

คู่มือปฏิบัติการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย  
Stakeholder Engagement Procedure

# สารบัญ

1. วัตถุประสงค์ .....	3
2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ .....	3
2.1 ผู้ดูแลรับผิดชอบ.....	3
2.2 ผู้ดำเนินการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร .....	4
3. ขอบเขต .....	4
4. ขั้นตอนการปฏิบัติ .....	4
4.1 วัตถุประสงค์ของการสร้างการมีส่วนร่วม.....	4
4.2 การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (STAKEHOLDER IDENTIFICATION AND RIORITIZATION).....	5
4.3 การวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (STAKEHOLDER ENGAGEMENT LANNING)..	8
4.4 การดำเนินการกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (STAKEHOLDER ENGAGEMENT IMPLEMENTATION).....	11
4.5 การจัดการความเสี่ยงของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (HANDLING STAKEHOLDER ENGAGEMENT RISKS).....	13
4.6 การติดตามผล และการปรับปรุงพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (MONITORING,REVIEW AND IMPROVEMENT).....	14
5. ภาคผนวก.....	15
5.1 อภิธานศัพท์.....	15
5.2 เครื่องมือในการทำการวิเคราะห์และจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย.....	16

## 1. วัตถุประสงค์

คู่มือฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ และแนวทางการจัดการและตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ตลอดจนการประเมินความเสี่ยงพหุของมาตรการการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อกำหนดมาตรการเพิ่มเติมเพื่อคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญทุกกลุ่ม

แนวปฏิบัติในการสร้างการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างการมีส่วนร่วม
2. การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียเพื่อจัดลำดับความสำคัญ
3. การวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย
4. การดำเนินกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย
5. การจัดการความเสี่ยงของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย
6. การติดตามและทบทวน

## 2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมดำเนินการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ควรประกอบไปด้วยผู้ที่มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

### 2.1 ผู้ดูแลรับผิดชอบ

หน่วยงานหลักที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร คือส่วนนโยบายความยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศขององค์กร ซึ่งหน่วยงานมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการกำหนดขอบเขตของการสร้างการมีส่วนร่วม เช่น การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการระบุประเด็นสำคัญในการทำรายงาน ความยั่งยืนขององค์กร เป็นต้น

- มีความรับผิดชอบในการริเริ่มกระบวนการระบุ วิเคราะห์ และจัดทำแผนการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยกระบวนการดังกล่าวต้องพิจารณาจากความคิดเห็นของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งดำเนินงานร่วมกับ ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างกัน และมีความสัมพันธ์ อิทธิพล และความสนใจต่อองค์กร ในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็ปัจจัยกำหนดแผนการสร้างการมีส่วนร่วมด้วย

- ผู้รับผิดชอบกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ควรติดตามการดำเนินงานตามข้อตกลงที่ได้จากการมีส่วนร่วมนั้นด้วย

### 2.2 ผู้ดำเนินการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

หน่วยงานซึ่งดำเนินการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ควรเป็นเจ้าของในประเด็นที่เป็น ข้อกังวล หรือเป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม นั้น ซึ่งอาจหมายรวมถึงส่วนสื่อสารองค์กร และส่วนนโยบายความยั่งยืนฯ ด้วย โดยหน้าที่ของผู้ดำเนินกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย มีดังนี้

- เข้ามีส่วนร่วมในการระบุ วิเคราะห์ และจัดทำแผนการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

- ดำเนินกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม และรายงานการดำเนินงานตามแผนการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียนั้น

- ดำเนินการทำแผนปฏิบัติการอันเป็นข้อตกลงจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และปฏิบัติตามแผนงานนั้น

### 3. ขอบเขต

แนวปฏิบัติฉบับนี้บังคับใช้กับผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กร รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

## 4. ขั้นตอนการปฏิบัติ

### 4.1 วัตถุประสงค์ของการสร้างการมีส่วนร่วม

4.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสนับสนุนทิศทางและความต้องการทางธุรกิจขององค์กรฯ โดยพิจารณา

- กำหนดขอบเขตของกิจกรรมที่เกิดจากองค์กร
- ระบุกิจกรรมขององค์กร และประเด็นด้านต่าง ๆ จากการดำเนินงานขององค์กรที่อาจเกิดขึ้น
- ระบุความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตามสถานการณ์ภายนอกและปัจจัยภายใน
- กำหนดวัตถุประสงค์การสร้างการมีส่วนร่วมและนิยามของความสำเร็จ

การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในช่วงต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การซื้อหรือพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ อาจมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลา และกิจกรรมขององค์กร ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ในการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียแสดงไว้ในรูปที่ 1

#### รูปที่ 1 ตัวอย่างวัตถุประสงค์ของการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย

- พัฒนาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากกิจกรรมขององค์กร (เช่น โครงการ หรือโรงงาน) ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดียังช่วยส่งเสริมทั้งการดำเนินงานขององค์กรและการสร้างประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- สื่อสารข้อมูลขององค์กร ไปยังผู้มีส่วนได้เสียในเวลาและรูปแบบที่เหมาะสม
- แจ้งกิจกรรมสำคัญๆ ที่องค์กรได้วางแผนว่าจะดำเนินการให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในเวลาที่เหมาะสม เช่น การดำเนินการด้านใบอนุญาต การเปิด หรือการปิดการดำเนินงานขององค์กรในบางพื้นที่ เป็นต้น
- ให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร ในส่วนที่อาจจะมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น
- ส่งเสริมความสามารถของผู้มีส่วนได้เสียในการระบุผลกระทบที่ไม่คาดคิดจากการดำเนินงานขององค์กร (เช่น ชุมชน) และสามารถสื่อสารประเด็นเหล่านั้นไปยังหน่วยงานราชการเพื่อแก้ไขได้
- มั่นใจว่าผู้มีส่วนได้เสียสามารถรายงานข้อกังวลและข้อร้องเรียนได้โดยง่ายและองค์กรสามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที
- ติดตามประสิทธิผลของการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม
- กำหนดเป้าหมายสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยการระบุตัวชี้วัดหลักที่จะช่วยสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียได้

## 4.2 การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (STAKEHOLDER IDENTIFICATION AND PRIORITIZATION)

### 4.2.1 การระบุผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Identification)

โดยปกติแต่ละองค์กร มีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจระบุได้เป็นบุคคล กลุ่มคน หรือหน่วยงาน โดยพิจารณาจากผลกระทบที่กลุ่มเหล่านั้นอาจได้รับ หรือกลุ่มเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อกิจกรรม ผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กร ทั้งนี้กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบจากองค์กร ที่ต่างกัน จะมีระดับการมีส่วนร่วมในองค์กร ความคิดเห็นหรือความห่วงกังวลต่อกิจกรรมขององค์กร ในระดับที่ต่างกัน

การระบุผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Identification) ที่จะเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียควร ทำโดยหน่วยงานหรือส่วนงานในองค์กร ซึ่งเป็นเจ้าของการดำเนินการกระบวนการดังกล่าว ตามวัตถุประสงค์และขอบเขตที่กำหนดไว้

การระบุผู้มีส่วนได้เสียอาจเริ่มจากการตั้งคำถามและระดมสมอง จากประเด็นพื้นฐาน เช่น ใครคือผู้ที่องค์กร ผลิตสินค้าและบริการให้ ผู้ได้รับผลกระทบจากการผลิตสินค้าและบริการขององค์กร ผู้มีอิทธิพลในการผลิตสินค้าและบริการขององค์กร ผู้มีความสนใจในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร เป็นต้น แล้วจึงตั้งคำถามที่เจาะจงซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของกระบวนการ เพื่อจัดลำดับและสร้างความเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นระบบ โดยองค์กร อาจพิจารณาขอบเขตการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียตามลักษณะการมีส่วนร่วมต่อองค์กร ของแต่ละกลุ่ม ดังนี้

### ตารางที่ 1 หลักการระบุผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

ลักษณะการมีส่วนร่วม	ความหมาย
พึ่งอาศัยองค์กร (Dependency)	ผู้มีส่วนได้เสียที่พึ่งอาศัยจากกิจกรรม ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กร ต้องพึ่งอาศัยเพื่อการดำเนินการทางธุรกิจ
ความรับผิดชอบขององค์กร (Responsibility)	ผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กร ต้องรับผิดชอบในการดำเนินการในด้านต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น กฎหมาย การค้า การดำเนินธุรกิจ จริยธรรม
ความช่วยเหลือขององค์กร (Tension)	ผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องการความช่วยเหลือจากองค์กร ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมหรือสิ่งแวดล้อมอย่างใกล้ชิด
อิทธิพลต่อองค์กร (Influence)	ผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ความคิดเห็นต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอื่นหรือการตัดสินใจต่าง ๆ
มีความเห็นต่อองค์กร (Diverse perspectives)	ผู้มีส่วนได้เสียที่มีความคิดเห็นต่างๆ ที่ส่งผลไปสู่แนวคิดใหม่และสามารถระบุวิธีการใหม่ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน

Source: AA1000 (2015), Stakeholder Engagement Standard (SES)

เมื่อสามารถระบุผู้มีส่วนได้เสียตามลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละรายแล้ว องค์กรอาจต้องคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นผู้แทนกลุ่มเปราะบางหรือกลุ่มที่มีข้อห่วงกังวลแต่ไม่มีอิทธิพลในการส่งเสียงเรียกร้องในสังคม และในขณะเดียวกันองค์กร ต้องระมัดระวังในการนำเอากลุ่มผู้มีส่วนได้เสียซึ่งอาจไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรอย่างแท้จริง แต่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรได้ ทั้งนี้ องค์กร อาจระบุผู้มีส่วนได้เสียเพิ่มเติมหลังจากกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมเริ่มขึ้น ซึ่งมักมาจากข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้เสีย หรือบุคคลภายในขององค์กร ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าว

#### 4.2.2 การจัดลำดับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Prioritization)

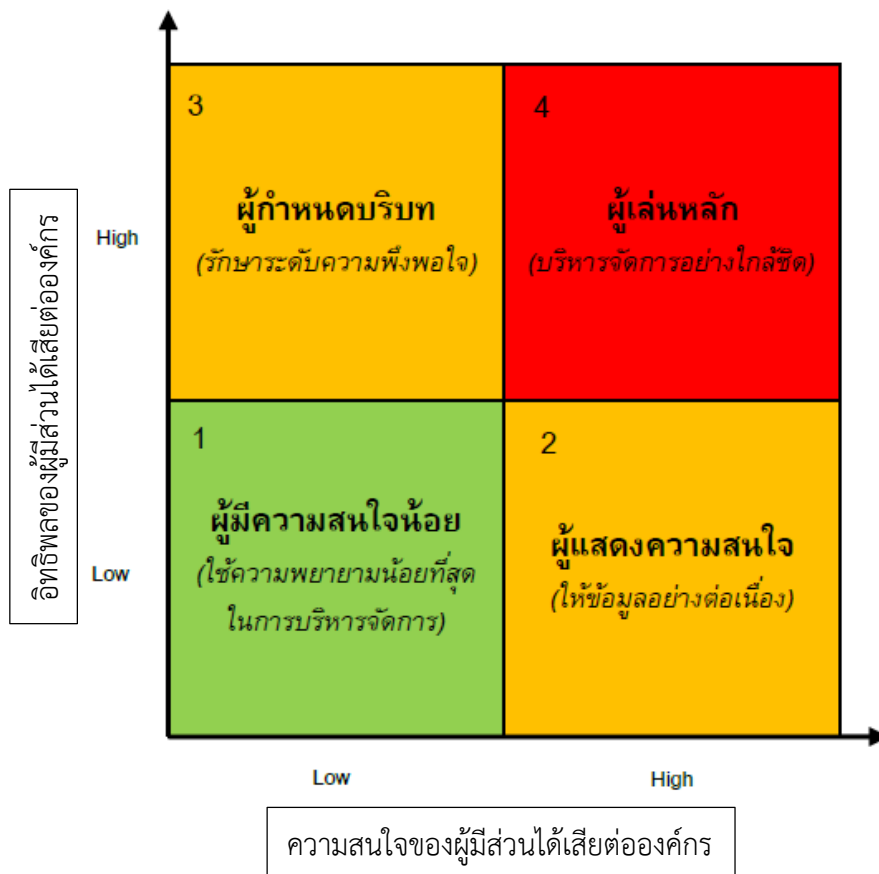
การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Prioritization) เป็นขั้นตอนสำคัญในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กร ต้องสร้างการมีส่วนร่วม และกำหนดมาตรการที่เหมาะสมเพื่อดำเนินกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่มีความสำคัญในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้

**1. อิทธิพล (Influence)** หมายถึง ระดับที่ผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยมีอำนาจเปลี่ยนแปลง หรือมีอิทธิพลในการตัดสินใจในด้านใดด้านหนึ่งขององค์กร

**2. ความสนใจ (Interest)** หมายถึง ระดับที่ผู้มีส่วนได้เสียที่มีความสนใจในการดำเนินงานขององค์กร

การจัดลำดับความมีอิทธิพลและความสนใจต่อองค์กร ของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มนั้น ให้ดำเนินการ โดยจัดระดับคะแนนเป็น 4 ระดับตามหลักการพิจารณาระดับอิทธิพลและความสนใจดังแสดงในตารางที่ 2 แล้วระบุตำแหน่งในแผนผังของการจัดลำดับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder matrix) ดังแสดงในรูปที่ 2 ตารางที่ 2 ระดับคะแนนที่ใช้ในการประเมินการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย

ระดับคะแนน	แกน Y	แกน X
	อิทธิพล (Influence)	ความสนใจ (Interest)
1	ต่ำ – มีอำนาจหรืออิทธิพลต่ำในการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร	ต่ำ – มีความสนใจหรือมีความสำคัญน้อยต่อการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร
2	ปานกลาง – มีอำนาจหรืออิทธิพลปานกลางในการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร	ปานกลาง – ความสนใจหรือมีความสำคัญปานกลางในการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร
3	สูง – มีอำนาจหรืออิทธิพลสูงในการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร	สูง – มีความสนใจหรือมีความสำคัญสูงในการกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร
4	สูงมาก – มีอิทธิพลมากต่อการกำหนดผลลัพธ์ หรือการดำเนินงานและหยุดการดำเนินองค์กร	มากที่สุด – มีความสนใจและมีความสำคัญมาก ซึ่งอาจส่งผลต่อการดำเนินการหรือหยุดการดำเนินองค์กร



รูปที่ 2 แผนผังของการจัดลำดับผู้มีส่วนได้เสีย และแนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมของแต่ละกลุ่ม

Source: Eden, C. and Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, London Ackermann A. and Eden C. (201-1), *Strategic Management of Stakeholder: Theory and Practice*

การจัดลำดับของผู้มีส่วนได้เสียในแผนผังของการจัดลำดับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder matrix) สามารถแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียออกเป็น 4 กลุ่ม ที่มีระดับความสำคัญแตกต่างกัน ดังนี้

1. **ผู้เล่นหลัก (Key Player)** คือ ผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลและความสนใจสูง ซึ่งอาจเป็นปัจจัยเชิงบวก หรือเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรควรให้ความสำคัญอันดับแรกกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มนี้โดยคงความพึงพอใจสูงสุดของผู้มีส่วนได้เสียในกลุ่มนี้

2. **ผู้กำหนดบริบท (Context Setters)** คือ ผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลสูงแต่มีความสนใจน้อย เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงบริบทให้เอื้อหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจึงควรสร้างความตระหนักรู้ และพัฒนาให้ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มนี้มีมุมมองที่เป็นบวกต่อองค์กร ซึ่งอาจพัฒนาความสนใจของกลุ่มนี้เพื่อปรับไปสู่กลุ่มผู้เล่นหลักต่อไป หรือบรรเทาผลกระทบด้านลบเพื่อคงความพึงพอใจต่อองค์กร

3. **ผู้แสดงความสนใจ (Subjects)** คือ ผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลน้อยแต่มีความสนใจสูง โดยองค์กรอาจสนับสนุนให้มีการรวมตัวของกลุ่มผู้แสดงความสนใจ เพื่อเพิ่มอำนาจและอิทธิพลที่เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร และปรับไปสู่กลุ่มผู้เล่นหลัก

4. **ผู้มีความสนใจน้อย (Crowd)** คือ ผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลและความสนใจต่ำ องค์กรอาจมองกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการพัฒนาความสนใจ หรืออิทธิพลต่อองค์กรได้ ซึ่งองค์กรไม่ควรเน้นความพยายามในการบริหารจัดการกลุ่มนี้มากนัก เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญต่ำที่สุด

#### 4.3 การวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (STAKEHOLDER ENGAGEMENT PLANNING)

หลังจากได้ระบุและจัดลำดับผู้มีส่วนได้เสียแล้ว องค์กรควรพิจารณาถึงประเด็นที่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียให้ความสนใจ มีข้อกังวล รวมถึงการมีอิทธิพลต่อประเด็นนั้น ๆ เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ องค์กรอาจจัดหาแนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียตามผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (พิจารณาถึงระดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย) โดยสามารถแบ่งเป็น 3 กลยุทธ์หลักๆ ได้ดังนี้

- กลยุทธ์และแผนการสร้างการมีส่วนร่วม – การสร้างการมีส่วนร่วมเชิงรุก โดยองค์กรเข้าถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเพื่อขอความร่วมมือและขอทราบถึงข้อกังวล เพื่อที่จะตอบสนองต่อประเด็นต่าง ๆ ได้ก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น โดยกระบวนการนี้เป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

- มาตรการลดผลกระทบ – การตอบสนองเชิงรับต่อข้อกังวลหรือข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสียตามมาตรการที่กำหนด แนวทางนี้จะดำเนินการตามแนวปฏิบัติด้านการจัดการข้อร้องเรียน

- องค์กรลงทุนเพื่อสังคม – การใช้องค์กรลงทุนเพื่อสังคมเป็นตัวช่วยให้แผนการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียดำเนินไปได้

องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยใช้วิธีการที่แตกต่างกันตามความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียและความสัมพันธ์กับองค์กร

**ตารางที่ 3** วิธีการปรึกษารื้อกับผู้มีส่วนได้เสียที่ได้จากแผนผังการจัดลำดับผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสีย	วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมที่ควรพิจารณา
Key Player “ผู้เล่นหลัก”	เน้นการสื่อสารสองทาง และเป็นแนวทางเชิงรุก เพื่อให้กลุ่มนี้ มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานขององค์กร สูงสุด [เน้นการเพิ่มบทบาท (Empowering) และความร่วมมือ (Collaboration)]
Context setters “ผู้กำหนดบริบท”	เนื่องจากมีอิทธิพลมาก จึงควรใช้แนวทางที่สามารถควบคุม และการบริหารจัดการเพื่อความพึงพอใจต่อการดำเนินงานขององค์กร [เน้นความร่วมมือ (Collaboration), การมีส่วนร่วม (Involvement)]
Subjects “ผู้แสดงความสนใจ”	สื่อสารอย่างต่อเนื่อง และบริหารจัดการการสื่อสารข้อมูลในประเด็นที่เป็นข้อห่วงกังวล [เน้นการมีส่วนร่วม (Involvement), การปรึกษา (Consultation)]
Crowd “ผู้มีความสนใจน้อย”	สื่อสารให้ข้อมูล รวมถึงติดตามอิทธิพลและความสนใจในภาพรวม [เน้นการให้ข้อมูล (Inform)]

เมื่อพิจารณาจากตารางที่ 3 จะเห็นว่ากลุ่มที่มีความสำคัญน้อย (Crowd) ควรเป็นกลุ่มที่องค์กร ควรใช้ความพยายามน้อยที่สุดในการสร้างการมีส่วนร่วม ซึ่งอาจใช้การสื่อสารทางเดียวเพื่อให้ข้อมูลและติดตามคนกลุ่มนี้ในภาพรวม ในขณะที่องค์กร ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่มีความสำคัญสูงสุดหรือ “ผู้เล่นหลัก” อย่างสม่ำเสมอโดยรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อให้เกิดการสื่อสารสองทาง และคงระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มนี้ที่มีต่อองค์กร ซึ่งองค์กรอาจพิจารณาปรับใช้ วิธีการ ประโยชน์ และข้อจำกัด เพื่อความเหมาะสมของโปรแกรมการสร้างการมีส่วนร่วม ตามตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** แนวทางสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement Approaches)

	รูปแบบและวิธีการ	ประโยชน์	ข้อจำกัด
<b>1. การให้ข้อมูล (Inform): การสื่อสารทางเดียว</b>			
1.1	<b>Fact Sheets, Information sharing:</b> การให้ข้อมูลผ่านสื่อต่างๆ เช่น ประกาศ โบปลิว สื่ออินเทอร์เน็ต อีเมลล์ โดยสรุปเป็นข้อมูลที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถเข้าถึงผู้มีส่วนได้เสียได้ง่าย และจำนวนมาก</li> <li>ข้อมูลสามารถเข้าถึงง่าย โดยสามารถพัฒนาให้เจาะจงกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นการสื่อสารทางเดียว อาจทำได้ยาก</li> </ul>
<b>2. การปรึกษา (Consultation): การสื่อสารโต้ตอบอย่างจำกัด</b>			
2.1	<b>Survey:</b> การทำแบบสำรวจแบบเฉพาะเจาะจงในประเด็นต่างๆ โดยคำถามแบบเปิดกว้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตรงไปตรงมา และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรง</li> <li>สามารถให้ข้อมูลจำนวนมาก</li> <li>สามารถนำมาปรับใช้ได้ง่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ อาจทำได้ยาก</li> <li>คำตอบที่ได้อาจไม่ตรงประเด็น</li> </ul>
2.2	<b>Opinion polls:</b> การทำผลสำรวจเพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์โดยการสอบถามความคิดเห็น	<ul style="list-style-type: none"> <li>ราคาถูกและรวดเร็ว</li> <li>ให้ความคิดเห็น ณ ช่วงเวลาหนึ่ง</li> <li>ตรงไปตรงมาและมีความถูกต้องสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บางประเด็นอาจถูกปิดกั้นไม่สามารถแสดงความคิดเห็นทั้งหมดได้</li> </ul>

	รูปแบบและวิธีการ	ประโยชน์	ข้อจำกัด
2.3	<b>Workshop:</b> จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วมในประเด็นปัญหา	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถสื่อสาร, วิเคราะห์, เสนอแนวทางในประเด็นที่ซับซ้อน</li> <li>เป็นการทำงานร่วมกัน สร้างความเป็นเจ้าของในประเด็น ความคิดต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้เวลาในการดำเนินการ</li> <li>งบประมาณสูง</li> <li>ผู้มีส่วนได้เสียต้องสละเวลา มาพร้อมกัน</li> </ul>
2.4	<b>Expert Panel:</b> การรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหลากหลายด้าน	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเฉพาะเจาะจงสูง</li> <li>ได้ข้อมูลเชิงลึก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องมีความระมัดระวังในประเด็นที่ต้องการความคิดเห็น</li> <li>อาจต้องใช้พื้นที่รองรับหากเป็นกลุ่มใหญ่</li> </ul>
2.5	<b>Public meeting:</b> การพบปะสาธารณะแบบไม่เฉพาะเจาะจง	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียกล่าวถึงปัญหาหรือถามได้ตอบ</li> <li>สร้างโอกาสในการสร้างความคิดใหม่ๆ และสร้างความสัมพันธ์</li> <li>สื่อสารกับกลุ่มใหญ่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกิดความเสี่ยงในการยึดอำนาจการพูด/เสวนา</li> </ul>
2.6	<b>Interview:</b> การสื่อสารแบบตัวต่อตัว, สื่อสารทางโทรศัพท์	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative) จากบุคคล</li> <li>ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือสูง</li> <li>เห็นประเด็นในแต่ละบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อาจเกิดปัญหาสภาวะถูกบีบบังคับ</li> <li>ต้องใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อความถูกต้อง</li> <li>ต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า</li> </ul>
2.7	<b>Web 2.0:</b> การทำแบบสำรวจผ่านทางอินเทอร์เน็ตกับผู้มีส่วนได้เสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ข้อมูลหลากหลาย และติดตามจำนวนผู้ที่ให้ความสนใจได้</li> <li>เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในวงกว้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องเข้าผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตเท่านั้น</li> <li>ใช้งบประมาณสูงในการพัฒนาและดูแลบางครั้ง</li> </ul>
<b>3. การมีส่วนร่วม (Involvement): การสื่อสารสองทาง หรือการสื่อสารหลายทาง</b>			
3.1	<b>Action research:</b> การทำการศึกษา ค้นคว้าเพื่อช่วยให้บริษัท และผู้มีส่วนได้เสียเห็นถึงประเด็นต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative)</li> <li>ให้ข้อมูลครอบคลุม</li> <li>มีความยืดหยุ่นสามารถใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลเชิงคุณภาพได้มาค่อนข้างยาก</li> <li>คำตอบที่ได้อาจไม่ตรงประเด็น</li> </ul>
3.2	<b>Advisory committees:</b> การสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ข้อมูลเฉพาะทาง</li> <li>ข้อมูลสามารถส่งผ่านไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลอาจได้รับไม่เต็มที่เนื่องจากข้อจำกัดของกระบวนการ</li> </ul>
3.3	<b>Open space meeting:</b> ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมหลักในการจัดกระบวนการมีส่วนร่วม ตั้งแต่การทำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความมีส่วนร่วมในงาน</li> <li>การดำเนินการดำเนินไปตามที่ผู้มีส่วนได้เสียสนใจหรือได้รับผลกระทบโดยตรง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อาจไม่สามารถใช้ได้กับกลุ่มผู้ที่มีศักยภาพน้อย ผู้มีปัญหาการมองเห็น</li> </ul>

	รูปแบบและวิธีการ	ประโยชน์	ข้อจำกัด
	วาระการประชุม การกำหนดเวลาการดำเนินการ เป็นต้น		
4. การร่วมมือกัน (Collaboration): การสื่อสารสองทาง / การเพิ่มบทบาท (Empowering): ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ			
4.1	Future search conference: วิธีการที่เน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งใช้พัฒนาแผนการดำเนินการในอนาคต หรือ วิสัยทัศน์ร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสียมีแรงผลักดันพัฒนาและสนับสนุนข้อตกลงต่างๆ</li> <li>ผู้มีส่วนได้เสียมีความหลากหลาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ควรดำเนินการบนกรอบการอย่างระมัดระวัง และประเมินความเสี่ยง</li> </ul>
4.2	Participatory-editing: วิธีการที่ผู้มีส่วนได้เสียเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำรายงานหรือเอกสารและรับรองเอกสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ</li> <li>สะท้อนถึงมุมมองและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องพิจารณาถึงบริษัทฯ ของผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>อาจเกิดคำวิจารณ์หากผลรายงานไม่เป็นไปตามที่ได้จัดทำไว้ก่อนหน้านี้</li> </ul>
4.3	Stakeholder visioning: วิธีการที่ผู้มีส่วนได้เสียถูกเสนอให้ร่างภาพในอนาคตรวมถึงแผนงานการดำเนินการของบริษัทฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมากและหลากหลายสามารถมีส่วนร่วม</li> <li>สานสัมพันธ์</li> <li>สร้างประสบการณ์และความรู้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>สามารถสร้างแผนการดำเนินการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ผู้ดำเนินการมาก</li> <li>เกิดข้อมูลที่ต้องรวบรวมและวิเคราะห์มาก</li> <li>ต้องระมัดระวังในการสรุปประเด็นต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม</li> </ul>

Source: Department of Finance, Government of Western Australia (2015), Stakeholder Engagement Guideline for community Services Procurement AA1000 (2015), Stakeholder Engagement Standard (SES)

#### 4.4 การดำเนินกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (STAKEHOLDER ENGAGEMENT IMPLEMENTATION)

หลักการที่สำคัญของการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย คือ การวางแผนและการเตรียมการที่ดี เพื่อให้ได้แนวทางและกระบวนการมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรจึงควรเริ่มจากการพิจารณาความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสียและแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีอยู่ โดยการใช้วิธีที่เหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้เสียที่มีความสำคัญลำดับต้นก่อน รวมไปถึงการใช้เวลาที่เหมาะสมในแต่ละกระบวนการ นอกจากนี้ องค์กรยังต้องเปิดกว้างถึงข้อมูลอย่างจริงใจเพื่อสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งในกรณีที่องค์กรเลือกใช้แนวทางที่เน้นการสื่อสารโต้ตอบกับผู้มีส่วนได้เสีย กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมอาจแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

##### 1. การเชิญผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมในกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม

องค์กรอาจเลือกแนวทางของกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันต่อผู้มีส่วนได้เสียต่างกลุ่มกัน ซึ่งหากพิจารณาใช้การสื่อสารสองทาง องค์กรจำเป็นต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระยะเวลา ประเด็นสำคัญที่อยู่ในความสนใจซึ่งต้องการความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับจากกระบวนการดังกล่าว ตลอดจนข้อมูลพื้นฐานของกระบวนการที่เลือกใช้ การเปิดเผยข้อมูล และขั้นตอนต่อไปหลังจากการกระบวนการมีส่วนร่วมสิ้นสุดลง

ในกรณีที่มีสื่อสารสองทาง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว หรือการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารอื่น องค์กรควรเชิญผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นทางการ และติดตามการตอบรับคำเชิญนั้น โดยอาจพิจารณาให้ทางเลือกช่องทางการสื่อสารที่ผู้มีส่วนได้เสียเห็นว่าเหมาะสมที่สุดเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้มีส่วนได้เสียด้วย

## 2. การให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้เสีย

องค์กรควรจัดทำเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม และประเด็นสำคัญซึ่งเป็นจุดเน้นของกระบวนการดังกล่าวให้กับผู้มีส่วนได้เสียล่วงหน้า ซึ่งนอกเหนือจากข้อมูลที่ต้องให้กับผู้มีส่วนได้เสียในระหว่างการเชิญ ผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมในกระบวนการแล้ว องค์กรยังต้องให้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประเด็นสำคัญที่จะมีการปรึกษาหารือกัน ความเสี่ยงและโอกาสขององค์กร และผู้มีส่วนได้เสียต่อประเด็นดังกล่าว แนวทางการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร เพื่อรับมือกับประเด็นสำคัญนั้น และนโยบายหรือแนวทางซึ่งองค์กรเห็นว่าควรใช้เพื่อรับมือประเด็นดังกล่าวในอนาคตต่อไป เป็นต้น ซึ่งผู้ดำเนินกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมอาจพิจารณาให้ผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่มเข้ามามีบทบาทในการดำเนินการดังกล่าว

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างครบถ้วน และชัดเจน เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวอาจเป็นผลต่อการบริหารจัดการความคาดหวังของผู้ที่จะเข้าร่วมในกระบวนการมีส่วนร่วม และสะท้อนเจตนารมณ์ รวมถึงความน่าเชื่อถือขององค์กร ในการดำเนินกระบวนการดังกล่าว

## 3. การปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสีย

วิธีการปรึกษาหารือเพื่อขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันตามความสัมพันธ์และความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียรายนั้นต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรควรคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้โดยยึดถือเป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานเพื่อกระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่มีประสิทธิภาพ

- 1) เคารพหลักเกณฑ์ในการดำเนินกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งตกลงร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่เข้าร่วมการปรึกษาหารือ
- 2) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียแต่ละรายได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยที่แต่ละรายมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน
- 3) เคารพสิทธิในการไม่ขอแสดงความคิดเห็น หรือไม่พร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลในบางประเด็น และเคารพสิทธิในการรักษาความลับ และคำขอไม่เปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูลในกระบวนการดังกล่าว
- 4) ใช้แนวทางที่มุ่งการหาทางออกร่วมกัน โดยปรึกษาหารือกันในเรื่องที่เห็นว่าเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันเท่านั้น

ทั้งนี้ ในระหว่างการศึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรอาจปรับจุดประสงค์และขอบเขตของกระบวนการได้ตามความเหมาะสม และคำนึงถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตลอดกระบวนการ เพื่อให้กระบวนการมีความเท่าเทียม สามารถบรรเทาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และผลที่จะเกิดกับองค์กร ด้วย

#### 4. การจัดบันทึกผลการปรึกษาหารือ

องค์กรควรจัดบันทึกการปรึกษาหารือและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์และพัฒนาแผนการดำเนินงานต่อไป โดยเก็บข้อมูลรายชื่อผู้มีส่วนได้เสียที่เข้าร่วม ช่วงเวลาและกิจกรรมที่ดำเนินการ ข้อสรุปความห่วงกังวล ความคาดหวัง ความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นสำคัญ และประเด็นที่เกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสีย สรุปใจความสำคัญในระหว่างสนทนา คำถามและข้อเสนอแนะ รวมไปถึงผลลัพธ์ของการสร้างการมีส่วนร่วม เช่น ข้อตกลงร่วม หรือเอกสารข้อเสนอแนะ เป็นต้น

#### 5. การพัฒนาแผนปฏิบัติงาน

องค์กรควรพัฒนาแผนปฏิบัติงาน โดยพิจารณาข้อเสนอแนะ ความคาดหวัง และข้อห่วงกังวลของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดมาบูรณาการเพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติงานที่ครอบคลุมเสียงสะท้อนของผู้มีส่วนได้เสียมากที่สุด โดยอาจเป็นแผนปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงนโยบาย แนวทางการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด หรือแนวปฏิบัติอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อรับมือกับประเด็นสำคัญที่องค์กรแสวงหาแนวทางการรับมือ ซึ่งแผนปฏิบัติงานที่ได้ควรระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานด้วย

#### 6. การสื่อสารผลการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และแผนปฏิบัติงาน

องค์กรควรสื่อสารผลสรุปของกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และแผนปฏิบัติงาน อย่างครบถ้วนและรวดเร็ว โดยการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียทุกราย ควรมีรูปแบบเดียวกัน (อาทิ ในลักษณะรายงานที่ส่งให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย) และควรมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกลับเพื่อแสดงความคิดเห็นหรือข้อห่วงกังวลเพิ่มเติม ซึ่งองค์กรควรติดตามว่าผู้มีส่วนได้เสียได้รับผลการหารือและแผนปฏิบัติงานดังกล่าวหรือไม่ และอาจพิจารณาเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนตามที่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเห็นร่วมกันว่าเหมาะสม

#### 4.5 การจัดการความเสี่ยงของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (HANDLING STAKEHOLDER ENGAGEMENT RISKS)

องค์กร ควรระบุประเด็นความเสี่ยงและจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ดังนี้

- ความขัดแย้งระหว่างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย
- การก่อกวนของผู้มีส่วนได้เสีย ความไม่เต็มใจในการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย
- ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กรที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้
- ผู้มีส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจและไม่ทราบข้อมูล

#### 4.6 การติดตามผล และการปรับปรุงพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (MONITORING, REVIEW AND IMPROVEMENT)

หลังจากดำเนินการตามกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียแล้ว องค์กรควรทำการติดตามผลและประเมินผลกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการในอนาคต ทั้งนี้องค์กรควรติดตามการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่บูรณาการความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในประเด็นสำคัญขององค์กรในขั้นสุดท้าย องค์กรควรรายงานกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียให้สาธารณชนทราบ

องค์กรควรรายงานการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ผลจากการประชุม และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียอื่น และสาธารณชนที่อยู่นอกกระบวนการดังกล่าว ได้เข้าใจขอบเขตซึ่งองค์กร ดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลให้กับบุคคลภายนอก และเพื่อสะท้อนว่าองค์กร เห็นคุณค่าของกระบวนการดังกล่าว และข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้เสีย ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการดำเนินโครงการขององค์กร

องค์กรอาจใช้ช่องทางหลากหลายในการรายงานดังกล่าว อาทิ การรายงานในรายงานประจำปีขององค์กร การรายงานในเว็บไซต์ เป็นต้น ซึ่งองค์กร อาจพิจารณารายงานเนื้อหาที่สำคัญ ได้แก่ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เข้าร่วมในกระบวนการ แนวทางและวิธีการที่ใช้ ความถี่ในการสร้างการมีส่วนร่วม ประเด็นหลักหรือข้อห่วงกังวลที่พุดคุยกันในระหว่างการมีส่วนร่วม และมาตรการหรือการดำเนินงานเพื่อรับมือกับประเด็นสำคัญเหล่านั้น

## 5. ภาคผนวก

### 5.1 อภิธานศัพท์

คำศัพท์	นิยาม
ประเด็น (Issue)	เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งในเชิงบวกและลบต่อองค์กร ซึ่งประเด็น อาจเกี่ยวข้องกับด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย หรือประเด็นด้าน อื่น ๆ รวมกัน ทั้งนี้ประเด็น อาจเป็นประเด็นระยะสั้น หรือ ระยะยาว ขึ้นอยู่กับวิธีการในการ บริหารจัดการและขอบข่ายทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก
ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder)	บุคคล กลุ่มคน หรือหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งสามารถ ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรได้ ผู้มีส่วนได้เสียยังหมายถึงผู้ที่ได้รับ ผลกระทบจากกระบวนการตัดสินใจขององค์กร และผู้ที่มีความสนใจต่อการดำเนินธุรกิจ ขององค์กรด้วย
การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียและการจัดการประเด็น (Stakeholder engagement and issue management)	กระบวนการวิเคราะห์ ทาคความเข้าใจ และวางแผนเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ และผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กรเกี่ยวข้อง (หรือควรเกี่ยวข้อง) ด้วย เพื่อลดผลกระทบเชิงลบต่อองค์กร ทั้งนี้กระบวนการนี้สามารถต่อยอดและเพิ่มผลกระทบเชิงบวกและชื่อเสียงขององค์กร ได้อีกด้วย
กลุ่มอ่อนไหว (Vulnerable Group)	กลุ่มคนที่มีสถานะทางด้านกายภาพ สถานะทางสังคม การเมือง หรือเศรษฐกิจที่มีความ เฉพาะเจาะจงบางประการ หรือมีคุณลักษณะที่จะมีความเสี่ยงสูงกว่ากลุ่มคนอื่นในการ ประสบปัญหาหรือความทุกข์ยาก หรือได้รับผลกระทบจากทางสังคม เศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานขององค์กรมากกว่ากลุ่มอื่น หมายเหตุ 1 กลุ่มอ่อนไหวอาจจะหมายถึงรวมถึง เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ทหารผ่านศึก ผู้ถูกโยกย้าย ผู้อพยพ หรือผู้อพยพที่ส่งกลับ คริวเรือนที่ได้รับผลกระทบจากโรค HIV/AIDSs ชนเผ่าพื้นเมือง และชนกลุ่มน้อย หมายเหตุ 2 ความอ่อนไหวและผลกระทบ อาจแตกต่างกันตามเพศ

## 5.2 เครื่องมือในการทำการวิเคราะห์และจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

เครื่องมือนี้ใช้เพื่อจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียตามความสัมพันธ์ต่อองค์กร ซึ่งสามารถใช้ได้กับทุกระยะขององค์กร โดยพิจารณาจากระดับความมีอิทธิพลและความสนใจของผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร ในกรณีที่ใช้จัดกลุ่มสำหรับการพัฒนาชุมชน ความสำคัญในการจัดการประเด็นและข้อร้องเรียนจะขึ้นอยู่กับแต่ละกลุ่ม

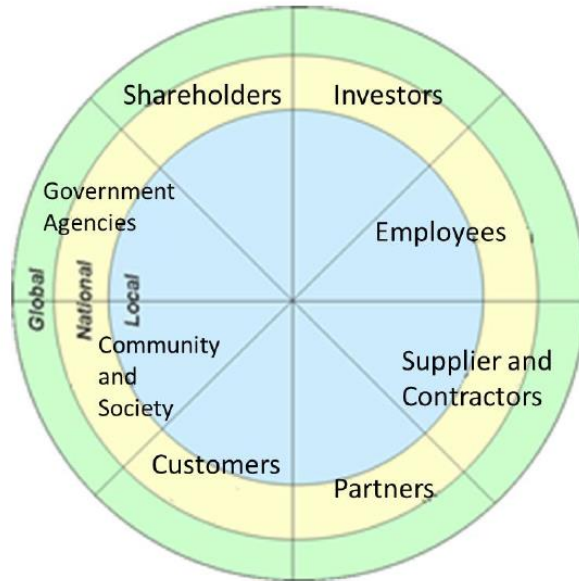
### 5.2.1 การระบุผู้มีส่วนได้เสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องมีการระบุ มีหลายกลุ่ม (เช่น หน่วยงานราชการระดับประเทศ องค์กร ในระดับชุมชน ผู้มีส่วนได้เสียคือบุคคล และ/หรือ สถาบัน และ/หรือชุมชน) ที่มีลักษณะดังนี้

- เป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง และ/หรือโดยอ้อม จากการดำเนินกิจการขององค์กร
- มี “ความสนใจ” ในโครงการหรือองค์กร

- มีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานองค์กร

รูปที่ 3 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ



ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้เสีย

- พนักงาน สหภาพแรงงาน
- ผู้รับเหมา
- ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากองค์กรโดยตรง เช่น ผู้ที่ต้องถูกโยกย้าย โรงพยาบาลใกล้เคียง โรงเรียนใน

ชุมชน

- ผู้ที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากองค์กร
- กลุ่มอ่อนไหวที่อาจต้องการความสนใจเป็นพิเศษหรือต้องให้ความช่วยเหลือ เช่น ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และ ชนกลุ่มน้อย

- หน่วยงานที่มีความสนใจต่อองค์กร เช่น หน่วยงานที่ทำงานโดยไม่แสวงหากำไร
- สาธารณะชนที่สนใจองค์กร
- หน่วยงานราชการ
- นักการเมือง บริษัทอื่น ๆ องค์กรทางศาสนา หน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมระดับประเทศ และสื่อ

การระบุผู้มีส่วนได้เสีย ควรคำนึงถึงเพศ ความหลากหลายทางเชื้อชาติ อายุ และสถานภาพทางสังคมร่วมด้วย

## 5.2.2 การวิเคราะห์และจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

วิธีการ

1. เลือกและระบุผู้มีส่วนได้เสียหลัก
2. จัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียจากระดับความมีอิทธิพลและความสนใจต่อองค์กร
  - 2.1. ระดับความมีอิทธิพลต่อองค์กร (4-สูงมาก 3-สูง 2-ปานกลาง 1-ต่ำ) ประเมินโดยการพิจารณาจากปัจจัยในด้านความมีอำนาจ ความเร่งด่วน ความชอบธรรม และระยะห่างจากองค์กร
  - 2.2. ระดับความสนใจ (4-สูงมาก 3-สูง 2-ปานกลาง 1-ต่ำ) ประเมินโดยพิจารณาจาก ความเป็นไปได้ ความอ่อนไหว ระยะเวลา และระดับความสนใจ
3. ทำทสี่ของผู้มีส่วนได้เสีย พิจารณาจากมุมมองที่มีต่อองค์กร โดยให้เป็น บวก (+) เฉยๆ (0) หรือ ลบ (-)
4. จัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียโดยใช้ตารางดังรูป 5.3 เพื่อหาแนวทางการสื่อสารที่เหมาะสม

**ตารางที่ 5** ตารางการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย	ประเด็น	ระดับความมีอิทธิพลต่อองค์กร	ระดับความสนใจของผู้มีส่วนได้เสีย	ท่าทีของผู้มีส่วนได้เสีย/ความสัมพันธ์ต่อองค์กร	ลำดับความสำคัญ (อิทธิพล x ความสนใจ)
		(4 – สูงมาก, 3 – สูง, 2 – ปานกลาง, 1 – ต่ำ)	(4 – สูงมาก, 3 – สูง, 2 – ปานกลาง, 1 – ต่ำ)	บวก(+), เฉย (0) หรือลบ (-)	

**รูปที่ 4** ตัวอย่างของการจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (อิทธิพล/ความสนใจ)

