



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

กระบวนการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(Sustainability and Stakeholder Management)

สายงานยุทธศาสตร์

ฝ่ายส่งเสริมความสัมพันธ์และสื่อสาร
องค์กรเพื่อความยั่งยืน (ฝสย.)

กองบริหารความยั่งยืนและความสัมพันธ์
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กยส.)

อนุมัติ

(ลงชื่อ)

(นายวิเชียร ปัญญาวานิชกุล)

ตำแหน่ง

รองผู้อำนวยการยุทธศาสตร์

26 / ธ.ค. / 2565

A-WM-01

คำนำ

กองบริหารความยั่งยืนและความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กยส.) มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับทิศทาง และเป้าหมายการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของ กฟผ. รวมทั้งสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานดังกล่าวให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับทราบ

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อแสดงภาพรวมของกระบวนการบริหารจัดการด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามมาตรฐานด้านความยั่งยืนและมาตรฐานการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ กฟผ. ได้นำมาประยุกต์ใช้ ซึ่งประกอบด้วย 6 กระบวนการ ดังนี้

- 1) กระบวนการกำหนด วัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน
- 2) กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงาน
- 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง และเตรียมความพร้อม
- 4) กระบวนการดำเนินงาน สร้างความสัมพันธ์ ติดตาม รายงาน และเปิดเผยข้อมูล
- 5) กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม
- 6) กระบวนการเรียนรู้ ปรับปรุงระบบงาน

เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแนวปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนต่อไป

ทั้งนี้ หากมีข้อเสนอแนะหรือข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อสอบถามกองบริหารความยั่งยืนและความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กยส.) ฝ่ายส่งเสริมความสัมพันธ์และสื่อสารองค์กรเพื่อความยั่งยืน (ฝสย.) โทร. 02-590-9920

กองบริหารความยั่งยืนและความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ฝ่ายส่งเสริมความสัมพันธ์และสื่อสารองค์กรเพื่อความยั่งยืน
พฤษภาคม 2565

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1. หลักการและเหตุผล	1
2. วัตถุประสงค์และขอบเขตการดำเนินงาน	1
3. คำจำกัดความ	1
4. โครงสร้างและหน้าที่รับผิดชอบ	2
5. ระบบบริหารจัดการด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3
5.1 กระบวนการกำหนด วัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน	4
5.2 กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงาน	20
5.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง และเตรียมความพร้อม	28
5.4 กระบวนการดำเนินงาน สร้างความสัมพันธ์ ติดตาม รายงาน และเปิดเผยข้อมูล	36
5.5 กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม	38
5.6 กระบวนการเรียนรู้ ปรับปรุงระบบงาน	42
 ภาคผนวก	
1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง	47
2. ตัวอย่างแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง	56
3. อื่นๆ	59
4. รายชื่อผู้จัดทำ	60

1. หลักการและเหตุผล

ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เป็นบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนการใช้ชีวิตประจำวัน การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ นโยบายจากภาครัฐ การขาดแคลนทรัพยากร การปรับเปลี่ยนสภาพอากาศ เป็นต้น ดังนั้นการพัฒนาความยั่งยืนให้สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการดำเนินธุรกิจขององค์กร จึงเป็นหนึ่งกระบวนการที่สำคัญเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

โดยในการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Sustainability and Stakeholder Management) นั้นเริ่มต้นจากการกำหนด วัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน รวมถึงการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นความต้องการความคาดหวังที่สำคัญด้านความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Materiality) ตลอดจนการจัดทำแผนการดำเนินงานระยะยาว การเสริมสร้างความพร้อมในการตอบสนอง การถ่ายทอดและนำไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและรายงานผลการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมกลุ่มต่างๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางองค์กร ตลอดจนกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานต่อไป

2. วัตถุประสงค์และขอบเขตการดำเนินงาน

2.1 วัตถุประสงค์

- 2.1.1 เพื่อกำหนดขอบเขตการพัฒนาความยั่งยืนให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร และบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังที่สำคัญด้านความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Materiality) อย่างเป็นระบบ
- 2.1.2 เพื่อบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 2.1.3 เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความยั่งยืนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภารกิจ

2.2 ขอบเขตการดำเนินงาน

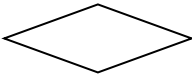
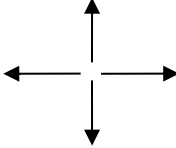
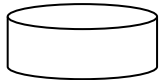
ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญตามสถาปัตยกรรมธุรกิจของ กฟผ.

3. คำจำกัดความ

- 3.1 AA1000SES คือ Account Ability 1000 Stakeholder Engagement Standard
- 3.2 Stakeholder คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.3 Materiality คือ ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่มีนัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร หรือประเด็นที่มีนัยสำคัญด้านความยั่งยืน
- 3.4 ผังการไหลของกระบวนการ (Work Flow Chart) คือ การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงานเพื่อให้เห็นถึงลักษณะและความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

3.4.1  คือ จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ

3.4.2  คือ กิจกรรมและการปฏิบัติงาน

3.4.3		คือ การตัดสินใจ
3.4.4		คือ ทิศทาง/การเคลื่อนไหวของงาน
3.4.5		คือ จุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน เช่น กรณีการเขียนกระบวนการไม่สามารถจบได้ภายใน 1 หน้า
3.4.6		คือ เอกสาร/รายงาน
3.4.7		คือ ฐานข้อมูล
3.4.8		คือ จุดควบคุมกิจกรรมหลักที่คาดว่าจะเกิดปัญหาบ่อย / ต้องควบคุมเป็นพิเศษ

4. โครงสร้างและหน้าที่รับผิดชอบ

- 4.1 กองบริหารความยั่งยืนและความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กยส.) ฝ่ายส่งเสริมความสัมพันธ์และสื่อสารองค์กรเพื่อความยั่งยืน (ฝสย.) ทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักในกระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4.2 คณะกรรมการธรรมาภิบาล และการพัฒนาความยั่งยืน ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของ กฟผ. เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหน่วยงานภาครัฐได้รับประโยชน์สูงสุด ผ่านการกำกับดูแลกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และตรวจสอบและติดตามการดำเนินงาน รวมถึงการกำกับดูแลในเรื่องการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร และการพิจารณาประเด็นที่มีนัยสำคัญด้านความยั่งยืน โดยมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้
 - 4.2.1 วางกรอบและเสนอแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคต่อคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
 - 4.2.2 ทบทวนแนวทางการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล การป้องกันและจัดการทุจริตคอร์รัปชัน การดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งครอบคลุมมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล โดยเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติสากล และนำเสนอต่อคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
 - 4.2.3 ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และพิจารณาอนุมัติแผนแม่บท และ/หรือ แผนการดำเนินงานประจำปี คู่มือการปฏิบัติงานด้านธรรมาภิบาล ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม ธรรมาภิบาล ตามแนวปฏิบัติสากล และนำเสนอคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเพื่อทราบ

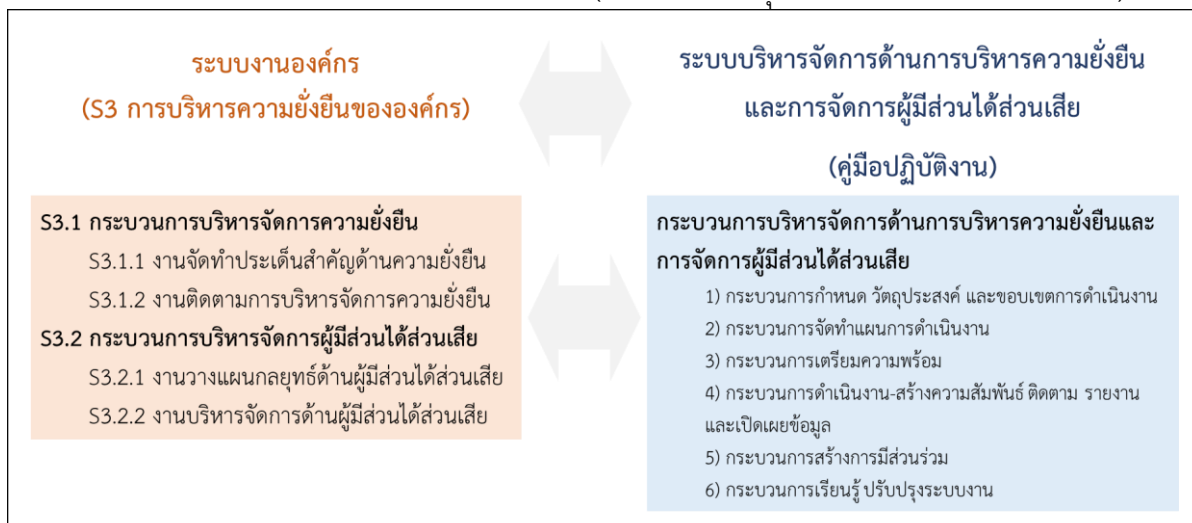
5. ระบบบริหารจัดการด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ระบบบริหารจัดการด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นส่วนหนึ่งในระบบงานโดยรวมของ กฟผ. มีกระบวนการครอบคลุมตั้งแต่การศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต การกำกับดูแลองค์กร และการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน (Sustainability) ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ คือ มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) มิติด้านสังคม (Social) และมิติด้านธรรมาภิบาล (Governance) ซึ่งประกอบด้วย 6 กระบวนการทำงานที่สำคัญ ได้แก่

1. กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน
2. กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงาน
3. กระบวนการเตรียมความพร้อม
4. กระบวนการดำเนินงาน-สร้างความสัมพันธ์ ติดตาม รายงาน และเปิดเผยข้อมูล
5. กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม
6. กระบวนการเรียนรู้ ปรับปรุงระบบงาน

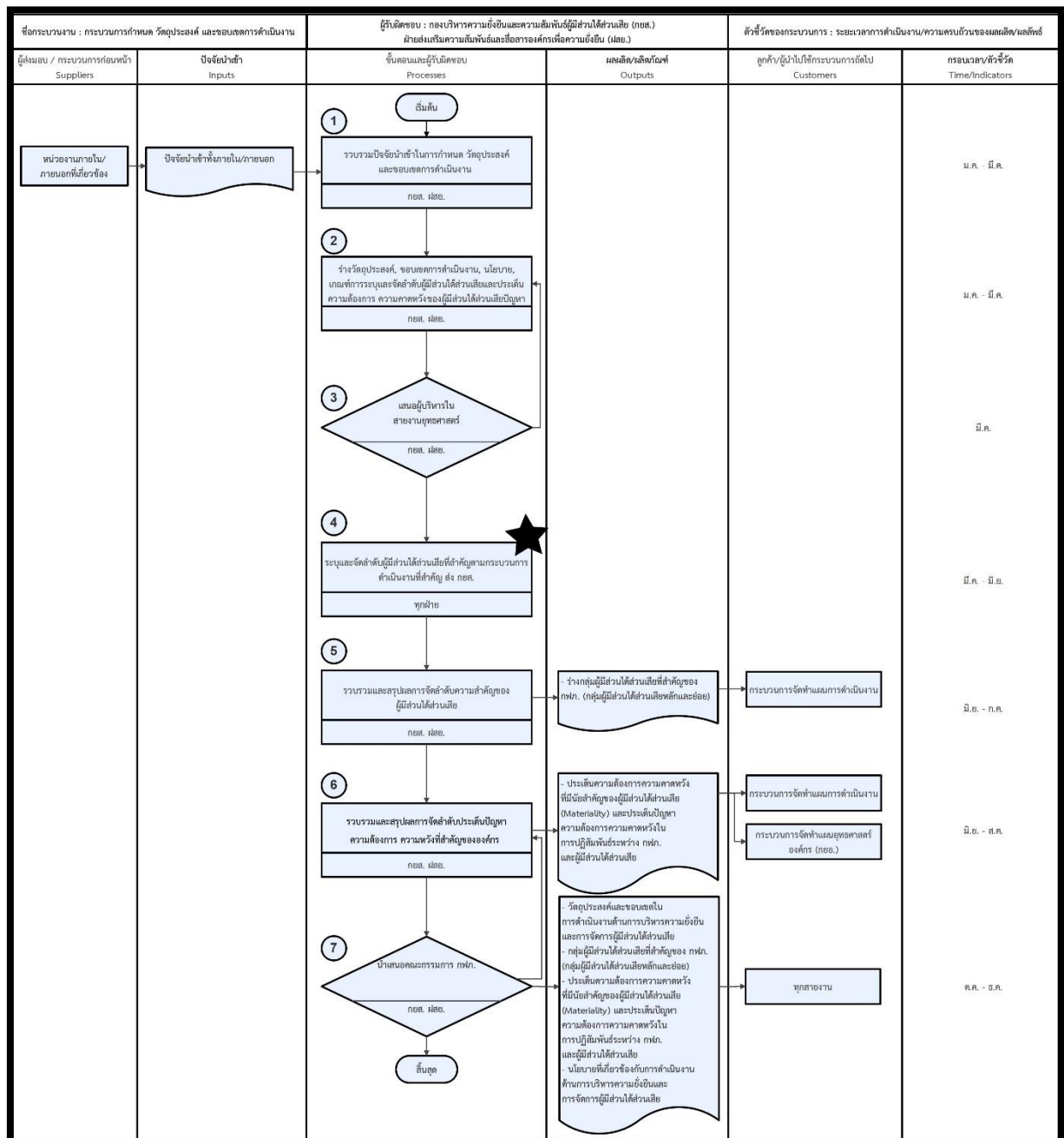
และมีความเชื่อมโยงกับระบบงานโดยรวมขององค์กร (สถาปัตยกรรมธุรกิจ : Business Architecture) ดังนี้



5.1 กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน

เป็นกระบวนการขั้นแรกของการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเริ่มจากการรวบรวมปัจจัยนำเข้า เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต กรอบทิศทางการดำเนินงาน ระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนกำหนดประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่มีนัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Materiality) และประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 ผังการไหลของกระบวนการ (SIPOC)



5.1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1) รวบรวมปัจจัยนำใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน

กยส. รวบรวมปัจจัยนำใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งปัจจัยที่รวบรวมอย่างน้อยควรครอบคลุมในมิติ ดังนี้

1.1) มิติที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐาน/แนวทางการดำเนินงานในประเทศและสากล เพื่อนำมาอ้างอิงแนวทางปฏิบัติที่ดี เช่น เป้าหมายการพัฒนาความยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs), มาตรฐานการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (AA1000 Stakeholder Engagement Standard: AA1000 SES), มาตรฐานการรายงานด้านความยั่งยืนในระดับสากล (GRI Sustainability Reporting Standards), เกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) เป็นต้น

1.2) มิติที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย แนวทางการดำเนินงานภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทาง/แนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม เช่น นโยบายการดำเนินงานระดับสากล ระดับประเทศ และองค์กร, แผนยุทธศาสตร์, การเปลี่ยนแปลงภายใน/ภายนอกองค์กร และ ผลการดำเนินงานขององค์กรในปีที่ผ่านมา เป็นต้น

1.3) มิติที่เกี่ยวข้องกับระบบงานภายในองค์กร เช่น ระบบงานขององค์กร, คู่มือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2) ร่างวัตถุประสงค์, ขอบเขตการดำเนินงาน, นโยบาย, เกณฑ์การระบุและจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่มีนัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Materiality) และประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กยส. นำข้อมูลปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ เพื่อทบทวนแนวทางปฏิบัติต่างๆ สำหรับใช้ในปัดไป โดยข้อมูลประกอบด้วย

2.1) ร่างวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2) ร่างนโยบายด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3) ร่างเกณฑ์การระบุและจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และเกณฑ์การกำหนดประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่มีนัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Materiality) และประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.4) ร่างการระบุระดับและรูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Level and Method)

3) นำเสนอผู้บริหารในสายงานยุทธศาสตร์

กยส. นำเสนอ ร่างวัตถุประสงค์, ขอบเขตการดำเนินงาน, นโยบาย, เกณฑ์การระบุและจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่มีนัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Materiality) และประเด็นปัญหา ความต้องการ

ความคาดหวังในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขอความเห็นชอบจากผู้บริหารในสายงานยุทธศาสตร์

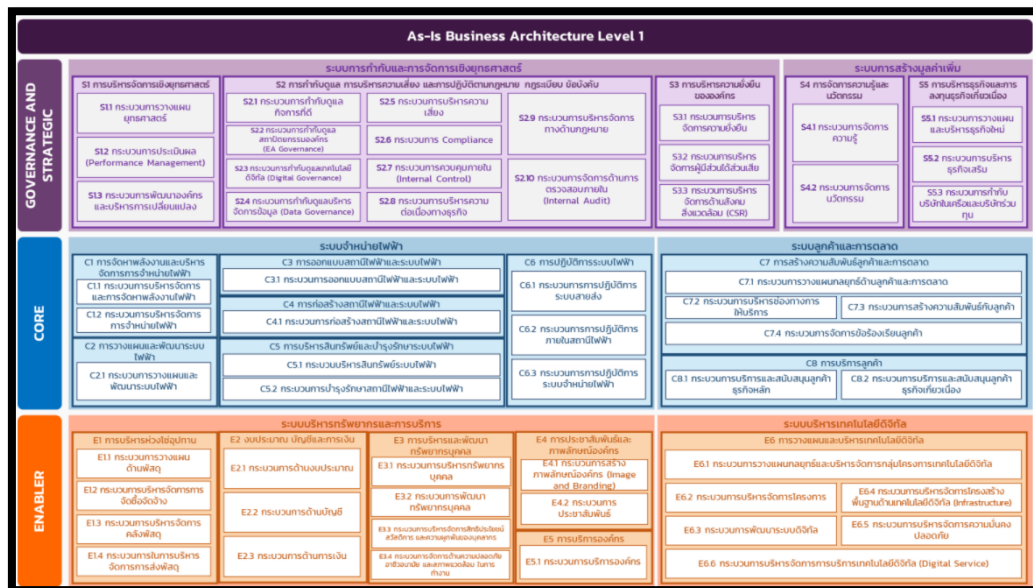
3.1) กรณีเห็นชอบ กยส. ส่งร่างวัตถุประสงค์, ขอบเขตการดำเนินงาน, นโยบาย, เกณฑ์การระบุและจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่มีนัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Materiality) และประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ทุกสายงาน/ฝ่ายงาน ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตาม กระบวนการดำเนินงานที่สำคัญที่สายงาน/ฝ่ายงานรับผิดชอบ

3.2) กรณีไม่เห็นชอบ กยส. ปรับปรุง/แก้ไข และนำเสนอผู้บริหารในสายงาน ยุทธศาสตร์อีกครั้ง

4) ระบุและจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญตามกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญที่สายงาน/ฝ่ายงานรับผิดชอบ ส่ง กยส.

ทุกสายงาน/ฝ่ายงาน ระบุและจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญที่รับผิดชอบ ตามเกณฑ์ที่ กยส. กำหนดลงในแบบฟอร์ม จากนั้น นำเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุดของสายงาน และส่งให้ กยส. รวบรวม โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

4.1) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญ (Work Process) ที่สายงาน/ฝ่ายงานรับผิดชอบ



4.2) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กยส. ได้จัดทำแนวทางการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กฟผ. ดังนี้

4.2.1) ให้ผู้แทนจากทุกสายงาน/สำนัก และ กฟผ.ทุกเขต

- วิเคราะห์และระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องตามระบบงาน โดยรวมของ กฟผ. ตาม Value Chain หรือ สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) หรือสถาปัตยกรรมทางธุรกิจ (Business Architecture) พร้อมวิเคราะห์ระบบงาน

กระบวนการทำงานของทุกสายงาน/ฝ่ายงาน ทั้งบริบทของงาน
ที่ดำเนินการในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

- ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของแต่ละสายงาน/ฝ่ายงาน ผ่าน
แบบฟอร์มการวิเคราะห์ โดยให้แต่ละฝ่ายงานระบุขั้นตอน
การดำเนินงานตามภารกิจงานที่สำคัญและพิจารณาว่าในแต่ละ
ขั้นตอนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดบ้าง

4.2.2) กยส. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (In-depth Interview) เรื่อง บริบท
ทิศทาง นโยบาย และความเห็นเกี่ยวกับการยกระดับการบริหาร
จัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ.

4.2.3) แนวทางและหลักเกณฑ์ในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กยส. ได้ทำการทบทวนแนวทางการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โดยสามารถแบ่งออกเป็น
5 มุมมอง ดังนี้

- **Dependency**

หน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคล ที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของ
องค์กร หรืออยู่ภายใต้การบริหารงานตามทิศทางการดำเนินงาน
ขององค์กร

- **Responsibility**

หน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคล ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและ
ตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของ
องค์กร ภายใต้มุมมองตามแนวทางของมาตรฐาน
ความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000

- **Tension**

หน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคล ที่องค์กรต้องเร่งดำเนินการเข้าไป
แก้ไขประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วนในด้านของการเงิน
เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

- **Influence**

หน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคล ที่สร้างผลกระทบต่อองค์กร และ
ส่งผลต่อการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดหรือทิศทางการดำเนินงาน
ขององค์กร

- **Diverse Perspective**

หน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคล ที่มีมุมมอง หรือทัศนคติทั้งในด้าน
บวกและด้านลบต่อองค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัว
ปรับกระบวนการ หรือส่งผลให้เกิดโอกาสในการพัฒนาให้ดีขึ้น

4.3) การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทุกสายงาน/ฝ่าย ประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้จากการระบุมการจัดลำดับความสำคัญตามหลักเกณฑ์ ใน 2 มิติ ได้แก่ อิทธิพล (Impact) และการพึ่งพา (Dependency) จัดส่งให้ กยส. รวบรวม โดยมีหัวข้อการประเมิน ดังนี้

4.3.1) อิทธิพล (Impact)

- I1 มีอำนาจสั่งการ/เปลี่ยนแปลง นโยบาย/ทิศทางการดำเนินงาน/แผนต่างๆ/วิธีหรือกระบวนการทำงาน
- I2 มีอำนาจอนุมัติ/เปลี่ยนแปลง งบประมาณ/ทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการทำงาน
- I3 สามารถขัดขวางการทำงาน/การเข้าพื้นที่ในการทำงาน
- I4 สามารถดำเนินการอันส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง

4.3.2) การพึ่งพา (Dependency)

- D1 มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการทำงานประจำวัน/การดำเนินงานตามตัวชี้วัด
- D2 มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลประกอบการทางการเงินที่เพิ่มหรือลด
- D3 ได้รับผลกระทบเชิงลบ จากผลิตภัณฑ์/บริการ

4.4) การระบุระดับและวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่คาดหวัง (Level and Method)

กำหนดระดับและรูปแบบที่เหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาทั้งระดับและรูปแบบที่คาดหวัง และระดับและรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย กฟผ. ได้กำหนดระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ (Level and Method) ดังนี้

ระดับของการสร้างความสัมพันธ์ (Level of Engagement)	ระดับของความสัมพันธ์ (X)	ระดับการสื่อสาร (Y)	การดำเนินงาน/สร้างความสัมพันธ์	วิธีการ/รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ (Method)
ระดับที่ 1 เพิกเฉย (Level 1 Remain Passive)	ต่ำ (ไม่มีปฏิสัมพันธ์)	ไม่มีการสื่อสาร หรือการสื่อสารแบบทางเดียว (One way communication) กฟผ. สื่อสารให้ข้อมูลไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่ต้องการดำเนินการอะไร	- ไม่ต้องดำเนินการ - สื่อสารการดำเนินงานในการพรมผ่าน website PEA
ระดับที่ 2 ติดตาม (Level 2 Monitor)	ต่ำ (ปฏิสัมพันธ์ต่ำ)	มีข้อจำกัด (การสื่อสารแบบทางเดียว One way communication) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สื่อสารมายัง กฟผ.	ติดตามการสื่อสาร/มุมมอง/ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับปรุงการดำเนินงาน	- หน่วยงานผู้รับผิดชอบติดตามข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเป็นระบบ
ระดับที่ 3 การให้ข้อมูล (Level 3 Inform)	ปานกลาง (ปฏิสัมพันธ์/ความสัมพันธ์ระดับปานกลาง)	มีข้อจำกัด (การสื่อสารแบบทางเดียว One way communication) แบบเจาะจงไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ต้องให้ข้อมูล ความรู้ หรือการสื่อสารที่เหมาะสมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- สื่อสารข้อมูลแบบเจาะจงแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Website, จดหมาย, โทรศัพท์, สื่อต่างๆ
ระดับที่ 4ปรึกษา (Level 4 Consult)	ปานกลาง (ปฏิสัมพันธ์/ความสัมพันธ์ระดับปานกลาง)	สองทาง (การสื่อสารแบบสองทาง Two-way) กฟผ. สื่อสารและรับฟังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ต้องมีการสื่อสาร ชูจุดแข็งและรับฟังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสื่อสาร/รับข้อมูล และ Feedback จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับการตัดสินใจขององค์กร	- ติดต่อพูดคุย, จัดการประชุม (Meeting), สานเสวนา หรือ ประชุมพิจารณา เพื่อสร้างความเข้าใจให้บรรลุวัตถุประสงค์
ระดับที่ 5 ร่วมมือ (Level 5 Collaborate)	สูง (ปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิด/ความสัมพันธ์ที่แบบเน้น)	สองทาง (การสื่อสารแบบสองทาง Two-way) เติบโต และปฏิบัติร่วมกัน	สร้างความร่วมมือ หรือสร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับการพัฒนา เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน	- การทำโครงการร่วมกัน (Joint Project, Joint ventures) - การเป็น Partnerships - การได้คณะทำงานร่วมกัน/ ร่วม Memorandum of Understanding (MOU) - ข้อตกลงการให้บริการ (SLA)
ระดับที่ 6 การให้อำนาจ (Level 6 Empower)	สูง (ปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิด/ความสัมพันธ์ที่แบบเน้น)	การให้อำนาจในการตัดสินใจ การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอำนาจในการตัดสินใจ/บทบาทในการกำหนดแนวทางของ กฟผ.	มอบอำนาจการตัดสินใจไปยังประเด็นต่างๆ ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมอยู่เพื่อกำหนดกรอบกำกับดูแลกลยุทธ์ การดำเนินงาน กฟผ.

ตัวอย่างการสร้างความสัมพันธ์ในแต่ละระดับ

- ระดับที่ 1 เพิกเฉย (Level 1 Remain Passive)
 - ไม่ต้องดำเนินการอะไรเลย

- หน่วยงานเผยแพร่ข้อมูล/แจ้งข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ผ่านทาง Website ทางทางของ กฟผ. (Website ของ กฟผ., สื่อสิ่งพิมพ์, โฆษณา, การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Line, Facebook, Twitter, YouTube เป็นต้น)
- ระดับที่ 2 ติดตาม (Level 2 Monitor)
 - หน่วยงานดำเนินการและติดตามนโยบายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ เช่น หน่วยงานที่มีหน้าที่จัดซื้อพัสดุ โดยต้องอ้างอิงสเปค/ราคา จากกระทรวงที่กำหนดนโยบาย ต้องดำเนินการและติดตามนโยบายอย่างสม่ำเสมอ
 - หน่วยงานต้องติดตาม (ผ่านเอกสาร, Website, การประชุมถ่ายทอด) นโยบายจากกระทรวงต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับปรุงนโยบาย/แผนงานต่างๆที่เกี่ยวข้องของหน่วยงาน
- ระดับที่ 3 การให้ข้อมูล (Level 3 Inform)
 - หน่วยงานต้องแจ้งข้อมูลการดำเนินงานแก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียแบบเจาะจง ผ่านช่องทางที่เหมาะสม เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจต่างๆ เช่น การแจ้งการซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้า การแจ้งการก่อสร้างในพื้นที่ การแจ้งปิดให้บริการชำระเงิน การแจ้งเปลี่ยนการวิธีการดำเนินงาน การแจ้งดับไฟฟ้า เป็นต้น
 - หน่วยงานต้องแจ้งวิธีการปฏิบัติงานหรือความต้องการแก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น การแจ้งขออนุญาตในเข้าพื้นที่/ดำเนินงานในพื้นที่ เป็นต้น
- ระดับที่ 4 ปรึกษา (Level 4 Consult)
 - หน่วยงานต้องพูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น
 - หน่วยงานต้องจัดประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้รับจ้างรับเหมา/ผู้ส่งมอบพัสดุ) เพื่อกำหนดสเปค /แนวทางปฏิบัติ ในรายละเอียดที่สำคัญอื่นๆ (ขยายความในสัญญา) ที่เกี่ยวข้อง เช่น มาตรฐานความปลอดภัย การรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
 - หน่วยงานต้องประชุมหารือกับหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อพูดคุย/รับการถ่ายทอดนโยบาย แผนงาน แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
 - หน่วยงานต้องจัดประชุมพิจารณา/สานเสวนากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่การดำเนินงานของหน่วยงานอาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การก่อสร้าง /ขยายเขตการบำรุงรักษา เป็นต้น
 - หน่วยงานต้องจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นต้องเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับ กฟผ. เช่น ผู้รับจ้างเหมาก่อสร้าง ผู้รับจ้างจัดหน่วย/พิมพ์บิล เป็นต้น

- ระดับที่ 5 ร่วมมือ (Level 5 Collaborate)
 - หน่วยงานควรตั้งคณะทำงาน/กลุ่มการดำเนินงานหรือ บันทึกข้อตกลง (Memorandum of Understanding: MOU) ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างราบรื่น
 - หน่วยงานควรดำเนินกิจกรรม/โครงการร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดกิจกรรม CSR, ดำเนินโครงการร่วม, ความร่วมมือต่างๆ เป็นต้น
 - หน่วยงานดำเนินการหารือกับหน่วยงานผู้รับบริการ (ทั้งภายใน/ภายนอก) เพื่อการจัดทำข้อตกลงการให้บริการ (Service Level Agreements: SLA) เพื่อพัฒนาการให้บริการ
- ระดับที่ 6 การให้อำนาจ (Level 6 Empower)
 - หน่วยงานได้มอบอำนาจในการกำกับดูแลกิจการองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกที่มีความสามารถ (คณะกรรมการ กฟผ.) มากำกับดูแลการดำเนินงานภายในองค์กร

5) รวบรวม และสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กยส. รวบรวมผลการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกสายงาน/ฝ่ายงาน และวิเคราะห์ผลการระบุ สรุปผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหลัก (Level 1)
- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มย่อย (Level 2)
 - วัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ขอบเขตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่าง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ องค์กร (กลุ่มหลักและกลุ่มย่อย)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อย
1. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	1.1 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้กำหนดหรือกำกับนโยบายทิศทางการดำเนินงาน
	1.2 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้อนุมัติอนุญาตเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน
	1.3 ภาครัฐ/องค์กรอิสระผู้ให้ความร่วมมือสนับสนุน หรือ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
2. กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า	2.1 ผู้ใช้ไฟฟ้าในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า
	2.2 ลูกค้าในธุรกิจอื่นๆ นอกจากการจำหน่ายไฟฟ้า
3. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	3.1 ชุมชนและผู้นำชุมชน
	3.2 ประชาชนทั่วไป
4. กลุ่มสื่อมวลชน	4.1 สื่อมวลชน
5. กลุ่มพันธมิตร	5.1 ผู้ส่งมอบพลังงานไฟฟ้า
	5.2 ผู้ส่งมอบวัสดุอุปกรณ์
	5.3 ผู้ส่งมอบบริการ
	5.4 คู่ความร่วมมือในการกิจสนับสนุน หรือภารกิจอื่น ของ กฟผ.
6. กลุ่มคณะกรรมการ	6.1 คณะกรรมการ กฟผ.
	7.1 ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อย
7. กลุ่มพนักงาน/หน่วยงานภายใน	7.2 หน่วยงาน/คณะทำงานภายในของ กฟผ.
8. บริษัทในเครือ	8.1 บริษัทในเครือของ กฟผ. (ปัจจุบัน ได้แก่ บริษัท พีโอเอ เอนคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด)
9. กลุ่มคู่แข่ง คู่แข่งขัน	9.1 คู่แข่ง สินค้าทดแทน และคู่เปรียบเทียบ (Benchmark) ทั้งในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ธุรกิจต่างๆ ของ กฟผ. และด้านอื่นๆ

5.2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร (Key Partners เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์องค์กร)

ตัวอย่าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร

จุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จุดประสงค์	ระดับความสัมพันธ์ที่คาดหวัง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
Liberalized Electivity Market การเปิดตลาดไฟฟ้าเสรี	กระทรวงพลังงาน กกพ. กฟน. กฟผ.	เพื่อรองรับการขยายตัวของการเปิดตลาดไฟฟ้าเสรี	ระดับ 5	สายงานยุทธศาสตร์ (ย)	
Distribution การกระจายระบบจำหน่ายไฟฟ้า	ผู้รับเหมาก่อสร้าง สถานีไฟฟ้าและระบบไฟฟ้า	เพื่อการร่วมมือและพัฒนาธุรกิจ EV-Charging Station	ระดับ 5	สายงานธุรกิจและการตลาด (ธต)	สายงานยุทธศาสตร์ (ย)
Customer Solution การแก้ไขปัญหาและยกระดับความต้องการของลูกค้า	ที่ปรึกษา	เพื่อสร้างการจัดการข้อมูลลูกค้าด้วยระบบ CRM	ระดับ 5	สายงานธุรกิจและการตลาด (ธต)	สายงานยุทธศาสตร์ (ย)
	ผู้ส่งมอบพัสดุ (อุปกรณ์ไฟฟ้า เช่น หม้อแปลง มิเตอร์ AMI)	เพื่อสนับสนุนโครงการ SMART Grid	ระดับ 5	สายงานปฏิบัติการและบำรุงรักษา (ป)	สายงานยุทธศาสตร์ (ย)
Product Portfolio การสร้างเครือข่ายพันธมิตร และพัฒนาความสัมพันธ์ในการดำเนินการด้านธุรกิจและการตลาด	พันธมิตรร่วมลงทุนในธุรกิจต่างๆ	เพื่อสร้างเครือข่ายพันธมิตร และพัฒนาความสัมพันธ์ ตลอดจนออกแบบแนวทางร่วมกันในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศที่เหมาะสม	ระดับ 5	สายงานธุรกิจและการตลาด (ธต)	สายงานยุทธศาสตร์ (ย)
Digital Technology การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ผู้พัฒนาระบบงาน ICT และ Data Platform	เพื่อพัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลองค์กร และนำไปสู่การบริหารจัดการ (Data Driven Execution)	ระดับ 5	สายงานสารสนเทศและสื่อสาร (ทส)	สายงานยุทธศาสตร์ (ย)

5.3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละสายงาน

5.3.1) ระดับและรูปแบบของการสร้างความสัมพันธ์ (Level and Method) ที่คาดหวัง

5.3.2) ฝ่ายงานที่รับผิดชอบ

5.3.3) กระบวนการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับสายงาน (สายงานยุทธศาสตร์)

ฝ่าย	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความสัมพันธ์ที่คาดหวัง	กระบวนการที่เกี่ยวข้อง
ฝ่ายส่งเสริมความสัมพันธ์และสื่อสารองค์กรเพื่อความยั่งยืน	3. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	3.2 ประชาชนทั่วไป	ประชาชนทุกคนในประเทศไทย	ระดับ 3	กระบวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	4. กลุ่มสื่อมวลชน	4.1 สื่อมวลชน	สื่อมวลชนและสื่อออนไลน์	ระดับ 4	กระบวนการประชาสัมพันธ์
	9. กลุ่มคู่แข่ง คู่แข่งขัน	9.1 คู่แข่ง สินค้าทดแทน และคู่แข่งเปรียบเทียบ (Benchmark) ทั้งในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ธุรกิจต่างๆของ กฟผ. และด้านอื่นๆ	คู่แข่ง สินค้าทดแทน และคู่แข่งเปรียบเทียบ	ระดับ 2	กระบวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	1. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	1.1 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้กำหนดหรือกำกับการดำเนินนโยบายทิศทางการดำเนินงาน	กระทรวงพลังงาน	ระดับ 2	งานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.
			กระทรวงมหาดไทย	ระดับ 2	งานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.
			สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.)	ระดับ 2	งานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.
			สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	ระดับ 4	งานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.
			สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (สป.มท.)	ระดับ 2	งานจัดทำคู่มือสำหรับประชาชน
	6. กลุ่มคณะกรรมการ	6.1 คณะกรรมการ กฟผ.	คณะกรรมการบริหาร / คณะกรรมการ กฟผ.	ระดับ 6	งานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.
ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง	8. บริษัทในเครือ	8.1 บริษัทในเครือของ กฟผ. (ปัจจุบัน ได้แก่ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด)	บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	ระดับ 5	งานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.
ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง	6. กลุ่มคณะกรรมการ	6.1 คณะกรรมการ กฟผ.	คณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน	ระดับ 6	กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี
			คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ.	ระดับ 6	กระบวนการบริหารความเสี่ยง
ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจพลังงาน	1. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	1.1 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้กำหนดหรือกำกับการดำเนินนโยบายทิศทางการดำเนินงาน	สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน	ระดับ 4	งานจัดทำข้อมูลลักษณะการใช้ไฟฟ้า (Load Profile)

ฝ่าย	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความสัมพันธ์ที่คาดหวัง	กระบวนการที่เกี่ยวข้อง
	5. กลุ่มพันธมิตร	5.1 ผู้ส่งมอบพลังงานไฟฟ้า	EGAT	ระดับ 4	งานปรับปรุง Ft ขยายส่งประจำเดือน
			VSPP	ระดับ 3	งานการรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก VSPP

6) รวบรวม และสรุปผลการจัดลำดับประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญขององค์กร

กยส. นำข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผลสำรวจความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อเสนอแนะต่างๆที่ได้รับจากการประชาพิจารณ์ รวมถึงเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS) มาสรุปหาประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่มีนัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Materiality) และประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Issue) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

6.1) การระบุ/ค้นหาประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Identification)

กยส. รวบรวมประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อย ได้แก่ ผลสำรวจความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อเสนอแนะต่างๆที่ได้รับจากการประชาพิจารณ์ รวมถึงเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS) โดยควรพิจารณาเพิ่มเติมให้ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวครอบคลุมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

- 6.1.1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)
- 6.1.2) ประเด็นการเปิดเผยข้อมูลของอุตสาหกรรมไฟฟ้า (Electric Utilities Sector Disclosures) (GRI-G4)
- 6.1.3) ประเด็นการเปิดเผยข้อมูลขององค์การแห่งความริเริ่มว่าด้วยการรายงานสากล (Global Reporting Initiative : GRI) ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสนใจ (Sustainability Topics for Sectors : What do Stakeholders want to know?) กลุ่มธุรกิจสาขา Electric Utilities and Independent Power Producers and Energy Traders
- 6.1.4) ประเด็นการเปิดเผยข้อมูลของอุตสาหกรรมไฟฟ้าของ GRI (Electric Utilities Sector Disclosures GRI-G4)
- 6.1.5) ประเด็นการเปิดเผยข้อมูลของคณะกรรมการว่าด้วยมาตรฐานทางบัญชีความยั่งยืน (Sustainability Accounting Standards Board : SASB) กลุ่มธุรกิจสาขา Electric Utilities Sector

- 6.1.6) ประเด็นการเปิดเผยข้อมูลจากรายงานความยั่งยืนของบริษัทชั้นนำในระดับโลกที่ผ่านการประเมินด้านความยั่งยืนจาก RobecoSAM และมีสถานะเป็นบริษัทชั้นนำในกลุ่ม DJSI จากเอกสาร The Sustainability Yearbook ประจำปี และรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย กลุ่มธุรกิจสาขา Electric Utilities
- 6.1.7) การเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศอย่างรุนแรง (Climate Crisis), การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 หรือ สงคราม เป็นต้น

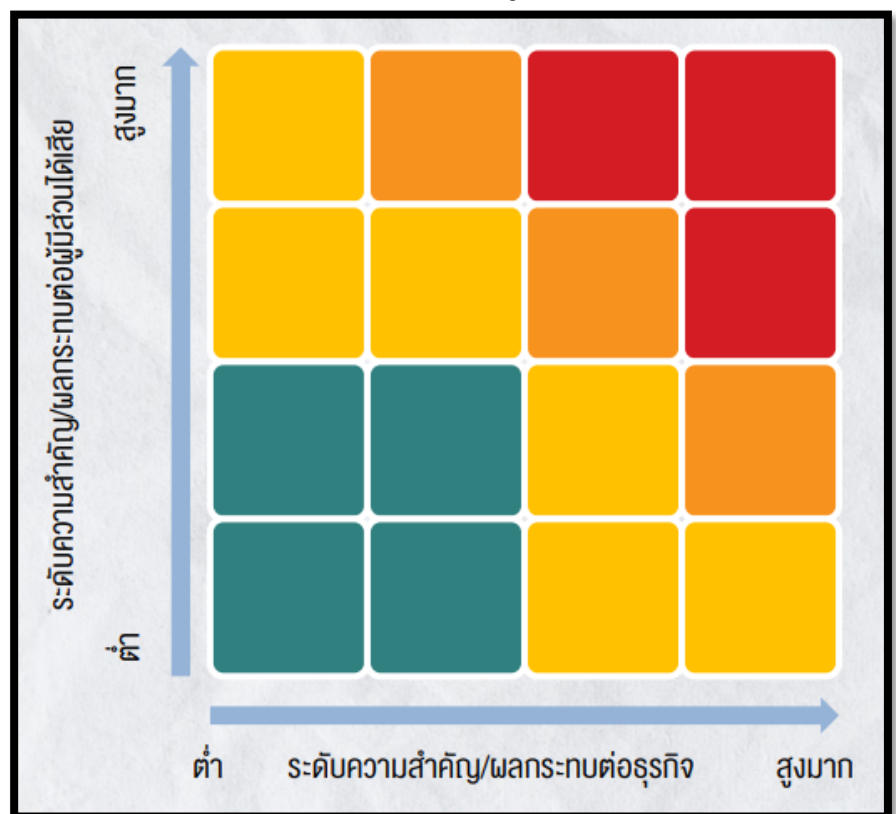
6.2) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization)

กยส. ประเมินความสำคัญของประเด็นที่มีนัยสำคัญ (Materiality Matrix) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งใช้แนวทางการประเมินใน 2 มิติ ดังนี้

6.2.1) ระดับความสำคัญ/ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.2.2) ระดับความสำคัญ/ผลกระทบต่อธุรกิจ

ตัวอย่าง การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization)



ที่มา <https://www.setsustainability.com/page/stakeholder-engagement>

และนำผลการจัดลำดับมากำหนดแนวทางการดำเนินงานพร้อมกำหนดแนวทางการบริหารจัดการประเด็นที่เหมาะสมกับนัยสำคัญของประเด็น

ตัวอย่าง แนวทางการบริหารจัดการประเด็นที่เหมาะสมกับ
นัยสำคัญของประเด็น

แนวทางการบริหารจัดการ	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
นโยบาย	●	●		
เป้าหมาย	●	●		
ผู้รับผิดชอบ	●	●	●	●
กลยุทธ์/แผนการดำเนินงาน	●	●		
การดำเนินงาน	●	●	●	●
การวัดผลการดำเนินงาน	●	●	●	●
การรายงานผล	●	●	●	●

หมายเหตุ: ● องค์ประกอบการจัดการที่บริษัทควรมี
● องค์ประกอบการจัดการที่แนะนำให้ทำ

ที่มา <https://www.setsustainability.com/>

ตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่มี
นัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Materiality) ปี 2566

ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Materiality)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องทางตรง	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องทางอ้อม
1. การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์	กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า	กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและ ภาครัฐ กลุ่มคณะกรรมการ
2. การรับมือต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบการ ดำเนินธุรกิจ	กลุ่มหน่วยงานกำกับ ดูแลและภาครัฐ	-
3. การจัดการนวัตกรรม วิจัย และพัฒนา ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพ การดำเนินธุรกิจ	กลุ่มหน่วยงานกำกับ ดูแลและภาครัฐ บริษัทในเครือ	-
4. การดูแลรักษาสุขภาพและความปลอดภัย ชุมชน	กลุ่มชุมชน สังคม และ สิ่งแวดล้อม	-
5. การบริหารจัดการทุนมนุษย์	กลุ่มพนักงาน/ หน่วยงานภายใน	-
6. ความมั่นคงด้านเสถียรภาพและความ พร้อมจ่ายกระแสไฟฟ้า	กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ ไฟฟ้า	กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและ ภาครัฐ กลุ่มคณะกรรมการ
7. ความปลอดภัยของข้อมูล ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและการรักษาข้อมูล ลูกค้า	กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ ไฟฟ้า	กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและ ภาครัฐ กลุ่มคณะกรรมการ

ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Materiality)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องทางตรง	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องทางอ้อม
8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหาร ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ	กลุ่มหน่วยงานกำกับ ดูแลและภาครัฐ กลุ่มคณะกรรมการ	กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า กลุ่มชุมชน สังคม และ สิ่งแวดล้อม กลุ่มสื่อมวลชน กลุ่มพันธมิตร กลุ่มพนักงาน/หน่วยงานภายใน บริษัทในเครือ กลุ่มคู่แข่ง
9. การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน	กลุ่มพันธมิตร	-
10. การบริหารจัดการพลังงานและสินทรัพย์	กลุ่มพันธมิตร บริษัทในเครือ	-
11. การเข้าถึงระบบไฟฟ้าและราคาที่ ประชาชนสามารถจ่ายได้	กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ ไฟฟ้า	กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและ ภาครัฐ กลุ่มคณะกรรมการ
12. อาชีวอนามัยและความปลอดภัยของ พนักงาน	กลุ่มพนักงาน/ หน่วยงานภายใน	-
13. การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มหน่วยงานกำกับ ดูแลและภาครัฐ กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ ไฟฟ้า กลุ่มชุมชน สังคม และ สิ่งแวดล้อม กลุ่มสื่อมวลชน กลุ่มพันธมิตร กลุ่มคณะกรรมการ กลุ่มพนักงาน/ หน่วยงานภายใน บริษัทในเครือ กลุ่มคู่แข่ง	-
14. การปล่อยก๊าซเรือนกระจก กลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ -- CO2 & Climate Change	กลุ่มหน่วยงานกำกับ ดูแลและภาครัฐ กลุ่มคณะกรรมการ กลุ่มชุมชน สังคม และ สิ่งแวดล้อม	-
15. ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน และการบริหาร จัดการสิ่งแวดล้อม -- Circular Economy	กลุ่มหน่วยงานกำกับ ดูแลและภาครัฐ กลุ่มคณะกรรมการ	-

ตัวอย่าง ผลการจัดระดับประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่มีนัยสำคัญ
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Materiality) ปี 2566

ประเด็นที่มีนัยสำคัญ		ระดับ นัยสำคัญ	มิติ
1	การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์	สูงมาก	ด้านเศรษฐกิจ
2	การรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ	สูงมาก	ด้านเศรษฐกิจ
3	การจัดการนวัตกรรม วิจัย และพัฒนาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ เพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจ	สูงมาก	ด้านเศรษฐกิจ
4	การดูแลรักษาสุขภาพและความปลอดภัยชุมชน	สูงมาก	ด้านสังคม
5	การบริหารจัดการทุนมนุษย์	สูงมาก	ด้านสังคม
6	ความมั่นคงด้านเสถียรภาพและความพร้อมจ่ายกระแสไฟฟ้า	สูง	ด้านเศรษฐกิจ
7	ความปลอดภัยของข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการรักษา ข้อมูลลูกค้า	สูง	ด้านเศรษฐกิจ
8	การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติ ตามระเบียบข้อบังคับ	สูง	ด้านเศรษฐกิจ
9	การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน	สูง	ด้านเศรษฐกิจ
10	การบริหารจัดการพลังงานและสินทรัพย์	สูง	ด้านเศรษฐกิจ
11	การเข้าถึงระบบไฟฟ้าและราคาที่ประชาชนสามารถจ่ายได้	สูง	ด้านสังคม
12	อาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน	สูง	ด้านสังคม
13	การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สูง	ด้านสังคม
14	การปล่อยก๊าซเรือนกระจก กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	สูง	ด้านสิ่งแวดล้อม
15	ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	ปานกลาง	ด้านสิ่งแวดล้อม

ตัวอย่าง แนวทางการบริหารจัดการประเด็นประเด็นความต้องการ
ความคาดหวังที่มีนัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร
(Materiality)

แนวทางการบริหารจัดการ	ระดับนัยสำคัญของประเด็นความยั่งยืน			
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
นโยบาย	/	*		
เป้าหมาย	/	/		
กลยุทธ์/แผนการดำเนินงาน	/	/	/	
ผู้รับผิดชอบ	/	/	/	/
การดำเนินงาน	/	/	/	/
การวัดผลการดำเนินงาน	/	/	/	*
การรายงานผล	/	/	/	*

อ้างอิง แนวทางการจัดการประเด็นที่มีนัยสำคัญตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
/ องค์ประกอบของการจัดการที่ ควร มี
* องค์ประกอบของการจัดการที่ แนะนำ ให้มี

6.3) ระบุประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังในการดำเนินงาน/
การปฏิสัมพันธ์ระหว่าง กฟผ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กยส. ระบุ รวบรวม และจัดลำดับความสำคัญ ของประเด็นปัญหา
ความต้องการ ความคาดหวังในการดำเนินงาน/การปฏิสัมพันธ์ระหว่าง กฟผ.
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรุปผลครอบคลุมในมุมมอง ดังนี้

6.3.1) ความต้องการ (Need) ในการดำเนินงานร่วมกับ กฟผ.

6.3.2) ความคาดหวัง (Expect) ในการดำเนินงานร่วมกับ กฟผ.

6.3.3) เหนือความคาดหวัง (Nice to do) ในการดำเนินงานร่วมกับ กฟผ.

ตัวอย่าง ประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสัมพันธ์
ระหว่าง กฟภ. กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ)

กลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	ความต้องการ (Need)	ความคาดหวัง (Expect)	เหนือความคาดหวัง (Nice to do)
กลุ่มหน่วยงาน กำกับดูแลและ ภาครัฐ	- การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ - การให้ความร่วมมือในการประสานงานกับภาครัฐ - ความรวดเร็วในการเนินงาน/ประสานงานกับภาครัฐ	- ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - จำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค - มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ - ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีจริยธรรม - ข้อมูลมีความถูกต้อง โปร่งใส และเข้าถึงได้ง่าย - มีนโยบายด้านการลงทุนที่เป็นไปตามเป้าหมายของนโยบายภาครัฐ	- การสร้างคุณค่าร่วมและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน - มีการคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน - มีการบริหารงานและผลประโยชน์ที่แข็งแกร่ง - ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง - พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - ขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร - มีโมเดลธุรกิจใหม่ที่จะช่วยเหลือประชาชนในการใช้ไฟฟ้าและลดมลพิษ - มีการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการจำหน่ายไฟฟ้า - บริหารศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะและความสามารถ

7) นำเสนอคณะกรรมการ กฟภ.

7.1) เสนอคณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และ
คณะกรรมการ กฟภ. ให้ความเห็นชอบ โดยเอกสารอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- 7.1.1) วัตถุประสงค์ และขอบเขตในการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 7.1.2) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กฟภ. (กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและย่อย)
- 7.1.3) ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่มีนัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Materiality) และประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง กฟภ. กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 7.1.4) นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.2) กรณีที่ไม่ประชุมไม่มีข้อเสนอแนะ กยส. นำข้อมูลที่น่าเสนอไปเผยแพร่แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

7.3) กรณีที่มีประชุมมีข้อเสนอแนะ กยส. ดำเนินการปรับปรุง/แก้ไข ตามที่ที่ประชุมกำหนด และนำเสนอคณะกรรมการอีกครั้ง

5.1.3 มาตรฐานการดำเนินงานของกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน

1) มาตรฐานภาพรวมของกระบวนการ

- 1.1) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกกระบวนการตามสถาปัตยกรรมธุรกิจขององค์กร (BA)
- 1.2) การระบุประเด็นสำคัญขององค์กร ครอบคลุมทุกกระบวนการตาม Value Chain ขององค์กร
- 1.3) การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบเวลาภาพรวมของกระบวนการ

2) มาตรฐานของกิจกรรม

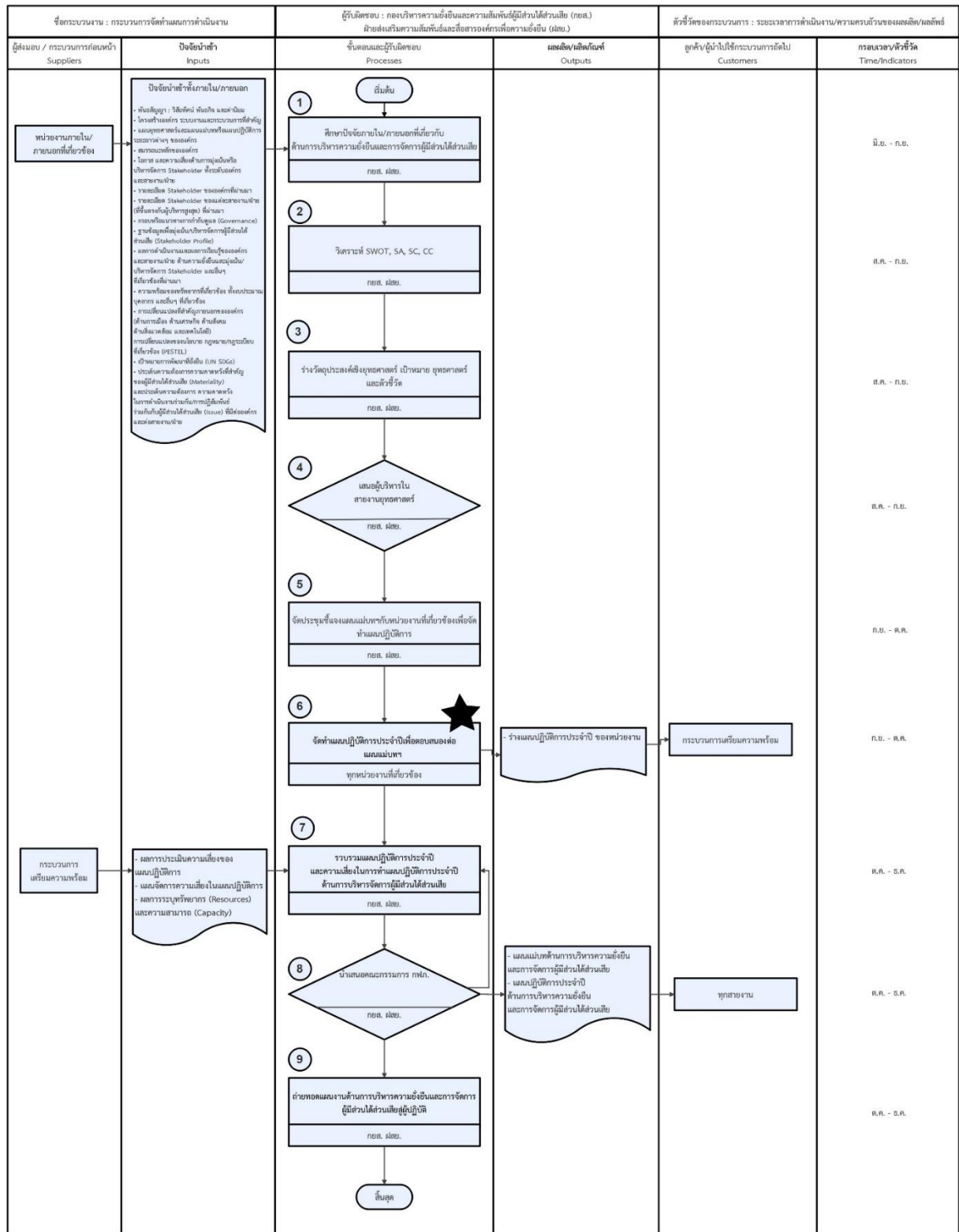
ขั้นตอน/กิจกรรม	มาตรฐานเชิงคุณภาพ ปริมาณ หรือระยะเวลา ของกิจกรรม
1) รวบรวมปัจจัยนำเข้าในการกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน	1) ความครบถ้วน ถูกต้องของเอกสารประกอบการพิจารณา 2) ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
2) ร่างวัตถุประสงค์, ขอบเขตการดำเนินงาน, นโยบาย, เกณฑ์การระบุและจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็นความต้องการ ความคาดหวัง ที่มีนัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Materiality) และประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
3) เสนอผู้บริหารในสายงานยุทธศาสตร์	
4) ระบุและจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญตามกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญ	
5) รวบรวม และสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
6) รวบรวม และสรุปผลการจัดลำดับประเด็นปัญหา ความต้องการ ความหวังที่สำคัญขององค์กร	
7) นำเสนอคณะกรรมการ กฟภ.	

5.2 กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงาน

เป็นกระบวนการที่นำข้อมูลที่ได้จากกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงานมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำเป้าหมายและแผนการดำเนินงานระยะยาว (แผนแม่บท) เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม และถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติประจำปี เพื่อให้การดำเนินงานดังกล่าว สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตรงจุด

นอกจากนี้ การดำเนินงานตามแผนแม่บทดังกล่าว ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ วิธีการ รูปแบบ และขั้นตอนที่เหมาะสมในการสื่อสารและถ่ายทอดการดำเนินงานไปสู่ผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี

5.2.1 ผังการไหลของกระบวนการ (SIPOC)



5.2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1) ศึกษาปัจจัยภายใน/ภายนอกที่เกี่ยวกับด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กยส. รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า เพื่อนำไปจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเพื่อให้ได้รับข้อมูลครบถ้วน และเพียงพอต่อการจัดทำแผนแม่บทฯ ต้องศึกษาปัจจัยนำเข้า 2 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1) ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน อย่างน้อยควรมีปัจจัยที่สำคัญได้แก่

- 1.1.1) พันธสัญญา : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม
- 1.1.2) โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และกระบวนการที่สำคัญ
- 1.1.3) แผนยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่างๆ ขององค์กร
- 1.1.4) สมรรถนะหลักขององค์กร
- 1.1.5) โอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ทั้งระดับองค์กร และสายงาน/ฝ่าย
- 1.1.6) รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา
- 1.1.7) รายละเอียด Stakeholder ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) ที่ผ่านมา
- 1.1.8) กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)
- 1.1.9) ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)
- 1.1.10) ผลการดำเนินงาน และผลการเรียนรู้ขององค์กรและสายงาน/ฝ่าย ด้านความยั่งยืนและมุ่งเน้น/บริหารจัดการ Stakeholder และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา
- 1.1.11) ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2) ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน อย่างน้อยควรมีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

- 1.2.1) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายนอกขององค์กร (ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี) การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง (PESTEL)
- 1.2.2) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (UN SDGs)
- 1.2.3) ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่มีนัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Materiality) และประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Issue) ที่มีต่อองค์กร และต่อสายงาน/ฝ่าย

2) วิเคราะห์ SWOT, SA, SC, CC

เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร โดยควรคำนึงถึงประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1) การประเมินสภาพแวดล้อมด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยคำนึงถึงความสอดคล้องยุทธศาสตร์องค์กร

2.2) การประเมินสภาพแวดล้อม ที่สามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบได้ (Fact Based) หรือ ข้อมูลอ้างอิง (Evidence-Based)

ซึ่งหลังจากการวิเคราะห์ SWOT แล้วควรนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อจับคู่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรที่มาจากการวิเคราะห์ SWOT และสร้างกลยุทธ์ใหม่ พร้อมกำหนดเป็นความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) และสมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) ของการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ร่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด

กยส. จัดทำ/ทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสมกับความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) และสมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) ของการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติงานผ่านแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแผนแม่บทด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย ได้แก่

3.1) บริบทการดำเนินงาน: บริบทการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. โดยอาจจะกำหนดมาในรูปแบบของวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ในการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2) ทิศทางระยะยาว (Strategic Positioning/Road map): ทิศทาง การดำเนินงานในการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว โดยต้องสอดคล้องกับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ของ กฟผ. (Strategic Positioning)

3.3) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO): เป็นวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งตอบสนองทิศทางระยะยาว และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) หรือยุทธศาสตร์ของ กฟผ. (Strategy)

3.4) เป้าหมาย (Goals): เป็นการกำหนดเป้าหมายในรูปแบบของผลผลิต (Output)/ผลลัพธ์ (Outcome) ที่คาดหวัง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิง

ยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ด้านการบริหารความยั่งยืนและ การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.5) ยุทธศาสตร์และเป้าหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy and KPI): เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าหมาย ในการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.6) รายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

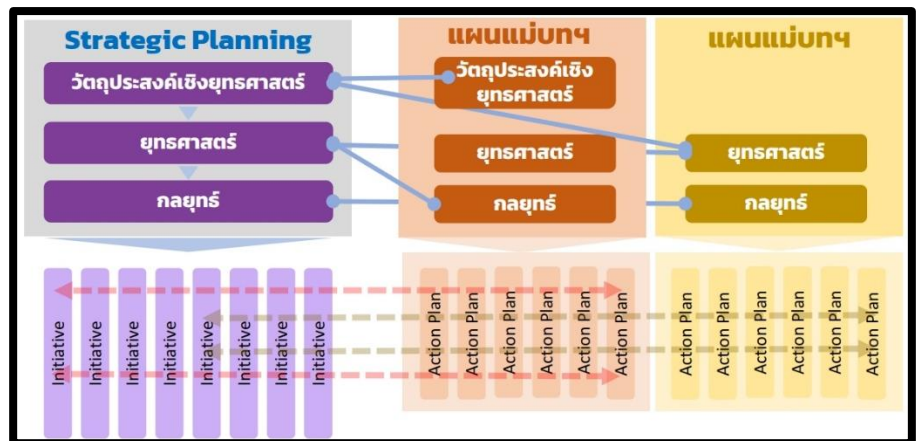
3.6.1) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ผลการจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กฟผ. ทั้งกลุ่มหลักและกลุ่มย่อย พร้อมวัตถุประสงค์รายกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.6.2) ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่มีนัยสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร (Materiality) และประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังในการดำเนินงานร่วมกัน/การปฏิสัมพันธ์ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Issue) ที่มีต่อองค์กร และต่อสายงาน/ฝ่าย

3.6.3) รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ และระดับที่คาดหวัง (Level and Method): เป็นการกำหนดระดับและรูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสอดคล้องกับรูปแบบความสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และยุทธศาสตร์/เป้าหมายของยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับของการสร้างความสัมพันธ์ (Level of Engagement)	ระดับของความสัมพันธ์ (X)	ระดับของการสื่อสาร (Y)	การดำเนินงาน/สร้าง ความสัมพันธ์	วิธีการ/รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ (Method)
ระดับที่ 1 เก็บแะ (Level 1 Remain Passive)	ต่ำ (ไม่มีปฏิสัมพันธ์)	ไม่มีการสื่อสาร หรือการสื่อสารแบบทางเดียว (One way communication) องค์กร สื่อสารให้ข้อมูลไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่ต้องการดำเนินการอะไร	ไม่ต้องดำเนินการ สื่อสารการดำเนินงานในการรวมผ่าน website PEA
ระดับที่ 2 ติดตาม (Level 2 Monitor)	ต่ำ (ปฏิสัมพันธ์ต่ำ)	มีข้อจำกัด (การสื่อสารแบบทางเดียว One way communication) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สื่อสารมายัง องค์กร	ติดตามการสื่อสาร/มุมมอง/ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเป็นข้อมูลในการดำเนินงาน	-หน่วยงานผู้รับผิดชอบติดตามข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเป็นระบบ
ระดับที่ 3 การให้ข้อมูล (Level 3 Inform)	ปานกลาง (ปฏิสัมพันธ์/ความสัมพันธ์ระดับปานกลาง)	มีข้อจำกัด (การสื่อสารแบบทางเดียว One way communication) องค์กรจะไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ต้องให้ข้อมูล ความรู้ หรือการสื่อสารที่เหมาะสมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-สื่อสารข้อมูลแบบเจาะจงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Website, จดหมาย, โทรศัพท์, สื่อต่างๆ
ระดับที่ 4 ปรึกษา (Level 4 Consult)	ปานกลาง (ปฏิสัมพันธ์/ความสัมพันธ์ระดับปานกลาง)	สองทาง (การสื่อสารแบบสองทาง Two way) องค์กร สื่อสารและรับฟังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ต้องมีการสื่อสาร พูดคุยและรับฟังร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสื่อสาร/รับข้อมูล และ Feedback จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับการตัดสินใจขององค์กร	- จัดประชุมชุด, จัดการประชุม (Meeting), สานเสวนา หรือ ประชุมพิจารณา เพื่อสร้างความเข้าใจกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
ระดับที่ 5 ร่วมมือ (Level 5 Collaborate)	สูง (ปฏิสัมพันธ์เชิงกึ่งมิตร/ความสัมพันธ์ที่แบบแน่น)	สองทาง (การสื่อสารแบบสองทาง Two way) เปรียบได้ สอดคล้อง และปฏิบัติร่วมกัน	สร้างความร่วมมือ หรือสร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับการพัฒนา เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา และวางแผนปฏิบัติการร่วมกัน	- การทำโครงการร่วมกัน (Joint Project, Joint ventures) - การเป็น Partnerships - การตั้งคณะทำงานร่วมกัน/ ร่วม Memorandum of Understanding (MOU) - ข้อตกลงการให้บริการ (SLA)
ระดับที่ 6 การให้อำนาจ (Level 6 Empower)	สูง (ปฏิสัมพันธ์เชิงมิตร/ความสัมพันธ์ที่แบบแน่น)	การให้อำนาจในการตัดสินใจ การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอำนาจในการตัดสินใจบทบาทในการกำหนดแนวทางของ องค์กร	มอบอำนาจการตัดสินใจในระดับต่างๆ ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมกลุ่มเพื่อกำหนดกรอบกำกับดูแลกลยุทธ์ การดำเนินงาน นวัตกรรม

3.6.4) ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทกับแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.: การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดของแผนแม่บทด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้นำเอาผลการวิเคราะห์ SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผน



ตัวอย่าง ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทกับแผนยุทธศาสตร์
กฟภ.

SP	CG	CSR*	SM	CM	DT	HCM	KM	INNO
SWOT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SA/SC/CC	-	-	✓	✓	-	-	-	-
Vision	-	-	-	-	-	-	✓ (เฉพาะด้าน KM)	-
Strategic Positioning	✓ (ทิศทางระยะยาว)	✓ (ทิศทางระยะยาว)	-	-	-	-	-	✓
SO/Goals	✓ (ผลลัพธ์และผลลัพธ์)	✓ (ผลลัพธ์และผลลัพธ์)	✓	✓	✓	✓ (ผลลัพธ์และผลลัพธ์)	✓ (ผลลัพธ์และผลลัพธ์)	✓ (ผลลัพธ์และผลลัพธ์)
Strategy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tactics	-	-	-	-	-	-	-	-

4) เสนอผู้บริหารในสายงานยุทธศาสตร์

กยส. นำร่างแผนแม่บทด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และร่างแผนปฏิบัติการประจำปี พร้อมข้อมูลที่เกี่ยวข้องนำเสนอผู้บริหารในสายงานยุทธศาสตร์ ผ่านการประชุมหรือเอกสารทางสารบรรณ

4.1) กรณีประธานคณะกรรมการเห็นชอบ ให้ กยส. เตรียมการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

4.2) กรณีประธานคณะกรรมการไม่เห็นชอบ ให้ กยส. ปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอประธานคณะกรรมการอีกครั้ง

5) จัดประชุมชี้แจงแผนแม่บทฯ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ

กยส. จัดประชุมชี้แจงแผนแม่บทฯ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจง การดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนแม่บทด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

6) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อตอบสนองต่อแผนแม่บทฯ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยอย่างน้อยควรมีรายละเอียด ได้แก่

- 6.1) ชื่อแผนงาน/โครงการ
- 6.2) วัตถุประสงค์
- 6.3) เป้าหมายของแผนงาน
- 6.4) ขั้นตอน/กิจกรรม
- 6.5) ระยะเวลา
- 6.6) ความเสี่ยงในการดำเนินงานตามแผน
- 6.7) งบประมาณค่าใช้จ่าย/ทรัพยากร/ความสามารถ ที่ต้องการ
- 6.8) ผู้รับผิดชอบ
- 6.9) ตัวชี้วัดและเป้าหมายของโครงการ

7) รวบรวมแผนปฏิบัติการประจำปี และความเสี่ยงในการทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กยส. รวบรวมแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8) นำเสนอคณะกรรมการ กฟผ.

กยส. นำเสนอร่างแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

8.1) กรณีคณะกรรมการฯ เห็นชอบ/อนุมัติ

- 8.1.1) กยส. นำเสนอผลการประชุมให้คณะกรรมการ กฟผ. เพื่อทราบ
- 8.1.2) กยส. เตรียมการจัดประชุมถ่ายทอดแผนงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่ผู้ปฏิบัติ

8.2) กรณีคณะกรรมการฯ ไม่เห็นชอบ/ ไม่อนุมัติ ให้ดำเนินการแก้ไขตามที่คณะกรรมการฯ ให้ข้อคิดเห็น พร้อมนำเสนอใหม่อีกครั้ง

9) ถ่ายทอด/สื่อสาร แผนงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่ผู้ปฏิบัติ

กยส. ดำเนินการถ่ายทอดแผนงานด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่ผู้ปฏิบัติโดยครอบคลุมทุกสายงาน/สำนัก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

5.2.3 มาตรฐานการดำเนินงานของกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงาน

1) มาตรฐานภาพรวมของกระบวนการ

- 1.1) แผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีรายละเอียดครบถ้วนครอบคลุมทุกหัวข้อหลัก
- 1.2) คณะกรรมการฯ ให้ความเห็นชอบแล้วเสร็จภายในกรอบเวลา (ก่อนเริ่มปีบัญชี)
- 1.3) การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบเวลาภาพรวมของกระบวนการ

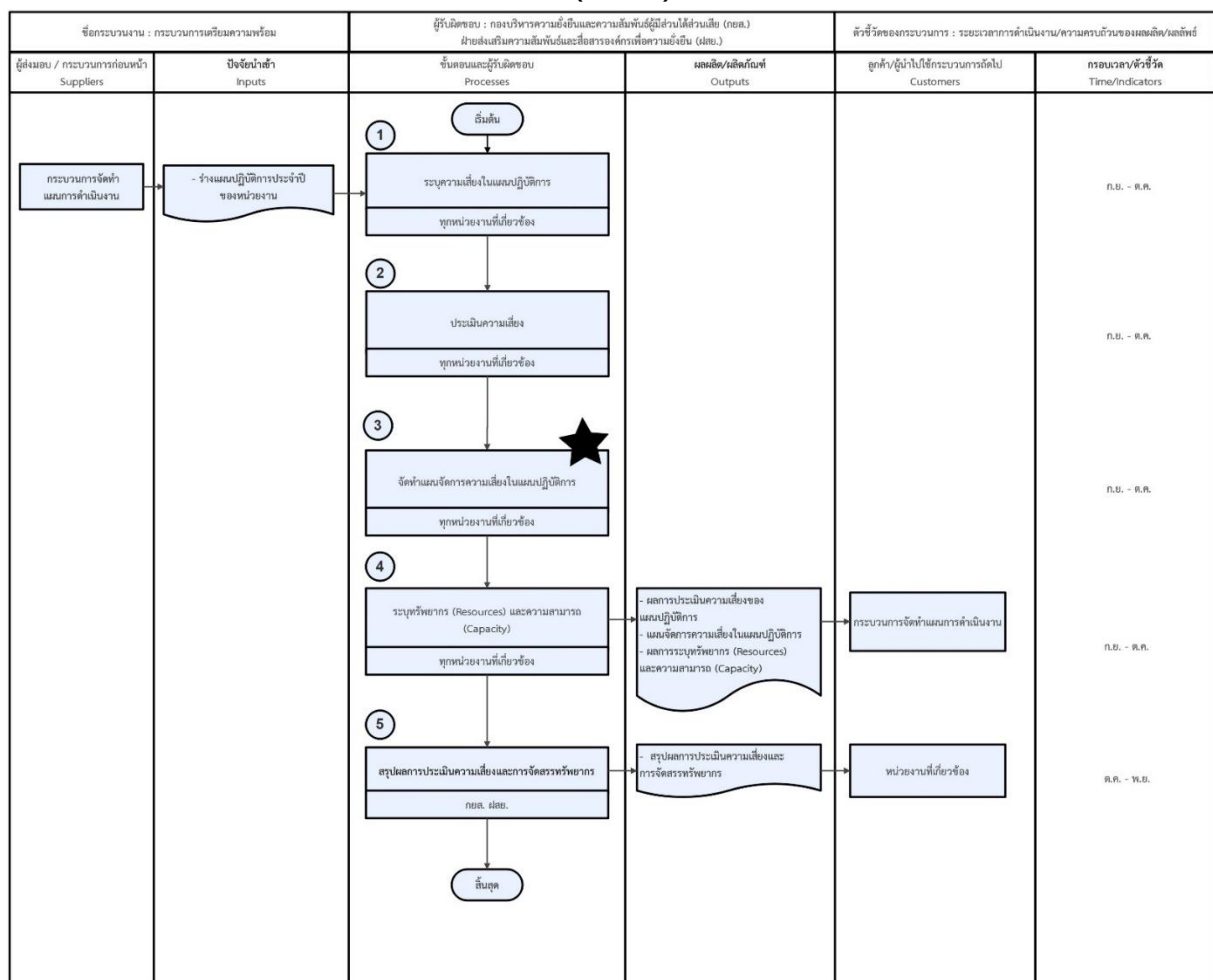
2) มาตรฐานของกิจกรรม

ขั้นตอน/กิจกรรม	มาตรฐานเชิงคุณภาพ ปริมาณ หรือระยะเวลา ของกิจกรรม
1) ศึกษาปัจจัยภายใน/ภายนอกที่ เกี่ยวกับด้านการบริหารความยั่งยืน และการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) ความครบถ้วนถูกต้องของเอกสารประกอบการ พิจารณา 2) ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
2) วิเคราะห์ SWOT, SA, SC, CC	
3) ร่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด	
4) เสนอผู้บริหารในสายงานยุทธศาสตร์	
5) จัดประชุมชี้แจงแผนแม่บทกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำ แผนปฏิบัติการ	
6) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อ ตอบสนองต่อแผนแม่บทฯ	
7) รวบรวมแผนปฏิบัติการประจำปี และ ความเสี่ยงในการทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	
8) นำเสนอคณะกรรมการ กฟผ.	
9) ถ่ายทอดแผนงานด้านการบริหาร ความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียสู่ผู้ปฏิบัติ	

5.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง และเตรียมความพร้อม

เป็นกระบวนการคาดการณ์ ระบุ และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเตรียมแผนรองรับและจัดการกับความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การก่อตัวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความไม่เต็มใจ ความเหนียวแน่นในการมีส่วนร่วม ความไม่พึงพอใจที่มีต่อองค์กรในเรื่องการตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การที่มีผู้ที่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นรวมอยู่ในกลุ่มที่มีผู้ที่ชอบแสดงความคิดเห็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีเจตนาขัดขวางการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ได้รับข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่มีอำนาจในการต่อรอง ปัญหาขัดข้องด้านเทคนิคในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความขัดแย้งในกลุ่มผู้เข้าร่วมระหว่างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

5.3.1 ผังการไหลของกระบวนการ (SIPOC)



5.3.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1) ระบุความเสี่ยงในแผนปฏิบัติการ

ทุกหน่วยงานผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการฯ ดำเนินการระบุความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์ โดยควรประเมินความเสี่ยง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ที่ครอบคลุมใน 2 มิติ ดังต่อไปนี้

- 1.1) มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ไม่ตอบสนองตามความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.2) มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ไม่ตอบสนองตามความต้องการความคาดหวังขององค์กร

ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงในแผนปฏิบัติงาน

คำอธิบายข้อมูล

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

คะแนน	(2) ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

- หากปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นมีแนวโน้มและยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้ประเมินคะแนนประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ เท่ากับ 1 คะแนน

- ผลการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ ด้านใดด้านหนึ่ง มีคะแนน 1 คะแนน ให้ถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2

- ผลการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ ในทุกด้านมีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนขึ้นไป แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

- ความเสี่ยงที่แผนดำเนินงานไม่ตอบสนองตามความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือไม่สามารสรสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความเสี่ยงที่แผนการดำเนินงานไม่ตอบสนองต่อตัวชี้วัดของแผนงาน
- ความเสี่ยงที่เกิดจากด้านกลยุทธ์อื่นๆ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

- ความเสี่ยงที่การปฏิบัติงานไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์/ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงาน
- ความเสี่ยงที่การปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกรอบระยะเวลา
- ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานอื่นๆ

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบกับการเงินขององค์กร
- ความเสี่ยงที่เกิดจากการเงิน หรือทรัพยากรอื่นๆ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

- ความเสี่ยงจากข้อปฏิบัติ/กฎระเบียบต่างๆ

2) ประเมินความเสี่ยง

หน่วยงานผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการฯ ประเมินความเสี่ยงที่คงเหลือจาก การดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน/แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยครอบคลุมใน 2 มิติ คือ ผลกระทบ (Impact) และโอกาสของการเกิด ความเสี่ยง (Likelihood) โดยมีเกณฑ์ในการประเมิน ดังต่อไปนี้

ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยง

คำอธิบายข้อมูล

(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง					
โอกาส (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)		
ระดับ	ความหมาย	โอกาส/ความน่าจะเป็นทางสถิติ	ระดับ	ความหมาย	
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	1 - 20%	1	มีผลกระทบต้องคัดค้านต่ำมาก	
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ	21 - 40%	2	มีผลกระทบต้องคัดค้านต่ำ	
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	41 - 60%	3	มีผลกระทบต้องคัดค้านปานกลาง	
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	61 - 80%	4	มีผลกระทบต้องคัดค้านสูง	
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	81 - 100%	5	มีผลกระทบต้องคัดค้านสูงมาก	
- พิจารณาจากโอกาสที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายจากที่ได้ระบุไว้ข้อ 7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด			- พิจารณาจากผลกระทบต้องคัดค้านค่าในการโครงการที่ไม่สำเร็จจากที่ได้ระบุไว้ข้อ 1. เหตุผลและความจำเป็น และข้อ 3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ		
ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)					
ระดับคะแนน 1-4			ผลกระทบต่ำ		
ระดับคะแนน มากกว่า 4 และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12			ผลกระทบปานกลาง		
ระดับคะแนนมากกว่า 12			ผลกระทบสูง		

2.1) ระดับผลกระทบ (Impact)

- 2.1.1) ระดับ 1: ผลกระทบต่ำมาก, ไม่กระทบต่อระดับความผูกพัน
- 2.1.2) ระดับ 2: ผลกระทบต่ำ, อาจส่งผลให้ระดับความผูกพันไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 2.1.3) ระดับ 3: ผลกระทบปานกลาง, ส่งผลให้ระดับความผูกพันไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และมีโอกาสที่ระดับความผูกพันจะลดลง
- 2.1.4) ระดับ 4: ผลกระทบสูง, ส่งผลให้ระดับความผูกพันไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และระดับความผูกพันลดลง
- 2.1.5) ระดับ 5: ผลกระทบสูงมาก, ส่งผลให้ระดับความผูกพันไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และระดับความผูกพันลดลงมาก

2.2) ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

- 2.2.1) ระดับ 1: ความเสี่ยงต่ำมาก, ไม่เคยเกิดความเสี่ยง
- 2.2.2) ระดับ 2: ความเสี่ยงต่ำ, ไม่เคยเกิดความเสี่ยงใน 3 ปีที่ผ่านมา
- 2.2.3) ระดับ 3: ความเสี่ยงปานกลาง, ไม่เคยเกิดความเสี่ยงใน 1 ปีที่ผ่านมา
- 2.2.4) ระดับ 4: ความเสี่ยงสูง, เกิดเหตุในรอบปีที่ผ่านมา
- 2.2.5) ระดับ 5: ความเสี่ยงสูงมาก, เคยเกิดเหตุขึ้นมากกว่า 1 ครั้ง ใน 1 ปีที่ผ่านมา

ประเมินความเสี่ยง โดยที่ระบุให้ระดับความเสี่ยง = ระดับผลกระทบ (Impact) X ระดับโอกาส (Likelihood) ซึ่งมีแนวทางการจัดการความเสี่ยง แบ่งตามลำดับ ดังนี้

ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยง

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S / O / F / C	(2) ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่			ผลสรุป (เพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงาน	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact : I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O (Operational Risk) ความเสี่ยงที่ไม่สามารถ จัดสรรรางวัล/ขอการ รับรองได้ตามแผนงาน	2	2	2	เพียงพอ	1	1	2

2.3) ความเสี่ยงต่ำ (ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 1-4) ยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance): ไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ใช้กับความเสี่ยงต่ำ โอกาสในการเกิดน้อย

2.4) ความเสี่ยงปานกลาง (ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 5-12) ลดความเสี่ยง (Risk Reduction): ลดโอกาสในการเกิดหรือลดความเสียหาย

โดยจัดให้มีมาตรการติดตาม เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
อย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

**2.5) ความเสี่ยงสูง (ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 13-25) ควบคุม
ความเสี่ยง (Risk Control):** ลดโอกาสในการเกิดหรือลดความเสียหาย
ใช้กับความเสี่ยงสูง โดยจัดให้มีการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงใน
การสร้างความสัมพันธ์ เพื่อป้องกัน ปรับปรุงกระบวนการให้สามารถบริหาร
ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3) จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงในแผนปฏิบัติการ

ผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการฯ ที่มีความเสี่ยงระดับปานกลาง/สูง จัดทำมาตรการ
ควบคุมความเสี่ยง (Existing Control) และแผนบรรเทาความเสี่ยง (Mitigating
Plan) เพื่อลดโอกาสและความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง และแผนรองรับสถานการณ์
ฉุกเฉิน (Contingency Plan) ในกรณีที่หากปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง

ตัวอย่าง มาตรการควบคุมความเสี่ยง (Existing Control) และแผนบรรเทา
ความเสี่ยง (Mitigating Plan)

มาตรการควบคุมความเสี่ยง/ แผนบรรเทาความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการ/ แผนงาน	การติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
มาตรการควบคุมความเสี่ยง (Existing control)	ไม่สามารถ ดำเนินการตาม กรอบระยะเวลา	ติดตาม รายละเอียด และ ผลการดำเนินงาน ของทุกแผนงาน ตามแผนปฏิบัติ การ	รายไตรมาส	กยส.
มาตรการควบคุมความเสี่ยง (Existing control)	แผนดำเนินการไม่ ตอบสนองความ ต้องการ /ความ คาดหวังของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	จัดทำแบบสำรวจ เพื่อประเมินการ ตอบสนองต่อ ความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายปี	กยส.

ตัวอย่าง แผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plan)

แหล่งของภาวะ ฉุกเฉิน	รายละเอียด	แผนสำรอง ฉุกเฉิน	การเตรียมการ ล่วงหน้า	ผู้สั่งใช้แผน/ ผู้รับผิดชอบ	ผู้รับผิดชอบ
1) ไม่สามารถ สร้าง ความสัมพันธ์ ได้ตาม แผนงาน	- ไม่สามารถ ติดต่อ/สร้าง ความสัมพันธ์กับ ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียตามที่ระบุไว้ ในแผนงานได้ เนื่องจาก	- ปรับ/เลื่อน กิจกรรมสร้าง ความสัมพันธ์ ให้เหมาะสม กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ปรับเปลี่ยน วิธีการ/	- เตรียมพร้อม สำหรับการ สื่อสาร/สร้าง ความสัมพันธ์ ผ่านช่องทาง ออนไลน์ - เตรียมกิจกรรม สำรองสำหรับ	ผู้บังคับบัญชา ของหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

แหล่งของภาวะ ฉุกเฉิน	รายละเอียด	แผนสำรอง ฉุกเฉิน	การเตรียมการ ล่วงหน้า	ผู้สั่งใช้แผน/ ผู้รับผิดชอบ	ผู้รับผิดชอบ
	สถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป	ช่องทางใน การสร้าง ความสัมพันธ์ เช่น เป็นผ่าน ทางออนไลน์	การสร้าง ความสัมพันธ์		
2) แผนงานไม่ สามารถ ดำเนินการ ตามกรอบ ระยะเวลา	- แผนงานไม่ สามารถ ดำเนินงานได้ตาม กรอบเวลา - กิจกรรมใน แผนงานไม่ สามารถ ดำเนินการได้ เนื่องจาก สถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป	- ดำเนินการ ปรับกิจกรรม ของแผนงาน ให้เหมาะสม กับ สถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง ไป โดยคำนึงถึง เป้าหมายใน ระยะยาวได้ ของแผนงาน	- คาดการณ์ผล การดำเนินงานที่ จะเกิดขึ้นของ แผนงานเป็นราย ไตรมาส - คาดการณ์ สถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะส่งผลให้ ไม่สามารถ ดำเนินกิจกรรม ได้ และเตรียม กิจกรรมสำรอง สำหรับ สถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป	ผู้บังคับบัญชา ของหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
3) แผน ดำเนินการไม่ ตอบสนอง ความ ต้องการ / ความ คาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	- แผนงาน/ กิจกรรม มี แนวโน้มไม่ ตอบสนองต่อ ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย หรือ ความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - การวิเคราะห์ ความต้องการ/ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียไม่ ถูกต้อง	- จัดกิจกรรม รับฟังความ ต้องการ / ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และ ปรับกิจกรรม หรือจัดทำ แผนให้ เหมาะสมกับ ความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - แจ้ง กยส. เพื่อทราบ และแก้ไข/ ปรับปรุงผล วิเคราะห์ให้มี ความ เหมาะสม	- เตรียมพร้อม สำหรับการจัด กิจกรรม สื่อสาร/ รับฟังความ คิดเห็นของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้บังคับบัญชา ของหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

แหล่งของภาวะ ฉุกเฉิน	รายละเอียด	แผนสำรอง ฉุกเฉิน	การเตรียมการ ล่วงหน้า	ผู้สั่งใช้แผน/ ผู้รับผิดชอบ	ผู้รับผิดชอบ
4) แผนงานไม่สามารถสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้ มีส่วนได้ส่วน เสีย	- แผนงาน/ กิจกรรม มี แนวโน้มที่จะไม่ ตอบสนองต่อ ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	- จัดกิจกรรม รับฟังความ คิดเห็นของผู้ มีส่วนได้ส่วน เสีย และปรับ กิจกรรมให้ ตอบสนองต่อ ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	- เตรียมพร้อม สำหรับการจัด กิจกรรม สื่อสาร/ รับฟังความ คิดเห็นของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้บังคับบัญชา ของหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
5) ความ ตระหนักและ ความเข้าใจที่ สอดคล้องกับ บทบาท/ หน้าที่ ไม่ เป็นไปตาม เป้าหมาย	- ผลสำรวจความ ตระหนักและ ความเข้าใจที่ สอดคล้องกับ บทบาท/หน้าที่ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายของ การสื่อสาร	- นำผลการ วิเคราะห์ ความ ตระหนักและ ความเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ และจัดการ สื่อสาร เพิ่มเติมแก่ พนักงาน ภายในองค์กร	- เตรียมแนวทาง การสื่อสารใน บทบาทหน้าที่ ด้านการบริหาร จัดการผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียสำรอง ให้แก่พนักงาน ภายในองค์กร	อ.ส.ย.	กย.ส.
6) ผลประเมิน ระดับการ รับรู้ของ พนักงานไม่ เป็นไปตาม เป้าหมาย	- ผลประเมิน ระดับการรับรู้ ของพนักงานไม่ เป็นไปตาม เป้าหมายของ การแผนงาน	- นำผลการ ระดับการรับรู้ ของพนักงาน มาวิเคราะห์ และจัดการ สื่อสาร เพิ่มเติมแก่ พนักงาน ภายในองค์กร	- เตรียมแนวทาง การสื่อสารความ เข้าใจของ พนักงานใน องค์กรเพิ่มเติม	อ.ส.ย.	กย.ส.

4) ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capacity)

ผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการฯ ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capacity) ที่ใช้/ที่ต้องการในการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยพิจารณาให้ครอบคลุมอย่างน้อยใน 3 ด้านดังนี้

- 4.1) ด้านการเงิน / การใช้งบประมาณ
- 4.2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ / ความต้องการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.3) ด้านทรัพยากรบุคคล

ตัวอย่าง การระบุทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capacity)

9. ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ

9.1 ด้านการเงิน

งบประมาณ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบลงทุน	-	-	-	-	-
งบทำการ	3,000 ล้านบาท	3,000 ล้านบาท	3,000 ล้านบาท	3,000 ล้านบาท	-
วงเงินรวม	3,000 ล้านบาท	3,000 ล้านบาท	3,000 ล้านบาท	3,000 ล้านบาท	-

9.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ประเภทเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
Software	-	-	-	-	-
- ประเภทและจำนวน					
Hardware	-	-	-	-	-
- ประเภทและจำนวน					
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....					

9.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ความต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ต้องการบุคลากร	-	-	-	-	-
- ประเภทหรือตำแหน่ง และจำนวนพนักงาน					
ต้องการฝึกอบรม	-	-	-	-	-
- หลักสูตร และจำนวนผู้ฝึกอบรม					
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....					

ตัวอย่าง แบบฟอร์มจัดสรรทรัพยากรตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี

แบบฟอร์มจัดสรรทรัพยากรตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2565

แผนงาน/โครงการ :

ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ

ผู้รับผิดชอบหลัก: แผนก : กอง :

ฝ่าย : สายงาน :

ผู้รับผิดชอบร่วม: แผนก : กอง :

ฝ่าย : สายงาน :

1. เหตุผล ความจำเป็น และวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ

1.1 แผนงาน/โครงการ สนับสนุนต่อ ☐ วิสัยทัศน์ ☐ พันธกิจ ☐ ค่านิยม ของ กฟผ. อย่างไร

.....

แผนงาน/โครงการ สนับสนุนต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และ และกลยุทธ์ของ กฟผ. อย่างไร

.....

แผนงาน/โครงการ สนับสนุนต่อมุมมองตาม Balanced Scorecard อย่างไร

☐ มุมมองด้าน Goal ☐ มุมมองด้านลูกค้า ☐ มุมมองด้านกระบวนการภายใน

☐ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

5) สรุปผลการประเมินความเสี่ยงและการจัดสรรทรัพยากร

กยส. ประเมินความเสี่ยงและการจัดสรรทรัพยากร นำเสนอผู้บริหารในสายงาน โดยมีประเด็นที่ต้องนำมาพิจารณา ได้แก่

- 5.1) ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องติดตาม
- 5.2) มาตรการควบคุม (Existing Control) และแผนบรรเทาความเสี่ยง (Mitigating Plan)
- 5.3) แผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plan)
- 5.4) การจัดสรรทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capacity) ที่ใช้/ที่ต้องการ
- 5.5) แผนการลดช่องว่างของทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capacity)
 - 5.5.1) กรณีผู้บริหารในสายงานเห็นชอบ ให้ดำเนินการจัดส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - 5.5.2) กรณีผู้บริหารในสายงานมีข้อแก้ไข ให้ดำเนินการปรับแก้ และนำมาเสนออีกครั้ง

5.3.3 มาตรฐานการดำเนินงานของกระบวนการเตรียมความพร้อม

1) มาตรฐานภาพรวมของกระบวนการ

- 1.1) การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบเวลาภาพรวมของกระบวนการ
- 1.2) การระบุความเสี่ยงครอบคลุมทุกแผนปฏิบัติการ
- 1.3) การระบุทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capacity) ที่ใช้/ที่ต้องการครอบคลุมทุกแผนปฏิบัติการ

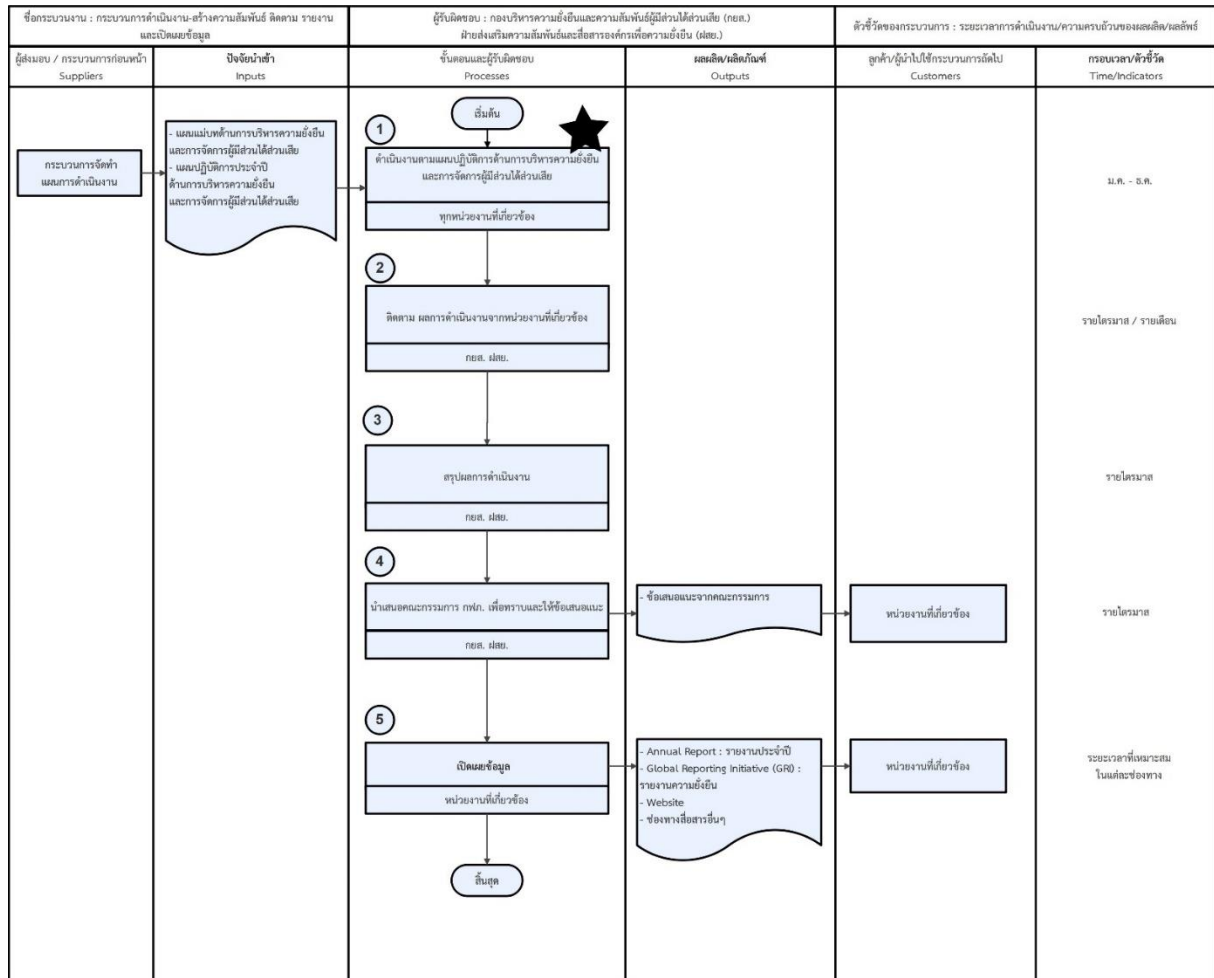
2) มาตรฐานของกิจกรรม

ขั้นตอน/กิจกรรม	มาตรฐานเชิงคุณภาพ ปริมาณ หรือระยะเวลา ของกิจกรรม
1) ระบุความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์	1) ความครบถ้วนถูกต้องของเอกสารประกอบการพิจารณา 2) ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
2) ประเมินความเสี่ยง	
3) จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์	
4) ระบุทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capacity)	
5) สรุปผลการประเมินความเสี่ยงและการจัดสรรทรัพยากร	

5.4 กระบวนการดำเนินงาน สร้างความสัมพันธ์ ติดตาม รายงาน และเปิดเผยข้อมูล

เป็นกระบวนการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่คลุมเครือ โปร่งใส และทั่วถึง เพื่อสร้างความมั่นใจในการได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอ สม่าเสมอ และทันเหตุการณ์ เช่น เปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในเวลาที่เหมาะสม เปิดเผยวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของข้อมูล และต้องมั่นใจได้ว่ามีกระบวนการที่โปร่งใสในการรายงานข้อมูลให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตามในการเปิดเผยข้อมูลให้พิจารณาถึงความเหมาะสม และต้องเป็นไปตามนโยบายการเปิดเผยข้อมูลของ กฟผ.

5.4.1 ผังการไหลของกระบวนการ (SIPOC)



5.4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1) ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการฯ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี พร้อมสรุปผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ตามแบบฟอร์มที่กำหนด จัดส่ง กยส. ภายใน 5 วันหลังสิ้นไตรมาส

2) ติดตามผลการดำเนินงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รายไตรมาส

กยส. รวบรวม/ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ/แผนการจัดการความเสี่ยงตามแบบฟอร์มที่กำหนด เป็นรายไตรมาส

3) สรุปผลการดำเนินงาน

กยส. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ ตามตัวชี้วัดและความคืบหน้าในการดำเนินการตามแผนงาน เป็นรายไตรมาส สำหรับรายงานคณะกรรมการธรรมาภิบาล และการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อทราบ

4) นำเสนอคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ

กยส. นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานฯ รายไตรมาส ต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาล และการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อทราบ

4.1) กรณี คณะกรรมการฯ รับทราบ และไม่มีข้อสังเกต ให้ดำเนินการแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

4.2) กรณี คณะกรรมการฯ รับทราบ แต่มีข้อสังเกต ให้ดำเนินการปรับปรุงตามข้อสังเกตก่อนนำเสนอคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อทราบต่อไป

4.3) กรณี คณะกรรมการฯ ไม่รับทราบ ให้ดำเนินการปรับปรุงตามข้อสังเกต และนำเสนอคณะกรรมการฯ อีกครั้ง

5) เปิดเผยข้อมูล

กยส. ดำเนินการจัดส่งข้อมูลให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเปิดเผยข้อมูล/ผลการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กฟผ. โดยควรคำนึงถึงปัจจัยดังนี้

5.1) ช่องทางการเปิดเผยข้อมูล ที่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอย่างน้อยควรมีการเปิดเผยข้อมูลในช่องทาง ได้แก่

5.1.1) รายงานประจำปี (Annual Report)

5.1.2) รายงานความยั่งยืนประจำปี (Global Reporting Initiative)

5.1.3) เว็บไซต์ (Website)

5.2) ข้อมูลที่ควรเปิดเผย โดยพิจารณาตามช่องทาง/ความถี่ ที่เหมาะสม

5.2.1) การดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

5.2.2) ผลการสำรวจ/การปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อผลสำรวจ

5.2.3) ผลการดำเนินงานภาพรวมขององค์กร

5.2.4) ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.2.5) ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อประเด็นฯ

5.4.3 มาตรฐานการดำเนินงานของกระบวนการดำเนินงาน สร้างความสัมพันธ์ ติดตาม รายงาน และเปิดเผยข้อมูล

1) มาตรฐานภาพรวมของกระบวนการ

1.1) การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบเวลาภาพรวมของกระบวนการ

1.2) การเปิดเผยข้อมูลครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) มาตรฐานของกิจกรรม

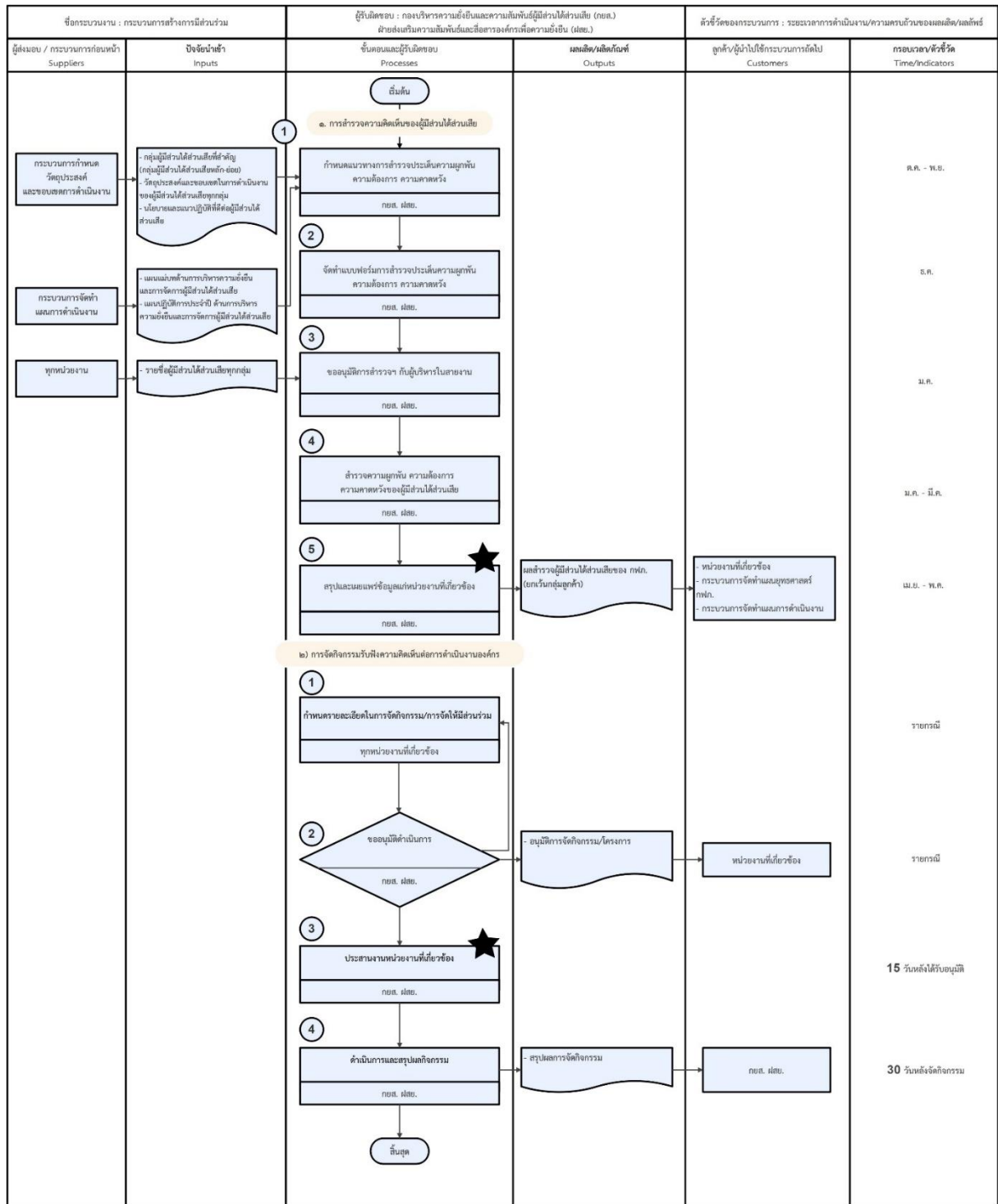
ขั้นตอน/กิจกรรม	มาตรฐานเชิงคุณภาพ ปริมาณ หรือระยะเวลา ของกิจกรรม
1) ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) ความครบถ้วนถูกต้องของเอกสารประกอบการพิจารณา 2) ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
2) ติดตาม ผลการดำเนินงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รายไตรมาส	
3) สรุปผลการดำเนินงาน	
4) นำเสนอคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ	
5) เผยแพร่ข้อมูล	

5.5 กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม

เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องที่มีผลกระทบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีช่องทางในการรับข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียนที่หลากหลายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยินดีรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Dialogue) อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ทราบความคิดเห็น ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องคำนึงถึงความแตกต่างที่อาจมีผลต่อการแสดงความคิดเห็น เช่น อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ฯลฯ รวมทั้งควรให้ข้อมูลเบื้องต้นก่อนการแลกเปลี่ยน จัดทำรายงานสรุปผลการรับฟังและแลกเปลี่ยนพร้อมทั้งแจ้งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ ตลอดจนจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับให้เป็นระบบ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือระหว่าง กฟผ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.5.1 ฟังการไหลของกระบวนการ (SIPOC)



5.5.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1) การสำรวจความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1) กำหนดแนวทางการสำรวจประเด็นความผูกพัน ความต้องการ ความคาดหวัง

กยส. กำหนดแนวทางการสำรวจประเด็นความผูกพัน ความต้องการ ความคาดหวัง โดยครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ทั้งในเชิงรุก และเชิงรับ

1.1.1) การสำรวจเชิงรุก ได้แก่ การจัดทำแบบสำรวจฯ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

1.1.2) การสำรวจเชิงรับ ได้แก่ ช่องทางรับเรื่องร้องเรียน ผ่านระบบ VOC และ VOS เป็นต้น

ทั้งนี้ การสำรวจในแต่ละช่องทาง ต้องจัดทำให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นไปตามหลักสถิติที่เหมาะสม

1.2) จัดทำแบบฟอร์มการสำรวจประเด็นความผูกพัน ความต้องการ ความคาดหวัง

กยส. จัดทำแบบฟอร์มการสำรวจ/เก็บข้อมูล ของประเด็นความผูกพัน ความต้องการ ความคาดหวัง โดยครอบคลุมทุกช่องทาง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3) ขออนุมัติการสำรวจความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากผู้บริหารในสายงาน

กยส. นำเสนอแนวทางการสำรวจพร้อมแบบฟอร์มจากผู้บริหารในสายงาน เพื่อยื่นขออนุมัติการสำรวจฯ

1.3.1) กรณี ผู้บริหารในสายงานเห็นชอบ ให้ดำเนินการสำรวจตามแนวทางที่นำเสนอ

1.3.2) กรณี ผู้บริหารในสายงานมีข้อเสนอแนะ ให้ปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอใหม่อีกครั้ง

1.4) ดำเนินการสำรวจความผูกพัน ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กยส. สำรวจความผูกพัน ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามแนวทางที่ผู้บริหารในสายงานให้ความเห็นชอบ และรายงานผลความคืบหน้า เป็นรายไตรมาสต่อผู้บริหารในสายงาน

1.5) สรุปและเผยแพร่ข้อมูลแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กยส. สรุปผลสำรวจความผูกพัน ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเผยแพร่ข้อมูลแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) การจัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานองค์กร

2.1) กำหนดรายละเอียดในการจัดกิจกรรม/การจัดให้มีส่วนร่วม

หน่วยงานผู้รับผิดชอบกำหนดรายละเอียดในการจัดกิจกรรม/การจัดให้มีส่วนร่วมเพื่อนำเสนอขออนุมัติดำเนินการ โดยควรมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณา ได้แก่

- 2.1.1) วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการจัดกิจกรรม
- 2.1.2) กลุ่มเป้าหมาย (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
- 2.1.3) พื้นที่จัดกิจกรรม
- 2.1.4) รายละเอียดกิจกรรม
- 2.1.5) ช่วงเวลา/ระยะเวลาของกิจกรรม
- 2.1.6) งบประมาณที่ต้องการ

2.2) ขออนุมัติดำเนินการ

หน่วยงานผู้รับผิดชอบขออนุมัติผู้บริหารในสายงานเพื่อดำเนินการจัดกิจกรรม

2.3) ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานผู้รับผิดชอบประสานงานหน่วยงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยการประสานงานต้องสื่อสารให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน

2.4) ดำเนินการ และสรุปผลกิจกรรม

หน่วยงานผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดกิจกรรม/การสร้างการมีส่วนร่วม และสรุปผลกิจกรรม นำเสนอต่อผู้บริหารในสายงาน

5.5.3 มาตรฐานการดำเนินงานของกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม

1) มาตรฐานภาพรวมของกระบวนการ

- 1.1) การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบเวลาภาพรวมของกระบวนการ
- 1.2) การสำรวจความผูกพัน ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นไปตามหลักสถิติ

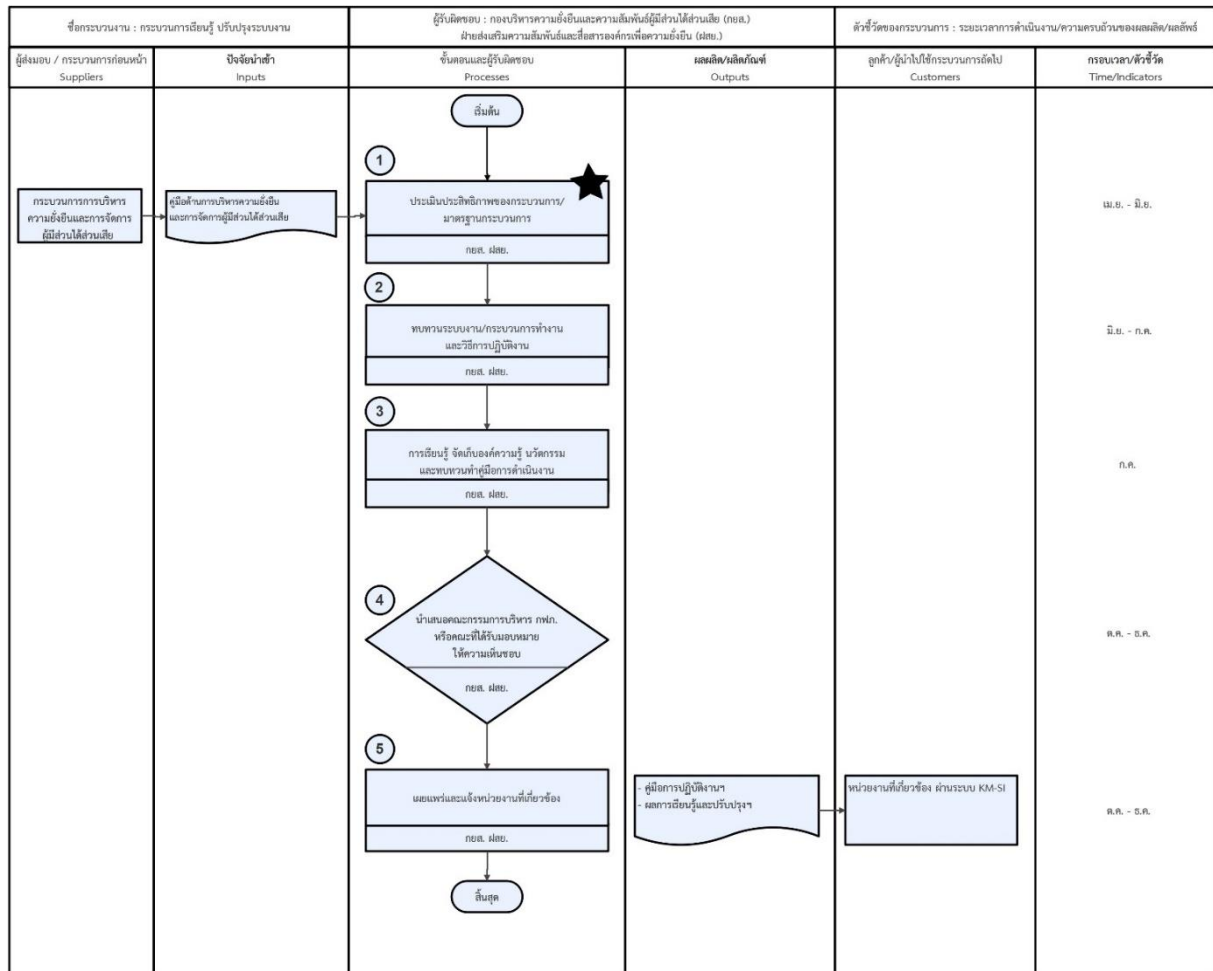
2) มาตรฐานของกิจกรรม

ขั้นตอน/กิจกรรม	มาตรฐานเชิงคุณภาพ ปริมาณ หรือระยะเวลา ของกิจกรรม
1) การสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) ความครบถ้วนถูกต้องของเอกสารประกอบการพิจารณา
2) การจัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นต่อการดำเนินงานองค์กร	2) ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

5.6 กระบวนการปรับปรุงระบบงาน

เป็นกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการบริหารจัดการด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องใน กฟผ. รวมทั้งมีการติดตามกระบวนการสร้างความร่วมมือ และแจ้งขอบเขต ผลกระทบ และความเชื่อมโยงระหว่างประโยชน์ที่ได้และผลการดำเนินงานในภาพรวมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ

5.6.1 ผังการไหลของกระบวนการ (SIPOC)



5.6.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1) ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิภาพของกระบวนการ/มาตรฐานกระบวนการ

กยส. ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิภาพของกระบวนการ หรือประเมินหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ตามคู่มือการปฏิบัติงานฯ โดยมีแนวทางการประเมินได้แก่

1.1) การประเมินคุณภาพการดำเนินงาน/ประสิทธิภาพของกระบวนการ

เป็นการประเมินคุณภาพ/ประสิทธิภาพของกระบวนการ ตามมาตรฐานการดำเนินงานหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกระบวนการ/กิจกรรม

1.2) การประเมินหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)

เป็นการประเมินผลการดำเนินงานหลังการปฏิบัติงานตามกระบวนการ/กิจกรรม

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการตามระบบประเมินผลรูปแบบใหม่ (Learning)

แบบฟอร์มการประเมินกระบวนการตามระบบประเมินผลรูปแบบใหม่ (Learning)

ชื่องาน	
เป้าหมาย :	
ผลการปฏิบัติงาน/ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง	
• งาน/ขั้นตอนที่สามารถดำเนินการได้	
1)	
2)	
• งาน/ขั้นตอนที่สามารถดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	
1)	
2)	
• อุปสรรค/ข้อจำกัด/ข้อขัดข้อง ที่พบในระหว่างการทำงาน	
1)	
2)	
• ข้อเสนอแนะ	
1)	
2)	

ส่วนที่ 2 สาเหตุในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในปัจจุบัน (As-Is Process)

- ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด/ต่ำกว่าคู่เทียบ
- ตัววัดไม่เหมาะสม และ/หรือไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ
- เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ลดข้อร้องเรียนของลูกค้า
- เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน เช่น ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก ลดระยะเวลา ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มคุณภาพหรือมาตรฐานในการทำงาน
- การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม เช่น กฎหมาย ระเบียบ เทคโนโลยี
- เพื่อนำกระบวนการไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น ครอบคลุมสำนักงานใหญ่ สาขา หรือทุกระดับ พนักงาน เป็นต้น) และนำมาเสนอตามกระบวนการดำเนินงานที่ระบุ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะการปรับปรุงกระบวนการ

ขั้นตอนของปัญหา	แนวทางแก้ไข	ประเภท		ระยะเวลาดำเนินการ	สิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับปรุง*
		IT	Non-IT		
1.					

2) ทบทวนระบบงาน/กระบวนการทำงาน และวิธีปฏิบัติงาน

กยส. ทบทวนระบบงาน/กระบวนการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงาน โดยอ้างอิงจากผลการประเมินประสิทธิภาพกระบวนการ หรือการประเมินหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1) ระบบงาน/กระบวนการทำงาน

2.1.1) ทบทวนให้สอดคล้องกับกระบวนการโดยรวมของ กฟภ. (Value Chain) และมีความสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA) ในระดับ 1-2 (Level 1-2) เป็นอย่างน้อย

2.1.2) กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงาน ควรมีการส่งมอบอย่างกัน อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

2.2) มาตรฐานการดำเนินงานของระบบงานและกระบวนการทำงาน ควรครอบคลุมถึงมาตรฐานในเชิงคุณภาพ และระยะเวลา

2.3) รายละเอียด/หลักเกณฑ์/ แนวทางการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

3) การเรียนรู้ จัดเก็บองค์ความรู้ นวัตกรรม และการทบทวนคู่มือการดำเนินงาน

กยส. รวบรวมผลการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน มาตรฐานการดำเนินงานของระบบงานและกระบวนการทำงาน รายละเอียด

หลักเกณฑ์ แนวทางการดำเนินงานต่างๆ และผลการประเมินประสิทธิภาพ กระบวนการ หรือการประเมินหลังปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR) เพื่อนำเสนอคณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เห็นชอบ พร้อมนำไปจัดทำเป็นองค์ความรู้และเผยแพร่ลงระบบ KM ขององค์กร (<https://km-si.pea.co.th/>) ภายใต้หมวดหมู่ S3-การบริหารความยั่งยืนขององค์กร

4) นำเสนอคณะกรรมการ กฟผ. ให้ความเห็นชอบ

กยส. รวบรวม และนำเสนอรายงานนโยบายด้านการบริหารความยั่งยืน ร่างนโยบาย การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่างคู่มือการปฏิบัติงาน ร่างแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการบริหารความยั่งยืนและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

4.1) กรณีคณะกรรมการฯ เห็นชอบ/อนุมัติ

4.1.1) กยส. นำเสนอผลการประชุมให้คณะกรรมการ กฟผ. เพื่อทราบ

4.1.2) กยส. เตรียมการเผยแพร่และแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.2) กรณีคณะกรรมการฯ ไม่เห็นชอบ/ไม่อนุมัติ ให้ดำเนินการแก้ไขตามที่คณะกรรมการฯ ให้ข้อคิดเห็น และนำเสนอคณะกรรมการอีกครั้ง

5) เผยแพร่และแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กยส. เผยแพร่คู่มือการดำเนินงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมนำไปจัดทำเป็น องค์ความรู้และเผยแพร่ลงระบบ KM ขององค์กร (<https://km-si.pea.co.th/>) ภายใต้หมวดหมู่ S3-การบริหารความยั่งยืนขององค์กร

5.6.3 มาตรฐานการดำเนินงานของกระบวนการปรับปรุงระบบงาน

1) มาตรฐานภาพรวมของกระบวนการ

1.1) ทุกกระบวนการในระบบงานมีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

1.2) การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบเวลาภาพรวมของกระบวนการ

2) มาตรฐานของกิจกรรม

ขั้นตอน/กิจกรรม	มาตรฐานเชิงคุณภาพ ปริมาณ หรือระยะเวลา ของกิจกรรม
1) ประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ/มาตรฐานกระบวนการ	1) ความครบถ้วนถูกต้องของเอกสารประกอบการพิจารณา 2) ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
2) ทบทวนระบบงาน/กระบวนการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงาน	
3) การเรียนรู้ จัดเก็บองค์ความรู้ นวัตกรรม และทบทวนทำคู่มือการดำเนินงาน	
4) นำเสนอคณะกรรมการบริหาร กฟภ. หรือคณะที่ได้รับมอบหมาย ให้ความเห็นชอบ	
5) เผยแพร่และแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	

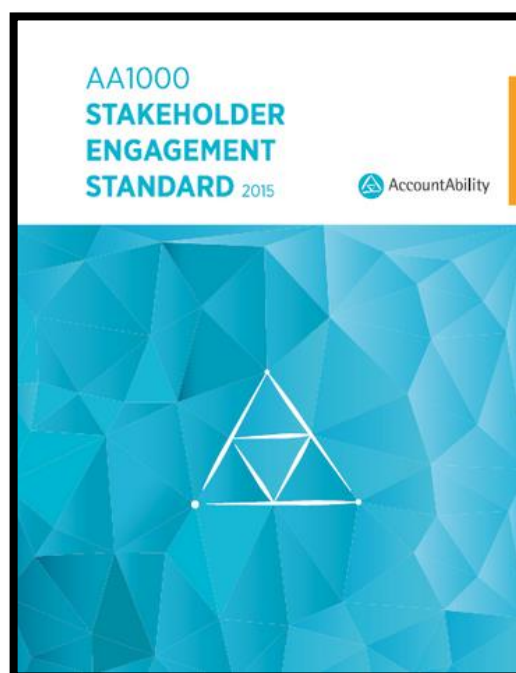
ภาคผนวก

1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

1.1 มาตรฐาน Account Ability 1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)

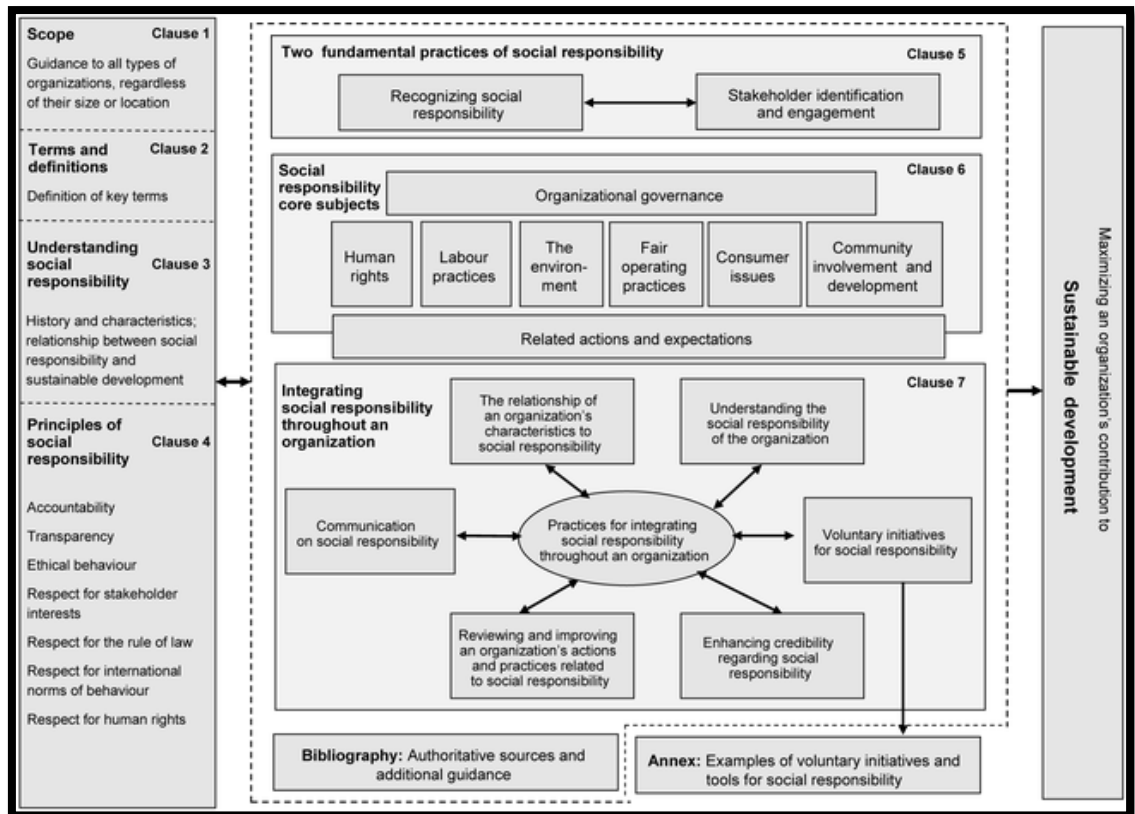
เป็นมาตรฐานที่วัดด้วยการกระบวนกรเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย นับตั้งแต่การอธิบายถึงเหตุผลที่องค์กรต้องเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ที่องค์กรควรเชื่อมโยง ประเด็นที่ต้องเชื่อมโยง ไปจนถึงการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการดังนี้

- 1.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.1.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดทำแผนที่ความสัมพันธ์ รวมถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตในสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.1.3 การกำหนดประเด็นสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.1.4 การกำหนดระดับและรูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์
- 1.1.5 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.1.6 การจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์
- 1.1.7 การกำหนดทรัพยากร และความสามารถที่ต้องการ
- 1.1.8 การระบุและการเตรียมพร้อม เพื่อรองรับความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์
- 1.1.9 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สื่อสาร ปรับปรุง
- 1.1.10 การติดตาม ประเมินผล เรียนรู้ และปรับปรุง
- 1.1.11 การรายงานผลการดำเนินงาน



1.2 มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000

มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000 เป็นมาตรฐานระหว่างประเทศที่กำหนดโดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization: ISO) เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) แก่องค์กรทุกประเภท ทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา ในการสนองตอบความต้องการของสังคมที่ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นกับการประกอบการอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ในมาตรฐาน ISO 26000 ประกอบด้วยข้อเสนอแนะที่ให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติโดยสมัครใจ มีข้อกำหนด (Requirements) โดยประกอบด้วย 7 หลักการ (7 Principles) และแนวปฏิบัติ 7 หัวข้อหลัก (7 Core Subjects) ดังนี้



1.2.1 7 หลักการ (7 Principles)

เป็นแนวทางพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการดำเนินการและการบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย

- 1) ความรับผิดชอบต่อที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)
- 2) ความโปร่งใส (Transparency)
- 3) การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)
- 4) การคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Respect for Stakeholder Interests)
- 5) การเคารพต่อหลักนิติธรรม (Respect for the Rule of Law)
- 6) การเคารพต่อแนวปฏิบัติสากล (Respect for International Norms of Behavior)
- 7) การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Right)

1.2.2 7 หัวข้อหลัก (7 Core Subjects)

เป็นแนวปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่ควรจะได้ชัดเจนขึ้น ประกอบด้วย

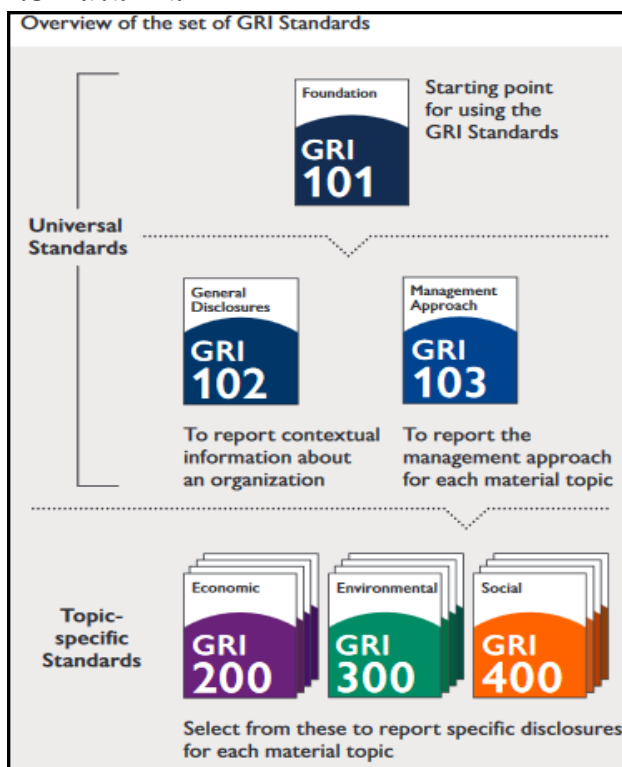
- 1) การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)
- 2) สิทธิมนุษยชน (Human Rights)
- 3) การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor Practices)
- 4) การดูแลสิ่งแวดล้อม (Environment)
- 5) การดำเนินงาน/ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม (Fair Operating Practices)
- 6) ความใส่ใจต่อผู้บริโภค (Consumer Issues)
- 7) การมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน (Community Involvement and Development)

1.3 มาตรฐานการรายงานด้านความยั่งยืนในระดับสากล (GRI Sustainability Reporting Standards)

มาตรฐานการรายงานด้านความยั่งยืนในระดับสากล (GRI Standards) ถูกพัฒนาขึ้นโดย คณะกรรมการมาตรฐานความยั่งยืนระดับโลก (GSSB) เป็นมาตรฐานสากลที่ช่วยให้องค์กร สามารถระบุแนวคิด เป้าหมาย พัฒนาการ และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และ การกำกับดูแลองค์กรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบได้อย่างชัดเจนและเปรียบเทียบได้

GRI Standards ไม่ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเพียงกรอบการรายงาน สำหรับใช้ในการสื่อสารเท่านั้น แต่ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว โดยทำหน้าที่เหมือนเป็นรายการ ตรวจสอบ (Checklist) ที่ช่วยให้องค์กรเห็นช่องว่าง (Gap) ระหว่างการดำเนินธุรกิจกับ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่คุณค่า โดยเมื่อองค์กรเข้าใจว่าต้องดำเนินการ อย่างไรที่จะปิดช่องว่างเหล่านั้น ก็จะทำให้เกิดกระบวนการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่องค์กร และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

โดยมีเนื้อหา หลักการ และรูปแบบการรายงานตามกรอบการรายงานความยั่งยืน (GRI Standards) ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

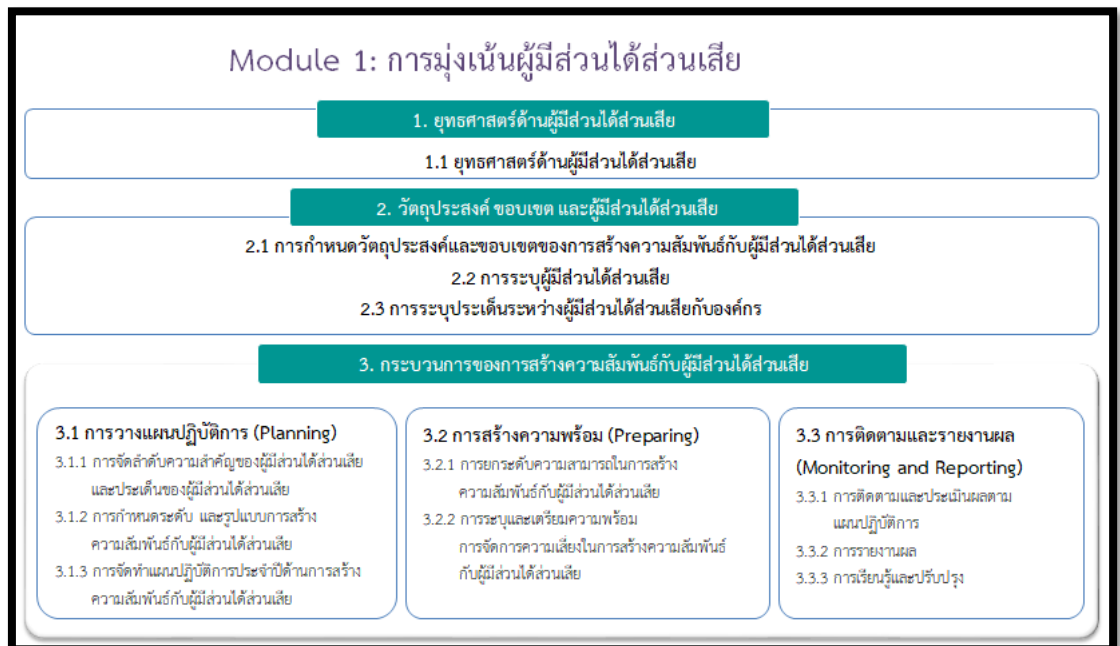


- 1.3.1 ข้อมูลพื้นฐานในการรายงาน (Universal Standards) ได้แก่ ข้อมูลองค์กร การกำกับดูแลกิจการ กลยุทธ์องค์กร ความเสี่ยง การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) ประเด็นสำคัญของธุรกิจ (Material Aspects) และแนวทางการบริหารจัดการ (Management Approach)

1.3.2 ข้อมูลเฉพาะที่ครอบคลุมประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Topic-specific Standards)

1.4 เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย หลักเกณฑ์สำคัญ 3 ข้อ โดยยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถือเป็นข้อที่ 1 ใน 3 ข้อ ที่รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจำเป็นต้องเร่งดำเนินการจัดทำขึ้นเป็นอันดับแรก เพื่อส่งผลให้การดำเนินงานใน 2 ข้อที่เหลือตามเกณฑ์การประเมิน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจ มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นระบบ เชื่อมโยงและบูรณาการกันในทุกสายงาน/ฝ่ายงาน รวมถึงสามารถขับเคลื่อนจนเกิดผลลัพธ์เชิงบวกด้านการบริหารจัดการหรือมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สอดคล้องตามทิศทางการดำเนินงานในภาพรวมองค์กร และตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง



โดยเนื้อหาการประเมินผลในข้อที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) มีประเด็นพิจารณา ดังนี้

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการรวบรวมคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานองค์กร โดยครอบคลุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญอย่างน้อย ได้แก่

- รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา
- รายละเอียด Stakeholder ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย 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
- แผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่างๆ ขององค์กร
- การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายนอกองค์กร (เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น)
- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)
- ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder เพื่อสู่การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารจัดการ Stakeholder รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และ Stakeholder ขององค์กร ประเด็นหรือความต้องการของแต่ละ Stakeholder และยุทธศาสตร์ Stakeholder รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในภาพรวมขององค์กร

ระดับ 3 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ และรัฐวิสาหกิจมีการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว สู่แผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ อีกทั้งมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปี และถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมาย ลงในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล รวมทั้งในหน่วยงานภายนอก/คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ/พันธมิตร ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

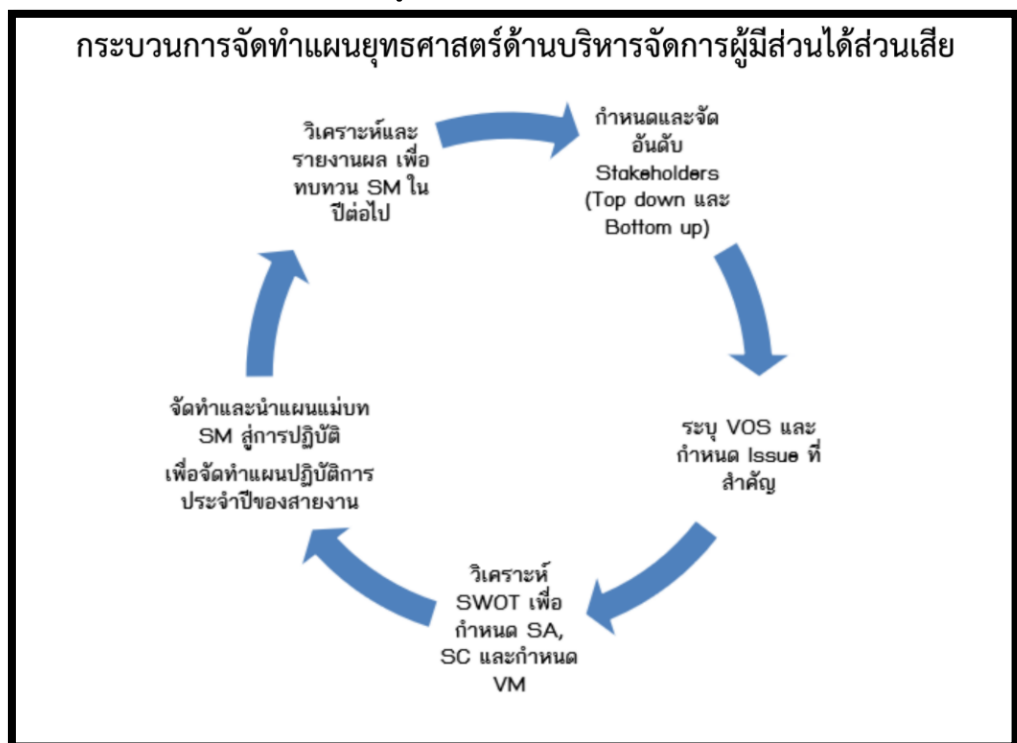
ระดับ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ต้องผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจต้องทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนา กรอบ Governance และระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) รวมทั้งกำหนดแนวทางการวัดวิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กร และระดับสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด)

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้าน ยุทธศาสตร์ระยะยาวด้าน Stakeholder โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบ ดิจิทัล

โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขององค์กร จะต้องครอบคลุม 2 มิติ ได้แก่

- 1.4.1 หน่วยงาน / กลุ่มคน / บุคคลที่สำคัญทั้งหมด ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ได้รับผลกระทบทั้ง เชิงบวกและเชิงลบจากบริบทการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง หน่วยงาน / กลุ่มคน / บุคคลที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งมีโอกาสได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจาก การดำเนินงานในอนาคตตามบริบทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- 1.4.2 หน่วยงาน / กลุ่มคน / บุคคล ที่สำคัญทั้งหมด ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ดำเนินงานและ ส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อรัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง หน่วยงาน / กลุ่มคน / บุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอนาคต ซึ่งมีโอกาสดำเนินงานและส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ต่อรัฐวิสาหกิจ

โดยตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระบุให้แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาว ต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับ มอบหมายอย่างเป็นทางการ รวมถึงมีบทบาทในการพิจารณาให้ความเห็นชอบวัตถุประสงค์และ ขอบเขตในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ซึ่งจากแนวคิดในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระทรวงการคลัง ได้กำหนดรูปแบบในการ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองปัญหาหรือประเด็นที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานร่วมกับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เน้นสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อสนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และความ ยั่งยืนขององค์กร

ดังนั้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง แผนงาน และเป้าหมายด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน และสามารถบูรณาการได้ทั่วทั้งองค์กร

ตัวอย่าง Stakeholder Profile ตามมาตรฐาน AA1000SES

 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		

STAKEHOLDER PROFILE TEMPLATE

Stakeholder name

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

Organizational overview

Mission:

CEO/ED:

Other senior mgrs:

Annual budget:

Date founded:

Street address:

Website:

Twitter handle:

FB page:

Number of members/clients:

Major programs & positions

- List organizations major programs with a brief description
- Identify any policy/advocacy positions taken (e.g., op-eds written, campaigns underway)

Upcoming events/announcements

- Note any relevant upcoming activity

Board members (list names)

- Name One
- Name Two

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)

DemocracyKit



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

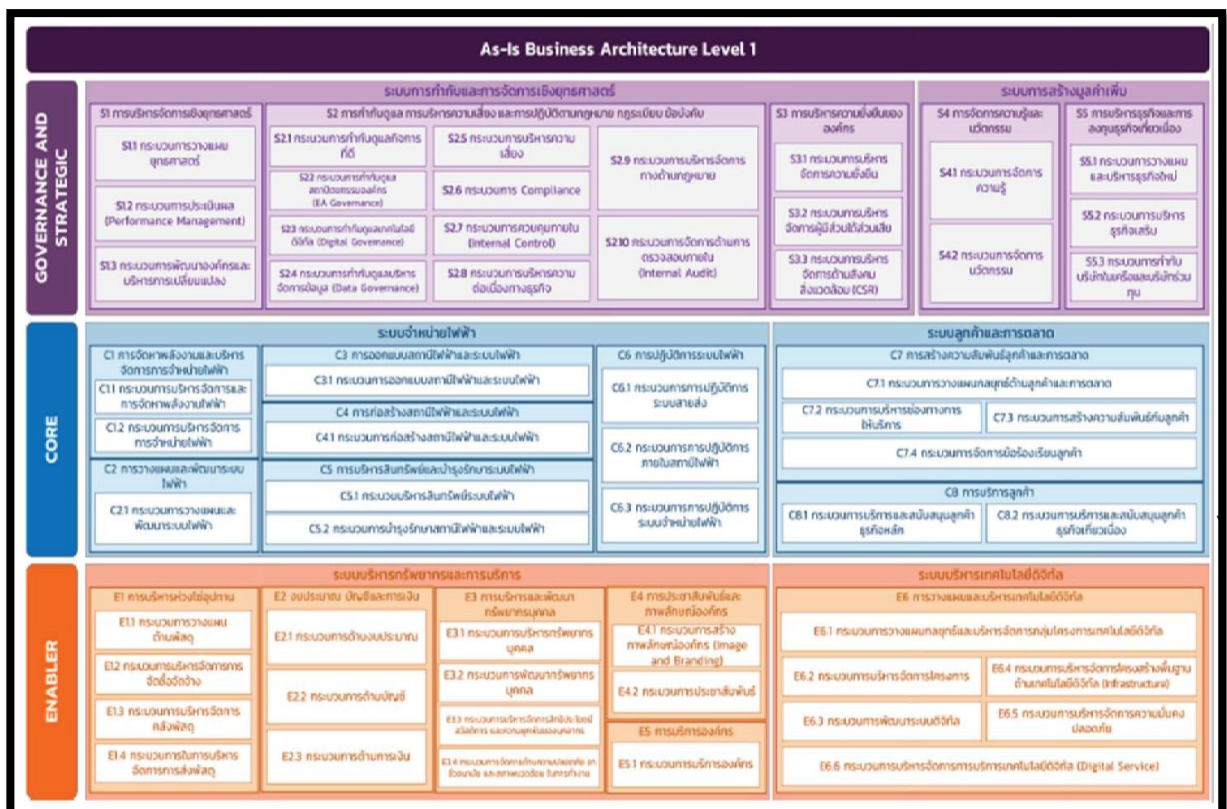
2. ตัวอย่างแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

2.1 แบบฟอร์มการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระบุ Stakeholders ทั้งหมด ตาม Value Chain ของฝ่าย.....

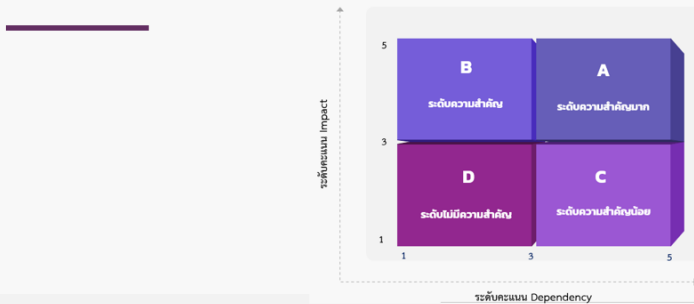
■ ให้แต่ละฝ่ายเขียน Value Chain ของภารกิจหรืองานที่สำคัญใน **อนาคต** ของฝ่ายตนเอง

Sub-Stakeholder ภายในองค์กร				
	ไม่มี			
■ ให้แต่ละฝ่ายเขียน Value Chain ของภารกิจหรืองานที่สำคัญใน อนาคต ของฝ่ายตนเอง				
	•	•	•	•
Sub-Stakeholder ภายนอกองค์กร				
	ไม่มี			



2.2 แบบฟอร์มการจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์การจัดอันดับความสำคัญของ Stakeholders ทั้งหมดของแต่ละฝ่าย



Impact

- I1 มีอำนาจสั่งการ/เปลี่ยนแปลง นโยบาย/ทิศทางการดำเนินงาน/แผนต่างๆ/วิธีหรือกระบวนการทำงาน
- I2 มีอำนาจอนุมัติ/เปลี่ยนแปลง งบประมาณ/ทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการทำงาน
- I3 สามารถขัดขวางการทำงาน/การเข้าพื้นที่ในการทำงาน
- I4 สามารถดำเนินการอันส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง

Dependency

- D1 มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการทำงานประจำวัน/การดำเนินงานตามตัวชี้วัด
- D2 มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลประโยชน์ทางการเงินที่เพิ่มหรือลด
- D3 ได้รับผลกระทบเชิงลบ จากผลิตภัณฑ์/บริการ

นิยามระดับคะแนนของ Impact

- 1 = ไม่มีอำนาจ/ไม่สามารถดำเนินการได้ หรือแทบไม่มี
- 3 = มีอำนาจบ้าง/สามารถดำเนินการได้บ้าง
- 5 = มีอำนาจมาก/สามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจน

นิยามระดับคะแนน ของ Dependency

- 1 = ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือไม่ได้รับผลกระทบเชิงลบ
- 3 = มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง หรือได้รับผลกระทบเชิงลบบ้าง
- 5 = มีส่วนได้ส่วนเสียมาก หรือได้รับผลกระทบเชิงลบมาก

32

การจัดอันดับความสำคัญ Stakeholders ของ

B	A
สำคัญ	สำคัญมาก
D	C
สำคัญน้อย	สำคัญน้อย

Impact

- I1 มีอำนาจสั่งการ/เปลี่ยนแปลง นโยบาย/ทิศทางการดำเนินงาน/แผนต่างๆ/วิธีหรือกระบวนการทำงาน
- I2 มีอำนาจอนุมัติ/เปลี่ยนแปลง งบประมาณ/ทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการทำงาน
- I3 สามารถขัดขวางการทำงาน/การเข้าพื้นที่ในการทำงาน
- I4 สามารถดำเนินการอันส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง

Dependency

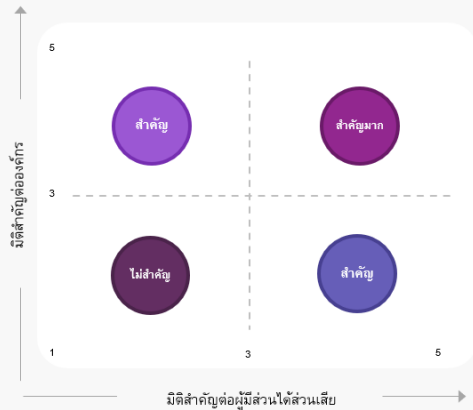
- D1 มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการทำงานประจำวัน/การดำเนินงานตามตัวชี้วัด
- D2 มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลประโยชน์ทางการเงินที่เพิ่มหรือลด
- D3 ได้รับผลกระทบเชิงลบ จากผลิตภัณฑ์/บริการ

Sub-Stakeholders	Impact				Impact	Dependency			Dependency	ความสำคัญ
	I1	I2	I3	I4		D1	D2	D3		
ภพภ. ภพร. ภผอ.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	D
ภอธ. ภวจ.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	D
สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน	5	1	1	1	2	1	1	1	1	D
สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	D
กษฟ. กสฟ. กคณ.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	D
กบข. กขฟ.	3	1	1	1	1.5	5	1	1	2.3	D
ภอธ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	D
กษข. - กปบ. 12 เขต	1	1	1	1	1	1	1	1	1	D
ภตจ.	1	1	1	1	1	5	1	1	2.33	D
ภกข.	1	1	1	1	1	5	1	1	2.33	D

33

2.3 แบบฟอร์มการระบุและจัดลำดับประเด็นปัญหาในการปฏิสัมพันธ์

กำหนดประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ของ Stakeholders และจัดลำดับความสำคัญของประเด็น



เกณฑ์จัดลำดับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Stakeholder

มิติสำคัญต่อองค์กร

เกี่ยวข้องกับ KPI (ตัวชี้วัด) ระดับใด

5 = ประเด็นนั้น ส่งผลต่อ KPI ระดับองค์กร

3 = ประเด็นนั้น ส่งผลต่อ KPI ระดับฝ่าย/สายงาน/บุคคล

1 = ประเด็นนั้นไม่มีความเกี่ยวข้องกับ KPI ทั้งระดับองค์กร และระดับฝ่าย/สายงาน/บุคคล

มิติสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกี่ยวข้องกับระดับที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับใด

5 = ระดับที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังให้องค์กรตอบสนองประเด็นนั้น โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

3 = ระดับที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังให้องค์กรตอบสนองประเด็นนั้น โดยให้องค์กรสามารถตัดสินใจเลือกระยะเวลาในการตอบสนองได้/ไม่กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

1 = ระดับที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่คาดหวังให้องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองประเด็นนั้น

36

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ (ฝ่าย.)

Sub-Stakeholders (เรียงตาม A-C)	ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ที่ผ่านมา ต่อการดำเนินงานกับ Stakeholders	จัดลำดับประเด็น		ระดับความสำคัญ ของประเด็น
		มิติสำคัญต่อองค์กร (KPI)	มิติสำคัญต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
- ผวก. - คณะกรรมการกฤษฎีกา - คณะกรรมการกฤษฎีกา - คณะกรรมการกฤษฎีกา - คณะกรรมการกฤษฎีกา - คณะกรรมการกฤษฎีกา - คณะกรรมการกฤษฎีกา - คณะกรรมการกฤษฎีกา - คณะกรรมการกฤษฎีกา - คณะกรรมการกฤษฎีกา	เป็นหน่วยงานบริหารประชาชนที่มีโครงสร้าง และโปร่งใส			
	สามารถทำงานตามภารกิจได้อย่างยั่งยืน เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนประเทศได้อย่างเต็มศักยภาพ			
	เป็นองค์กรที่ทันสมัย คล่องตัว เป็นผู้นำด้านพลังงานที่ครบวงจร			
	เป็นองค์กรที่ปรับตัวตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว สามารถสร้างรายได้ และมีส่วนเป็นผู้นำในการพัฒนาประเทศ			
	พัฒนาองค์กรไปบนแนว Digital นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพให้พนักงาน			
	ได้ริเริ่มและดำเนินโครงการและรวดเร็ว สามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานในสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความรวดเร็วในการตอบสนองหรือแก้ปัญหา			
	มีนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงยุทธศาสตร์องค์กรให้ทันสมัย			
	สามารถให้บริการพลังงานไฟฟ้าแก่ลูกค้าทุกประเภทได้อย่างมีคุณภาพ			
	มี Crisis Management ที่ดี			
	มีการประเมินผลที่เป็นระบบ มีตัวชี้วัดที่น้อย			

เกณฑ์จัดลำดับประเด็น

มิติสำคัญต่อองค์กร เกี่ยวข้องกับ KPI (ตัวชี้วัด) ระดับใด

5 = ประเด็นนั้น ส่งผลต่อ KPI ระดับองค์กร

3 = ประเด็นนั้น ส่งผลต่อ KPI ระดับฝ่าย/สายงาน/บุคคล

1 = ประเด็นนั้นไม่มีความเกี่ยวข้องกับ KPI ทั้งระดับองค์กร และระดับฝ่าย/สายงาน/บุคคล

มิติสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวข้องกับระดับที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับใด

5 = ระดับที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังให้องค์กรตอบสนองประเด็นนั้น โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

3 = ระดับที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังให้องค์กรตอบสนองประเด็นนั้น โดยให้องค์กรสามารถตัดสินใจเลือกระยะเวลาในการตอบสนองได้/ไม่กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

1 = ระดับที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่คาดหวังให้องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองประเด็นนั้น

39

3. อื่นๆ

3.1 ประวัติการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน

ครั้งที่	ปี พ.ศ. (ที่ปรับปรุง)	หน่วยงาน (ที่ปรับปรุง)
1	2564	กองแผนและพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม (กพส.)
2	2565	กองบริหารความยั่งยืนและความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กยส.)

4. รายชื่อผู้จัดทำ

นางสาวจันทิมา คีรีวรรณ

นายพชร เทภาสิต

นางสาวแพรววลี วินิจสินธุ์

นายยศสรล เรืองคง

นายภาณุพงศ์ เมธาวิกุลชัย

นายปกป้อง ธนะจันทร์

ผู้อำนวยการกองบริหารความยั่งยืนและความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รองผู้อำนวยการกองบริหารความยั่งยืนและความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองบริหารความยั่งยืนและความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วิศวกร ระดับ 6

นักปฏิบัติการเทคนิค ระดับ 5

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 5