



แผนแม่บท

ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2564-2568



สารบัญ

สารบัญ	i
สารบัญภาพ	ii
บทที่ 1 การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1
1.1 แนวคิดและแนวทางในการจัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1
1.2 รายงานสถานการณ์การดำเนินงาน (Feedback Baseline) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	19
1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่สำคัญ	22
1.4 ข้อมูลสำคัญอื่นๆ	30
1.5 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหลักเกณฑ์การกำหนด/ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำคัญของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	33
1.6 ข้อมูลการวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดประเด็นความต้องการ/ ความคาดหวังเชิงบวกและเชิงลบของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ..	45
บทที่ 2 แผนแม่บทบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management Plan)	
พ.ศ. 2564 – 2568 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	57
2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	58
2.2 ภารกิจ (Mission)	58
2.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	58
2.4 ความเชื่อมโยงระหว่าง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) กับความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	60
2.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	60
2.5.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	61
2.5.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	63
2.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ พ.ศ. 2564 - 2568	65
2.6.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	66
2.6.2 เป้าประสงค์ Key Goal / KPI/ Initiatives/ค่าเป้าหมาย	67

สารบัญ

บทที่ 3 แนวทางการถ่ายทอดแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2564 – 2568	
ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2564.....	85
3.1 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ กฟผ.	85
บทที่ 4 รูปแบบ Stakeholder Profile ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	87
4.1 นิยาม/คำจำกัดความ Stakeholder Profile ตามเกณฑ์ SM ของ สคร.	87
4.2 กระบวนการจัดทำ/ทบทวน Stakeholder Profile.....	87
4.3 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ตามมาตรฐาน AA10000 และอื่นๆ	90
4.4 ข้อมูลด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน ตามโครงสร้าง/รูปแบบ/เนื้อหาข้อมูลที่ได้ออกแบบ (Stakeholder Profile)	93

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1-1 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	14
ภาพที่ 1-2: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องต่างๆ.....	30
ภาพที่ 1-3 ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM	32
ภาพที่ 1-4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ Enablers ทั้ง 8 ด้าน	30
ภาพที่ 1-5 ตัวอย่างแบบฟอร์มการวิเคราะห์ Value Chain ของสายงาน/ฝ่ายงาน เพื่อระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	34
ภาพที่ 1-6 รูปแบบเมตริกซ์ (Matrix) ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	36
ภาพที่ 1-7 โครงสร้างองค์กร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	37
ภาพที่ 1-8 การวิเคราะห์ Stakeholders ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจากแหล่งข้อมูลสำคัญต่างๆ	43
ภาพที่ 2-1 SM Roadmap 2564 - 2568	66
ภาพที่ 3-1 กระบวนการวางแผนการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน	86
ภาพที่ 4-1 กระบวนการจัดทำ/ทบทวน Stakeholder Profile	89
ภาพที่ 4-2 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ของ AA1000.....	90
ภาพที่ 4-3 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ของหน่วยงานในต่างประเทศ.....	92

บทที่ 1

การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ

การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การศึกษาและวิเคราะห์แนวทางและความเป็นไปได้ในการจัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. มีการดำเนินการศึกษา ทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาจาก แนวคิดการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายงานสถานการณ์การดำเนินงาน (Feedback Baseline) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลที่สำคัญของ กฟภ. เช่น Organization Performance Report (OPR) ปี 2562 แผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ปี 2564 - 2568 แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการระยะยาว ของ กฟภ. ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ เช่น กฎหมาย/กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ กฟภ. และระบบการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM เป็นต้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 แนวคิดและแนวทางในการจัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

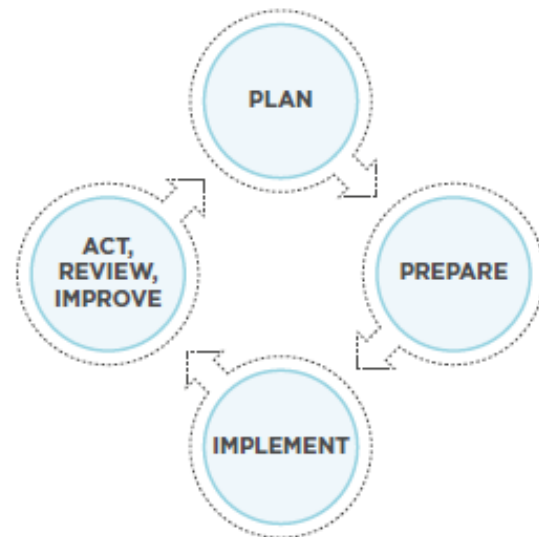
แนวคิดการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)

แนวคิดการพัฒนาความยั่งยืนของธุรกิจเป็นแนวคิดในการบริหารจัดการยุคใหม่ ซึ่งองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ไม่เพียงแต่มุ่งตอบสนองหรือรับผิดชอบต่อเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น แต่ยังต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ กล่าวคือ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาล และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้น ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมมีขอบเขตที่กว้างมาก ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความต้องการ และความคาดหวังต่อองค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่แตกต่างกัน ดังนั้น การศึกษาบริบทด้านความยั่งยืนขององค์กรเพื่อกำหนดนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์องค์กร ตลอดจนกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม องค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ผ่านกระบวนการการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถตอบสนองประเด็นต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องรู้ว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ ความสอดคล้องกันระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับคุณค่าขององค์กร ผลกระทบต่อเนื่องกันระหว่างสิ่งที่องค์กรดำเนินการกับสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดำเนินการ นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังส่งผลดีต่อองค์กรในด้านต่างๆ โดยเฉพาะสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยให้องค์กรสามารถพิจารณาครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องและบริหารความเสี่ยงของธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น ทำให้ปัจจุบันองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศจึงเริ่มให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามกระบวนการการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดขึ้นครั้งแรกในปี 1984 โดย R. Edward Freeman เป็นผู้กำหนด Stakeholder Theory ในหนังสือ “Strategic Management: A Stakeholder Approach” โดยให้ คำจำกัดความกว้างๆ ไว้ว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” คือ “คนหรือกลุ่มคนที่สามารถสร้างผลกระทบและ/หรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ” ซึ่งการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบเดิม องค์กรมักจัดตั้งหรือมอบหมายหน่วยงานเฉพาะให้ทำหน้าที่บริหารจัดการและแสดงความรับผิดชอบต่อนักมีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับแต่ละส่วนงาน เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่บริหารจัดการพนักงาน ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ทำหน้าที่บริหารจัดการลูกค้า ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ทำหน้าที่บริหารจัดการผู้ลงทุน เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดปัญหาข้อร้องเรียน ความเสี่ยง และอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งการบริหารจัดการรูปแบบดังกล่าวขาดการเชื่อมโยง (Engagement) เพื่อให้องค์กรสามารถระบุตัวผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น อันจะนำไปสู่ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในที่สุด ช่วยสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันเมื่อเกิดปัญหา และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น การตอบสนองต่อประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ จึงต้องเป็นนโยบายและแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร พร้อมบูรณาการเข้าสู่การดำเนินธุรกิจ

กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการและเครื่องมือที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และได้รับความนิยมในการนำมาใช้เพื่อช่วยในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ AA1000 Stakeholder Engagement Standard โดย AccountAbility หรือที่เรียกกันว่า “AA1000SES” ซึ่งเป็นมาตรฐานว่าด้วยกระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญตั้งแต่การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การระบุประเด็นระหว่างธุรกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวางแผนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การนำแผนการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ที่มา: AA1000SES, 2015



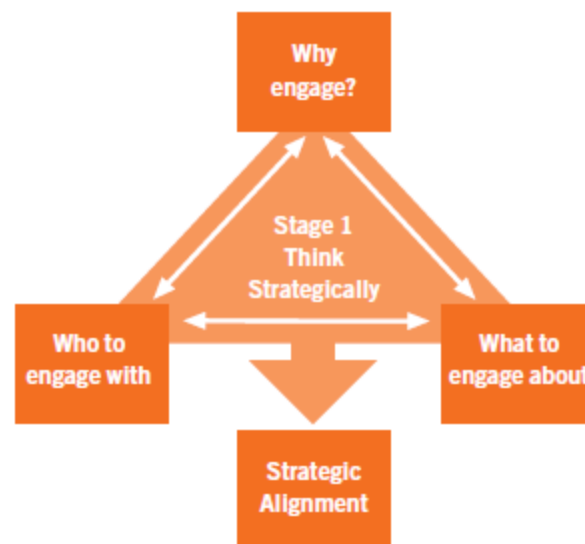
ที่มา: www.bsr.org

Business for Social Responsibility (2012) กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดย แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพัน (Engagement Strategy) เป็นขั้นตอนของการกำหนด วิสัยทัศน์ และขั้นตอนการดำเนินงานในอนาคต รวมทั้งการทบทวนการดำเนินงานในอดีตอีกด้วย 2) การจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Mapping) เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการแบ่งแยกประเภทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเลือกวิธีการในการสร้างการมีส่วนร่วมให้เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม 3) การเตรียมการ (Preparation) เป็นการกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดวิธีการในการสร้างความผูกพันที่ยั่งยืน

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ (Engagement Strategy)

เป็นขั้นตอนสำหรับการพัฒนาภาพรวมของประเด็นสำคัญและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางเชิง กลยุทธ์ในการกำหนดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจและตอบสนองต่อปัญหา ประเด็นสำคัญ และความท้าทายที่เผชิญอยู่อย่างเป็นรูปธรรม โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานองค์กรในอนาคตจากการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ เช่น แผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ และ



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

แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะ

ยาวต่างๆ ขององค์กร ระบบงานหรือกระบวนการทำงานที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมทั้งการทบทวนการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน และความท้าทายหรือความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ นำมา กำหนดยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในภาพรวมขององค์กร

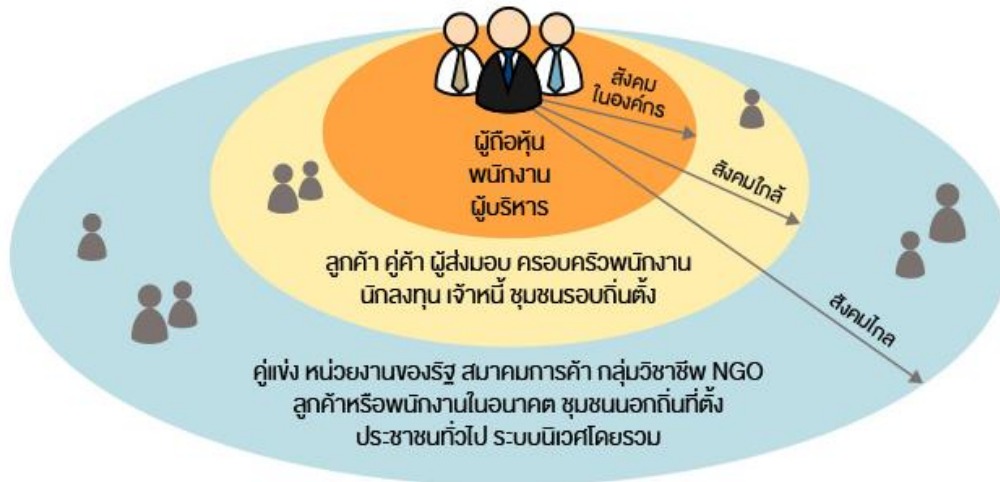
2) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก่อนที่จะองค์กรจะสามารถระบุได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรคือใครองค์กรต้องเข้าใจและอธิบายได้ ก่อนว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหมายถึงใครและมีลักษณะอย่างไร ซึ่งตาม Freeman (1984) ได้ให้คำจำกัดความกว้างๆ ว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” คือ “คนหรือกลุ่มคนที่สามารถสร้างผลกระทบและ/หรือได้รับผลกระทบจากการดำเนิน ธุรกิจ” ดังนั้น องค์กรจึงต้องวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่สร้างผลกระทบทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยบอกได้อย่างชัดเจนว่า ใครอยู่ในกลุ่มที่ “สร้างผลกระทบ” และใครอยู่ในกลุ่มที่ “ได้รับผลกระทบ” ทั้งทางตรงและทางอ้อม และผลกระทบดังกล่าว หมายถึงอะไรหรือเกิดขึ้นในรูปแบบใด เช่น มีผลในการจำกัดการเข้าถึงแหล่งเงินทุนหรือทรัพยากรขององค์กร ลดทอนความสามารถทางแข่งขันของ องค์กร ทำลายหรือสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร เป็นต้น เพื่อให้องค์กรมีการรอบความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ ชัดเจน และทำให้คนในองค์กรเข้าใจตรงกันทั้งหมด ก่อนที่จะสามารถระบุหาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการ

ต่างๆ ว่าใครบ้างเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบและผู้สร้างผลกระทบในแต่ละกระบวนการทำงาน เพื่อให้เห็นภาพของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ไม่ว่าในกระบวนการใดๆ ก่อนจะพิจารณาคัดเลือกว่าใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มที่ องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก



ที่มา: สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน



ที่มา: www.setsustainability.com

ทั้งนี้ การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกระบวนการธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน 2 ลักษณะ คือ องค์กรต้องการปรับกระบวนการทางธุรกิจเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหากองค์กรพิจารณาแล้วว่ากระบวนการทางธุรกิจดีอยู่แล้ว แต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีความวิตกกังวลอยู่ องค์กรจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์กรต้องมีแผนพัฒนาให้เห็นภาพรวมทั้งหมดของการปรับปรุงกระบวนการและการสื่อสารเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ องค์กรต้องจัดทำ Stakeholder Profile ที่ระบุถึงรายชื่อ/สถานะ รูปแบบการทำงานผู้มีอิทธิพลในหน่วยงาน รายชื่อผู้ประสานงาน บริบทอื่นๆ ที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น รัฐบาล สังคม ลูกค้า เป็นต้น) จุดประสงค์ในการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็นที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน ระดับความสัมพันธ์ที่องค์กรคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถ/ข้อจำกัดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ภาษา วัฒนธรรม ความสามารถในการสื่อสาร เป็นต้น) เพื่อสื่อสารให้หน่วยงานต่างๆ เข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม และสามารถวางแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ได้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเหมาะสม

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: _____ ☐ 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	

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

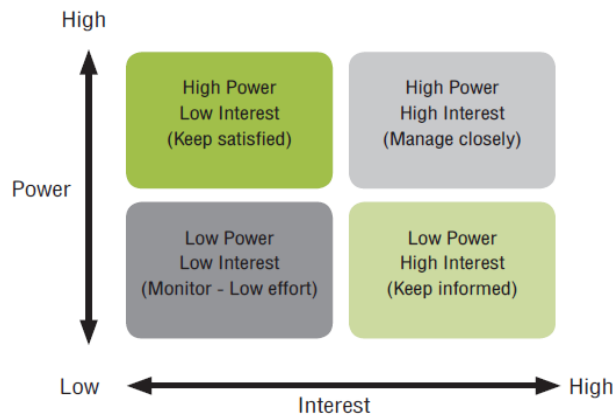
3) การระบุประเด็นระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรต้องวิเคราะห์ว่า องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีประเด็นอะไรที่เป็นผลกระทบระหว่างกันและมีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกระบวนการธุรกิจ ประเด็นที่องค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งปัจจุบันขอบเขตของการหาผลกระทบได้ขยายวงกว้างจากเดิมที่วิเคราะห์เพียงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment) ครอบคลุมถึง SIA หรือ Social Impact Assessment และเรียกรวมเป็น ESIA หรือ Environmental and Social Impact Assessment ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การดูแลสิ่งแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ การปล่อยมลพิษ การใช้พลังงาน ความหลากหลายทางชีวภาพ ไปจนถึงประเด็นต่างๆ ทางสังคม เช่น คุณภาพชีวิต สุขอนามัย ความปลอดภัย เศรษฐสังคม ความเท่าเทียม เป็นต้น โดยองค์กรควรใช้เครื่องมือที่สามารถวิเคราะห์ผลกระทบให้รอบด้าน โดยเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลกระทบที่เกิดจากขั้นตอนการทำงานต่างๆ เพื่อให้สามารถมองหาผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ในทุกมิติ และครอบคลุมทั้งผลกระทบเชิงบวกและผลกระทบเชิงลบ

4) การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็น

4.1) การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการศึกษาลักษณะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว องค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มใน 2 มิติ ซึ่งชี้ให้เห็นมุมมองระหว่างอำนาจ/อิทธิพล (Power) และความสนใจ/ผลประโยชน์ (Interest) เพื่อระบุตำแหน่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มให้สะท้อนถึงน้ำหนักความสำคัญที่องค์กรควรปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ในกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบเมตริกซ์ (Matrix)



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

นอกเหนือจากการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว องค์กรต้องทราบด้วยว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีลักษณะการตอบสนองต่อประเด็นต่างๆ อย่างไร กล่าวคือ เมื่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มเกิดประเด็นความไม่พึงพอใจต่อประเด็นต่างๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีรูปแบบหรือใช้วิธีการใดเพื่อกดดันให้องค์กรตอบสนองต่อประเด็นที่เรียกร้อง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แก้ประเด็นปัญหาด้วยการกระทำที่รุนแรงมักต้องการสร้างความสนใจและการได้รับการสนับสนุนจากสังคมเพื่อให้องค์กรมีการตอบสนองอย่างเร่งด่วน การเข้าใจลักษณะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดวิธีการเชื่อมโยงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

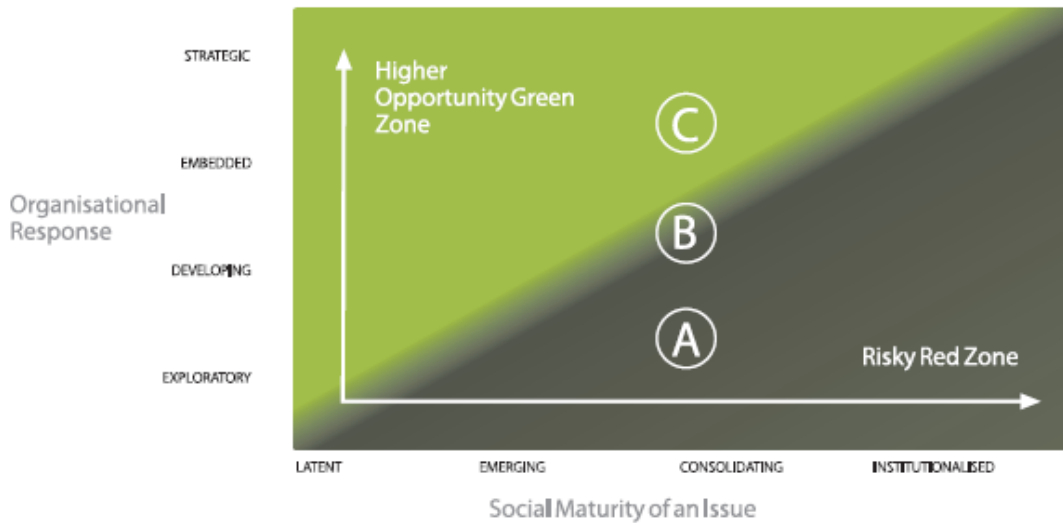
4.2) การจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากระดับความสำคัญของประเด็นมีส่วนสำคัญในการกำหนดว่าองค์กรควรตอบสนองต่อประเด็นนั้นๆ อย่างเข้มข้นและรวดเร็วเพียงใด ซึ่งแนวทางการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถพิจารณาจาก

- ความเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงนโยบายขององค์กร
- ความมีผลต่อประสิทธิภาพทางการเงิน
- ความเกี่ยวข้องกับการบังคับใช้ตามกฎหมายที่มีผลโดยตรงกับองค์กร
- การได้รับการยอมรับว่าเป็นพฤติกรรมหรือข้อปฏิบัติมาตรฐานในธุรกิจ ซึ่งอาจมีผลเชิงลบหากองค์กรไม่ยึดถือปฏิบัติตาม
- ประเด็นที่เป็นบรรทัดฐานทางสังคม
- ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ และมีผลต่อพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรและเป็นการจำเป็นต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ องค์กรต้องพิจารณาด้วยว่า ประเด็นนั้นๆ มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด เช่น Latent: ประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน ยังไม่มีหลักฐานระบุแน่ชัด Emerging: ประเด็นที่กำลังเกิดขึ้นและองค์กรต้องเตรียมพร้อม Consolidating: ประเด็นที่เริ่มมีแนวปฏิบัติในบางส่วนหรือบางพื้นที่ และ Institution: ประเด็นที่มีการกำหนด

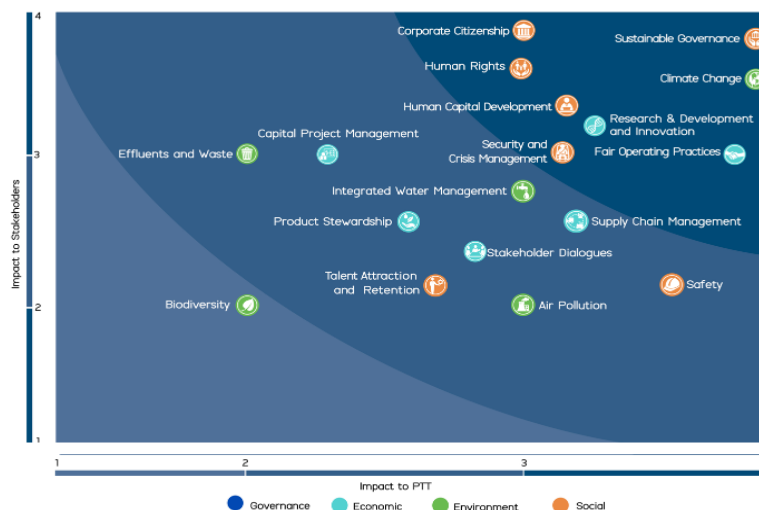
เป็นบรรทัดฐานแล้ว ต้องมีการปฏิบัติอย่างแน่วแน่ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรกำหนดแผนการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละประเด็นได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น



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

5) การจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจับคู่ประเด็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการดำเนินธุรกิจ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยหาประเด็นที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ นับเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ เพื่อป้องกันความเสียหายจากความเสี่ยงและสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ องค์กรจัดลำดับความสำคัญและจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นได้ตามการวิเคราะห์และเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ จัดประชุมกลุ่ม สานเสวนา จัดทำแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบว่าทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีมุมมองและความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นที่เกิดขึ้น รวมถึงมีลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนตรงกันหรือไม่



ที่มา: บมจ. ปตท.

6) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์และการบริหารจัดการโดยรวมขององค์กรเข้าด้วยกันไม่ใช่เพียงเพื่อให้องค์กรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ต้องตอบสนองต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงควรเอาวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขึ้นมาเป็นตัวตั้งและกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและประเด็นความท้าทายที่มีต่อธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะสร้างความสัมพันธ์ แนวทางและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม

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

ที่มา: สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม

ตัวอย่างเช่น องค์กรมีวิสัยทัศน์เรื่องการสร้างห่วงโซ่อุปทานที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจควบคุมประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้เอง องค์กรจึงต้องร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน ในการให้ข้อมูล ความรู้ สร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คู่ค้ามีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน

7) การวางแผนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรต้องประเมินว่า การปฏิบัติต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในปัจจุบันอย่างไรในระดับใด เพื่อให้การวางแผนตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพ เช่น

- ยังไม่เคยตอบสนองต่อประเด็นนั้นๆ
- ตอบสนองเป็นครั้งคราวหรือตอบสนองแบบเฉพาะกาล
- กำลังพัฒนากระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นนั้นๆ
- มีกระบวนการบริหารจัดการกับประเด็นนั้นแล้วโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ต้องมีการปฏิบัติโดยทั่วกันทั้งองค์กรแล้ว

การประเมินหาระดับการดำเนินการดังกล่าว เพื่อให้องค์กรพิจารณาว่า ต้องมีกระบวนการจัดการกับประเด็นต่างๆ อย่างไร ซึ่งการจัดการกับประเด็นต่างๆ หากมีน้อยเกินไป อาจทำให้องค์กรมีความเสี่ยง ในขณะเดียวกัน หากองค์กรจัดการกับบางประเด็นจนทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรเกินจำเป็นก็เป็นสิ่งที่องค์กรต้อง

ปรับปรุงต่อไป ดังนั้น องค์กรต้องกำหนดระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8) การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรต้องสำรวจความสามารถในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาจากความสามารถและข้อจำกัดในมุมมองต่างๆ เช่น พันธสัญญาจากผู้บริหารระดับสูง นโยบายการจัดการประเด็นนั้นๆ กระบวนการลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ระบบการสื่อสารที่มีอยู่ ฯลฯ ตลอดจนความสามารถและความพร้อมขององค์กร เช่น ความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินและเทคโนโลยี ความรู้ความเข้าใจของผู้รับผิดชอบที่มีต่อประเด็นนั้นๆ และบริบททางสังคมที่เกี่ยวข้อง หรือแม้แต่ลักษณะเฉพาะตัวของผู้รับผิดชอบด้วย เช่น บุคลิกภาพ และทักษะความสามารถที่จำเป็นต้องมี เป็นต้น รวมถึงองค์กรต้องประเมินความสามารถในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ครอบคลุมในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะเข้ามาเชื่อมโยงกับองค์กรด้วยว่า มีปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเชื่อมโยงอะไรบ้างเช่น ความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อ ระบบการสื่อสาร บริบททางสังคมวิถีชีวิต ฯลฯ เมื่อองค์กรได้ประเมินแล้วพบว่ามีความขัดข้องหรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนา ก็ต้องมีแนวทางหรือแผนงานในการยกระดับความสามารถหรือพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนการตอบสนองประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

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

9) การนำแผนการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปปฏิบัติ

องค์กรต้องนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างเป็นกระบวนการ โดยครอบคลุมถึงการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนให้ผู้รับผิดชอบ การกำหนดตัวชี้วัดให้กับหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนการปฏิบัติตามแผน การกำหนดระยะเวลาการติดตามการปฏิบัติตามแผน และการสื่อสารในกรณีที่เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติตามแผน

10) การประเมินผลการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรต้องประเมินผลการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำผลการประเมินไปทบทวนและรายงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้และเริ่มต้นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่ในอนาคต เพราะเมื่อบริบทองค์กรเปลี่ยนไปผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มอาจเปลี่ยนจากกลุ่มที่มีความสำคัญน้อยมาเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญมาก หรือประเด็นระหว่างกันอาจเปลี่ยนไปหรือเปลี่ยนลำดับความสำคัญได้

สรุป

ในการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ผ่านการดำเนินการตามกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถตอบสนองประเด็นต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่องค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ก็จะทำให้การบริหารงานหรือการดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ต้องดำเนินการอย่างมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์และจำแนก/ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนการตอบสนอง การเสริมสร้างความพร้อมในการตอบสนอง การถ่ายทอดนำไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและรายงานผลการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมกลุ่มต่างๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางองค์กร ตลอดจนกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานต่อไป

เกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจ “ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ของกระทรวงการคลัง

เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า โดยอ้างอิงหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) และระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ กล่าวคือให้รัฐวิสาหกิจรับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ ถึงความต้องการความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและใช้สารสนเทศเหล่านี้เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาพลักษณ์ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และพัฒนาสู่ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

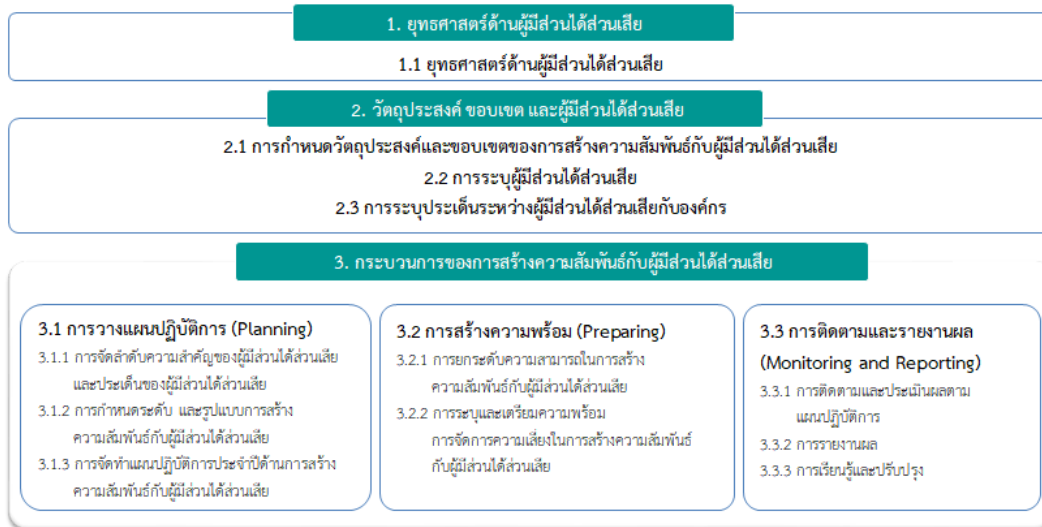
● วัตถุประสงค์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินงาน 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

Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ซึ่งเนื้อหาการประเมินในข้อที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีสาระสำคัญตามประเด็นพิจารณา ตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 5 ดังนี้

ประเด็นพิจารณา :

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการรวบรวมคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานองค์กร โดยครอบคลุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญอย่างน้อย ได้แก่

- รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา

- รายละเอียด Stakeholder ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) ที่ผ่านมา
- ฐานข้อมูลเพื่อบ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)
- ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ของ Stakeholder ที่มีต่อองค์กร และต่อสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด)
- โอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ทั้งระดับองค์กร และสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด)
- ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กร และสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) ด้านมุ่งเน้น/บริหารจัดการ Stakeholder และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา
- แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่างๆ ขององค์กร
- การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายนอกองค์กร (เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น)
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)
- ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder เพื่อสู่การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถเปรียบเทียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการ 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 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจต้องทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนา กรอบ Governance และ ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) รวมทั้ง

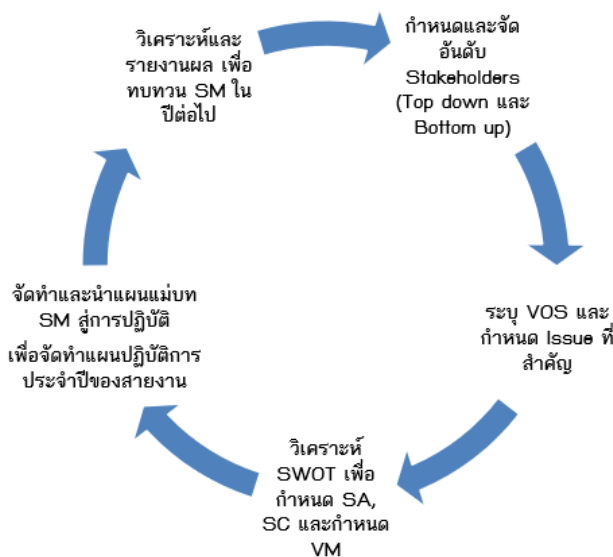
กำหนดแนวทางการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กร และระดับสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด)

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้าน Stakeholder โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน 2 มิติ ได้แก่
 - 1) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจาก บริบทการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งมีโอกาสได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินงานในอนาคต ตามบริบททิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
 - 2) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ดำเนินงานและส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ต่อรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอนาคต ซึ่งมีโอกาสดำเนินงานและส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ต่อรัฐวิสาหกิจ
- ตามเกณฑ์ระบุให้ “แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ” ซึ่งเนื้อหาเกณฑ์ครอบคลุมถึง การที่รัฐวิสาหกิจนำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ (ที่มีตัวแทนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นองค์ประกอบ) ซึ่งได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่การพิจารณาจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และให้รัฐวิสาหกิจต้องรายงานผลความเห็นชอบดังกล่าวให้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทราบโดยเร็ว

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพที่ 1-1 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลักเกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระทรวงการคลัง จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหา และประเด็นสำคัญที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ และก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งจะสนับสนุนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต ดังนั้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความสำคัญในการกำหนดทิศทาง แผนงาน ตลอดจนเป้าหมายด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้มีความชัดเจนและบูรณาการกันทั้งในระดับองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรกำหนดอย่างเป็นระบบเพื่อให้การบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ ข้อมูลที่สำคัญ ระดับองค์กร ระดับสายงาน และระดับหน่วยงาน ดังนี้

- รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา
- รายละเอียด Stakeholder ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) ที่ผ่านมา
- ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)
- ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ของ Stakeholder ที่มีต่อองค์กร และต่อสายงาน/ฝ่าย
- โอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ทั้งระดับองค์กร และสายงาน/ฝ่าย
- ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กร และสายงาน/ฝ่าย ด้านมุ่งเน้น/บริหารจัดการ Stakeholder และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา
- แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่างๆ ขององค์กร
- การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายนอกองค์กร (เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อมด้านเทคโนโลยี เป็นต้น)
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)
- ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ

โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศทั้งแบบปฐมภูมิผ่านการสัมภาษณ์ จัดประชุม/สัมมนา/Workshop และการจัดทำแบบสอบถามหรือแบบฟอร์มเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศแบบทุติยภูมิผ่านการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบาย พ.ร.บ./ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2. SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน รวมถึงปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค ที่จะมีส่วนต่อการดำเนินการ ซึ่งช่วยให้องค์กรเข้าใจสถานะการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น และสามารถวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เพื่อที่องค์กรจะสามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จอย่างที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้



ทั้งนี้ ควรมีการนำ SWOT มาค้นหาปัจจัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ผ่านเครื่องมือ Strategic Factors Analysis Summary: SFAS โดยให้คะแนนน้ำหนักของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และทำการประเมินความสามารถขององค์กรในการลดผลกระทบ หรือเพิ่มโอกาสให้องค์กรประสบความสำเร็จ แล้วจึงคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) เพื่อสรุปปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ที่มีระดับ Score สูงเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และสรุปจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) เป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้้องค์กรสามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพองค์กรได้อย่างแท้จริง

ตัวอย่าง เกณฑ์การให้คะแนนในการจัดทำ Strategic Factors Analysis Summary: SFAS

Importance of issues

Weight	Detail
>0.1	เร่งด่วนมาก - เป็นประเด็นที่องค์กรต้องดำเนินการเนื่องจากเป็นนโยบายของภาครัฐ Regulators รวมถึงนโยบายจากคณะกรรมการ/ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และ/หรือ เพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขัน - เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานที่สำคัญ
<0.1-0.05	เร่งด่วน เป็นประเด็นที่ไม่เร่งด่วนมาก และองค์กรมีทรัพยากรเพียงพอในการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีแผนงาน/การเตรียมการในประเด็นดังกล่าว
<0.05	ไม่เร่งด่วน - เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ - เป็นประเด็นที่ไม่เร่งด่วนมาก และ/หรือองค์กรอาจจะมีทรัพยากรไม่เพียงพอในการดำเนินงาน

Manageability

SWOT	ระดับ 1	ระดับ 3	ระดับ 5
- Strength/ - Opportunity	- จุดแข็งที่ด้อยกว่าคู่แข่ง - โอกาสที่ได้รับ/แสวงหาโอกาสได้น้อยกว่าคู่แข่ง เนื่องจากมีข้อจำกัด หรือยังไม่มีแผนงานที่ชัดเจนรองรับ	- จุดแข็งที่เทียบเท่าคู่แข่ง - โอกาสที่ได้รับ/แสวงหาโอกาสเทียบเท่าคู่แข่งหรือปัจจุบันองค์กรมีแผนงานที่ชัดเจนรองรับโอกาส	- จุดแข็งที่เหนือกว่าคู่แข่ง - โอกาสที่ได้รับ/แสวงหาโอกาสได้มากกว่าคู่แข่ง
- Weakness/ - Threat	ความสามารถขององค์กรในการแก้ไข/จัดอุปสรรคมีน้อย เนื่องจากเป็นข้อจำกัด ในเชิงธุรกิจ/อุตสาหกรรมหรือความพร้อมขององค์กร	องค์กรมีการประเมินถึงความสามารถและเตรียมความพร้อมในการแก้ไข/จัดอุปสรรคดังกล่าว	ปัจจุบันองค์กรมีนโยบาย/แผนงานที่ชัดเจนรองรับการแก้ไข/จัดอุปสรรค

ตัวอย่างผลการจัดลำดับความสำคัญของ SWOT

	ประเด็น	Priority Issue	Manage ability	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
	Strength			
1	XXXXXXX	0.10	5	0.50
2	XXXXXXX	0.10	5	0.50
3	XXXXXXX	0.05	3	0.15
4	XXXXXXX	0.07	5	0.35
5	XXXXXXX	0.05	5	0.25
6	XXXXXXX	0.07	5	0.35
	Weakness			
1	XXXXXXX	0.15	5	0.75
2	XXXXXXX	0.08	5	0.40
3	XXXXXXX	0.10	3	0.30
4	XXXXXXX	0.06	3	0.18
5	XXXXXXX	0.05	3	0.15
6	XXXXXXX	0.05	3	0.15
7	XXXXXXX	0.07	5	0.35
	Opportunities			
1	XXXXXXX	0.15	3	0.45
2	XXXXXXX	0.10	5	0.50

	ประเด็น	Priority Issue	Manage ability	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
3	XXXXXXX	0.07	3	0.21
4	XXXXXXX	0.08	3	0.24
5	XXXXXXX	0.10	5	0.50
6	XXXXXXX	0.10	3	0.30
	Threats			
1	XXXXXXX	0.10	5	0.50
2	XXXXXXX	0.10	3	0.30
3	XXXXXXX	0.07	3	0.21
4	XXXXXXX	0.06	1	0.06
5	XXXXXXX	0.07	3	0.21

3. การระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix ซึ่งจะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ สามารถสรุปเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

- **กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

- **กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรต้องพบกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

- **กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่

- **กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญว่าประเด็นใดที่เป็น Key Issues ขององค์กรที่จำเป็นต้องบริหารจัดการ และประเด็นใดที่ถือเป็นโอกาส/ความได้เปรียบขององค์กรควรให้ความสำคัญ

รวมถึงการบูรณาการกับยุทธศาสตร์ระยะยาวของแผนวิสาหกิจองค์กร เพื่อให้องค์กรทราบถึงความสำคัญของประเด็นดังกล่าว และสามารถตอบสนองต่อประเด็นดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สอดคล้องกับประเด็นสำคัญ และสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในแต่ละยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน

6. การจัดประชุม/ ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความเห็นของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณา

8. การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้แก่คณะกรรมการเพื่อพิจารณาเห็นชอบ กรณีมีข้อสังเกต ข้อเสนอแนะหรือข้อแก้ไข ให้ดำเนินการทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้าน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำเสนอคณะกรรมการอีกครั้ง

9. การสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อให้รับทราบแผนการดำเนินงาน/ทิศทางของการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในระยะยาวและระยะสั้น

10. การสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย และถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้นำไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการติดตามผลดำเนินการและรายงานให้แก่คณะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรายงานต่อคณะผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ ตามลำดับ

1.2 รายงานสถานการณ์การดำเนินงาน (Feedback Baseline) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การพิจารณา Feedback Baseline เพื่อพิจารณาประเด็น/จุดอ่อนที่ต้องดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

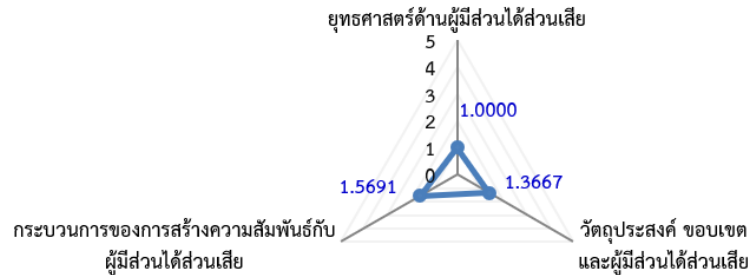
สรุปประเด็นสำคัญสถานะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

(การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis)

หัวข้อย่อยที่ 1 “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)”

อยู่ที่ระดับ 1.4717

การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)



ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (1.0000)

กฟภ. ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว กฟภ. ต้องดำเนินการจัดทำ/ทบทวน อย่างสม่ำเสมอทุกปี โดยต้องผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ กฟภ. นอกจากนี้เนื้อหาต้องมีการวิเคราะห์ถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญขององค์กร ประเด็นหรือความต้องการของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ และยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในภาพรวมขององค์กร นอกจากนี้ กฟภ. ต้องดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่แผนปฏิบัติการประจำปี ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกสายงาน/ฝ่าย (ที่เป็นชั้นบังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์กรในระดับ 2 (Tier 2)) ตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (1.3667)

แม้ กฟภ. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในภาพรวม และมีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญภายในและภายนอกขององค์กรเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) หน่วยงานกำกับดูแล 2) พนักงานและลูกจ้าง 3) ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ 4) ผู้ใช้ไฟฟ้า/ลูกค้า 5) ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญดังกล่าว ไม่ได้วิเคราะห์ที่มาจาก Value Chain ซึ่งถูกบูรณาการทั้งในระดับภาพรวม/ยุทธศาสตร์องค์กร กับ Value Chain ในระดับสายงาน/ฝ่าย อย่างเป็นระบบตามบริบท/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

นอกจากนี้ กฟภ. มีการระบุ ประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กร ซึ่งสามารถแยก ประเด็น/ความต้องการ ได้เป็นของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการระบุ ประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรดังกล่าว ได้จากการวิเคราะห์และจัดอันดับความสำคัญของประเด็นในรูปแบบ Matrix แกน 2 มิติ ได้แก่ 1) มิติอิทธิพลต่อการประเมินและตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) มิติความสำคัญของผลกระทบทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีแนวทางในการวิเคราะห์ประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร ซึ่งบูรณาการมาจากประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พบหรือปรากฏในแต่ละระดับสายงาน/ฝ่าย ทุกสายงาน/ฝ่าย เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ประเด็นความต้องการที่ได้ ครอบคลุมประเด็นสำคัญจากการดำเนินงานขององค์กรอย่างแท้จริง อีกทั้ง กฟภ. ไม่มีแนวทางในการจัดทำ Stakeholder Profile ที่เป็นระบบเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ ในการยกระดับความสัมพันธ์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญได้สอดคล้องตามบริบทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (1.5691)

แต่ละสายงาน/ฝ่าย ของ กฟภ. ไม่มีแนวทางการถ่ายทอดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญระดับองค์กร สู่การวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ เพื่อกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของระดับสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งไม่มีการกำหนดประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว อีกทั้งไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแยกตามแต่ละสายงาน/ฝ่าย ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย อย่างครบถ้วน (ควรเชื่อมโยงและบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) โดย กฟภ. มีเฉพาะการบริหารจัดการหรือสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการดำเนินการผ่าน โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ประจำปี ของบางสายงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวมของระดับองค์กร นอกจากนี้ กฟภ. ไม่มีแนวทางที่เป็นระบบในการระบุหรือกำหนดทรัพยากร (Resources) เช่น การเงิน บุคลากร และเทคโนโลยี เป็นต้น ให้มีความพอเพียงและเหมาะสมเพื่อใช้ในการดำเนินการบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละสายงาน/ฝ่าย รวมถึงไม่มีแนวทางการระบุและบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย อย่างไรก็ตาม กฟภ. มีแนวทางการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านบริหารจัดการ/สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวมองค์กร โดยประยุกต์ตามกรอบ GRI (Global Reporting Initiative) ผ่านรายงานความยั่งยืนที่มีการจัดทำในรูปเอกสารและแสดงผ่าน Web Site

1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่สำคัญ

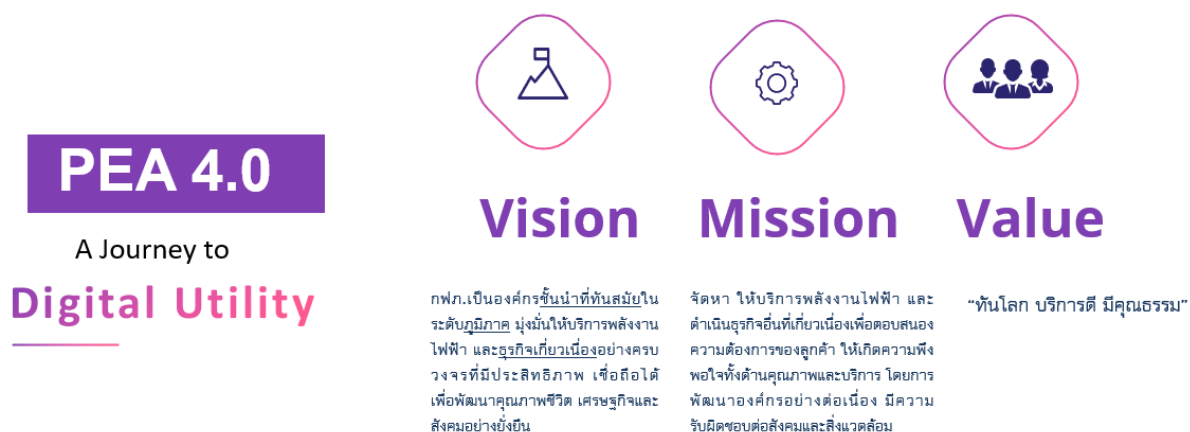
การพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. มีการระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.3.1 Organization Performance Report (OPR) ปี 2562

พิจารณาการดำเนินงานของ กฟภ. ตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์ โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แบ่งได้จากรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรประจำปี 2562 ของ กฟภ. มีทั้งหมด 7 กลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) หน่วยงานกำกับ
- 2) ลูกค้า
- 3) ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม
- 4) ผู้ส่งมอบ
- 5) คู่ค้า
- 6) คู่ความร่วมมือ
- 7) พนักงาน / ลูกจ้าง

1.3.2 แผนยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2564 – 2568



วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

ภารกิจ (Mission)

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ค่านิยม (Value)

ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564 – 2568 ได้ระบุเป็น 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

SO1 ยกระดับการกำกับดูแลแบบบูรณาการ เพื่อสร้างความยั่งยืน

SO2 มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในทุกด้านเพื่อรองรับระบบไฟฟ้าในอนาคต

SO3 มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า

SO4 มุ่งสู่ Non-regulated Business โดยการสร้าง Advantaged Portfolio

SO5 ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม



โดยพบว่ามีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
1. ยกระดับการกำกับดูแลแบบบูรณาการ เพื่อสร้างความยั่งยืน	● หน่วยงานกำกับ ● ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ● ลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า ● คณะกรรมการ กฟผ. ● ผู้บริหาร/พนักงาน/ลูกจ้าง ● หน่วยงานภายใน กฟผ.
2. มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในทุกด้านเพื่อรองรับระบบไฟฟ้าในอนาคต	● หน่วยงานกำกับ/ภาครัฐ ● ลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า ● ผู้ส่งมอบ/ผู้รับจ้าง ● พันธมิตร/ที่ปรึกษา ● หน่วยงานภายใน กฟผ.
3. มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า	● ลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า ● หน่วยงานภายใน กฟผ.
4. มุ่งสู่ Non-regulated Business โดยการสร้าง Advantaged Portfolio	● หน่วยงานกำกับ ● หน่วยงานภายใน กฟผ. ● บริษัทในเครือ
5. ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	● พันธมิตร ● ผู้บริหาร/พนักงาน ● หน่วยงานภายใน กฟผ.

1.3.3 แผนแม่บทพัฒนาความยั่งยืน พ.ศ. 2563 - 2567

การพัฒนางานองค์กรสู่ความยั่งยืนภายใต้แผนแม่บทด้านการพัฒนาความยั่งยืน ปี 2563-2567 เป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรของ กฟผ. ที่กำหนดเป้าหมาย และการบริหารจัดการความยั่งยืนเป็นระยะเวลา 5 ปี คือ มุ่งการปรับเปลี่ยน (Transformation) โดยการบูรณาการ การตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับการพัฒนางานอย่างยั่งยืน รวมถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิดของแผนงาน จาก CSR ไปสู่ CSV พร้อมทั้งยกระดับการดำเนินงานจากระดับกิจกรรม (Initiative Based) สู่การตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Focused) บนกรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืน (Sustainability Framework) ที่ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้ไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้งยังส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ ที่มีความสอดคล้องกับบริบทของ กฟผ. ทั้งบริบทของการเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ และบริบทด้านความ

ยั่งยืนในระดับโลก เพื่อนำพาให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีการบริหารความยั่งยืนที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคและระดับสากล โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง 7 กลุ่ม ดังนี้

กลยุทธ์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
1. เสริมสร้างความมั่นคงในเชิงเศรษฐกิจของประเทศ	● ภาครัฐ/ผู้กำกับดูแล ● ลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า ● คณะกรรมการ กฟผ.
2. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับทรัพยากรมนุษย์ของชุมชนและสังคมในวงกว้าง	● สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ● พนักงาน ● หน่วยงานภายใน กฟผ.
3. บริหารจัดการผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ	● ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
4. บูรณาการเชื่อมโยงและการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	● ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ● ลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า

1.3.4 แผนแม่บทประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร

แผนแม่บทประชาสัมพันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรและประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ทั้งด้านการบริการ โครงการ แผนงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ให้ลูกค้าซึ่งได้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งประชาชนทั่วไป โดยพบว่ามีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง 6 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ภาครัฐ/ผู้กำกับดูแล
- 2) สื่อมวลชน
- 3) ลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า
- 4) ประชาชน/สังคม
- 5) พนักงาน
- 6) หน่วยงานภายใน กฟผ.

1.3.5 แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2560 – 2564 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2563)

แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ เป็นไปตามมาตรฐานสากล ตลอดจนสร้างความตระหนักรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบของบุคลากรทุกภาคส่วนโดยพบว่ามีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง 4 กลุ่ม ดังนี้

- 1) คณะกรรมการ กฟภ.
- 2) ผู้บริหาร
- 3) พนักงาน
- 4) หน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.6 แผนการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่า กฟภ. สามารถให้บริการระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปสู่ลูกค้าและสามารถให้ข้อมูลการดำเนินการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้มั่นใจได้ว่าสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าถูกบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างเหมาะสม สามารถสร้าง (หรือให้) มูลค่า/คุณค่าสูงสุดจากสินทรัพย์ ระบบสายส่ง และระบบจำหน่าย ด้วยการจัดการกระบวนการที่เหมาะสมครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตของสินทรัพย์ นับตั้งแต่การวางแผน การออกแบบ การจัดหา การก่อสร้าง การปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา รวมถึงการจำหน่ายสินทรัพย์ออกจากระบบ โดยพบว่ามีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง 4 กลุ่ม ดังนี้

- 1) คู่ค้า/พันธมิตร
- 2) ผู้ส่งมอบ
- 3) ผู้บริหาร/พนักงาน
- 4) หน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.7 แผนแม่บทบริการลูกค้า

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้มีการจัดทำแผนแม่บทบริการลูกค้า เพื่อเป็นการยกระดับ มาตรฐานการให้บริการลูกค้า การสนับสนุนและการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและความผูกพันสูงขึ้น โดยพบว่ามีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง 4 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า
- 2) คู่ค้า/พันธมิตร
- 3) ผู้บริหาร/คณะทำงาน
- 4) หน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.8 แผนยุทธศาสตร์ พีโอเอ เอ็นคอม อินเทอร์เน็ตชนแนล จำกัด

บริษัท พีโอเอ เอ็นคอม อินเทอร์เน็ตชนแนล จำกัด (บริษัท พีโอเอ เอ็นคอมฯ) เป็นบริษัทในเครือของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจลงทุนด้านพลังงานไฟฟ้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการจัดฝึกอบรมด้านระบบไฟฟ้า นอกจากนี้การลงทุนด้านพลังงานทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมยังส่งผลไปยังธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นๆ เช่น ธุรกิจด้านวิศวกรรม ธุรกิจการฝึกอบรม รวมถึงธุรกิจการจัดการพลังงานถือว่าเป็นโอกาสของบริษัท พีโอเอ เอ็นคอมฯ ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และกำไรในระยะยาวที่จะส่งผลตอบแทนอย่างต่อเนื่องให้แก่ กฟภ. ตามที่ได้มีการกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ในการแสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยให้ บริษัท พีโอเอ เอ็นคอมฯ เป็นกลไกในการลงทุน

วิสัยทัศน์

“องค์กรที่มีการบริหารจัดการด้านพลังงาน และนวัตกรรม ที่เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาค”

พันธกิจ

- เพื่อลงทุนและพัฒนาในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าและการอนุรักษ์พลังงานในประเทศแบบครบวงจร
- เป็นกลไกของภาครัฐในการส่งเสริมลงทุน และเป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิง (Market Reference) ด้านพลังงานทดแทนและการอนุรักษ์พลังงานของรัฐ
- การขยายการลงทุนในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในภูมิภาค

โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง 6 กลุ่ม ดังนี้

ยุทธศาสตร์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
1. การเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดี และดำเนินธุรกิจอย่างมีหลักธรรมาภิบาล	● ลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า

ยุทธศาสตร์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
2. การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องด้านไฟฟ้าเพื่อเสริมศักยภาพในการดำเนินธุรกิจของ PEA Group	● ลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า ● พันธมิตร ● หน่วยงานภายใน กฟภ. ● คู่แข่ง
3. การบริหารการลงทุนในธุรกิจที่มีศักยภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ	● พันธมิตร ● หน่วยงานภายใน กฟภ.
4. การบริหารจัดการธุรกิจองค์กรในภาพรวม เพื่อนำไปสู่การเป็น Holding Company	● หน่วยงานกำกับ
5. การพัฒนาบุคลากร นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	● ผู้บริหาร/พนักงาน ● หน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.9 แผนแม่บททรัพยากรบุคคล

แผนแม่บททรัพยากรบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เป็น “ทุนมนุษย์” ที่สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพื่อตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. โดยการส่งเสริมการขับเคลื่อนทุนมนุษย์ โดยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ผู้บริหาร
- 2) พนักงาน/สหภาพแรงงาน
- 3) หน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.10 แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2561 – 2565 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2563)

แผนปฏิบัติการดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ กฟภ. สามารถตอบสนองต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. สู่การเป็น Digital Utility และสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ทิศทางของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง 6 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ภาครัฐ
- 2) ลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า
- 3) ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

- 4) คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ
- 5) หน่วยงานภายใน กฟภ.
- 6) ผู้บริหาร/พนักงาน

1.3.11 แผนแม่บทนวัตกรรม การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563 - 2567

แผนแม่บทนวัตกรรม มีวัตถุประสงค์ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ใน SO5 ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาระบบงานต่างๆ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วยการใช้สินทรัพย์ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดและรองรับธุรกิจใหม่ ของกฟภ. โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง 6 กลุ่ม ดังนี้

โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง 6 กลุ่ม ดังนี้

ยุทธศาสตร์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
1. การพัฒนาระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรม	● หน่วยงานภายใน กฟภ.
2. การสร้างค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	● ผู้บริหาร/พนักงาน
3. การนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์	● พันธมิตร ● หน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.12 ปัจจัยเสี่ยง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ถือเป็นความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้วจะกระทบกับเป้าหมายของ กฟภ. โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจากการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของ กฟภ. พบว่ามีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8 กลุ่ม ได้แก่

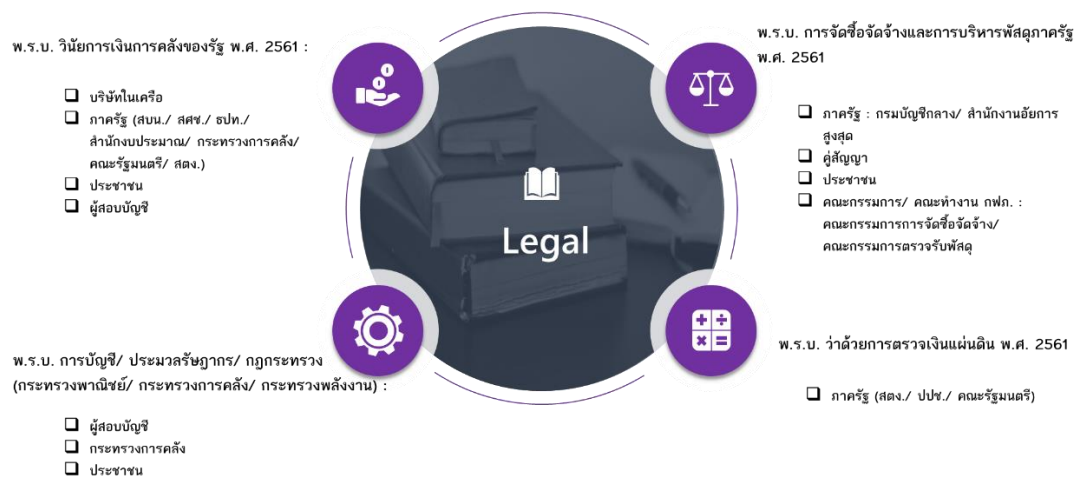
- 1) หน่วยงานกำกับ/ภาครัฐ
- 2) ลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า
- 3) คู่ค้า/พันธมิตร/ที่ปรึกษา
- 4) ผู้ส่งมอบ

- 5) ผู้บริหาร/พนักงาน
- 6) หน่วยงานภายใน กฟภ.
- 7) บริษัทในเครือ

1.4 ข้อมูลสำคัญอื่นๆ

1.4.1 กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร กฟภ. ได้มีการพิจารณาและให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบข้อบังคับต่างๆ 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 กฟภ. เป็นต้น โดยมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ตามภาพที่ 1-2



ภาพที่ 1-2: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องต่างๆ

1.4.2 เกณฑ์ Enablers 8 ด้าน

จากการที่ สคร. เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผลเพื่อพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็ง ของระบบปัจจุบันที่มีมาปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุงเพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่และ Update ให้เป็นปัจจุบัน และจะนำไปใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ในปี 2563

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามภาพที่ 1-3

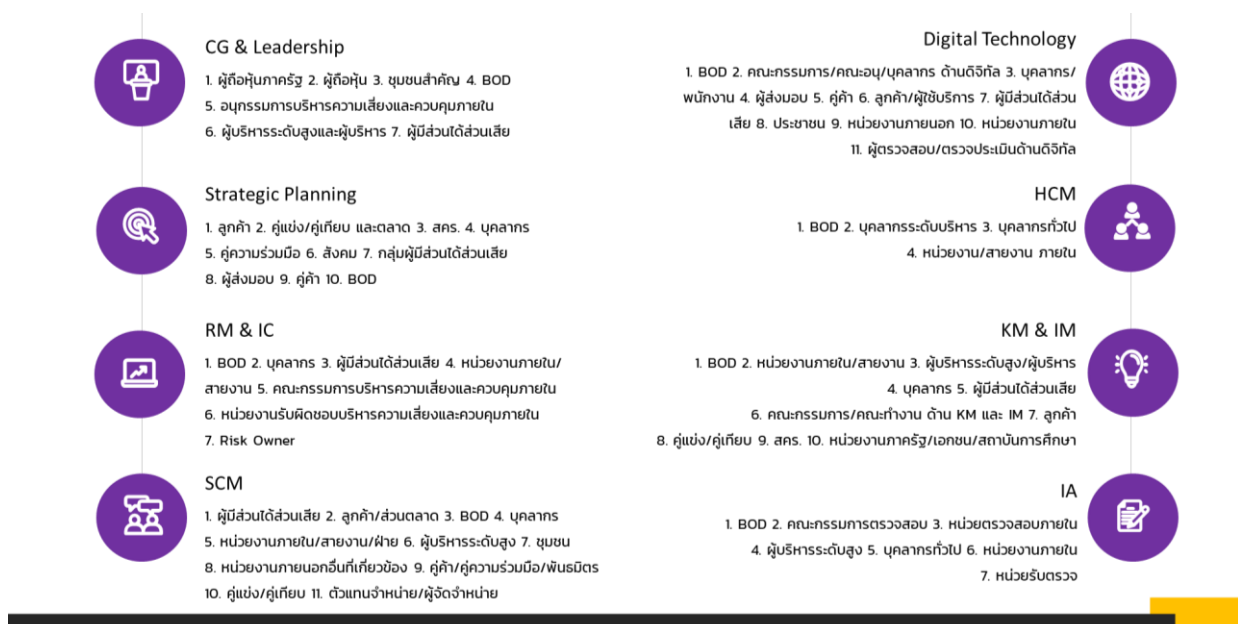


ภาพที่ 1-3 ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

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 พบว่ามีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์ ประเมินผลทั้ง 8 เกณฑ์ ดังนี้



ภาพที่ 1-4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ Enablers ทั้ง 8 ด้าน

1.4.3 การสัมภาษณ์ผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และผู้บริหารระดับรองผู้ว่าการและผู้ช่วยผู้ว่าการ การสัมภาษณ์ผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และผู้บริหารระดับรองผู้ว่าการ และผู้ช่วยผู้ว่าการของ กฟภ. ทั้ง 18 สายงาน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จุดแข็ง และจุดอ่อน/ช่องว่าง (Gap) ของแต่ละสายงานและระดับองค์กร เทียบกับเกณฑ์ประเมินผลใหม่ด้าน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วน

เสีย (Stakeholder Management) ของ สคร. กระทรวงการคลัง โดยจากการสัมภาษณ์สามารถระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้ 11 กลุ่ม ดังนี้

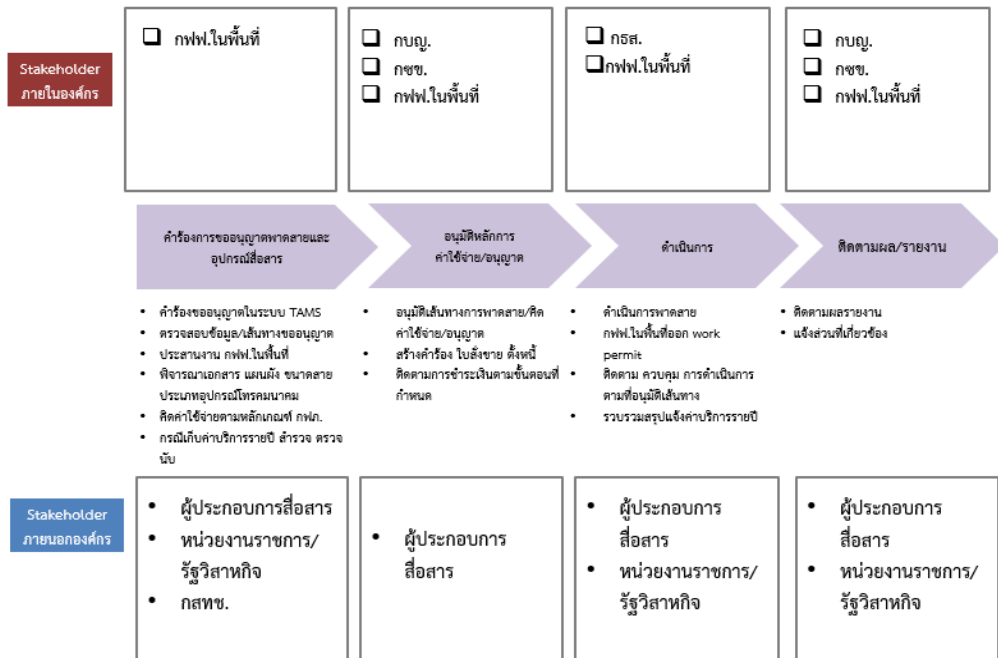
- 1) หน่วยงานกำกับ/ภาครัฐ
- 2) สื่อมวลชน
- 3) ชุมชน/ประชาชน/สังคม
- 4) นักวิชาการ/NGO
- 5) ลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า
- 6) คู่ค้า/พันธมิตร
- 7) ผู้ส่งมอบ
- 8) คณะกรรมการ กฟผ.
- 9) ผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานภายใน กฟผ.
- 10) บริษัทในเครือ
- 11) คู่แข่ง

1.5 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหลักเกณฑ์การกำหนด/ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

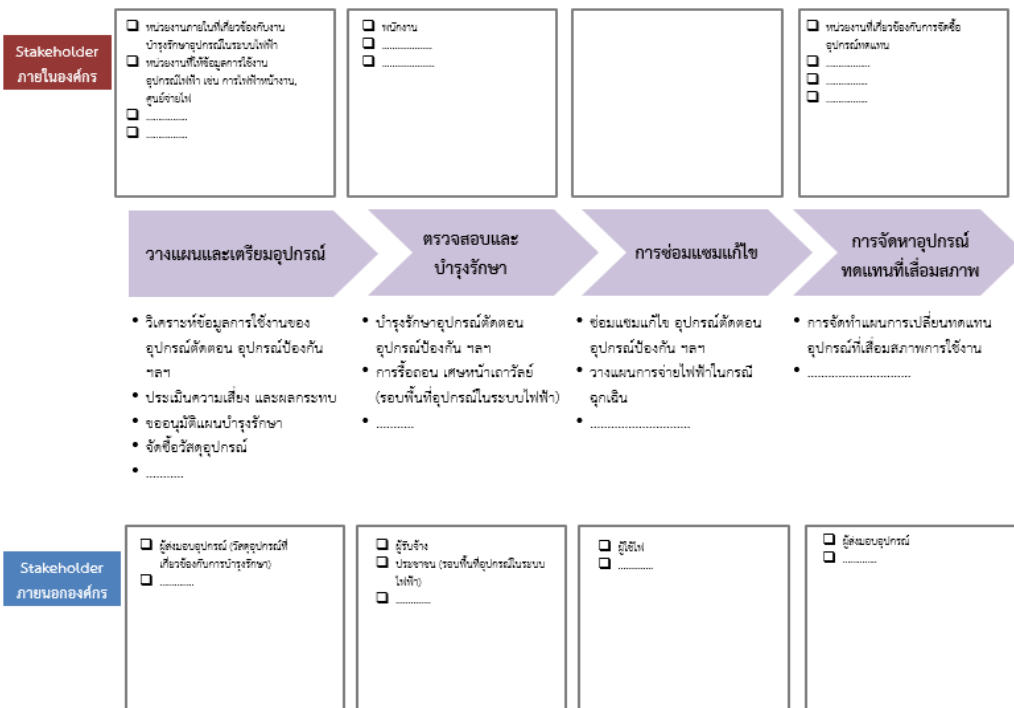
นอกเหนือจากการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับ Bottom-up ได้แก่ การวิเคราะห์และระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ตาม Value Chain การวิเคราะห์ระบบงาน กระบวนการทำงาน ของทุกสายงาน/ฝ่ายงาน ทั้งงานในปัจจุบัน และงานในอนาคต ที่จะเกิดขึ้นในรอบตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟผ. ผ่านแบบสอบถามการวิเคราะห์

1. ระบุ Stakeholders ทั้งหมดของแต่ละฝ่าย งานอนุญาตสายและอุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคม

ให้แต่ละฝ่ายเขียน Value Chain ของภารกิจหรืองานที่สำคัญในปัจจุบันของฝ่ายตนเอง



1. ระบุ Stakeholders ทั้งหมดของฝ่ายงาน งานบริหารจัดการ บำรุงรักษาและซ่อมแซมอุปกรณ์ในระบบไฟฟ้า



ภาพที่ 1-5 ตัวอย่างแบบฟอร์มการวิเคราะห์ Value Chain ของสายงาน/ฝ่ายงาน เพื่อระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนี้ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญเพื่อคัดเลือกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสายงาน/ฝ่ายงาน ของกฟภ. ดังนี้

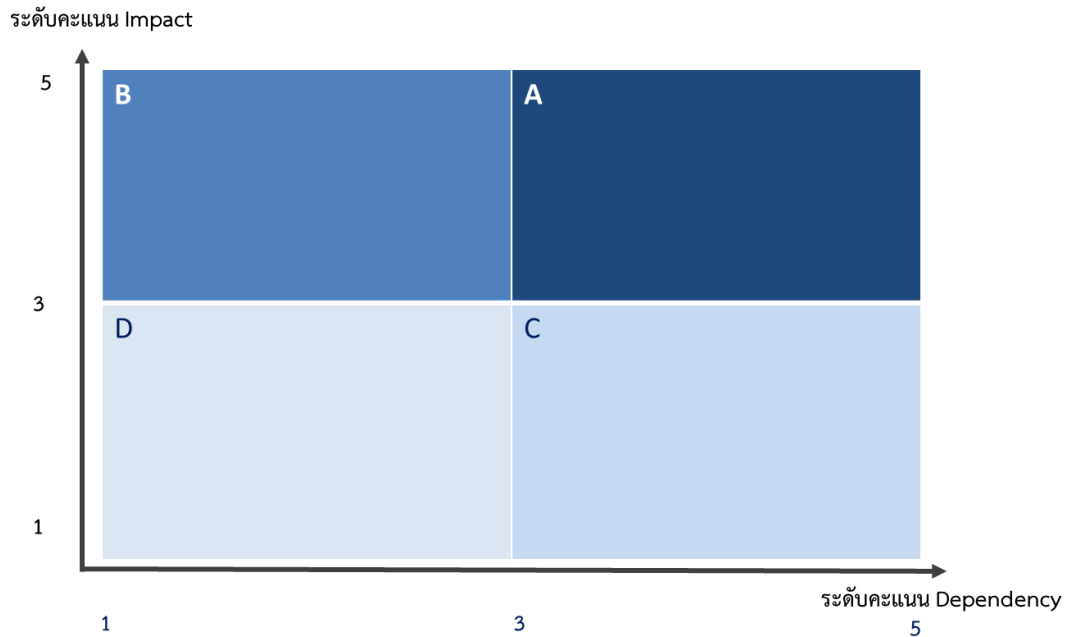
หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญและประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิติ	ระดับคะแนน		
	1	3	5
อิทธิพล (Impact)			
I1 มีอำนาจสั่งการ/เปลี่ยนแปลง นโยบาย/ทิศทางการดำเนินงาน/แผนต่างๆ/วิธีหรือกระบวนการทำงาน	ไม่มีอำนาจ/ไม่สามารถดำเนินการได้หรือแทบไม่มี	มีอำนาจบ้าง/สามารถดำเนินการได้บ้าง	มีอำนาจมาก/สามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจน
I2 มีอำนาจอนุมัติ/เปลี่ยนแปลง งบประมาณ/ทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการทำงาน			
I3 สามารถขัดขวางการทำงาน/การเข้าพื้นที่ในการทำงาน			
I4 สามารถดำเนินการอันส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง			
มีส่วนได้ส่วนเสีย (Dependency)			
D1 มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการทำงานประจำวัน/การดำเนินงานตามตัวชี้วัด	ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ได้รับผลกระทบเชิงลบ	มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง หรือได้รับผลกระทบเชิงลบบ้าง	มีส่วนได้ส่วนเสียมาก หรือได้รับผลกระทบเชิงลบมาก
D2 มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลประกอบการทางการเงินที่เพิ่มหรือลด			
D3 ได้รับผลกระทบเชิงลบ จากผลิตภัณฑ์/บริการ			

การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาจาก 2 มิติ มิติที่ 1 Impact เป็นการพิจารณามิติของการที่ กฟภ. ได้รับผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การกำหนดนโยบาย/ทิศทางของหน่วยงานกำกับ ที่ส่งผลกระทบต่อศาสตร์/การดำเนินงานของ กฟภ., การกำหนดกรอบงบประมาณ/ทรัพยากร เช่น คน เวลา ทักษะ, การขัดขวางการทำงาน/การเข้าพื้นที่ในการทำงานของ กฟภ. เช่น ผู้นำชุมชน/ชุมชน ที่ต่อต้านการดำเนินงานให้ กฟภ. เข้ามาดำเนินการปักเสา พาดสาย/การนำสายไฟฟ้าลงใต้ดิน รวมถึงการพูดถึง/กล่าวถึง กฟภ. ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง

มิติที่ 2 Dependency เป็นการพิจารณามิติของการที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นได้รับผลกระทบหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย จากการดำเนินงานของ กฟภ. เช่น การดำเนินงานตามตัวชี้วัด จะมีหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากผลประกอบการทางการเงิน หรือการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการที่ไม่ได้คุณภาพ ซึ่งกลุ่มลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้าจะมีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ. โดยตรง เป็นต้น

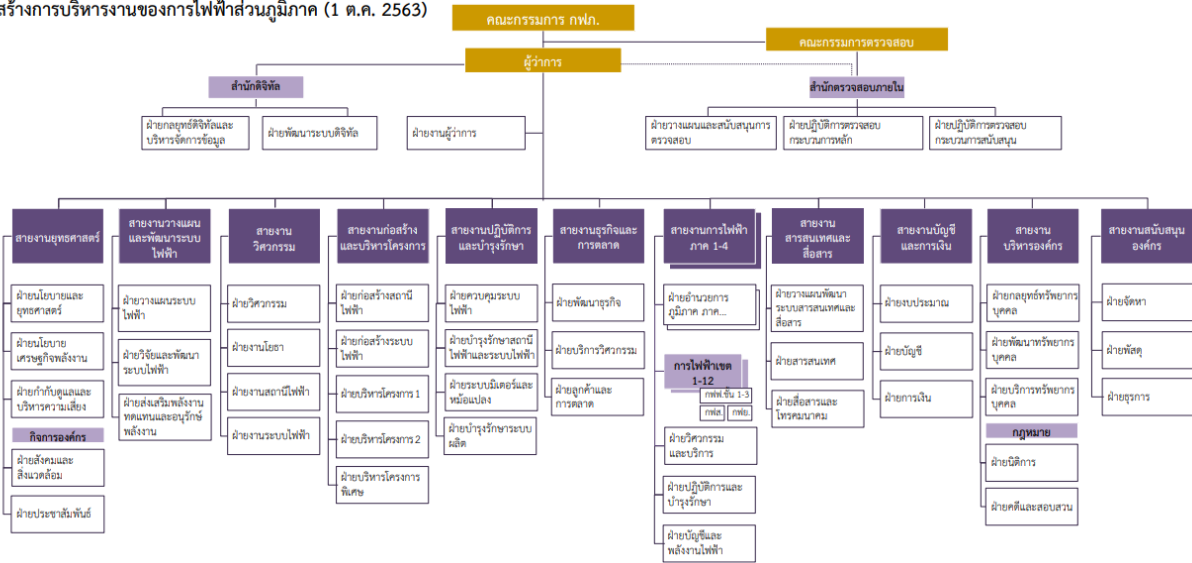
เมื่อวิเคราะห์กำหนดระดับคะแนนความสำคัญกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะพิจารณาผ่านรูปแบบเมตริกซ์ (Matrix)



ภาพที่ 1-6 รูปแบบเมตริกซ์ (Matrix) ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ซึ่งการพิจารณาระดับความสำคัญจะเลือกเฉพาะกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ใน Zone A-C เท่านั้น (A = สำคัญมาก, B = สำคัญปานกลาง และ C = สำคัญน้อย) โดยภายหลังจากที่แต่ละสายงาน วิเคราะห์ข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วนั้น ได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการของทุกสายงาน เพื่อทบทวนการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ที่แต่ละสายงาน วิเคราะห์มาอีกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญดังกล่าวครอบคลุมและครบถ้วนตามบริบทการดำเนินงานของแต่ละสายงาน ในระดับฝ่ายงาน โดยสามารถสรุปผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ของแต่ละสายงาน ทั้ง 14 สายงาน 2 สำนักงาน และหน่วยงานขึ้นตรงผู้ว่าการ รวมทั้งหมด 17 หน่วยงาน ดังนี้

โครงสร้างการบริหารงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (1 ต.ค. 2563)



ภาพที่ 1-7 โครงสร้างองค์กร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1.3.1 สายงานยุทธศาสตร์

ประกอบด้วย กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 6 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย, สำนักงานกำกับกิจการพลังงาน, กระทรวงการคลัง, สคร., ก.พ.ร., สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.)
- 2) กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า
- 3) กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 4) กลุ่มสื่อมวลชน ได้แก่ สื่อดั้งเดิม (หนังสือพิมพ์, วิทยุ, โทรทัศน์) และสื่อ Social Media
- 5) กลุ่มคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการ กฟภ. และคณะกรรมการบริหาร กฟภ.
- 6) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ กณย, ผู้บริหาร และหน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.2 สายงานวางแผนพัฒนาระบบไฟฟ้า

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย, กระทรวงพลังงาน, สำนักงานกำกับกิจการพลังงาน, ก.พ.ร.
- 2) กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า
- 3) กลุ่มคณะกรรมการ
- 4) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร, พนักงาน คณะทำงานต่างๆ และหน่วยงานภายใน

1.3.3 สายงานวิศวกรรม

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ หน่วยงานเจ้าของพื้นที่ (การนิคมอุตสาหกรรม, กรมทางหลวงชนบท, กรมทางหลวง, การรถไฟแห่งประเทศไทย, องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น(อปท))
- 2) กลุ่มพันธมิตร ได้แก่ ผู้รับจ้างเหมา
- 3) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร, พนักงาน และหน่วยงานภายใน

1.3.4 สายงานก่อสร้างและบริหารโครงการ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย, สำนักงานนโยบายและแผน (สผ.), องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น, กรมทางหลวงชนบท, กรมทางหลวง, กรมประมง, กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง, กรมเจ้าท่า, กรมป่าไม้, กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช
- 2) กลุ่มพันธมิตร ได้แก่ ผู้ส่งมอบ, ผู้รับเหมา, ผู้รับจ้าง
- 3) กลุ่มพนักงาน ได้แก่ ผู้บริหาร, พนักงาน และหน่วยงานภายใน

1.3.5 สายงานปฏิบัติการและบำรุงรักษา

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า
- 2) กลุ่มพันธมิตร ได้แก่ ผู้ส่งมอบ, ที่ปรึกษา, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- 3) กลุ่มคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการ กฟภ. คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการ ICT
- 4) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ กณย, ผู้บริหาร คณะทำงานต่างๆ และหน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.6 สายงานธุรกิจและการตลาด

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 7 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ กสทช.
- 2) กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า
- 3) กลุ่มพันธมิตร ได้แก่ ผู้รับจ้าง
- 4) กลุ่มคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการ กฟภ.

- 5) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน คณะทำงานต่างๆ และหน่วยงานภายใน กฟภ.
- 6) กลุ่มบริษัทในเครือ
- 7) กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่ง

1.3.7 สายงานการไฟฟ้า ภาค 1

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย(ผู้ว่าราชการจังหวัด), สำนักงานกำกับกิจการพลังงาน, กรมบัญชีกลาง, หน่วยงานเจ้าของพื้นที่ (กรมทางหลวง, กรมป่าไม้, เทศบาล)
- 2) กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า
- 3) กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 4) กลุ่มพันธมิตร ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต, ผู้ส่งมอบ, ผู้รับจ้าง, ผู้รับเหมา, คู่ความร่วมมือ, บริษัท/ตัวแทนจดหน่วย
- 5) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน คณะทำงานต่างๆ และหน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.8 สายงานการไฟฟ้า ภาค 2

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย(ผู้ว่าราชการจังหวัด), สำนักงานกำกับกิจการพลังงาน, กรมบัญชีกลาง, หน่วยงานเจ้าของพื้นที่ (กรมทางหลวง, กรมป่าไม้, เทศบาล)
- 2) กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า
- 3) กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 4) กลุ่มพันธมิตร ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต, ผู้ส่งมอบ, ผู้รับจ้าง, ผู้รับเหมา, คู่ความร่วมมือ, บริษัท/ตัวแทนจดหน่วย
- 5) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน คณะทำงานต่างๆ และหน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.9 สายงานการไฟฟ้า ภาค 3

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 6 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานกำกับกิจการพลังงาน, หน่วยงานเจ้าของพื้นที่ (กรมทางหลวง)
- 2) กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า
- 3) กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 4) กลุ่มพันธมิตร ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต, ผู้ส่งมอบ, ผู้รับจ้าง, คู่ค้า
- 5) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน คณะทำงานต่างๆ และหน่วยงานภายใน กฟภ.
- 6) กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่ง ได้แก่ การไฟฟ้านครหลวงเขตพื้นที่ชนแดน

1.3.10 สายงานการไฟฟ้า ภาค 4

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานกำกับกิจการพลังงาน, กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม, หน่วยงานเจ้าของพื้นที่
- 2) กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า
- 3) กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 4) กลุ่มพันธมิตร ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต, ผู้ส่งมอบ, ผู้รับจ้าง, คู่ค้า
- 5) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน คณะทำงานต่างๆ และหน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.11 สายงานสารสนเทศและสื่อสาร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย
- 2) กลุ่มพันธมิตร ได้แก่ ผู้ส่งมอบ/ที่ปรึกษา
- 3) กลุ่มคณะกรรมการ
- 4) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน คณะทำงานต่างๆ และหน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.12 สายงานบัญชีและการเงิน

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย, กระทรวงการคลัง, สคร., สศช, สำนักงบประมาณ, สบง., สำนักงานกำกับกิจการพลังงาน, สตง.
- 2) กลุ่มคณะกรรมการ
- 3) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.13 สายงานบริหารองค์กร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ
- 2) กลุ่มคณะกรรมการ
- 3) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน คณะทำงานต่างๆ

1.3.14 สายงานสนับสนุนองค์กร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 2 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มพันธมิตร ได้แก่ คู่สัญญา, ผู้ส่งมอบ
- 2) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ พนักงาน และหน่วยงานภายใน

1.3.15 สำนักดิจิทัล

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 4 กลุ่ม ได้แก่

- 3) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย
- 4) กลุ่มพันธมิตร ได้แก่ ผู้ส่งมอบ/ที่ปรึกษา
- 5) กลุ่มคณะกรรมการ
- 6) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน คณะทำงานต่างๆ และหน่วยงานภายใน กฟภ.

1.3.16 สำนักตรวจสอบภายใน

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงการคลัง
- 2) กลุ่มคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการ กฟภ. และคณะกรรมการตรวจสอบ
- 3) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานภายใน

1.3.17 ฝ่ายงานผู้ว่าการ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากมีทั้งหมด 2 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มคณะกรรมการ
- 2) กลุ่มพนักงาน ได้แก่ ผู้บริหาร คณะทำงานต่างๆ และหน่วยงานภายใน

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จากแหล่งข้อมูลต่างๆ (Bottom Up)

แหล่งข้อมูล	ภาครัฐ/ หน่วยงาน กำกับ	สื่อ มวลชน	ชุมชน	นัก วิชาการ/ NGO	ลูกค้า/ ผู้ใช้ไฟ	ประชาชน/ สังคม	คู่ค้า/ พันธมิตร/ ที่ปรึกษา	ผู้ ส่งมอบ	พนักงาน/ สหภาพแรงงาน	คู่แข่ง	หน่วยงาน ภายใน กฟภ	BOD/ subBoard	ผู้บริหาร/ คณะทำงาน	บริษัทใน เครือ	ผู้ถือหุ้น
OPR 62/GRI	●		●		●	●	●	●	●						
แผนยุทธศาสตร์ 64-68	●		●		●	●	●	●	●		●			●	
แผนแม่บทพัฒนาความ ยั่งยืน	●		●		●	●			●		●	●			
แผนแม่บทประชาสัมพันธ์	●	●			●	●			●		●				
แผนแม่บท CG									●		●	●	●		
แผนการบริหารจัดการ สินทรัพย์ระบบไฟฟ้า							●	●	●		●		●		
แผนแม่บทลูกค้า					●		●				●		●		
แผนยุทธศาสตร์ ENCOM	●				●		●		●	●	●		●		
HR Master Plan									●		●		●		
แผนปฏิบัติการดิจิทัล	●		●		●	●	●		●		●		●		
แผนแม่บทนวัตกรรม							●				●		●		
ปัจจัยเสี่ยง	●				●		●	●	●		●		●	●	
กฎหมาย/กฎระเบียบ/ มาตรฐาน	●		●		●	●	●	●	●		●	●	●		
8 Enablers ★	●		●		●	●	●	●	●	●	●	●	●		●
บทสนทนา พวก./รพภ./ผชก.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
ย / พวก.	●	●	●		●	●	●		●		●	●	●	●	
ภ1 – ภ4	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●		●	●	
รต / ว / ทส / ดต	●		●		●		●	●	●	●	●	●	●	●	
วศ / ทบ / ป	●				●		●	●	●		●	●			
บก / สอ	●						●	●	●		●	●	●	●	
บ / สตภ	●				●		●		●			●	●		

ภาพที่ 1-8 การวิเคราะห์ Stakeholders ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จากแหล่งข้อมูลสำคัญต่างๆ

เมื่อพิจารณาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญจากทุกแหล่ง (Bottom Up) จึงได้มีการวิเคราะห์และกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ในระดับ Top Down และนำเสนอผู้บริหาร ซึ่งมีทั้งหมด 9 กลุ่ม สามารถแสดงได้ดังนี้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Top Down)

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder
1. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	1.1 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้กำหนดหรือกำกับนโยบายทิศทางการดำเนินงานของ กฟภ. (เช่น ก.มหาดไทย กพท. ก.พลังงาน สศร. สศช. สำนักงบประมาณ ฯลฯ) 1.2 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้อนุมัติอนุญาตเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของ กฟภ. (เช่น กรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท กรมป่าไม้ เทศบาลฯ ฯลฯ) 1.3 ผู้ถือหุ้น (กระทรวงการคลัง)
2. กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า	2.1 ผู้ใช้ไฟฟ้าในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. 2.2 ลูกค้าธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ของ กฟภ.
3. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	3.1 ชุมชนและผู้นำชุมชนรอบพื้นที่หรือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ. รวมทั้งชุมชนสำคัญตามที่ กฟภ. กำหนด 3.2 นักวิชาการ/NGO/ผู้นำความคิด (Influencer) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ. 3.3 ประชาชนทั่วไป
4. กลุ่มสื่อมวลชน	4.1 สื่อมวลชน รูปแบบดั้งเดิม (เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ) 4.2 สื่อสังคมออนไลน์
5. กลุ่มพันธมิตร	5.1 ผู้ส่งมอบ (5.1.1 ผู้ส่งมอบพลังงานไฟฟ้า, 5.1.2 ผู้ส่งมอบอุปกรณ์ ครุภัณฑ์)/ลูกค้า/คู่สัญญา/ผู้รับจ้าง/ผู้รับเหมา/ตัวแทนรับชำระในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และภารกิจสำคัญ กฟภ. 5.2 คู่ความร่วมมือในภารกิจสนับสนุน หรือภารกิจอื่น ของ กฟภ. นอกเหนือจากที่ระบุใน 5.1
6. กลุ่มคณะกรรมการ	6.1 คณะกรรมการ กฟภ. 6.2 คณะกรรมการชุดต่างๆ ของ กฟภ. ที่มีตัวแทนคณะกรรมการ กฟภ. เป็นองค์ประกอบ
7. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน	7.1 ผู้บริหาร พนักงาน พนักงานสัญญาจ้าง สหภาพแรงงาน และพนักงานเกษียณหรืออดีตพนักงานที่เกี่ยวข้อง ของ กฟภ. 7.2 หน่วยงาน/คณะทำงานภายในของ กฟภ.
8. บริษัทในเครือ	8.1 บริษัทในเครือของ กฟภ. (ปัจจุบัน ได้แก่ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด)
9. กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่งขัน	9.1 คู่แข่ง สินค้าทดแทน และคู่เปรียบเทียบ (Benchmark) ทั้งในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่ของ กฟภ.

โดยทั้ง 9 กลุ่ม มีการเปลี่ยนแปลงจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเดิม ดังนี้

กลุ่ม Stakeholder เดิม	กลุ่ม Stakeholder ใหม่	หมายเหตุ
1. หน่วยงานกำกับ	1. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	เดิม
2. ลูกค้า	2. กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า	เดิม
3. ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	3. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	เดิม
	4. กลุ่มสื่อมวลชน	ใหม่
4. ผู้ส่งมอบ 5. คู่ค้า 6. คู่ความร่วมมือ	5. กลุ่มพันธมิตร	เดิม
	6. กลุ่มคณะกรรมการ	ใหม่
7. พนักงานและลูกจ้าง	7. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน	เพิ่มหน่วยงาน ภายใน
	8. บริษัทในเครือ	ใหม่
	9. กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่งชั้น	ใหม่

1.6 ข้อมูลการวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังเชิงบวก และเชิงลบของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

กฟภ. ได้มีการรวบรวมประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านทางแบบฟอร์ม ระบุ จัดลำดับความสำคัญ และกำหนด บทบาท ความต้องการ/ความคาดหวัง ของ Stakeholder และการประชุมเชิงปฏิบัติการ และได้มีการคัดเลือก ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในระดับ สำคัญมาก เพื่อมาจัดลำดับความสำคัญ ประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวัง ของ กฟภ. โดยได้มีการกำหนด หลักเกณฑ์การจัดลำดับประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวัง ผ่านหลักเกณฑ์ 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่ 1) KPI/ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

หลักเกณฑ์การจัดลำดับประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวัง

- 1) KPI/ยุทธศาสตร์ พิจารณาความเกี่ยวข้องของประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวัง กับ KPI/ยุทธศาสตร์ หลักเกณฑ์นี้จะพิจารณาภาพระยะยาวตามยุทธศาสตร์ของ กฟภ. หากเกี่ยวข้องโดยตรงกับ KPI ในระดับองค์กร KPI ตาม MOU ของ สคร. หรือเป็นยุทธศาสตร์โดยตรง เท่ากับระดับคะแนน 5 เนื่องจากการบริหารจัดการ ประเด็นดังกล่าวจะสนับสนุนการดำเนินงานต่อยุทธศาสตร์ กฟภ. หากมีผลต่อ KPI ในระดับองค์กร/MOU หรือมี ผลต่อยุทธศาสตร์ เท่ากับ ระดับคะแนน 3 และหากเป็นเพียง KPI ในระดับสายงาน หรืออื่น เท่ากับ ระดับ คะแนน 1

เกณฑ์	มิตีย่อย	ระดับ คะแนน
KPI/ยุทธศาสตร์	KPI ระดับองค์กร/MOU/ยุทธศาสตร์	5
	มีผลต่อ KPI ระดับองค์กร/MOU /ยุทธศาสตร์ โดยตรง	3
	KPI ระดับสายงาน/อื่นๆ	1

- 2) KRI พิจารณาความเกี่ยวข้องของประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวัง กับ KRI หลักเกณฑ์นี้จะพิจารณาภาพระยะสั้น โดยหากเกี่ยวข้องโดยตรงหรือเป็นความเสี่ยงในระดับองค์กร ที่มีระดับความรุนแรงสูงมากและสูง จะถือว่าเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องบริหารจัดการ เท่ากับระดับคะแนน 5 ระดับความรุนแรงปานกลาง เท่ากับระดับคะแนน 3 และระดับความรุนแรงต่ำ เท่ากับ ระดับคะแนน 1

เกณฑ์	มิตีย่อย	ระดับ คะแนน
KRI	KRI ระดับองค์กร ระดับรุนแรงสูงมากและสูง	5
	KRI ระดับองค์กร ระดับรุนแรงปานกลาง	3
	KRI ระดับองค์กร ระดับรุนแรงต่ำ	1

- 3) GRI พิจารณาความเกี่ยวข้องของประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวัง กับ ประเด็นความยั่งยืนของ กฟผ. หลักเกณฑ์นี้จะพิจารณาภาพความยั่งยืนของ กฟผ. โดยหากเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นความยั่งยืน ที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรายงานความยั่งยืนมาก จะถือว่าเป็นประเด็นความยั่งยืนที่ กฟผ. ให้ความสำคัญ เท่ากับระดับคะแนน 5 หากเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นความยั่งยืน ที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรายงานความยั่งยืนปานกลาง เท่ากับระดับคะแนน 3 และเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นความยั่งยืน ที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรายงานความยั่งยืนต่ำ เท่ากับ ระดับคะแนน 1

เกณฑ์	มิตีย่อย	ระดับ คะแนน
GRI	Issue ที่ตอบสนองทั้ง Stakeholders และองค์กร มาก	5
	Issue ที่ตอบสนองทั้ง Stakeholders และองค์กร ปานกลาง	3
	Issue ที่ตอบสนองทั้ง Stakeholders และองค์กร ต่ำ	1

เมื่อนำระดับคะแนนทั้ง 3 เกณฑ์มาคิดค่าเฉลี่ย หากระดับคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4 คะแนนจะถือว่า ประเด็น ความต้องการ ความคาดหวัง อยู่ในระดับความเร่งด่วนสูงมาก (++++) ระดับคะแนน 3 – 3.9 (+++) ระดับความเร่งด่วนสูง ระดับคะแนน 2 – 2.9 ระดับความเร่งด่วนปานกลาง (++) และต่ำกว่า 2 คะแนน ระดับความเร่งด่วนต่ำ (+) โดยจะนำเฉพาะประเด็นความเร่งด่วนสูงมาก และสูง เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนแม่บทด้าน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. และระดับปานกลาง ต่ำ จะบริหารผ่านการดำเนินงานประจำวัน

ระดับคะแนน	ความเร่งด่วน
> 4 คะแนน	++++
3 - 3.9 คะแนน	+++
2 - 2.9 คะแนน	++
< 2 คะแนน	+

โดยสามารถระดับเร่งด่วนของประเด็น ความต้องการ ความคาดหวัง ในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

ประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ.

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Sub-Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
1. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	1.1 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้กำหนดนโยบายหรือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	กระทรวงมหาดไทย	- ขาดการชี้แจงเพิ่มเติมให้เกิดความเข้าใจ ในกรณีที่มีการมอบหมายงานด่วน - ขาดผู้แทนในการประสานงาน - หน่วยงานกำกับนโยบายดำเนินงานไม่สอดคล้องกัน - การสื่อสารแนวทาง/วิธีปฏิบัติของ สป.มท. บางครั้งไม่ชัดเจน - ขาดความรู้ ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี	+++ + +++ +++ ++
		สภพ.	- การสื่อสารเกิดความคลาดเคลื่อน - ขาดผู้แทนในการประสานงาน ในกรณีที่มียางที่เร่งด่วน - ไม่เข้าใจบริบทการทำงานของ กฟภ. รวมทั้งบางนโยบายไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของ กฟภ. - กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันกับภาคเอกชน - หน่วยงานกำกับนโยบายดำเนินงานไม่สอดคล้องกัน	+ + +++ ++++ +++
		สนพ.	ขาดผู้แทนในการประสานงาน ในกรณีที่มียางที่เร่งด่วน	+
		สำนักงบประมาณ	ต้องการงานหรือข้อมูลเร่งด่วนอย่างกะทันหัน ในบางช่วงเวลา	+
		สศช.	ต้องการงานหรือข้อมูลเร่งด่วนอย่างกะทันหัน ในบางช่วงเวลา	+
		สบน.	ต้องการงานหรือข้อมูลเร่งด่วนอย่างกะทันหัน ในบางช่วงเวลา	+
		กสทช	การควบคุมผู้ประกอบการโทรคมนาคมพาดสายสื่อสารบนเสาไฟฟ้าไม่เข้มงวด	++++
		กรมบัญชีกลาง	ขาดผู้แทนในการประสานงาน ในกรณีที่มียางที่เร่งด่วน เช่น ระบบล่ม	+
		กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม	กฎ หลักเกณฑ์การดำเนินงานสำนักงานสีเขียว ขาดการสื่อสารถ่ายทอดอย่างทั่วถึง	++

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Sub-Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
1. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	1.2 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้อนุมัติอนุญาตเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของ กฟภ.	เทศบาล	- การอนุญาตเข้าพื้นที่เพื่อทำงาน - การขออนุญาตตัดต้นไม้	++++
		กรมทางหลวง	- การอนุญาตเข้าพื้นที่เพื่อทำงาน - เร่งรัดการย้ายแนวสายส่งโดยไม่แจ้งหรือกำหนดแผนงานล่วงหน้า	++++ +++
		กรมทางหลวงชนบท	เขตทางที่ไม่ชัดเจนเนื่องกรมทางหลวงไม่ได้กันพื้นที่ไว้ให้ทำให้พื้นที่การก่อสร้างแนวระบบไฟฟ้าตามมาตรฐาน ซึ่งเสากระบะไฟฟ้าอยู่ในเขตพื้นที่ของเอกชน	+++
		กรมป่าไม้	การอนุญาตเข้าพื้นที่เพื่อทำงาน	++++
		องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	- การอนุญาตเข้าพื้นที่เพื่อทำงาน - กรอบเวลาที่เร่งรัด/กดดันมาไม่สอดคล้องกับการทำงานของ กฟภ.	++++ +++
		กรมอุทยานฯ	การอนุญาตเข้าพื้นที่เพื่อทำงาน	++++
		กรมศิลปากร	การอนุญาตเข้าพื้นที่เพื่อทำงาน	++++
		กนอ.	การอนุญาตเข้าพื้นที่เพื่อทำงาน	++++
		รฟท.	การอนุญาตเข้าพื้นที่เพื่อทำงาน	++++
	1.3 ผู้ถือหุ้น	กระทรวงการคลัง/สคร.	- การสนับสนุนโครงการ/แผนงาน และกำหนดเวลาการพิจารณาโครงการ/แผนงาน ที่รวดเร็ว - AO เปลี่ยนแปลงบ่อย - หน่วยงานกำกับนโยบายดำเนินงานไม่สอดคล้องกัน	+++ +++ +++

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Sub-Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
2. กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า	2.1 ผู้ใช้ไฟฟ้าในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า	-	• ผู้ใช้ไฟฟ้า จ่ายค่าไฟฟ้าล่าช้า/ละเมิดการจ่ายค่าไฟ • ข้อร้องเรียนไฟฟ้าดับ • ร้องเรียนงาน/บริการของ กฟภ. ช้าหรือผิด จากสาเหตุหลักๆ เช่น เวลารับหมายไม่ตรงกัน ไม่สามารถติดต่อประสานงานผู้ใช้ไฟฟ้าได้ การอ่านหน่วยไฟฟ้าผิด ไม่ได้รับเอกสารใบแจ้งหนี้ ร้องเรียนไม่ได้รับตอบสนอง เป็นต้น • ความต้องการความคาดหวังที่สูงมากขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว • ติดตั้งระบบไฟฟ้าภายในอาคาร/บ้าน ไม่ได้ตามมาตรฐาน ทำให้ กฟภ. ไม่สามารถจ่ายไฟเข้าได้ • อุปกรณ์ชำรุดเพิ่มเติมจากข้อมูลอุปกรณ์ชำรุดเดิม ทำให้กรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการคืนสภาพการจ่ายไฟ • ผู้ใช้ไฟฟ้า ไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ระบุในสัญญาซื้อขายไฟฟ้า • ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและการใช้งานที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้า เนื่องจากช่องทางการสื่อสารผู้ใช้ไฟไม่ได้เข้าถึงหรือไม่เหมาะกับผู้ใช้ไฟบางกลุ่ม • ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอัตราค่าไฟฟ้า ทำให้มอง กฟภ. ในเชิงลบ • มีการลักลอบใช้ไฟฟ้า • ขาดความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของ กฟภ. • ขาดการให้ความร่วมมือในการเข้าพื้นที่เพื่อปฏิบัติงาน	+++++ +++ +++ +++ + + + +++ +++ +++ +++ +++++
	2.2 ลูกค้าธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่	-	• ลูกค้ามีความสามารถในการเจรจาต่อรองราคา	+++

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Sub-Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
3. กลุ่มสังคมและชุมชน	3.1 ชุมชนและผู้นำชุมชนรอบพื้นที่หรือที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งชุมชนสำคัญตามที่กำหนด	ชุมชนรอบพื้นที่ระบบจำหน่าย	- บางชุมชนยังมีการต่อต้านการเข้าพื้นที่เพื่อทำงานของ กฟภ. โดยเฉพาะการเข้าปักเสาพาดสาย ตัดต้นไม้ - ไม่ยอมให้มีการปักเสาพาดสายในพื้นที่ ทำให้ต้องวางแผนใหม่ เกิดความล่าช้า - ชุมชนร้องเรียนเรื่องต่างๆ เช่น การกีดขวางการจราจร การทำลายสภาพแวดล้อม ถนนเป็นหลุมบ่อ ผลกระทบจากการก่อสร้าง อุปกรณ์ระเบิด เป็นต้น - ชุมชนลักลอบใช้ไฟฟ้า - ความต้องการไม่สอดคล้องกับความสามารถพิเศษ/ภารกิจของ กฟภ. - การเข้าร่วมรับฟังการประชุมถ่ายทอดยุทธศาสตร์มาไม่ครบตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ - ผู้นำชุมชนบางแห่ง ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มชาวบ้านในชุมชนในการขอความร่วมมือได้	+++++ +++++ +++ +++ +++ ++ +++
		ชุมชนตามโครงการ CSR	+ เชื่อมโยงกับการได้รับรางวัล SOE Award ด้าน CSR	
	3.2 นักวิชาการ/ NGO/ผู้นำความคิด (Influencer)	-	-	
	3.3 ประชาชนทั่วไป	-	- การดำเนินการในพื้นที่สาธารณะ ที่มีประชาชนสัญจร สร้างความไม่พอใจแก่ประชาชน หรืออาจก่อให้เกิดอันตรายจากวัสดุอุปกรณ์ที่อยู่ระหว่างการปฏิบัติงาน - ไม่ทราบข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับสายสื่อสาร	+++ +++++

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Sub-Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
4. กลุ่มสื่อมวลชน	4.1 สื่อมวลชนแบบดั้งเดิม	-	สื่อสาร/ถ่ายทอดเนื้อหาข่าวสารที่มีอิทธิพลต่อชุมชน และสังคมในวงกว้าง + มีความสัมพันธ์กับชุมชนที่มี Issue/ลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า	+++
	4.2 สื่อสังคมออนไลน์	-	สื่อสาร/ถ่ายทอดเนื้อหาข่าวสารที่มีอิทธิพลต่อชุมชนเกี่ยวข้อง และสังคมในวงกว้าง และอย่างรวดเร็ว ตลอด 24 ชม. + มีความสัมพันธ์กับชุมชนที่มี Issue /ลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า	+++

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Sub-Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
5. กลุ่มพันธมิตร	5.1 ผู้ส่งมอบ/ลูกค้า/คู่สัญญา/ผู้รับจ้าง/ผู้รับเหมา/ตัวแทนรับชำระ ในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และภารกิจสำคัญ	ผู้ส่งมอบพลังงานไฟฟ้า (EGAT/SPP/VSP)	- การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ และข้อกำหนดของ กฟภ. - การให้ข้อมูลกรณีจ่ายไฟมีปัญหา ไม่ชัดเจน	++++ +
		ผู้ส่งมอบเครื่องจักร ชิ้นส่วน ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ และอื่นๆ	เครื่องจักร ชิ้นส่วน ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ และอื่นๆ ไม่ได้คุณภาพ และ/หรือ ล่าช้า	++++
		ผู้รับจ้างจดหน่วย	- จดหน่วยผิดพลาด/ไม่จดหน่วยแท้จริง เนื่องจากมิเตอร์ติดตั้งสูงเกินไปหรือ ติดสิ่งปลูกสร้างขวาง - เว็บไซต์ AMR ใช้งานไม่ได้เป็นบางครั้ง/มิเตอร์อ่านค่าไม่ได้ - พุดจาไม่สุภาพ - ค่าปรับตามสัญญาบางสัญญาไม่สอดคล้องกับความเสียหาย - พนักงาน กฟภ. เอื้อประโยชน์/ผอ่นปรน	++++ + + +++ +++
		ผู้รับจ้างก่อสร้าง/บำรุงรักษา/ตัดต้นไม้	- งานก่อสร้าง/บำรุงรักษา/ตัดต้นไม้ ไม่ได้คุณภาพ และ/หรือล่าช้า - ผู้รับจ้างรู้สึกผลตอบแทนไม่คุ้มค่าการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเอกชน - ดำเนินงานนอกเหนือจาก กฟภ. กำหนด - ความปลอดภัยในการทำงาน	++++ + + +++
		ผู้รับจ้างที่ปรึกษา อื่นๆ	- ไม่เข้าใจ TOR/สัญญาอย่างแท้จริง - สินค้า/บริการ ไม่ได้คุณภาพ และ/หรือล่าช้า - ความเชี่ยวชาญไม่เพียงพอ เช่น ที่ปรึกษาเทคโนโลยี - มีการอุทธรณ์/ร้องเรียนผลการพิจารณา เมื่อไม่ผ่านการคัดเลือกจ้าง	++ +++ +++ +++
	5.2 คู่ความร่วมมือในการกิจ สนับสนุน หรือภารกิจอื่น นอกเหนือจาก 5.1	สถาบันการศึกษาร่วมมือในการวิจัย	- การติดต่อ ประสานงาน ยังไม่ชัดเจน - แผนการดำเนินงานไม่สอดคล้องกัน	+

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Sub-Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
6. กลุ่มคณะกรรมการ	6.1 คณะกรรมการ กฟภ.	-	• การเลื่อนประชุม การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน • ความรวดเร็วครบถ้วนของข้อมูลที่น่าเสนอคณะกรรมการ • ความเข้าใจบริบทเกี่ยวกับการดำเนินงานของ กฟภ. ในธุรกิจใหม่	+++
		-		++
		-		++++
	6.2 คณะกรรมการ ชุดต่างๆ ของ กฟภ. ที่มีตัวแทน คณะกรรมการ กฟภ. เป็น องค์ประกอบ	คณะอนุกรรมการ ICT	• อนุกรรมการบางท่านต้องได้รับความรู้ความเข้าใจบริบทดิจิทัลและนวัตกรรม กฟภ.	++++
		คณะอนุกรรมการ กฟภ.	• การเลื่อนประชุม การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน	+++

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Sub-Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
7. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน	7.1 ผู้บริหาร พนักงาน พนักงาน สัญญาจ้าง สหภาพแรงงาน และพนักงานเกษียณ หรืออดีตพนักงานที่เกี่ยวข้อง	-	- การสื่อสารนโยบาย ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารบางคนไม่ชัดเจน - การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง - ไม่เป็น Role Model ที่ดี - การขาดแคลนบุคลากรในบางงาน เช่น งานระบบจำหน่ายและบริการลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า งานพื้นที่บางพื้นที่ไม่มีคนอยากไป - ขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน/ขาดทักษะ เช่น ทักษะ CRM การสำรวจงาน การดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง - การสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร - การเชื่อมโยงความสัมพันธ์และใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน - ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี	+++ +++ +++ +++ ++++ ++++ + ++++
	7.2 หน่วยงาน/คณะทำงานภายใน	-	- ความไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และลักษณะการทำงานของสายงานที่มีกระบวนการทำงานต้องเชื่อมโยงกัน ส่งผลทำให้การทำงานไม่บูรณาการกัน/เกิดความขัดแย้งระหว่างสายงาน - การสื่อสารระหว่างสายงานเกิดความคลาดเคลื่อน - ความล่าช้าในการส่งมอบงานระหว่างกัน - คณะทำงานเยอะเกินไปและมีความซ้ำซ้อน - คณะทำงานส่งผู้แทนมาที่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ	+++ + +++ + +
		คณะกรรมการกองทุนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	คณะกรรมการกองทุนฯ ภาระงานที่ต้องพิจารณาเป็นจำนวนมาก จึงทำให้มีการพิจารณางานต่างๆ ของกองทุนฯ ล่าช้า	+
		คณะทำงานด้านลูกค้า	ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานด้านบริการบางระบบ ไม่สามารถใช้งานได้อย่างสมบูรณ์	+++

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Sub-Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
8. บริษัทในเครือ	8.1 บริษัทในเครือ	-	- ต้นทุนในการทำงานสูงกว่าเทียบกับรายอื่น - โอกาสในการสร้างรายได้จากงานก่อสร้างและงานบริการด้านอื่นๆ ยังน้อย	++++ ++++
9. กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่งชั้น	9.1 คู่แข่ง สินค้าทดแทน และคู่แข่งเปรียบเทียบ (Benchmark) ทั้งในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่	-	- กฎหมายที่ไม่คล่องตัวในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องหรือธุรกิจใหม่ - ความสามารถในการได้ราคาจาก supplier ที่ต่ำกว่า เนื่องจาก กฟผ. มีกฎระเบียบที่มากกว่า - กฟน. เขตชนแดน ต้องการส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น ในพื้นที่นครปฐม สมุทรสาคร ปทุมธานี	++++ +++ +

หมายเหตุ: Key Issue ของกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงานจะส่งต่อเป็นปัจจัยนำเข้าให้หน่วยงานที่ดำเนินการแผนแม่บทด้านลูกค้า และแผน HR Master Plan

บทที่ 2

แผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2564 - 2568
ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

SM VISION

“เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจ
เกี่ยวเนื่อง โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ให้มีความเชื่อมั่นและ
ยอมรับในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร ได้อย่างยั่งยืน”

SM MISSION

“จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนอง
ความต้องการของลูกค้า ควบคู่กับการบริหารจัดการเพื่อยกระดับความเชื่อมั่น
ยอมรับ และสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน สมดุลและมีธรร
มาภิบาล ผ่านการดำเนินงานตามแผนแม่บทบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ของ กฟภ.”

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ให้มีความเชื่อมั่นและยอมรับในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร ได้อย่างยั่งยืน”

2.2 ภารกิจ (Mission)

“จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ควบคู่กับการบริหารจัดการเพื่อยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน สมดุลและมีธรรมาภิบาล ผ่านการดำเนินงานตามแผนแม่บทบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ.”

2.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

STRENGTH

1. บุคลากร กฟภ. มีศักยภาพการบริหารจัดการ/สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากสามารถพัฒนาต่อยอดจากการบริการลูกค้าระบบจำหน่ายไฟฟ้า ที่มีความต้องการคาดหวังที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (I,T)
2. ผู้นำระดับสูง กฟภ. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ Stakeholders ขององค์กร (I)
3. กฟภ. ได้รับรางวัล SOE Award อย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดี และสามารถต่อยอดการบริหารจัดการจากรางวัลต่างๆ (เช่น รัฐวิสาหกิจดีเด่น คณะกรรมการ บริหารจัดการ CSR ฯลฯ) สู่การบริหารจัดการ Stakeholder ที่เป็นเลิศ (E,T)
4. กฟภ. มีงบประมาณที่เพียงพอ (I)

WEAKNESS

1. กฟภ. ยังไม่มีกระบวนการกำหนด/ทบทวน Stakeholders ที่สำคัญอย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ ที่บูรณาการมาจากภาพยุทธศาสตร์องค์กรและจากระดับสายงาน/ฝ่ายงาน (O)
2. ไม่มี Stakeholder Profile ที่ครบถ้วนและมีคุณภาพ (O)
3. บาง Stakeholders มีการบริหารจัดการที่ไม่เกิดประสิทธิผลและบูรณาการ เช่น กลุ่มภาครัฐและผู้กำกับดูแล กลุ่มสังคมและชุมชน กลุ่มสื่อสังคมออนไลน์ กลุ่มหน่วยงานภายใน เป็นต้น (I,B,T)
4. ขาดการทบทวน/ออกแบบ กระบวนการ (Work Process) ด้านการบริหารจัดการ Stakeholders ให้สอดคล้องตามบริบทและความต้องการขององค์กร/Stakeholders (O)

5. จำนวนสายงานที่มีหลายสายงาน รวมทั้งการไฟฟ้าเขตที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ เป็นประเด็นเรื่องการบริหารจัดการ Stakeholder ที่เป็นระบบ และบูรณาการกัน (I,T)
6. การบริหารอัตรากำลัง และยกระดับความรู้ความสามารถด้าน SM ของบุคลากรยังไม่เป็นระบบและสอดคล้องตามบริบทความต้องการขององค์กร/สายงาน อย่างแท้จริง (O)
7. องค์กรความรู้การสร้างความสัมพันธ์กับ Stakeholder ของ กฟภ. ส่วนใหญ่ติดตัวไปกับผู้บริหารและพนักงานที่เกษียณอายุ (O,I,B,T)
8. ระเบียบ กฟภ. บางข้อไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ Stakeholders (I)

O PPORTUNITY

1. เกณฑ์ SCM ตามระบบ SE-AM ของกระทรวงการคลัง ที่มีการใช้ประเมินรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปี 2563 (I,T)
2. SM ตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 26000, GRI และเกณฑ์รางวัล TQA ถือเป็นปัจจัยหนึ่งของความยั่งยืนขององค์กรในปัจจุบัน (I,T)
3. หน่วยงานภายนอก/NGO/สถาบันการศึกษา/ผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนใหญ่ มีความเต็มใจที่จะร่วมดำเนินงานหรือถ่ายทอด องค์กรความรู้ด้าน SM (B,T)

T HREAT

1. คู่แข่ง/SPP ในอุตสาหกรรมทั้งธุรกิจหลักและเกี่ยวเนื่องให้ความสำคัญกับ SM อย่างมาก โดยเฉพาะกับ รมต. และผู้บริหารกระทรวง ที่เป็นคนมีอำนาจ/อิทธิพล ในการออกนโยบายด้านพลังงานของประเทศไทย (E,B,T)
2. Fake News ที่เพิ่มขึ้นทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและเกี่ยวข้องทางอ้อมกับ กฟภ. โดยเฉพาะผ่าน Social Media (E,T)
3. ทศนคติของสังคมไทยที่ยังคงไม่ไว้วางใจหน่วยงานองค์กรภาครัฐ (B)
4. ประเด็น COVID-19 (I,E)
5. ความหลากหลายของวัฒนธรรม แต่ละพื้นที่ (I,T)
6. การบริหารจัดการเปรียบเทียบกับกรไฟฟ้านครหลวง (E)

ที่มา SWOT

O = OFI/Feedback Enablers: SM

I = บทสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ผลการดำเนินงานของ กฟภ.

E = บทสัมภาษณ์/ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

B = Best/Good Practices

T = องค์กรความรู้/ฐานข้อมูล

2.4 ความเชื่อมโยงระหว่าง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) กับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

	Strength	Weakness	Opportunity	Threat
Strategic Challenge				
SC1 กระบวนการกำหนด/ทบทวน Stakeholders ที่สำคัญอย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ ที่บูรณาการมาจากภาพยุทธศาสตร์องค์กรและจากระดับสายงาน/ฝ่ายงาน ตามเกณฑ์ Enablers-SM		W1	O1	
SC2 การยกระดับบริหารจัดการที่ไม่เกิดประสิทธิผลและบูรณาการ โดยเฉพาะกลุ่มที่ยังคงไม่ไว้วางใจในฐานะหน่วยงานภาครัฐ	S2	W3, W4, W5		T1,T3,T6
SC3 การทบทวน/ออกแบบ กระบวนการ (Work Process) โครงสร้าง และอัตรากำลัง ด้านการบริหารจัดการ Stakeholders ให้สอดคล้องตามบริบทและความต้องการขององค์กร/Stakeholders อย่างบูรณาการกันทั่วทั้งองค์กร	S4	W3, W4, W5,W6	O2	T4,T5
SC4 การปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน SM		W8		
SC5 การจัดทำ Stakeholder Profile		W2, W7	O1,O3	
SC6 การพัฒนาการบริหารจัดการสื่อสังคมออนไลน์/Fake News		W1,W4		T2
Strategic Advantage				
SA1 การต่อยอดเพื่อพัฒนาความรู้/องค์ความรู้ ความสามารถด้าน SM ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งดำเนินการเอง และร่วมกับหน่วยงานภายนอก	S1, S2, S4		O1, O2, O3	
SA2 สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อ มุมมองการบริหารจัดการ Stakeholder	S3		O2	
SA3 งบประมาณที่เพียงพอ	S4			

2.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ดำเนินการผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix โดยการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ จะเป็นการพิจารณาจากการมีจุดแข็งขององค์กร และสามารถสร้างหรือแสวงหาโอกาสที่มีได้ หรือพิจารณาจากจุดแข็งและ โอกาส ร่วมกันในการกำหนด สำหรับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เป็นการวิเคราะห์ผ่านองค์ประกอบของทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ได้ทั้งหมด ซึ่งสามารถสรุปประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

2.5.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

STRATEGIC CHALLENGE

SC1 กระบวนการกำหนด/ทบทวน Stakeholders ที่สำคัญอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอ ที่บูรณาการมาจากยุทธศาสตร์องค์กรและจากระดับสายงาน/ ฝ่ายงาน ตามเกณฑ์ Enablers-SM

การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. จะต้องมีการวิเคราะห์ทั้งในระดับ Top Down และ Bottom up โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยในอนาคตจะพิจารณาความสอดคล้องตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. รวมถึงต้องครอบคลุมการดำเนินงานตาม Value Chain ของทุกสายงาน/ฝ่าย ตามหลักเกณฑ์ Enablers ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดไว้ โดย กฟภ. จะต้องมีการกำหนดแนวทางในการกำหนด/ทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เนื่องจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกฎหมาย/กฎระเบียบ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นโยบายจากรัฐบาล ปัจจัยเสี่ยงของ กฟภ. สถานะการแข่งขันของอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้า รวมถึงการเปลี่ยนทางเทคโนโลยีดิจิทัล ที่อาจส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

SC2 การยกระดับบริหารจัดการที่ไม่เกิดประสิทธิผลและบูรณาการ โดยเฉพาะ กลุ่มที่ยังคงไม่ไว้วางใจในธรรมาภิบาลหน่วยงานภาครัฐ

สภาพทางสังคมในปัจจุบัน การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งหน่วยงานราชการ รวมถึงรัฐวิสาหกิจ ที่มีภาพลักษณ์การดำเนินงานที่มีความซ้ำซ้อน และล่าช้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อ กฟภ. ในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเช่นเดียวกัน ทำให้สังคมในปัจจุบัน ยังคงไม่ไว้วางใจการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงการเปรียบเทียบการบริหารจัดการกับหน่วยงานที่มีบริบทการดำเนินงานเหมือนกัน ซึ่ง กฟภ. จะต้องมีการพัฒนา/ยกระดับการให้บริการ การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นระบบ โดยเฉพาะการดำเนินงานที่ต้องมีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ซึ่งเป็นความท้าทายของ กฟภ. เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีจำนวนสายงานหลายสายงาน และการไฟฟ้าเขตที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ ให้เกิดการบูรณาการและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และแก้ไขประเด็นที่ทำให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพันและไว้วางใจ กฟภ. ในฐานะที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ

**STRATEGIC
CHALLENGE****SC3 การทบทวน/ออกแบบ กระบวนการ (Work Process) โครงสร้าง และ
อัตรากำลัง ด้านการบริหารจัดการ Stakeholders ให้สอดคล้องตามบริบท
และความต้องการขององค์กร/Stakeholders**

ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามที่แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. เป็นไปตามเป้าหมาย กฟภ. ต้องมีการทบทวน/ออกแบบ กระบวนการ (Work Process) โครงสร้าง กฟภ. ให้ครอบคลุมการบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ กฟภ. สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อประเด็น ความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึงการจัดการประเด็นต่างๆ ได้ตาม Key Goals ที่กำหนด ซึ่งการทบทวน/ออกแบบกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจนำไปสู่การเกิดฝ่ายงาน หรือสายงานใหม่ นอกจากนี้ กฟภ. ต้องมีการวิเคราะห์อัตราากำลัง ของบุคลากร ที่จะเข้าไปดำเนินงาน การสร้างบุคลากรให้มีทักษะความชำนาญ ทักษะคน ที่จะเข้าไปสร้างความสัมพันธ์หรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

SC4 การปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน SM

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการสร้างความสัมพันธ์หรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และลดปัญหา อุปสรรค ของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือในกรณีที่ต้องดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น กฟภ. ควรต้องมีการปรับปรุงพัฒนากระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ กฟภ. ให้ครอบคลุม หรือเอื้อต่อการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ.

SC5 การจัดทำ Stakeholder Profile

การสร้างความสัมพันธ์หรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนใหญ่มักอยู่กับตัวบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารกับพนักงาน ซึ่งมักติดตัวออกไปตอนเกษียณอายุราชการ ซึ่ง กฟภ. จะต้องมีการถอดองค์ความรู้จากบุคลากร ที่มีความเชี่ยวชาญ ในการสร้างความสัมพันธ์หรือการบริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ผ่านการจัดทำ Stakeholder Profile เพื่อให้บุคลากรของ กฟภ. ที่จะขึ้นมาบริหารต่อจากบุคลากรที่เกษียณอายุ สามารถสร้างความสัมพันธ์หรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจัดทำ Stakeholder Profile ของ กฟภ. ควรจะต้องอยู่บนระบบดิจิทัล ที่มีการกำหนดขึ้นความลับของข้อมูล มีการอัปเดตข้อมูลเป็นประจำอย่างน้อย 1 ปี และให้ระดับบริหารใช้เท่านั้น

**STRATEGIC
CHALLENGE**
SC6 การพัฒนาการบริหารจัดการสื่อสังคมออนไลน์/Fake News

ปัจจุบันสื่อสังคมออนไลน์ มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งสื่อสังคมออนไลน์ เป็นสื่อที่ประชาชนทุกคนสามารถสร้าง Content หรือเป็นแหล่งแพร่กระจายข่าวสาร โดยที่ไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องหรือข้อเท็จจริงของ Content และข่าวสารนั้นๆ ได้ นอกจากนี้สื่อสังคมออนไลน์ยังส่งเชื่อมโยงไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ของ กฟภ. ได้ ซึ่งอาจกระทบต่อภาพลักษณ์ความไว้วางใจด้วย ดังนั้น กฟภ. ต้องมีการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสื่อสังคมออนไลน์/Fake News ให้มีความทันสมัย และทันกาล เพื่อป้องกันและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.5.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)
**STRATEGIC
ADVANTAGE**
SA1 การต่อยอดเพื่อพัฒนาความรู้/องค์ความรู้ ความสามารถด้าน SM ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งดำเนินการเอง และร่วมกับหน่วยงานภายนอก

บุคลากรของ กฟภ. มีศักยภาพการบริหารจัดการหรือสร้างความสัมพันธ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจาก กฟภ. มีการดำเนินบริการระบบจำหน่ายไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพมาตั้งแต่แรกเริ่ม โดยการดูแลลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า ประชาชน สังคม ที่มีความต้องการความคาดหวังที่มีความหลากหลาย และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น กฟภ. สามารถนำความชำนาญประสบการณ์ต่างๆ องค์ความรู้ ในอดีตมาต่อยอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการ/สร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่สำคัญของ กฟภ.

SA2 งบประมาณที่เพียงพอ

กฟภ. ตระหนักว่าการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและการสานสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในทุกกระบวนการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้รับผลกระทบ/มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงาน ของ กฟภ. ดังนั้น กฟภ. จึงได้จัดสรรงบประมาณ เพื่อให้การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และสนับสนุน ให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

**STRATEGIC
ADVANTAGE****SA3 สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อ มุมมองการบริหารจัดการ Stakeholder**

ในปัจจุบัน กฟภ. มีการบริหารจัดการองค์กร ที่ดีเลิศ ซึ่งเห็นได้จากการที่ กฟภ. ได้รับรางวัล SOE Award อย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ กฟภ. มีภาพลักษณ์ที่ดี กับหน่วยงานต่างๆ ประกอบกับผู้บริหารของ กฟภ. ได้มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการต่างๆ มาประยุกต์และยกระดับการบริหารจัดการในองค์กร เช่น มาตรฐานการบริหารจัดการต่างๆ รางวัลเกณฑ์คุณภาพ TQA เป็นต้น อย่างสม่ำเสมอ จึงส่งผลให้ กฟภ. สามารถต่อยอดการบริหารจัดการทั้งจากรางวัลที่ได้รับ จากเครื่องมือต่างๆ สู่การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เป็นเลิศได้

2.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ พ.ศ. 2564 – 2568



Key Goal	1.1 พัฒนาและบูรณาการแนวทางการกำกับดูแล และกระบวนการทำงานด้าน SM ครอบคลุม Stakeholders ที่สำคัญ	2.1 ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม ผู้กำกับดูแล และหน่วยงานภาครัฐ	3.1 บริหารจัดการบริษัทในเครือ : PEA ENCOM	4.1 พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติด้าน SM แก่ ผู้บริหาร กฟภ.	5.1 ปิด GAP ตามเกณฑ์ Enablers: SM (ระบบ SE-AM) อย่างต่อเนื่อง
	1.2 ทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บท SM	2.2 ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม ชุมชนสังคม และสิ่งแวดล้อม	3.2 พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานระหว่าง สายงาน/ฝ่ายงาน การไฟฟ้าเขต ภายใน กฟภ. อย่างเป็นระบบและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	4.2 พัฒนา ศักยภาพความรู้ ความสามารถและทัศนคติด้าน SM แก่ พนักงาน กฟภ.	5.2 พัฒนา Stakeholders Profile ทั่วทั้งองค์กร
	1.3 ทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบ/ข้อบังคับ กฟภ. ที่เกี่ยวข้องกับ SM	2.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการสื่อ Social Media		4.3 พัฒนาการจัดการความรู้ (KM) ด้าน SM	
		2.4 บริหารจัดการพันธมิตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)			

	2564	2565	2566	2567	2568
SO1 พัฒนาระบบกำกับดูแล ด้านการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความยั่งยืน	แผนงานกำกับดูแลและบูรณาการการบริหารจัดการ Stakeholder				
	แผนงานสำรวจความผูกพัน Stakeholders ทั้ง 9 กลุ่มของ กฟภ.				
	กิจกรรมเข้าพบปะ/หารือ/ประชุม/สร้างสัมพันธ์ Stakeholders ที่สำคัญ (9 กลุ่ม)				
	แผนกำหนดชุมชน				
	แผนงานบริหารจัดการสื่อ Social Media/Website				
SO2 ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม Stakeholders ภายนอก	แผนงานบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจทั่วทั้งองค์กรอย่างบูรณาการ				
	แผนความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟภ. และ บริษัทในเครือ (PEA ENCOM)				
	แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานหรือฝ่ายงาน ที่มี Value Chain เดียวกัน				
SO3 ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม Stakeholders ภายใน	แผนงานพัฒนาศักยภาพความรู้และทัศนคติด้าน SM แก่ผู้บริหารและพนักงาน				
	กิจกรรมทบทวนค่านิยม /Competency / KPI ของพนักงาน กฟภ. (บูรณาการเพิ่มมิติด้าน SM)				
	แผนงานการจัดทำ KM ด้าน SM ทั้งภายในและภายนอก				
SO4 ยกระดับความรู้ ความสามารถและทัศนคติ ด้าน SM ของชุมชน	แผนงานปิด GAP ตามเกณฑ์ Enablers: SM				
	แผนงานพัฒนา Stakeholders Profile ที่สำคัญ ระดับองค์กร				
	แผนงานพัฒนา Stakeholders Profile ที่สำคัญ ระดับสายงาน/ฝ่ายงาน				
SO5 ขับเคลื่อน Enablers SM สู่ความเป็นเลิศ					

หมายเหตุ : เส้นสีอ่อน คือ ช่วงเวลาในการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 2-1 SM Roadmap 2564 - 2568

2.6.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนแม่บทด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ปี 2564 – 2568

ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

SO 1: พัฒนาระบบกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความยั่งยืน

SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วมกับ Stakeholders ภายนอก

SO 3: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม Stakeholders ภายใน

SO 4: ยกระดับความรู้ความสามารถและทัศนคติด้าน SM ของทุนมนุษย์

SO 5: ขับเคลื่อนเกณฑ์ Enablers: SM

 โดยมีการกำหนด Key Goal ในการดำเนินงานทั้งสิ้น 14 Key Goals และมีรายละเอียดแต่ละ
 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ Key Goal ดังนี้

2.6.2 เป้าประสงค์ Key Goal / KPI/ Initiatives/ค่าเป้าหมาย

Key Goal	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	
			2564	2565	2566	2567	2568	KPI	
SO 1: พัฒนาระบบกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความยั่งยืน									
1.1 พัฒนาและบูรณาการแนวทางการกำกับดูแล และกระบวนการทำงานด้าน SM ครอบคลุม Stakeholders ที่สำคัญ	1.1.1 ร้อยละความสำเร็จการปรับปรุง Skill Matrix และแนวทางสร้างความรู้ความเข้าใจด้าน SM แก่ คณะกรรมการ และอนุกรรมการ กฟภ. (ตามแผน)	ร้อยละ	100	100 (Implement)	100 (Learning)	100 (Learning)	100 (Learning)	ผวก.	
	1.1.2 ร้อยละความสำเร็จการจัดทำนโยบายด้าน SM และคู่มือ SM ระดับองค์กร สายงาน ครอบคลุม Stakeholder 9 กลุ่ม(ตามแผน)	ร้อยละ	100	100 (Implement)	100 (Learning)	100 (Learning)	100 (Learning)	ย	
	1.1.3 ร้อยละความสำเร็จ ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้าน SM โดยระบุข้อกำหนดกระบวนการ ผู้รับผิดชอบ กลไกการควบคุมตรวจสอบ (ตามแผน)	ร้อยละ	100	100 (Implement)	100 (Learning)	100 (Learning)	100 (Learning)	ย	
1.2 ทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บท SM	1.2.1 ร้อยละความสำเร็จ จัดทำรายงานการทบทวน/ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระดับสายงานและฝ่ายงาน เพื่อรองรับ SM ตามแผน (ตามแผนปี)	ร้อยละ	100	100	-	-	-	ย	
1.3 ทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบ/ข้อบังคับ กฟภ. ที่เกี่ยวข้องกับ SM	1.3.1 ร้อยละความสำเร็จการทบทวน/ปรับปรุง กฎระเบียบ และข้อบังคับ กฟภ. ที่เกี่ยวข้องกับ SM (ตามแผนปี)	ร้อยละ	100	100	-	-	-	บก	

Key Goal		KPI	Initiatives	ผู้รับผิดชอบ initiatives	
SO 1: พัฒนาระบบกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความยั่งยืน					
1.1	พัฒนาและบูรณาการแนวทางการกำกับดูแล และกระบวนการทำงานด้าน SM ครอบคลุม Stakeholders ที่สำคัญ	1.1.1	ร้อยละความสำเร็จการปรับปรุง Skill Matrix และแนวทางสร้างความรู้ความเข้าใจด้าน SM แก่ คณะกรรมการ และอนุกรรมการ กฟภ. (ตามแผน)	1.1.1A แผนงานกำกับดูแลและบูรณาการการบริหารจัดการ Stakeholder	ผวก/บก/ย
		1.1.2	ร้อยละความสำเร็จการจัดทำนโยบายด้าน SM และคู่มือ SM ระดับองค์กร สายงาน ครอบคลุม Stakeholder 9 กลุ่ม(ตามแผน)		
		1.1.3	ร้อยละความสำเร็จ ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้าน SM โดยระบุข้อกำหนดกระบวนการ ผู้รับผิดชอบ กลไกการควบคุมตรวจสอบ (ตามแผน)		
1.2	ทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บท SM	1.2.1	ร้อยละความสำเร็จ จัดทำรายงานการทบทวน/ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระดับสายงานและฝ่ายงานเพื่อรองรับ SM ตามแผน (ตามแผนปี)		
1.3	ทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบ/ข้อบังคับ กฟภ. ที่เกี่ยวข้องกับ SM	1.3.1	ร้อยละความสำเร็จการทบทวน/ปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับ กฟภ. ที่เกี่ยวข้องกับ SM (ตามแผนปี)		

Key Goal	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	
			2564	2565	2566	2567	2568	KPI	
SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วมกับ Stakeholders ภายนอก									
2.1 ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม หน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	2.1.1 ร้อยละของผลสำรวจความผูกพันของภาครัฐและผู้กำกับดูแล	ร้อยละ	ปีฐาน	ปีฐาน +1%	ปีฐาน +2%	ปีฐาน +3%	ปีฐาน +4%	ย	
	2.1.2 ร้อยละความสำเร็จการเข้าพบปะ หารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงยุทธศาสตร์ กับหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานภาครัฐที่ต้องประสานงานเพื่อดำเนินงาน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ย/บก/บ/ว/ สดท/ดต/ทส/ ธด/กบ/วศ/ภ 1-ภ4	

Key Goal	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	
			2564	2565	2566	2567	2568	KPI	
SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วมกับ Stakeholders ภายนอก									
2.1 ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม หน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	2.1.3 ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการสร้าง ความสัมพันธ์กับ Stakeholders ภาครัฐและผู้กำกับ ดูแลสำคัญทั้ง 12 แห่ง (ตามแผนปี) ตามกรอบหลัก ดังต่อไปนี้ 1) การแต่งตั้งผู้ประสานงานหลักของ กฟภ. เพื่อ ประสานงานกับ Stakeholders ภาครัฐและผู้กำกับ ดูแล 2) การพาศึกษาดูงานภายใน กฟภ. หรือศึกษาหน่วยงาน อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจยอมรับการดำเนินงานของ กฟภ. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต 3) ผู้บริหาร/พนักงานร่วมเป็นภาคี/คณะทำงาน/เข้า ร่วมกับโครงการหรือกิจกรรมของ Stakeholders ภาครัฐและผู้กำกับดูแล ตามที่เห็นสมควร 4) การทำโครงการ CSR หรือ KM หรือนวัตกรรมร่วมกัน ตามที่เห็นสมควร 5) กระบวนการรายงานผลหรือข้อมูลตามที่ร้องขออย่าง รวดเร็วและเหมาะสม หรือพัฒนาฐานข้อมูลที่ใช้ ร่วมกัน 6) การจัดทำ MOU ร่วมกัน เพื่อบริหารจัดการประเด็น สำคัญตามที่ได้จากการเข้าพบปะ/หารือ/ประชุม/ตาม รอบเวลาที่กำหนด	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ย/บก/บ/ว/ สตร/ดต/ทส/ ธต/วศ/ภ1-ภ4	

Key Goal	KPI	Initiatives	ผู้รับผิดชอบ initiatives
SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วมกับ Stakeholders ภายนอก			
2.1 ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วมหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	2.1.1 ผลสำรวจความผูกพันของหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	2.1.1A แผนงานสำรวจความผูกพัน Stakeholders ทั้ง 9 กลุ่มของ กฟภ.	ย
	2.1.2 ร้อยละความสำเร็จการเข้าพบปะหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงยุทธศาสตร์ กับหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานภาครัฐที่ต้องประสานงานเพื่อดำเนินงาน	2.1.2A กิจกรรมเข้าพบปะ/หารือ/ประชุม/สร้างสัมพันธ์ • กระทรวงมหาดไทย <u>รายเดือน</u> • สกพ./สำนักงานพลังงานจังหวัด <u>รายไตรมาส</u> • กสทช. <u>รายไตรมาส</u> • เทศบาล/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น <u>รายไตรมาส</u> (ที่สำคัญเกี่ยวข้องทั้ง 12 การไฟฟ้าเขต) • กรมทางหลวง/แขวงทางหลวง <u>รายไตรมาส</u> (ที่สำคัญเกี่ยวข้องทั้ง 12 การไฟฟ้าเขต) • กรมทางหลวงชนบท/แขวงทางหลวงชนบท <u>รายไตรมาส</u> (ที่สำคัญเกี่ยวข้องทั้ง 12 การไฟฟ้าเขต) • กรมป่าไม้/สำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ <u>รายไตรมาส</u> (ที่สำคัญเกี่ยวข้องทั้ง 12 การไฟฟ้าเขต) • กรมอุทยานแห่งชาติ/สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ <u>รายไตรมาส</u> (ที่สำคัญเกี่ยวข้องทั้ง 12 การไฟฟ้าเขต) • กรมศิลปากร/สำนักศิลปากร <u>รายไตรมาส</u> (ที่สำคัญเกี่ยวข้องทั้ง 12 การไฟฟ้าเขต) • กนอ. <u>รายไตรมาส</u> • รฟท. <u>รายไตรมาส</u> • สคร. <u>รายไตรมาส</u>	ย (บก/บ/ภ1-ภ4/ว/สตภ/ดต/ทส) ย (บก/บ/ภ1-ภ4/ว/ธต (ภ1-ภ4) กบ/วศ/ภ1-ภ4 กบ/วศ/ภ1-ภ4 กบ/วศ/ภ1-ภ4 กบ/ภ1-ภ4 กบ/ภ1-ภ4 ภ1-ภ4 วศ วศ ย (บ)

Key Goal		KPI	Initiatives	ผู้รับผิดชอบ initiatives
SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วมกับ Stakeholders ภายนอก				
2.1	ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม หน่วยงานกำกับดูแลและ ภาครัฐ	2.1.5 ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการ สร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐสำคัญทั้ง 12 แห่ง (ตามแผน) ตาม กรอบหลัก ดังต่อไปนี้ 1) การแต่งตั้งผู้ประสานงานหลักของ กฟภ. เพื่อ ประสานงานกับ Stakeholders ภาครัฐและผู้ กำกับดูแล 2) การพาศึกษาดูงานภายใน กฟภ. หรือศึกษา หน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจยอมรับ การดำเนินงานของ กฟภ. ทั้งในปัจจุบันและ อนาคต 3) ผู้บริหาร/พนักงานร่วมเป็นภาคี/คณะทำงาน/ เข้าร่วมกับโครงการหรือกิจกรรมของ Stakeholders ภาครัฐและผู้กำกับดูแล ตามที่ เห็นสมควร 4) การทำโครงการ CSR หรือ KM หรือนวัตกรรม ร่วมกัน ตามที่เห็นสมควร 5) กระบวนการรายงานผลหรือข้อมูลตามที่ร้อง ขอบอย่างรวดเร็วและเหมาะสม หรือพัฒนา ฐานข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน 6) การจัดทำ MOU ร่วมกัน เพื่อบริหารจัดการ ประเด็นสำคัญตามที่ได้จากการเข้าพบปะ/หารือ/ประชุม/ตามรอบเวลาที่กำหนด	2.1.5A แผนงานสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	ย/บก/บ/ภ1-ภ4/ ว/สตภ/ดต/ทส/ ธต/วศ

Key Goal	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	
			2564	2565	2566	2567	2568	KPI	
SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วมกับ Stakeholders ภายนอก									
2.2 ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	2.2.1 ผลสำรวจความผูกพันของกลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ	ปีฐาน	ปีฐาน +1%	ปีฐาน +2%	ปีฐาน +3%	ปีฐาน +4%	ย	
	2.2.2 ร้อยละความสำเร็จการกำหนดชุมชนที่สำคัญ กฟภ.	ร้อยละ	100	100 (Learning)	100 (Learning)	100 (Learning)	100 (Learning)	ย	
	2.2.3 ร้อยละความสำเร็จการเข้าพบปะ หารือ และ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับชุมชน/ผู้นำชุมชน ที่สำคัญ (รายเดือน)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ย/ภ1-ภ4	
	2.2.4 ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการสร้าง ความสัมพันธ์กับ Stakeholders เครือข่ายชุมชน ที่สำคัญ (ตามแผน) ตามกรอบหลัก ดังต่อไปนี้	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ย/ภ1-ภ4	
	1) การพาศึกษาดูงานภายใน กฟภ. หรือศึกษาหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจยอมรับการดำเนินงานของ กฟภ. ทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต								
	2) ผู้บริหาร/พนักงานร่วมเป็นภาคี/คณะทำงาน ของ Stakeholders ชุมชนสำคัญตามที่เห็นสมควร								
	3) การทำโครงการ CSR แก่ชุมชน โดยบูรณาการ Core/New Business								
	4) กระบวนการรายงานผลหรือข้อมูลตามที่ร้องขออย่าง รวดเร็วและเหมาะสม								
	5) ถอดบทเรียน/ความสำเร็จการบริหารเครือข่ายชุมชน ที่สำคัญของหน่วยงานภายใน และภายนอก กฟภ. & Sharing								

Key Goal	KPI	Initiatives	ผู้รับผิดชอบ initiatives
SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วมกับ Stakeholders ภายนอก			
2.2 ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	2.2.1 ผลสำรวจความผูกพันของกลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	2.1.1A แผนงานสำรวจความผูกพัน Stakeholders ทั้ง 9 กลุ่มของ กฟภ.	ย
	2.2.2 ร้อยละความสำเร็จการกำหนดชุมชนที่สำคัญ กฟภ.	2.2.2A แผนกำหนดชุมชน ที่สำคัญของ กฟภ.	ย
	2.2.3 ร้อยละความสำเร็จการเข้าพบปะหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับชุมชน/ผู้นำชุมชน ที่สำคัญ (รายเดือน)	2.2.3A กิจกรรมเข้าพบปะ/หารือ/ประชุม/สร้างสัมพันธ์ ชุมชน/ผู้นำชุมชน ที่สำคัญ <u>รายเดือน</u>	ย/ภ1-ภ4
	2.2.4 ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการสร้าง ความสัมพันธ์กับ Stakeholders เครือข่ายชุมชน ที่สำคัญ (ตามแผน) ตามกรอบหลัก ดังต่อไปนี้	2.2.4A แผนงานสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่สำคัญ	ย/ภ1-ภ4
	1) การพาศึกษาดูงานภายใน กฟภ. หรือศึกษาหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจยอมรับการดำเนินงานของ กฟภ. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต 2) ผู้บริหาร/พนักงานร่วมเป็นภาคี/คณะทำงาน ของ Stakeholders ชุมชนสำคัญตามที่เห็นสมควร 3) การทำโครงการ CSR แก่ชุมชน โดยบูรณาการ Core/New Business 4) กระบวนการรายงานผลหรือข้อมูลตามที่ร้องขออย่างรวดเร็วและเหมาะสม 5) ถอดบทเรียน/ความสำเร็จการบริหารเครือข่ายชุมชน ที่สำคัญของหน่วยงานภายใน และภายนอก กฟภ. & Sharing		

Key Goal	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	
			2564	2565	2566	2567	2568	KPI	
SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วมกับ Stakeholders ภายนอก									
2.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการสื่อ Social Media	2.3.1 ผลสำรวจความผูกพันของสื่อ Social Media/GenY/GenZ (ผู้รับสารใหม่)	ร้อยละ	ปีฐาน	ปีฐาน +1%	ปีฐาน +2%	ปีฐาน +3%	ปีฐาน +4%	ย	
	2.3.2 ร้อยละความสำเร็จของการบริหารจัดการสื่อ Social Media (ตามแผน) • การเพิ่มประสิทธิภาพสื่อสารข้อมูล/Content ผ่านทาง Social Media/Website ของ กฟภ. ที่ถูกต้อง รวดเร็ว และ น่าสนใจ • การบริหารจัดการข้อร้องเรียน/ประเด็นของ กฟภ. บน Social Media • การขยายกลุ่มผู้รับสารใหม่ สู่ GenY และ GenZ • การดำเนินโครงการส่งเสริมผู้ผลิตสื่อ Social Media ประจำปี	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ย/ทส	
2.4 บริหารจัดการพันธมิตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	2.4.1 ผลสำรวจความผูกพันของกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ		ปีฐาน	ปีฐาน +1%	ปีฐาน +2%	ปีฐาน +3%	ปีฐาน +4%	ย	
	2.4.2 ร้อยละจำนวนครั้งส่งมอบเครื่องจักร ชิ้นส่วน ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ และอื่นๆ ได้ตามแผน (พิจารณาคุณภาพด้วย)		ปีฐาน					ทุกสายงาน	
	2.4.3 ร้อยละจำนวนงานก่อสร้าง/บำรุงรักษาที่สำคัญ ที่ดำเนินงานผ่านพันธมิตรแล้วเสร็จตามแผน(พิจารณาคุณภาพด้วย)		ปีฐาน					ทุกสายงาน	
	2.4.4 ระดับความสำเร็จการจัดอันดับความสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่ พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ พันธมิตรที่มีอำนาจต่อรองกับ กฟภ. พันธมิตรที่ กฟภ. มีอำนาจต่อรอง และพันธมิตรทั่วไป	ระดับ	แล้วเสร็จทุกสายงาน	แล้วเสร็จทุกฝ่ายงาน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	สอ	

Key Goal	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	
			2564	2565	2566	2567	2568	KPI	
SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วมกับ Stakeholders ภายนอก									
2.4 บริหารจัดการพันธมิตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	2.4.5 ร้อยละการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจทั่วทั้งองค์กรอย่างบูรณาการ (ตามแผน) ตามกรอบหลักดังต่อไปนี้	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ทุกสายงาน	
	1) การบริหารจัดการโดยคำนึงระดับความสำคัญพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การเพิ่มมูลค่าร่วมกัน ตั้งเป้าหมายร่วมกัน เน้นการบริหารจัดการสัญญา								
	2) การจัดทำ Stakeholder Profile ของพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละสายงาน ที่อย่างน้อยแสดงข้อมูลทั่วไป ระดับความสำคัญ ผลการดำเนินงานกับ กฟผ. ที่ผ่านมาทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จ/ปัญหาอุปสรรค								
	3) การพัฒนาคู่มือการตรวจประเมินพันธมิตรทางธุรกิจ								
	4) การคำนึงถึงการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว								
	5) การคำนึงถึงการจัดซื้อจัดจ้างจากพันธมิตรระดับท้องถิ่น								
	6) การทบทวนแนวทางการปฏิบัติและถ่ายทอดสู่พันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่ ด้านจริยธรรม ด้านสิทธิมนุษยชน ด้านอาชีวอนามัย ด้านบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม								
	7) การจัดสัมมนาหรือร่วมหารือกับพันธมิตรที่สำคัญตามความถี่ที่เหมาะสม อย่างน้อยรายไตรมาส								
	8) การตั้งศูนย์บริการพันธมิตรแบบ on-line								
	9) การเข้าเยี่ยมชมกิจการระหว่างกัน								
	10) การทำโครงการด้าน CSR KM และนวัตกรรมร่วมกัน								
	11) การจัดทำ MOU ร่วมกันเพื่อบริหารจัดการประเด็นสำคัญ								

Key Goal	KPI	Initiatives	ผู้รับผิดชอบ initiatives
SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วมกับ Stakeholders ภายนอก			
2.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการสื่อ Social Media	2.3.1 ผลสำรวจความผูกพันของสื่อ Social Media/GenY/GenZ (ผู้รับสารใหม่)	2.1.1A แผนงานสำรวจความผูกพัน Stakeholders ทั้ง 9 กลุ่มของ กฟภ.	ย
	2.3.2 ร้อยละความสำเร็จของการบริหารจัดการสื่อ Social Media (ตามแผน) • การเพิ่มประสิทธิภาพสื่อสารข้อมูล/Content ผ่านทาง Social Media/Website ของ กฟภ. ที่ถูกต้อง รวดเร็ว และน่าสนใจ • การบริหารจัดการข้อร้องเรียน/ประเด็นของ กฟภ. บน Social Media • การขยายกลุ่มผู้รับสารใหม่ สู่ GenY และ GenZ • การดำเนินโครงการส่งเสริมผู้ผลิตสื่อ Social Media ประจำปี	2.3.2A แผนงานบริหารจัดการสื่อ Social Media • การเพิ่มประสิทธิภาพสื่อสารข้อมูล/Content ผ่านทาง Social Media/Website • การขยายกลุ่มผู้รับสารใหม่ สู่ GenY และ GenZ • การขับเคลื่อนโครงการส่งเสริมผู้ผลิตสื่อ Social Media ประจำปี ของ กฟภ.	ย/ทส
2.4 บริหารจัดการพันธมิตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	2.4.1 ผลสำรวจความผูกพันของกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ	2.1.1A แผนงานสำรวจความผูกพัน Stakeholders ทั้ง 9 กลุ่มของ กฟภ.	ย
	2.4.2 ร้อยละจำนวนครั้งส่งมอบเครื่องจักร ชิ้นส่วน ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ และอื่นๆ ได้ตามแผน (พิจารณาคุณภาพด้วย)	2.4.2A แผนงานบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจทั่วทั้งองค์กรอย่างบูรณาการ	ทุกสายงาน
	2.4.3 ร้อยละจำนวนงานก่อสร้าง/บำรุงรักษาที่สำคัญที่ดำเนินงานผ่านพันธมิตรแล้วเสร็จตามแผน (พิจารณาคุณภาพด้วย)	2.4.2A แผนงานบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจทั่วทั้งองค์กรอย่างบูรณาการ	ทุกสายงาน
	2.4.4 ระดับความสำเร็จการจัดอันดับความสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่ พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ พันธมิตรที่มีอำนาจต่อรองกับ กฟภ. พันธมิตรที่ กฟภ. มีอำนาจต่อรอง และพันธมิตรทั่วไป	2.4.4A แผนงานจัดอันดับความสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจ	สอ

Key Goal	KPI	Initiatives	ผู้รับผิดชอบ initiatives
SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วมกับ Stakeholders ภายนอก			
2.4 บริหารจัดการพันธมิตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	2.4.5 ร้อยละการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจทั่วทั้งองค์กรอย่างบูรณาการ (ตามแผน) ตามกรอบหลัก ดังต่อไปนี้ 1) การบริหารจัดการโดยคำนึงระดับความสำคัญพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การเพิ่มมูลค่าร่วมกัน ตั้งเป้าหมายร่วมกัน เน้นการบริหารจัดการสัญญา 2) การจัดทำ Stakeholder Profile ของพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละสายงาน ที่อย่างน้อยแสดงข้อมูลทั่วไป ระดับความสำคัญ ผลการดำเนินงานกับ กฟภ. ที่ผ่านมาทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จ/ปัญหาอุปสรรค 3) การพัฒนาคู่มือการตรวจประเมินพันธมิตรทางธุรกิจ 4) การคำนึงถึงการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว 5) การคำนึงถึงการจัดซื้อจัดจ้างจากพันธมิตรระดับท้องถิ่น 6) การทบทวนแนวทางการปฏิบัติและถ่ายทอดสู่พันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่ ด้านจริยธรรม ด้านสิทธิมนุษยชน ด้านอาชีวอนามัย ด้านบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม 7) การจัดสัมมนาหรือร่วมหารือกับพันธมิตรที่สำคัญตามความถี่ที่เหมาะสม อย่างน้อยรายไตรมาส 8) การตั้งศูนย์บริการพันธมิตรแบบ on-line 9) การเข้าเยี่ยมชมกิจการระหว่างกัน 10) การทำโครงการด้าน CSR KM และนวัตกรรมร่วมกัน 11) การจัดทำ MOU ร่วมกันเพื่อบริหารจัดการประเด็นสำคัญ	2.4.2A แผนงานบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจทั่วทั้งองค์กรอย่างบูรณาการ	ทุกสายงาน

Key Goal	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	
			2564	2565	2566	2567	2568	KPI	
SO 3: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม Stakeholders ภายใน									
3.1 บริหารจัดการบริษัทในเครือ : PEA ENCOM	3.1.1 ผลสำรวจความผูกพันของบริษัทในเครือ กฟภ. และ รัฐวิสาหกิจ/องค์กรด้านพลังงาน	ร้อยละ	ปีฐาน	ปีฐาน +1%	ปีฐาน +2%	ปีฐาน +3%	ปีฐาน +4%	ย	
	3.1.2 ร้อยละความสำเร็จของการบริหารจัดการบริษัทในเครือ (ตามแผน) • การร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ระหว่าง กฟภ. กับบริษัท ในเครือ • การดำเนินงานตามแผนขับเคลื่อนบริษัทในเครือ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ย/ธต	
	3.1.3 ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาโครงการ/แผนงานความ ร่วมมือ (Synergy) ระหว่างรัฐวิสาหกิจ (ปตท, กฟน, กฟผ) /องค์กรด้านพลังงาน (เช่น ความร่วมมือ นวัตกรรมด้านพลังงาน, แผน BCP, การลดความ ซ้ำซ้อนการจัดซื้อหรือลงทุน, CSR เป็นต้น) (ตามแผน)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ย/ธต/ว	
3.2 พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ระหว่าง สายงาน/ฝ่ายงาน การ ไฟฟ้าเขต ภายใน กฟภ. อย่าง เป็นระบบและบูรณาการทั่วทั้ง องค์กร	3.2.1 ร้อยละความสำเร็จการขับเคลื่อน Change Agent (สายงาน ฝ่ายงาน) ของ กฟภ. (ตามแผน)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ย	
	3.2.2 ร้อยละความสำเร็จการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ร่วมกันระหว่างสายงานหรือฝ่ายงาน ที่มี Value Chain เดียวกัน (เช่น คณะทำงานร่วม, SLA ระหว่าง กัน, Career Path ร่วมกัน) (ตามแผน)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ทุกสายงาน	

Key Goal	KPI	Initiatives	ผู้รับผิดชอบ initiatives
SO 3: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม Stakeholders ภายใน			
3.1 บริหารจัดการบริษัทในเครือ : PEA ENCOM	3.1.1 ผลสำรวจความผูกพันของบริษัทในเครือ กฟภ. และ รัฐวิสาหกิจ/องค์กรด้านพลังงาน	2.1.1A แผนงานสำรวจความผูกพัน Stakeholders ทั้ง 9 กลุ่มของ กฟภ.	ย
	3.1.2 ร้อยละความสำเร็จของการบริหารจัดการบริษัทในเครือ (ตามแผน)	3.1.2A แผนงานบริหารความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับ ENCOM	ย/ธต
	3.1.3 ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาโครงการ/แผนงานความร่วมมือ (Synergy) ระหว่างรัฐวิสาหกิจ (ปตท, กฟน, กฟผ) /องค์กรด้านพลังงาน (เช่น ความร่วมมือ นวัตกรรมด้านพลังงาน, แผน BCP, การลดความซ้ำซ้อนการจัดซื้อหรือลงทุน, CSR เป็นต้น) (ตามแผน)	• กิจกรรมประชุมความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟภ. กับ บริษัทในเครือ รายเดือน • การจัดทำและดำเนินการตามแผนขับเคลื่อนบริษัทในเครือ 3.1.3A แผนงานพัฒนาและดำเนินโครงการความร่วมมือ (Synergy) ระหว่างรัฐวิสาหกิจ	ย/ธต/ว
3.2 พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานระหว่าง สายงาน/ฝ่ายงาน การไฟฟ้าเขต ภายใน กฟภ. อย่าง เป็นระบบและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	3.2.1 ร้อยละความสำเร็จการขับเคลื่อน Change Agent (สายงาน ฝ่ายงาน) ของ กฟภ. (ตามแผน)	3.2.1A แผนงานปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายใน กฟภ.	ย
	3.2.2 ร้อยละความสำเร็จการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานหรือฝ่ายงาน ที่มี Value Chain เดียวกัน (เช่น คณะทำงานร่วม, SLA ระหว่างกัน, Career Path ร่วมกัน) (ตามแผน)	• การจัดตั้ง Change Agent (สายงาน ฝ่ายงาน) เพื่อสร้างความบูรณาการและรองรับ Change • พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน ที่มี Value Chain เดียวกัน	ทุกสายงาน

Key Goal	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	
			2564	2565	2566	2567	2568	KPI	
SO4: ยกระดับความรู้ความสามารถและทัศนคติด้าน SM ของทุนมนุษย์									
4.1 พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติด้าน SM แก่ ผู้บริหาร กฟภ.	4.1.1 ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาศักยภาพ ความรู้และ ทัศนคติด้าน SM ให้ผู้บริหารระดับสูง (ตั้งแต่ ผช. ผวก.) (ตามแผน)	ร้อยละ	แผน แล้วเสร็จ	100	100	100	100	บก	
	4.1.2 ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาศักยภาพความรู้และ ทัศนคติด้าน SM ให้ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย (ตามแผน)	ร้อยละ	แผน แล้วเสร็จ	100	100	100	100	บก	
4.2 พัฒนา ศักยภาพความรู้ ความสามารถและทัศนคติด้าน SM แก่ พนักงาน กฟภ.	4.2.1 ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาศักยภาพ ความรู้และ ทัศนคติด้าน SM ให้พนักงาน กฟภ. (ตามแผน)	ร้อยละ	แผน แล้วเสร็จ	100	100	100	100	บก	
	4.2.2 ความสำเร็จการทบทวนค่านิยม ,Competency และ KPI ของพนักงาน กฟภ. มิติด้าน SM	ร้อยละ	แล้วเสร็จ	-	ทบทวน	-	ทบทวน	บก	
4.3 พัฒนาการจัดการความรู้ (KM) ด้าน SM	4.3.1 ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) ด้าน SM ภายในองค์กร (ตามแผน)	ร้อยละ	แผน แล้วเสร็จ	100	100	100	100	บก	
	4.3.2 ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) ด้าน SM ภายนอกองค์กร (ตามแผน)	ร้อยละ	แผน แล้วเสร็จ	100	100	100	100	บก	

Key Goal		KPI	Initiatives	ผู้รับผิดชอบ initiatives
SO4: ยกระดับความรู้ความสามารถและทัศนคติด้าน SM ของทุนมนุษย์				
4.1 พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติด้าน SM แก่ ผู้บริหาร กฟภ.	4.1.1	ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาศักยภาพ ความรู้และทัศนคติด้าน SM ให้ผู้บริหารระดับสูง (ตั้งแต่ ผช. ผวก.) (ตามแผน)	4.1.1A แผนงานพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อรองรับการบริหารจัดการ SM - การพัฒนาศักยภาพ ความรู้และทัศนคติด้าน SM ให้ผู้บริหารระดับสูง (9 กลุ่ม: Stakeholder) - การพัฒนาศักยภาพ ความรู้และทัศนคติด้าน SM ให้ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย (เฉพาะกลุ่มที่เกี่ยวข้อง) - การพัฒนาศักยภาพ ความรู้และทัศนคติด้าน SM กลุ่มที่เกี่ยวข้อง ให้พนักงาน กฟภ. (เฉพาะกลุ่มที่เกี่ยวข้อง)	บก
	4.1.2	ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาศักยภาพความรู้และทัศนคติด้าน SM ให้ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย (ตามแผน)		
4.2 พัฒนา ศักยภาพความรู้ ความสามารถและทัศนคติด้าน SM แก่ พนักงาน กฟภ.	4.2.1	ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาศักยภาพ ความรู้และทัศนคติด้าน SM ให้พนักงาน กฟภ. (ตามแผน)	4.2.2A กิจกรรมทบทวนค่านิยม ,Competency และ KPI ของพนักงาน กฟภ. มิติด้าน SM	บก
	4.2.2	ความสำเร็จการทบทวนค่านิยม ,Competency และ KPI ของพนักงาน กฟภ. มิติด้าน SM		
4.3 พัฒนาการจัดการความรู้ (KM) ด้าน SM	4.3.1	ร้อยละความสำเร็จการพัฒนากิจการการจัดการความรู้ (KM) ด้าน SM ภายในองค์กร (ตามแผน)	4.3.1A แผนงานการพัฒนากิจการการจัดการความรู้ (KM) ด้าน SM ภายในและภายนอกองค์กร	บก
	4.3.2	ร้อยละความสำเร็จการพัฒนากิจการการจัดการความรู้ (KM) ด้าน SM ภายนอกองค์กร (ตามแผน)		

Key Goal			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
					2564	2565	2566	2567	2568	KPI
SO5: ขับเคลื่อน Enablers SM สู่วิถีความเป็นเลิศ										
5.1	ปิด GAP ตามเกณฑ์ Enablers: SM (ระบบ SE-AM) อย่างต่อเนื่อง	5.1.1	ร้อยละความสำเร็จการปิด GAP ตามเกณฑ์ Enablers: SM (ตามแผน)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ย
		5.1.2	ระดับคะแนน Enablers: SM (ระบบ SE-AM) ของ กฟภ.	ร้อยละ	2	3	3.5	4	4.5	ย
5.2	พัฒนา Stakeholders Profile ทั่วทั้งองค์กร	5.2.1	ระดับความสำเร็จการพัฒนา Stakeholders Profile ที่สำคัญ ระดับองค์กร (ในระบบดิจิทัล)	ร้อยละ	แล้วเสร็จ Phase 1	แล้วเสร็จ สมบูรณ์	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ย/ทส
		5.2.2	ระดับความสำเร็จการพัฒนา Stakeholders Profile ที่สำคัญ ระดับสายงาน/ฝ่ายงาน (ในระบบดิจิทัล)	ร้อยละ	แล้วเสร็จ Phase 1	แล้วเสร็จ Phase 2	แล้วเสร็จ สมบูรณ์	ทบทวน	ทบทวน	ทุกสายงาน

Key Goal			KPI	Initiatives	ผู้รับผิดชอบ initiatives
SO5: ขับเคลื่อน Enablers SM สู่วิถีความเป็นเลิศ					
5.1	ปิด GAP ตามเกณฑ์ Enablers: SM (ระบบ SE-AM) อย่างต่อเนื่อง	5.1.1	ร้อยละความสำเร็จการปิด GAP ตามเกณฑ์ Enablers: SM (ตามแผน)	5.1.1A กิจกรรมทบทวนคณะทำงาน Enablers ด้าน SM	ย
				5.1.1B แผนงานปิด GAP ตามเกณฑ์ Enablers: SM	ย
		5.1.2	ระดับคะแนน Enablers: SM (ระบบ SE-AM) ของ กฟภ.	5.1.1B แผนงานปิด GAP ตามเกณฑ์ Enablers: SM	ย
5.2	พัฒนา Stakeholders Profile ทั้งทั้งองค์กร	5.2.1	ระดับความสำเร็จการพัฒนา Stakeholders Profile ที่สำคัญ ระดับองค์กร (ในระบบดิจิทัล)	5.2.1A แผนงานพัฒนา Stakeholders Profile ที่สำคัญ ระดับองค์กร	ย/ทส
		5.2.2	ระดับความสำเร็จการพัฒนา Stakeholders Profile ที่สำคัญ ระดับสายงาน/ฝ่ายงาน (ในระบบดิจิทัล)	5.2.2A แผนงานพัฒนา Stakeholders Profile ที่สำคัญ ระดับสายงาน/ฝ่ายงาน	ทุกสายงาน

บทที่ 3

แนวทางการถ่ายทอดแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พ.ศ. 2564 – 2568 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

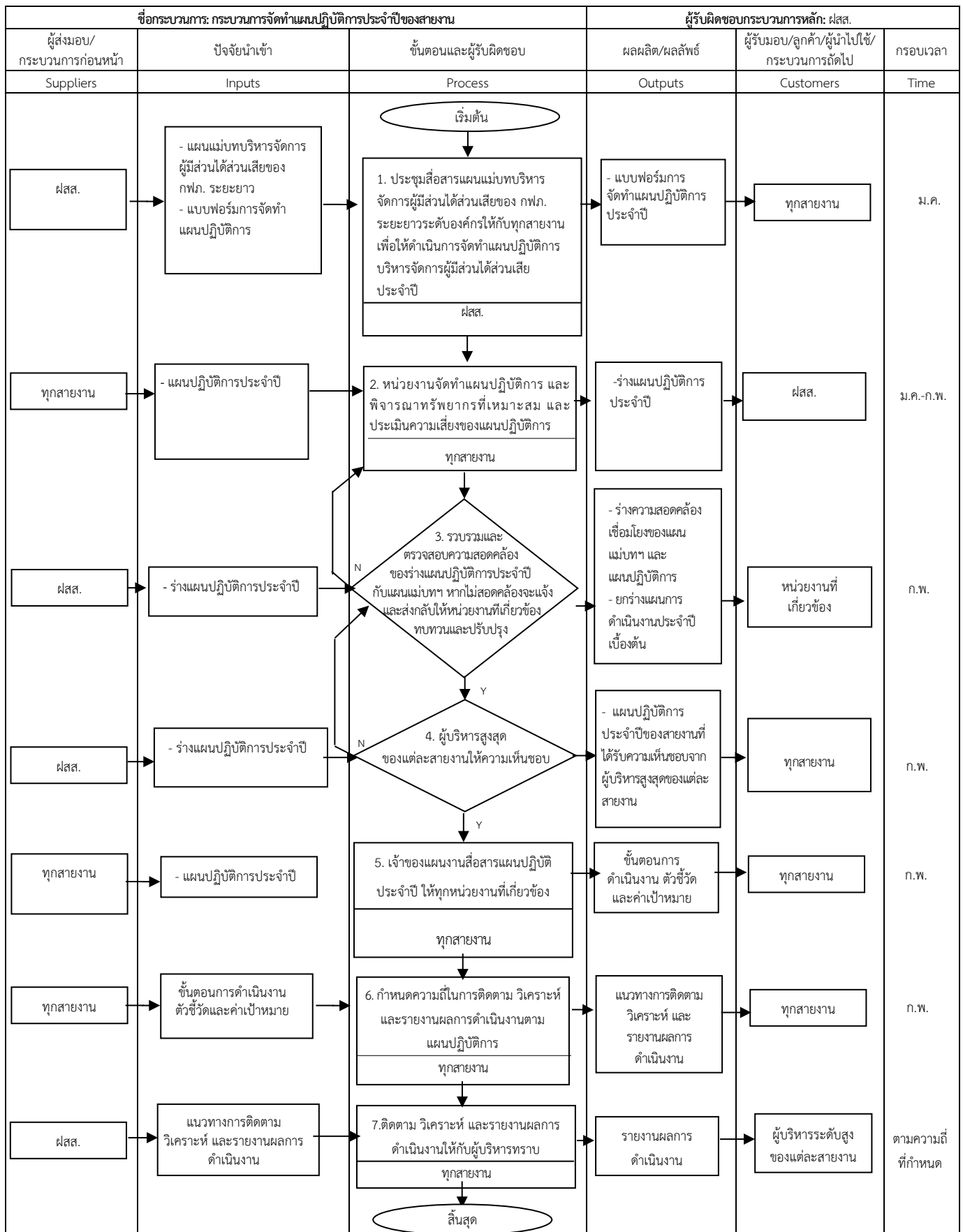
สู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2564

3.1 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ กฟภ.

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน ของ กฟภ. ควรเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดทำแผนแม่บทบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ กฟภ. ได้นำผลลัพธ์จากกระบวนการจัดทำแผนแม่บทบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว มาสื่อสารและกำหนดแผนปฏิบัติแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถใช้ติดตามและประเมินผลให้เกิดความมั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ในขณะที่ผลการดำเนินงานและความสำเร็จของแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงานที่รองรับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าหนึ่งในการประกอบการทบทวนแผนแม่บทบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวในปีต่อไป โดยขั้นตอนการแผนปฏิบัติการประจำปี ของ กฟภ. ที่สำคัญ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- 1) ประชุมชี้แจงร่างแผนแม่บทบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ระยะยาวให้กับทุกสายงาน เพื่อให้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ผ่านแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ กฟภ. เพื่อให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน
- 2) หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการ รวมถึงพิจารณาทรัพยากรที่เหมาะสม เช่น งบประมาณ อัตรากำลัง ทักษะความเชี่ยวชาญ
- 3) รวบรวมและตรวจสอบความสอดคล้องของร่างแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนแม่บทฯ และแจ้งให้ทุกสายงานทราบ ซึ่งหากพบว่าไม่สอดคล้อง ครบถ้วนและถูกต้อง จะแจ้งและส่งกลับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทบทวนและปรับปรุงอีกครั้ง
- 4) ผู้บริหารสูงสุดของแต่ละสายงานให้ความเห็นชอบ โดยรองผู้ว่าการแต่ละสายงานพิจารณาแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งหากมีข้อสังเกตหรือประเด็นปรับปรุงแก้ไข หน่วยงานต้องปรับปรุง และนำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดของแต่ละสายงานอีกครั้ง
- 5) เจ้าของแผนงานสื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปี ให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 6) กำหนดความถี่ในการติดตาม วิเคราะห์ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
- 7) ติดตาม วิเคราะห์ ตามรอบความถี่ที่กำหนด และรายงานผลการดำเนินงานให้กับผู้บริหารทราบ

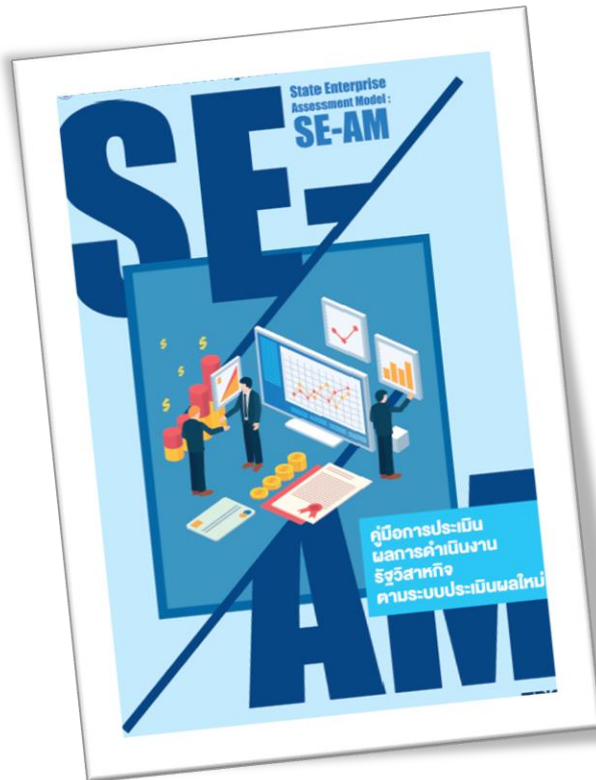
ภาพที่ 3-1 กระบวนการทำแผนการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน



บทที่ 4

รูปแบบ Stakeholder Profile ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

4.1 นิยาม/คำจำกัดความ Stakeholder Profile ตามเกณฑ์ SM ของ สคร.



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 ความสามารถในการสื่อสาร เป็นต้น)

4.2 กระบวนการจัดทำ/ทบทวน Stakeholder Profile

แนวทางการพัฒนา Stakeholders Profile กฟภ. วิเคราะห์จากข้อมูลและเอกสาร ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. เกณฑ์ Enablers ทั้ง 8 เกณฑ์ของ สคร.
2. บทสัมภาษณ์ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และผู้ช่วยผู้ว่าการ กฟภ.
3. ตัวอย่าง Stakeholder Profile ตามมาตรฐาน AA10000 และอื่นๆ
4. พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)

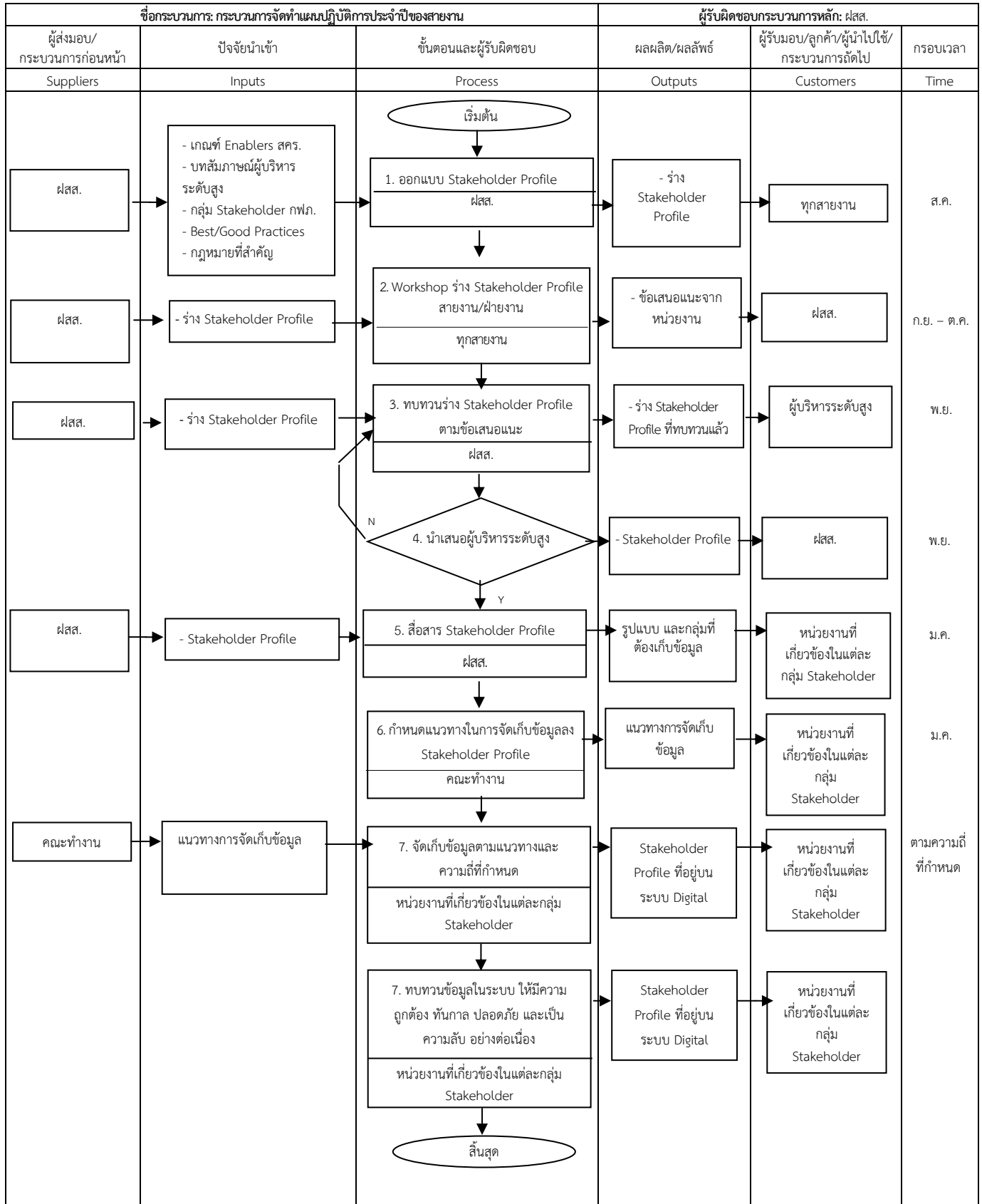
เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดรูปแบบ ร่าง Stakeholder Profile ซึ่งในการกำหนดรูปแบบ Stakeholder Profile จะต้องมีการดำเนินการในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หน่วยงานภายในระดับสายงาน/ฝ่ายงาน ของ กฟภ. และรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงของ กฟภ. ตั้งแต่ระดับผู้ว่าการ จนถึงระดับผู้ช่วยผู้ว่าการของ กฟภ. ก่อนปรับเป็น Stakeholder Profile และดำเนินการสื่อสารเพื่อ

จัดเก็บ รวบรวม Stakeholder Profile ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการในการกำหนดแนวทางในการจัดเก็บข้อมูล Stakeholder Profile ได้แก่

- 1) ผู้รับผิดชอบในการกรอกข้อมูล
- 2) แหล่งข้อมูล โดยอาจเป็น ฐานข้อมูลเดิมของ กฟผ. ที่เคยจัดเก็บ , การซักถามอย่างเป็นทางการ และ/หรือไม่เป็นทางการ, การสังเกต, การต่อยอดจากองค์ความรู้ของบุคคล และแหล่งข้อมูลในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)
- 3) แนวทางการจัดเก็บข้อมูล
- 4) ข้อกำหนดความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล
- 5) ความถี่ในการอัปเดตข้อมูล
- 6) ผู้รับผิดชอบในการสอบทาน
- 7) แนวทางการใช้ข้อมูล

และเพื่อให้ข้อมูลดังกล่าวอยู่บนชุดข้อมูลเดียวกันทั้ง กฟผ. จึงต้องมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูล โดยควรพิจารณาสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture), มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO 27001), กฎหมาย/กฎระเบียบต่างๆ โดยเฉพาะ PDPA เป็นองค์ประกอบ และควรมีการทบทวนการจัดเก็บข้อมูลบนระบบ ให้มีคุณลักษณะ ถูกต้อง ทันกาล ปลอดภัย และเป็นความลับ

ภาพที่ 4-1 กระบวนการจัดทำ/ทบทวน Stakeholder Profile



4.3 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ตามมาตรฐาน AA10000 และอื่นๆ

Stakeholder Profile ของ AA1000

ภาพที่ 4-2 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ของ AA1000

 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 broad 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 s/he contribute to your objectives? How can s/he 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.

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: _____ ☐ 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		

ตัวอย่าง Stakeholder ของหน่วยงานในต่างประเทศ

ภาพที่ 4-3 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ของหน่วยงานในต่างประเทศ

STAKEHOLDER PROFILE TEMPLATE

Stakeholder name

Organizational overview	Major programs & positions
Mission: CEO/ED: Other senior mgrs: Annual budget: Date founded: Street address: Website: Twitter handle: FB page: Number of members/clients:	- List organizations major programs with a brief description - Identify any policy/advocacy positions taken (e.g., op-eds written, campaigns underway)
Board members (list names)	Upcoming events/announcements
- Name One - Name Two	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)

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



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

4.4 ข้อมูลด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามโครงสร้าง/รูปแบบ/เนื้อหาข้อมูล ที่ได้ออกแบบ (Stakeholder Profile)

การเก็บรวบรวมข้อมูล Stakeholder Profile จะต้องมีการรวบรวมทั้งแบบองค์กร และบุคคล โดยมีตัวอย่าง Stakeholder Profile ตามที่ได้ออกแบบดังนี้

ตัวอย่างรูปแบบในการจัดเก็บข้อมูล Stakeholder Profile ของ กฟภ. สำหรับองค์กร

(ตัวอย่าง สคร.)

ชื่อ Stakeholder:	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
กลุ่ม Stakeholder ของ กฟภ.:	หน่วยงานกำกับ
ประเภทหน่วยงาน:	ราชการ ระดับกรม
วันสถาปนา/ก่อตั้ง	3 ตุลาคม
สีประจำหน่วยงาน	สีฟ้า
ภารกิจ	กำกับ ดูแลการดำเนินนโยบายการบริหารและพัฒนา รัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล
ที่อยู่:	310 อาคาร SME Bank ชั้น 2 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์:	02-2985880-7
e-Mail:	webmaster@sepo.go.th
ระดับความมีอิทธิพล (Impact: I)	5
ระดับความพึ่งพา (Dependency: D)	4
ระดับคะแนนความสำคัญเฉลี่ยจาก I และ D	4.5
Zone ความสำคัญเฉลี่ย	A

ตัวอย่างรูปแบบในการจัดเก็บข้อมูล Stakeholder Profile ของ กฟภ. สำหรับองค์กร

บทบาทหน้าที่สำคัญ ที่มีต่อ กฟภ.	ความต้องการ/ ความคาดหวัง สำคัญ ที่ Stakeholder ต้องการจาก กฟภ.	ความต้องการ/ ความคาดหวังสำคัญ ที่ กฟภ. ต้องการจาก Stakeholder	หน่วยงาน/บุคคล ของ Stakeholder ที่รับผิดชอบ	สายงาน/ฝ่าย งาน กฟภ. ที่รับผิดชอบ
1. พิจารณาเห็นชอบ แผนแม่บท ของ กฟภ.	ต้องการแผนที่มี คุณภาพ บริหาร เพิ่มมูลค่ารัฐวิสาหกิจ	ต้องการคณะกรรมการ ที่มีประสิทธิภาพ ด้านการจัดทำ แผนแม่บท ที่ประยุกต์ เข้ากับเกณฑ์ Enablers ของ สคร.	กองพัฒนา รัฐวิสาหกิจ 2	สายงาน ย
2. กำกับดูแลการ ดำเนินงานและ ผลประกอบการ ของ กฟภ. ให้เป็นไปตาม นโยบายที่รัฐบาล กำหนด	กฟภ. มีการดำเนินงาน และผลประกอบการ เป็นไปตามนโยบาย ที่รัฐบาลกำหนด	กำกับดูแลหน่วยงาน ในสังกัด ด้วยความยุติธรรม โปร่งใส	กองพัฒนา รัฐวิสาหกิจ 2	สายงาน ย
3. กำกับดูแลการ ดำเนินนโยบาย การบริหารและ พัฒนารัฐวิสาหกิจ ให้เป็นไปตาม นโยบายของรัฐ ตรวจสอบเงิน แผ่นดินและ งบการเงินของ กฟภ.	รายงานวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน ถูกต้องครบถ้วน และมีข้อมูล การวิเคราะห์เชิงลึก รายงาน ผลการดำเนินงาน เฉพาะ กฟภ. ถูกต้องครบถ้วน	ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ	กองพัฒนา รัฐวิสาหกิจ 2	สายงาน ย
4. กำกับดูแลการ บริหารงานให้มี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	ตอบสนองต่อนโยบาย ภาครัฐ และให้หน่วยงาน บริหารงานให้มี ประสิทธิภาพที่ดี	นโยบายที่ชัดเจน และการแลกเปลี่ยน ข้อมูล	กองพัฒนา รัฐวิสาหกิจ 2	สายงาน ย

ตัวอย่างรูปแบบในการจัดเก็บข้อมูล Stakeholder Profile ของ กฟภ. สำหรับบุคคล



Stakeholder Profile ของ กฟภ. (ตัวอย่าง สคร.: ผู้บริหารและบุคลากรสำคัญ)

ชื่อ นาย XX XX

ตำแหน่ง:

ที่อยู่ :	บทบาทต่อ กฟภ. :	Key VOS/ISSUE	Lifestyle:	บุคลากรของ กฟภ. ที่รู้จัก/สนิท :	ความเกี่ยวข้องกับ Stakeholder อื่น :
เบอร์โทรศัพท์ / มือถือ:	ระดับความสำคัญ :			ระดับความสนิทกับบุคลากร กฟภ. :	
E-mail :	กิจกรรม/ผลการดำเนินงาน ในการสร้าง	ปัญหาอุปสรรค		ปัจจัยความสำเร็จ	
วันเกิด :	ความสัมพันธ์ ที่ผ่านมา 5 ปี แยกตามปี	ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา		ในการสร้างความสัมพันธ์ในปัจจุบัน	
ประวัติการศึกษา :					
ประวัติการทำงาน :	กิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์	KPI/ผลการดำเนินงานในการสร้างความสัมพันธ์		ผู้รับผิดชอบของ กฟภ. ในการสร้างความสัมพันธ์ในปัจจุบัน :	
สถานภาพ :	ปัจจุบัน	ปัจจุบัน		ผู้อัปเดตข้อมูลก่อนหน้า:	
ศาสนา				ผู้รับผิดชอบ/ความถี่ในการ Update ข้อมูล:	
Social Media:				อื่นๆ :	

Stakeholder Profile ของ กฟภ. (ตัวอย่าง คณะกรรมการ)



ชื่อ นาย XX XX

ที่อยู่ : เบอร์โทรศัพท์ /มือถือ : E-mail : วันเกิด : ประวัติการศึกษา : ประวัติการทำงาน : สถานภาพ : ศาสนา : Social Media :	บทบาทต่อ กฟภ. : ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน : คะแนนประเมินตนเอง : ระดับความสำคัญ : ระดับความสัมพันธ์ :	Key VOS/ISSUE 	Lifestyle: 	บุคลากรของ กฟภ. ที่รู้จัก/สนิท : ระดับความสัมพันธ์กับ บุคลากร กฟภ. :	ความเกี่ยวข้องกับคกก. ของ รส./หน่วยงานที่สำคัญอื่น: ความเกี่ยวข้องกับ Stakeholder อื่น
	ประวัติการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการ/อนุกรรม ใน รส. หรือหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งเข้าประชุม/ต่อจำนวนทั้งหมดต่อปี		ค่าเบี้ยประชุม	
	กิจกรรม/ผลการดำเนินงาน ในการสร้าง ความสัมพันธ์ ที่ผ่านมา 5 ปี แยกตามปี	ปัญหาอุปสรรค ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา		ปัจจัยความสำเร็จ ในการสร้างความสัมพันธ์ในปัจจุบัน	
	กิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์ปัจจุบัน	KPI/ผลการดำเนินงานในการสร้างความสัมพันธ์ ปีปัจจุบัน		ผู้รับผิดชอบของ กฟภ. ในการสร้างความสัมพันธ์ในปัจจุบัน : ผู้เปิดเผยข้อมูลก่อนหน้า ผู้รับผิดชอบ/ความถี่ในการ Update ข้อมูล: อื่นๆ :	

ทั้งนี้รูปแบบของการจัดเก็บข้อมูล Stakeholder Profile ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม จะมี Content ที่แตกต่างกันไปในบริบทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นๆ ที่นอกเหนือจากข้อมูลทั่วไป ดังนี้

1. กลุ่มหน่วยงานกำกับและภาครัฐ
 - วันเกษียณอายุราชการ
 - ผู้มีโอกาสสืบทอดตำแหน่งบริหาร/candidate
 - ประวัติการทำงาน/ตำแหน่งงานในอดีต
 - ตำแหน่งที่สำคัญด้านพลังงานหรืออื่นๆ
 - นโยบายสำคัญ
 - หลักสูตรการอบรม
2. กลุ่มลูกค้า
 - ประเภทลูกค้าตาม Segment/Sub Segment
 - แหล่งเงินทุน
 - ข้อมูลการใช้ไฟฟ้า / บริการเกี่ยวเนื่อง
 - จำนวนข้อร้องเรียน/เรื่องร้องเรียน
 - รหัสสมิเตอร์
3. กลุ่มชุมชน
 - เรื่องร้องเรียน 5 ปีที่ผ่านมา
 - บุคลากรของ กฟภ. ที่รับผิดชอบทั้งในอดีตและปัจจุบัน
 - ตำแหน่งสำคัญ
4. กลุ่มพันธมิตร
 - รายละเอียดผลิตภัณฑ์/สินค้า บริการ
 - ความเชี่ยวชาญ
 - อันดับเรตติ้ง
 - จำนวนครั้งการทำผิดระเบียบ/TOR/ไม่ได้คุณภาพ
5. กลุ่มสื่อมวลชน
 - ประเภท (สาขาพลังงาน/การเมือง)/ชนิดสื่อ
 - ช่องทางการเสนอสื่อ
 - Rating
 - จำนวนครั้งของเสนอข่าวเชิงบวก/เชิงลบ ที่เกี่ยวข้องกับ กฟภ.
 - ประเด็นคำถามที่ขอถาม
 - รูปแบบการนำเสนอ

6. กลุ่มคณะกรรมการ

- ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- คะแนนประเมินตนเอง
- ระยะเวลาดำรงและสิ้นสุดของการเป็น กกก.
- ประวัติการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการ/อนุกรรม ใน รส. หรือหน่วยงานอื่น
- จำนวนครั้งเข้าประชุม/ต่อจำนวนทั้งหมดต่อปี

7. กลุ่มผู้บริหาร/พนักงาน/หน่วยงานภายใน

7.1 ผู้บริหาร

- ประวัติการทำงาน/ดำรงตำแหน่งบริหาร
- ผู้มีโอกาาสืบทอดตำแหน่งบริหาร/candidate
- หลักสูตรฝึกอบรม

7.2 พนักงาน

- การเข้าร่วมโครงการสำคัญต่างๆ
- หลักสูตรการฝึกอบรม
- คะแนนประเมินบุคคล
- Competency
- ความเชี่ยวชาญอื่นๆ
- รางวัลที่ได้รับ
- ชมรม

7.3 หน่วยงานภายใน

- KPI ที่วัดร่วมกัน หรือ มีความต่อเนื่องกัน
- ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
- แผนงาน/กิจกรรมที่ต้องดำเนินการร่วมกัน

8. กลุ่มบริษัทในเครือ

- บริษัทผู้ถือหุ้น
- ประวัติการยื่นประมูลโครงการ
- คณะกรรมการที่เคยเกี่ยวข้องกับ กฟภ.
- ทิศทางในอนาคต
- ข้อมูลทางการเงิน
- ปัญหา Conflict 5 ปีที่ผ่านมา

9. กลุ่มคู่แข่ง

- รายละเอียด ผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการ
- Asset
- ลูกค้ารายสำคัญของคู่แข่ง
- ข้อมูลของคู่แข่งที่ใช้ในการ Benchmarking
- KPI/ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับ กฟภ.

