



คู่มือการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำนำ

คู่มือการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ ถูกจัดทำขึ้นเนื่องจากคณะทำงานได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดทำดำเนินกิจการขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดังนั้นจึงควรมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงานที่มีแนวทางปฏิบัติในรูปแบบเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ได้แก่ สำนัก สถาบัน สวนสัตว์ และโครงการในสังกัดของ อสส. เพื่อให้ทุกหน่วยงานนำไปใช้ประโยชน์

การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายในคู่มือเล่มนี้ คณะผู้จัดทำ ได้ศึกษา ค้นคว้า และเรียบเรียงเนื้อหาที่สำคัญประกอบไปด้วย การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์ของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนิยาม กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขอบเขตการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดทำแผนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การติดตามและรายงาน ข้อควรระมัดระวังการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทางคณะผู้จัดทำได้ใช้ภาษาที่อ่านและเข้าใจง่ายอีกทั้งยังจัดทำเนื้อหาบางส่วนในรูปแบบของแผนภาพซึ่งสะดวกต่อการทำความเข้าใจเนื้อหามากขึ้น

คณะผู้จัดทำ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ผู้เกี่ยวข้อง/ผู้สนใจ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

คณะผู้จัดทำ

สารบัญ

เรื่อง	หน้าที่
การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1
นโยบายด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1
วัตถุประสงค์ของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2
คำนิยาม	2
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3
ขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2
แนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	8
วัตถุประสงค์การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	9
กระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	9
การจัดทำแผนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	20
การติดตามและรายงาน	22
ข้อควรระวังในการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	23
ภาคผนวก	24

การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (ออส.) ให้ความสำคัญมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจ ความไว้วางใจ ความผูกพัน และสนับสนุน ออส. ในระยะยาว ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

นโยบายด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ออส. มุ่งมั่นสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มควบคู่กับการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์และบริบทขององค์กร
2. เพื่อการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้หลักการกำกับดูแลที่ดีขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และสร้างมูลค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อให้มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง อันนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง อันนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดวิธีการรูปแบบและลำดับ ขั้นตอน ให้เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถานการณ์ ระยะเวลา
4. เพื่อให้การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีมีระบบสอดคล้องกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความสำคัญต่อการรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักปฏิบัติบนพื้นฐานความเป็นธรรม เสมอภาค และคำนึงถึงผลประโยชน์ต่าง ๆ มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวตามกฎหมาย หรือ ตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการพัฒนาการดำเนินงาน และไม่กระทำการใดๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างเสริมความผูกพัน สร้างการมีส่วนร่วม ให้ความร่วมมือ อย่างไม่เลือกปฏิบัติ อสส. กำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

1. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวก และลดผลกระทบเชิงลบ ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินกิจการ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

คำนิยาม

องค์การสวนสัตว์ หมายถึง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

สำนักตรวจสอบ หมายถึง สำนักตรวจสอบองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

คณะกรรมการ หมายถึง คณะกรรมการอนุกรรมการและคณะทำงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

ผู้บริหาร หมายถึง พนักงานระดับ 9 ขึ้นไป

พนักงาน หมายถึง พนักงานและลูกจ้างขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคลชุมชนองค์กรหรือสิ่งอื่นใดที่ได้รับผลกระทบ โดยอาจได้รับผลประโยชน์หรือสูญเสียผลประโยชน์จากการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ซึ่งรวมถึงบุคคลหรือองค์กรที่ให้ความสนใจในการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์ เช่น พนักงาน ประชาชน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มุ่งสนับสนุนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามหลักแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบต่อพนักงาน
2. ความรับผิดชอบต่อลูกค้า
3. ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า
4. ความรับผิดชอบต่อชุมชน
5. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
6. ความรับผิดชอบต่อสื่อมวลชน
7. การแข่งขันอย่างเป็นธรรม
8. การต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน

ขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขอบเขตและแนวปฏิบัติ ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังต่อไปนี้

1. การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อจัดลำดับความสำคัญ
2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติงานประจำปีด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. การดำเนินงานในกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. การติดตามประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน

แนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ อสส. เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อสส. โดยครอบคลุมความรับผิดชอบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

ความรับผิดชอบต่อกลุ่มพนักงาน

- จัดวางแนวทางการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร โดยมีการประเมินความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กรทุกปี เพื่อวิเคราะห์และเติมเต็มความต้องการของพนักงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมส่งเสริมความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร
- จัดให้มีกระบวนการสรรหาและว่าจ้าง โปร่งใส เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ โดยคำนึงถึงทักษะความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับการประกอบกิจการขององค์กร เป็นสำคัญ โดยไม่จำกัดด้านศาสนา วัฒนธรรม เพศ และความพิการ เพื่อให้ได้อัตรากำลังที่มีความหลากหลายทางความคิดเข้ามาร่วมสืบสานภารกิจขององค์กร
- จัดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่โปร่งใส เป็นธรรม มีระบบการจ่ายค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ศักยภาพการปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียงได้กับรัฐวิสาหกิจชั้นนำทั่วไป
- ปรับปรุงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ โดยนำปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก ผลการประเมินความพึงพอใจรายปี มาศึกษา วิเคราะห์ และจัดสวัสดิการตลอดจนสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมแก่พนักงานตามความต้องการที่หลากหลาย
- จัดให้มีการพัฒนาศักยภาพ และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานในแต่ละระดับ และจัดอบรมพนักงาน/ลูกจ้าง ก่อนเข้าปฏิบัติงาน
- จัดวางแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด
- จัดทำแผนการพัฒนาคนเก่งเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรคุณภาพ (Talent Management) และแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan)

ความรับผิดชอบต่อกลุ่มลูกค้าและผู้เข้ามาใช้บริการ

- กำหนดมาตรฐานคุณภาพบริการ และปฏิบัติตามเงื่อนไขต่างๆ อย่างเคร่งครัด และรักษาไว้ซึ่งคุณภาพของการบริการให้ได้มาตรฐานตลอดเวลา
- ให้บริการที่สุภาพ สะดวก รวดเร็ว ตรงต่อความต้องการของลูกค้า ด้วยความเสมอภาค และมุ่งมั่นในการพัฒนาการบริการ รวมทั้งแสวงหาช่องทางที่จะเพิ่มประโยชน์ให้แก่ลูกค้า อย่างต่อเนื่อง
- เปิดเผยข่าวสารข้อมูลด้านบริการ อัตราค่าบริการ และค่าบริการต่าง ๆ อย่างครบถ้วนถูกต้องทันต่อเหตุการณ์
- จัดระบบเพื่อให้ลูกค้าและประชาชน สามารถร้องเรียน หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสวนสัตว์หรือบริการได้อย่างสะดวก และมีการดำเนินการอย่างดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าและประชาชนได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว
- รักษาความลับของลูกค้าอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ รวมถึงไม่นำมาใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมิชอบ

ความรับผิดชอบต่อกลุ่มคู่ค้า

- ปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่างเคร่งครัด และกำกับดูแลให้เคารพสิทธิมนุษยชน และปฏิบัติตามต่อแรงงานของตนเองอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาการประกอบธุรกิจระหว่างกันอย่างยั่งยืน หากมีกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อตกลงในกรณีใดได้ จะแจ้งให้คู่ค้าทราบล่วงหน้าเพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขทันที
- ยึดถือปฏิบัติในเรื่องนโยบายการรับและให้ของขวัญ ตามประกาศ อสส. เรื่อง นโยบายการรับและให้ของขวัญ

ความรับผิดชอบต่อกลุ่มชุมชน

- การปฏิบัติตามกฎหมาย หลักเกณฑ์และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ
- คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและไม่กระทำการใด ๆ ที่จะมีผลเสียหายต่อชื่อเสียงของ อสส. ประเทศชาติ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และประโยชน์สาธารณะ
- ให้การสนับสนุนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และให้ความร่วมมือกับพนักงาน ลูกค้า ประชาชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน สังคม ชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมอันดีต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

- การนำความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจมาพัฒนากิจกรรมที่สามารถสร้างเสริมประโยชน์ต่อชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม
- กำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการทำงานของ อสส. ได้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

- คำนึงถึงทางเลือกในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเสียหายของสังคม สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตของประชาชน หรือเกิดน้อยที่สุด
- ปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เกิดขึ้นในพนักงาน/ลูกจ้างทุกระดับอย่างต่อเนื่องและจริงจัง
- ให้ความสำคัญในการทำธุรกรรมกับคู่ค้า ที่มีเจตจำนงเดียวกันกับ อสส. ในเรื่องความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
- ถือเป็นหน้าที่และเป็นนโยบายหลัก ในการให้ความสำคัญกับกิจกรรมของชุมชนและสังคม โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยมุ่งสร้างสรรค์และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ รวมทั้งสนับสนุนการศึกษาแก่เยาวชน และกิจกรรมสาธารณประโยชน์

ความรับผิดชอบต่อกลุ่มสื่อมวลชน

- ให้ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของ อสส. กับสื่อมวลชนที่ชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน
- เปิดโอกาสในการให้สื่อมวลชนมีส่วนร่วมในกระบวนการนำเสนอข่าวสาร และเป็นไปด้วยความรวดเร็ว
- ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

ความรับผิดชอบต่อการแข่งขันอย่างเป็นธรรม

- การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยต่อต้านการผูกขาดและการเลือกปฏิบัติทางการค้า ประพฤติปฏิบัติภายใต้กรอบกติกาของการแข่งขันที่ดี
- ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่ง/คู่เทียบ อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต หรือไม่เหมาะสม
- การต่อต้านทุจริตและรับสินบนที่จะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด

ความรับผิดชอบต่อการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน

- อสส. มุ่งมั่นและรักษาวัฒนธรรมองค์กร ที่ยึดมั่นว่าคอร์รัปชันเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ รวมถึงไม่ละเลยหรือเพิกเฉย เมื่อพบเห็นหรือมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการกระทำที่เข้าข่ายคอร์รัปชัน โดยคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง ต้องแสดงออกถึงการต่อต้านการทุจริตและการให้สินบนในทุกรูปแบบ ทุกเวลา ทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อม
- จัดทำวิธีการปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการที่ดี การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน ให้มีการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน
- ผู้ที่กระทำการคอร์รัปชัน เป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณของ อสส. จะต้องได้รับการพิจารณาทางวินัยตามระเบียบที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ หากการกระทำนั้นผิดกฎหมายจะต้องได้รับโทษตามกฎหมาย
- กำหนดให้มีและดำเนินการพัฒนาช่องทาง การรับเรื่องร้องเรียน ข้อคิดเห็น หรือการแจ้งเบาะแส เกี่ยวกับการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งมีมาตรการการให้ความเป็นธรรม และคุ้มครองผู้ร้องเรียน หรือผู้ที่ให้ความร่วมมือในการรายงานการทุจริตคอร์รัปชัน ตามนโยบายการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing)
- กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามมาตรฐานที่ดี และเปิดให้มีช่องทางการสื่อสาร ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- การดำเนินการตามนโยบายนี้ให้ใช้แนวปฏิบัติตามที่ อสส. กำหนดไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่อง จรรยาบรรณ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมทั้งระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของ อสส.

คู่มือการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อสส.

อสส. ได้กำหนดกรอบแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีขั้นตอนตั้งแต่ การวิเคราะห์และการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การระบุประเด็นระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดทำแผนบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์การสร้างการมีส่วนร่วม ความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการประเมินผลความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ อสส. เพื่อนำผลการประเมินใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปีถัดไป เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อสส. ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการวิเคราะห์ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นผู้ได้รับผลกระทบทางบวกหรือผลกระทบด้านลบ เมื่อผ่านกระบวนการระบุและจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว จะต้องวิเคราะห์หารูปแบบการดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการสื่อสารการสร้างความสำเร็จ การสร้างข้อตกลงร่วมกัน รวมไปถึงการสร้างความร่วมมือ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาส ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีความยั่งยืน อสส. กำหนดเกณฑ์การแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้



(1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) คือ ผู้ที่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญโดยตรงต่อการผลิต/บริการ เช่น กลุ่มพนักงาน กลุ่มลูกค้าและผู้เข้ามาใช้บริการ ซึ่งจะได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการของ อสส. เป็นต้น

(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นพื้นฐาน (Primary Stakeholders) คือ ผู้ที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ซึ่งอาจจะได้รับผลกระทบทางบวกหรือทางลบก็ได้ เช่น กลุ่มผู้ประกอบการ กลุ่มคู่ค้า ซึ่งจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของราคาหรือการปรับเปลี่ยนแปลงการบริการ เป็นต้น

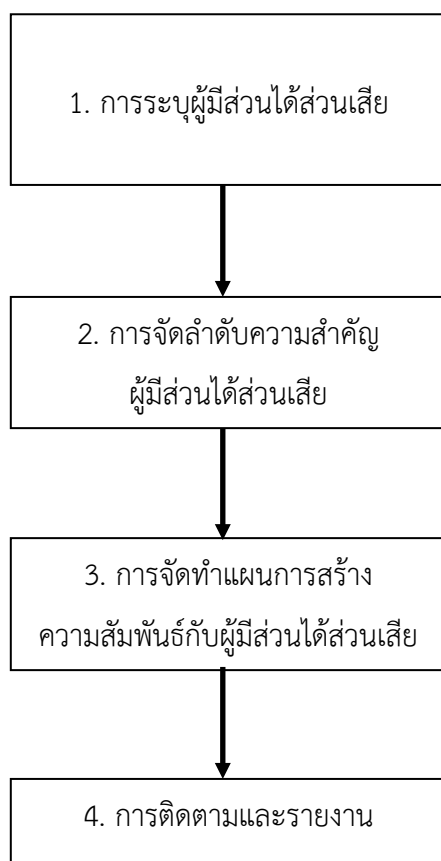
(3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชั้นรอง (Secondary Stakeholders) คือ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจากการดำเนินงานของ อสส. แต่ไม่ใช่อุปการเกี่ยวข้องโดยตรง

2. วัตถุประสงค์การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจที่มีต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
- (2) แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงที่สำคัญและความขัดแย้งที่อันตรายต่อการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
- (3) สามารถพิจารณาโอกาสและความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
- (4) สามารถระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
- (5) สามารถนำข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุงแผนงาน/โครงการ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. กระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังต่อไปนี้



1) การระบุมุมมองที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

การระบุมุมมองที่มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การระบุรายชื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะผ่านทางตรงหรือทางอ้อม อาจเป็นทั้งผู้ได้รับผลกระทบด้านบวก หรือผลกระทบด้านลบก็ได้ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น เป็นได้ทั้งบุคคล กลุ่มคน องค์กร รัฐบาล สื่อมวลชน ลูกค้า พนักงาน ชุมชน การระบุรายชื่อผู้เกี่ยวข้องนั้นอาจใช้วิธีปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการระดมสมอง (Brainstorm) จากนั้นจึงจะนำรายชื่อดังกล่าวมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญในลำดับถัดไป

การระบุมุมมองที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถใช้ปัจจัยในการพิจารณาผู้เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ปัจจัยในการพิจารณา	รายละเอียด
1. ความรับผิดชอบ	บุคคลกลุ่มบุคคลชุมชนหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวเนื่องในทางกฎหมายการเงินหรือการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสัญญาณนโยบายหรือจรรยาบรรณในการดำเนินงานของ อสส.
2. อิทธิพล	บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กร ซึ่งมีอิทธิพล หรือมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ซึ่งการกระทำของบุคคลนั้น อาจส่งเสริมหรือขัดขวางการดำเนินงานของ อสส.
3. ความสัมพันธ์เชิงพื้นที่	บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในเชิงพื้นที่ เช่นบุคคลที่อาศัยหรืออยู่ใกล้เคียงพื้นที่สวนสัตว์ในสังกัด บุคคลที่ประกอบอาชีพอยู่ในบริเวณที่สวนสัตว์ตั้งอยู่ เป็นต้น
4. การเป็นตัวแทน	บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กร ซึ่งได้รับความไว้วางใจให้เป็นตัวแทนของกลุ่มบุคคล เช่น ผู้นำชุมชน ตัวแทนของหมู่บ้าน เป็นต้น

นอกจากวิธีปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการระดมสมอง (Brainstorm) ยังสามารถใช้วิธีทำแบบสอบถาม เพื่อระบุมุมมองที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะให้ผู้เกี่ยวข้อง กรอบแบบฟอร์มลักษณะดังต่อไปนี้

ตารางสำรวจการบริหารจัดการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (Stakeholder)

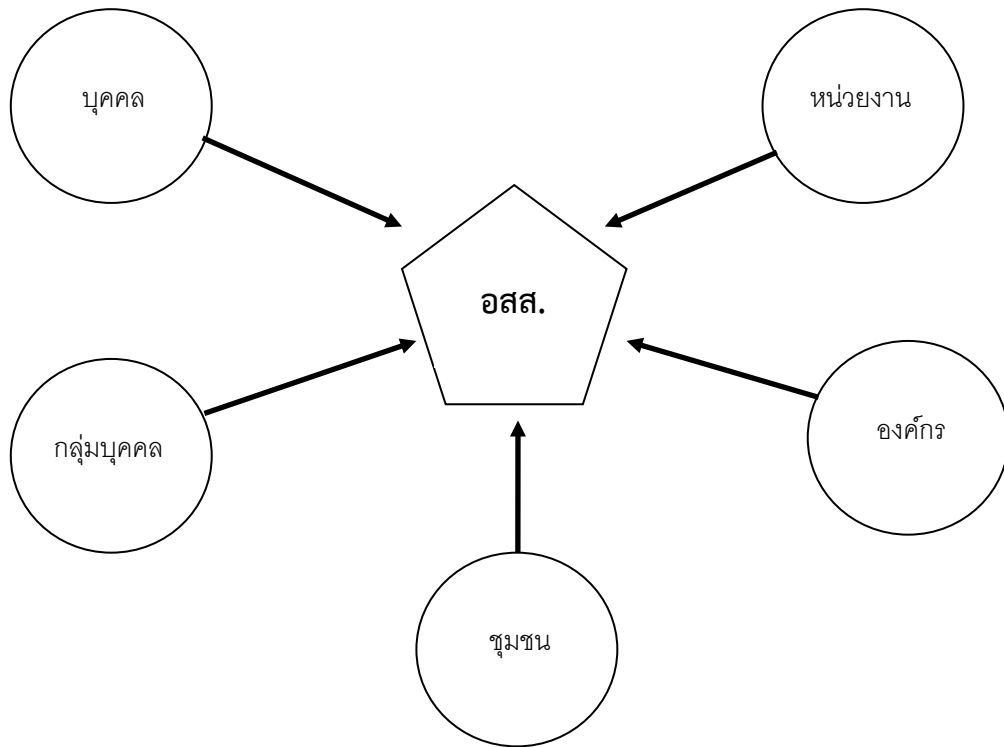
สำนัก/สวนสัตว์ ฝ่าย ประจำปี พ.ศ. 2566

การจัดลำดับความสำคัญ	ชื่อหน่วยงาน/ชุมชน/กลุ่มบุคคล/บุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/หน่วยราชการ/องค์การสวนสัตว์ปกครองท้องถิ่น	โอกาสในการได้รับผลกระทบ (ทั้งเชิงบวก/เชิงลบ)	รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์	ผลการดำเนินงาน (ทั้งในอดีตและปัจจุบัน)	ความต้องการและความคาดหวัง			ปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข	การเรียนรู้และปรับปรุง	หมายเหตุ
						อดีต	ปัจจุบัน	อนาคต			

หมายเหตุ

1. ในปี พ.ศ. 2566 ขอความร่วมมือสำนัก/สวนสัตว์ในสังกัดทุกแห่ง วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจะได้นำข้อมูลประกอบการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามที่ สคร. กำหนดต่อไป
2. การจัดลำดับ ให้จัดเรียงความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เริ่มจากลำดับที่ 1 หมายถึง หน่วยงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีสำคัญมากที่สุด ลำดับที่ 2 หมายถึง หน่วยงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีสำคัญรองลงมาและให้จัดเรียงลำดับความสำคัญเรียงตามลำดับรองลงไปเรื่อย ๆ

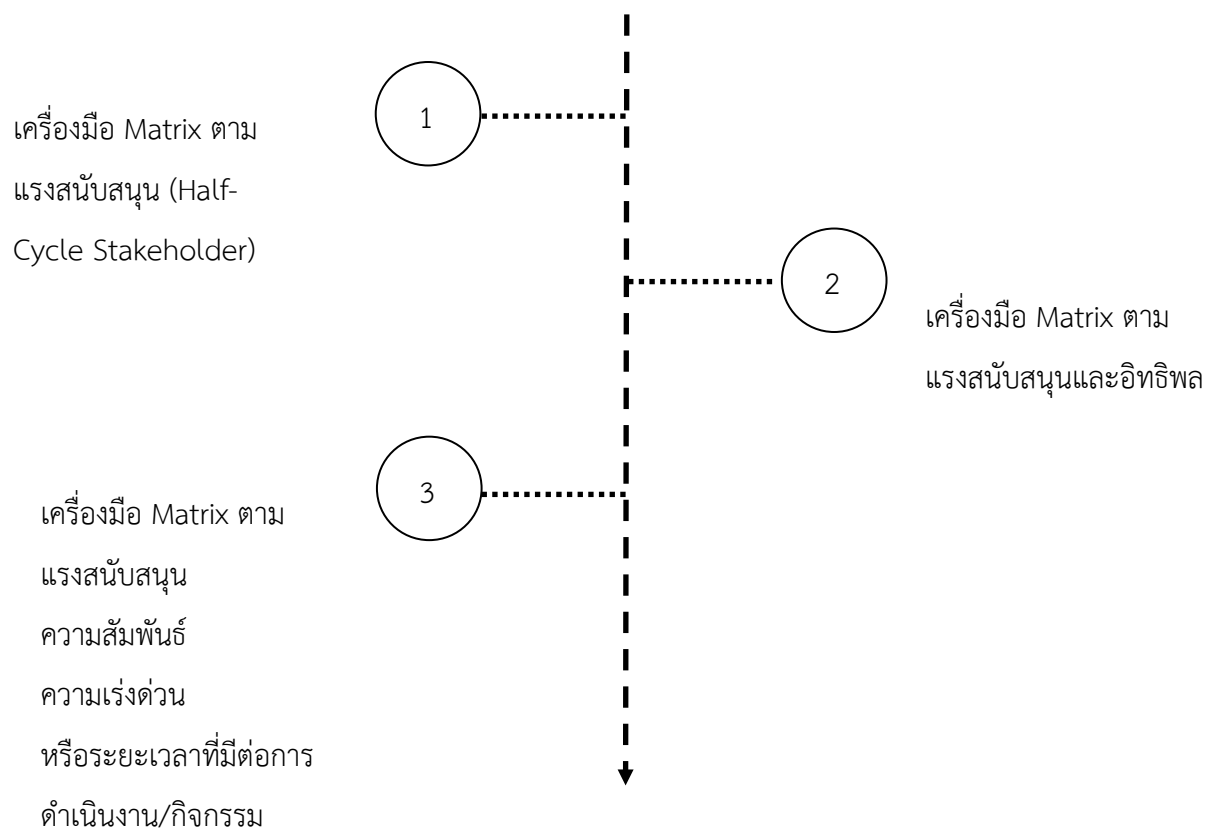
หลังจากศึกษาข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการนำข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาพิจารณาจากชุดคำถาม ที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องที่มีต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อพิจารณาระบุ รายชื่อของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น โดยจำแนกผู้เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้



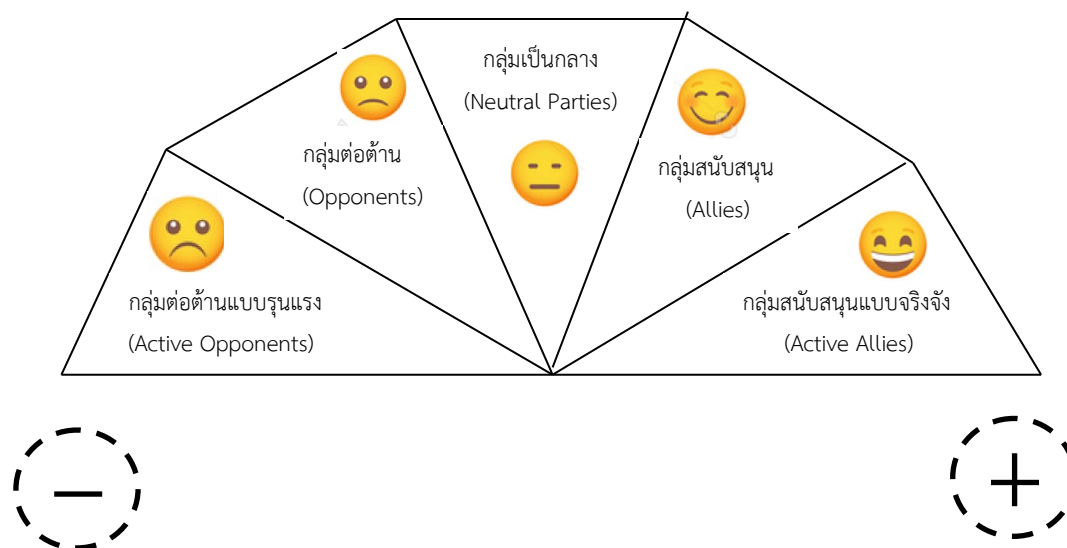
- (1) บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กร ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมการของ อสส.
- (2) บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กร ที่อาจทำให้การดำเนินงานของ อสส. ไม่ประสบความสำเร็จ หรือเกิดความล่าช้า
- (3) บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กร ที่เคยต่อต้านการดำเนินกิจกรรมการของ อสส. ในอดีต หรือมีความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดการต่อต้านโครงการ/กิจกรรมการดำเนินงาน
- (4) บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กร ที่ควรจะเข้ามามีส่วนร่วม ในกระบวนการดำเนินโครงการ/กิจกรรม แต่เจ้าหน้าที่ของ อสส. ยังไม่เคยเข้าไปพบปะหรือหารือมาก่อน

2) การจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลังจากผ่านกระบวนการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ในลำดับถัดไปจะนำรายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญโดยสามารถเลือกใช้เครื่องมือได้ตามความเหมาะสมดังต่อไปนี้



(1) เครื่องมือ Matrix ตามแรงสนับสนุน (Half-Cycle Stakeholder)



ภาพเครื่องมือเมทริกซ์ตามแรงสนับสนุน (Half-Cycle Stakeholder)

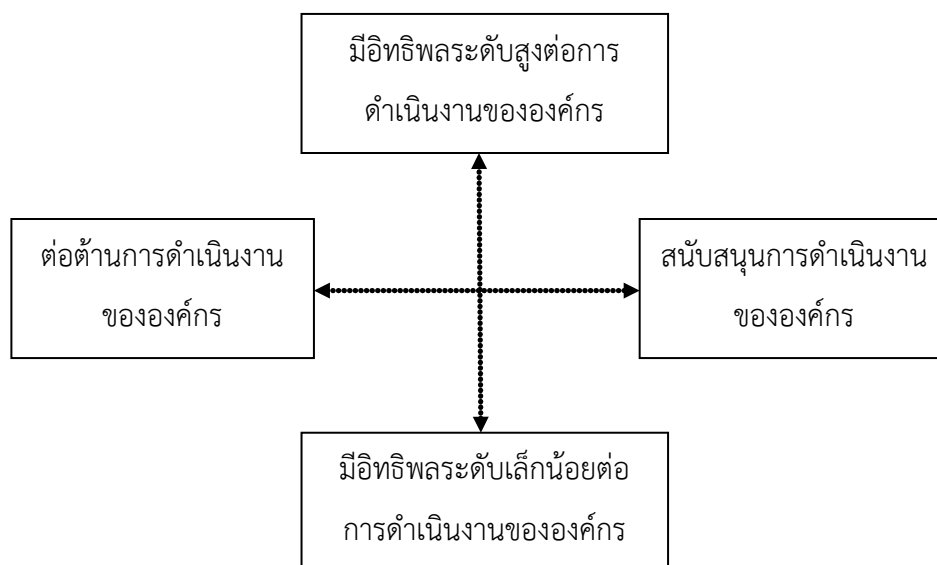
วิธีการดังกล่าวจะแยกประเภทกลุ่มคนต่าง ๆ ออกเป็น 5 กลุ่ม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายละเอียด
1	กลุ่มต่อต้านแบบรุนแรง (Active Opponents)	เป็นกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วยอย่างมาก ในการดำเนินงานขององค์กร มีการแสดงออกอย่างชัดเจนที่จะหาวิธีการต่อต้าน ชัดขวาง หรือสร้างอุปสรรค เพื่อไม่ให้องค์กรดำเนินงานสำเร็จลุล่วง รวมไปถึงการชักชวนให้บุคคลอื่นเข้าร่วมการต่อต้านด้วย
2	กลุ่มต่อต้าน (Opponents)	เป็นกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วย ในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากอาจจะได้รับข้อมูลแบบผิด ๆ หรือมีเหตุให้เข้าใจผิด เกี่ยวกับข้อมูลบางอย่างในตัวองค์กร เป็นกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วยแต่จะไม่หาวิธีต่อต้าน ชัดขวางหรือสร้างอุปสรรคใด ๆ
3	กลุ่มเป็นกลาง (Neutral Parties)	เป็นกลุ่มคนที่ไม่มีความคิดเห็นใด เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
4	กลุ่มสนับสนุน (Allies)	เป็นกลุ่มคนที่เห็นด้วยในการดำเนินงานขององค์กร แต่อาจจะไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างชัดเจน อาจจะช่วยสนับสนุนหรือส่งเสริมในทางอ้อม
5	กลุ่มสนับสนุนแบบจริงจัง (Active Allies)	เป็นกลุ่มคนที่เห็นด้วยอย่างมาก ในการดำเนินงานขององค์กร มีการเข้าร่วมในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุน และการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ รวมไปถึงการชักชวนให้บุคคลอื่นเข้าร่วมสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย

(2) เครื่องมือ Matrix ตามแรงสนับสนุนและอิทธิพล แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

2.1.1 วิธีแบ่งตามระดับอิทธิพลและความร่วมมือที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

(Influential support Graph)



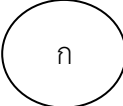
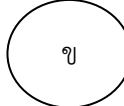
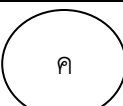
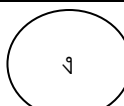
ตามกราฟของวิธีแบ่งตามระดับอิทธิพลและความร่วมมือที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร สามารถอธิบายได้ดังนี้

- แกนแนวตั้ง หมายถึง อำนาจ/อิทธิพล ในบริเวณด้านบนคือ บุคคลที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลกับผู้อื่นสูง กล่าวคือเป็นผู้ที่ผู้อื่นเคารพนับถือ หากออกความเห็นอะไร ผู้อื่นก็จะให้ความเคารพเชื่อถือ พร้อมให้ความร่วมมือ ซึ่งบุคคลประเภทดังกล่าว สามารถเป็นผู้ชี้แนะให้กับบุคคลอื่นได้ ส่วนบริเวณด้านล่าง หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลน้อย

- แกนแนวนอน หมายถึง การให้ความร่วมมือ ในบริเวณด้านขวา คือบุคคลที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรพร้อมให้ความร่วมมือและช่วยเหลืออย่างเต็มที่ ส่วนบริเวณด้านซ้ายคือ บุคคลที่ต่อต้านและไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานขององค์กร

จากการใช้วิธีดังกล่าว ทำให้สามารถประเมินได้ว่า เราควรปฏิบัติตนอย่างไรให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่างกัน เช่น ในการดำเนินโครงการอาจจะต้องขอความช่วยเหลือจากกลุ่มคนที่มีอิทธิพลสูงเพื่อให้มีผู้สนใจ และให้ความร่วมมือกับโครงการมากขึ้น อีกทั้งขณะดำเนินโครงการ จะต้องคอยระวังกลุ่มคนที่ต่อต้านและไม่เห็นด้วยกับโครงการอีกด้วย

2.2.2 วิธีแบ่งตามระดับอิทธิพลและความสนใจที่มีต่อโครงการ (Power interest Grid)

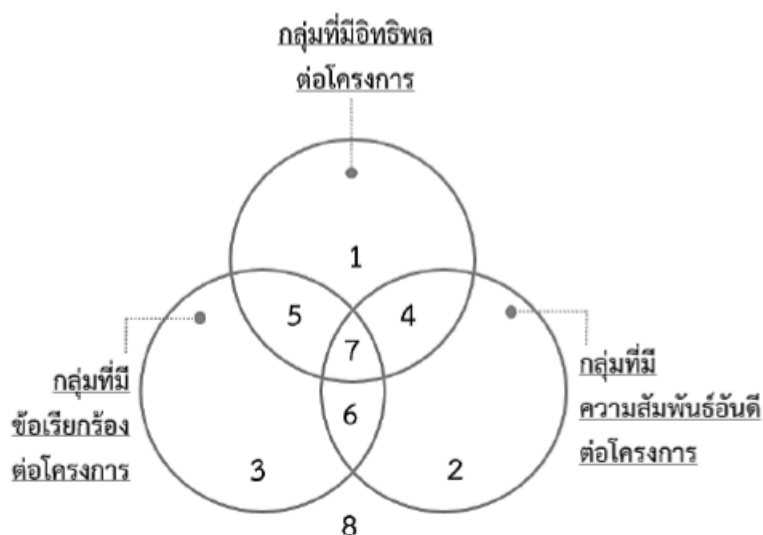
		ระดับความสนใจ	
		ต่ำ	สูง
อิทธิพล	ต่ำ	<div style="text-align: center;">  ก ไม่สนใจและไม่มีอำนาจ </div>	<div style="text-align: center;">  ข สนใจแต่ไม่มีอำนาจ </div>
	สูง	<div style="text-align: center;">  ค ไม่สนใจแต่มีอำนาจ </div>	<div style="text-align: center;">  ง สนใจและมีอำนาจ </div>

วิธีแบ่งตามระดับอิทธิพลและความสนใจที่มีต่อการดำเนินขององค์กร (Power/Interest Grid) มีความคล้ายกับวิธีในข้อ 2.2.1 มาก เพียงแค่เขียนออกมาในรูปแบบที่ต่างกัน โดยจะแบ่งบุคคลเป็น 4 กลุ่มตามระดับอิทธิพลและความสนใจ ที่มีต่อการดำเนินขององค์กร โดยหัวข้อข้างบนจะเป็นระดับความสนใจ (Level of Interest) และหัวข้อทางด้านซ้าย จะเป็นระดับอิทธิพล (Power) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ลำดับ	ที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายละเอียด
1	กลุ่ม ก ไม่สนใจและไม่มีอำนาจ (Minimal Effort)	กลุ่มคนที่ไม่สนใจและไม่มีอำนาจต่อการดำเนินงานขององค์กร
2	กลุ่ม ข สนใจแต่ไม่มีอำนาจ (Keep Satisfied)	กลุ่มคนที่สนใจในการดำเนินงานขององค์กร แต่ไม่มีอำนาจหรืออิทธิพล เป็นบุคคลธรรมดาทั่วไปที่มีความสนใจโครงการ แม้จะเป็นกลุ่มคนไม่มีอำนาจ แต่ควรจะต้องแจ้งข่าวสารหรือข้อมูล เพื่อเป็นการติดต่อกับคนกลุ่มดังกล่าวไว้ ก่อให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร
3	กลุ่ม ค ไม่สนใจแต่มีอำนาจ (Keep Satisfied)	กลุ่มคนที่ไม่สนใจแต่มีอำนาจ ถึงแม้ว่าจะเป็นกลุ่มที่ไม่สนใจในการดำเนินงานขององค์กรเลย แต่ควรที่จะมีการดำเนินโครงการแบบหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่ง หรือการกระทำที่จะทำให้คนเหล่านี้ไม่พอใจ เพื่อไม่ให้คน

ลำดับ	ที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายละเอียด
		เหล่านี้เข้ามาต่อต้านหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กร
4	กลุ่ม ง สนใจและมีอำนาจ (Key Players)	เป็นคนที่สนใจและมีอำนาจ เป็นกลุ่มคนที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กร สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากมีทั้งการให้ความสนใจในตัวโครงการ และมีอำนาจที่จะชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามได้ ซึ่งสามารถทำให้โครงการดำเนินการอย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น

(3) เครื่องมือ Matrix ตามแรงสนับสนุน ความสัมพันธ์ ความเร่งด่วน หรือระยะเวลา ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร



จากภาพ จะเห็นว่าการแบ่งกลุ่มตามวงกลมหลัก 3 วง ซึ่งเป็นวงกลมที่แสดงถึงกลุ่มต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร (บริเวณวงกลมหมายเลข 1)
2. กลุ่มที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อการดำเนินงานขององค์กร (บริเวณวงกลมหมายเลข 2)
3. กลุ่มที่มีข้อเรียกร้องต่อการดำเนินงานขององค์กร (บริเวณวงกลมหมายเลข 3)

จากเครื่องมือดังกล่าวสามารถแบ่งกลุ่มบุคคลได้ทั้งหมด 8 กลุ่มดังต่อไปนี้

ลำดับ	ที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายละเอียด
1	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลต่อการโครงการและไม่ได้มีความคิดเห็นใดต่อโครงการ (Dormant Stakeholder)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นบุคคลที่มีอำนาจ ไม่ได้ต่อต้านและไม่ได้สนใจโครงการ สิ่งที่ควรทำกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้คือ คอยรายงานผลการดำเนินงานของโครงการเป็นระยะๆ
2	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นด้วยกับโครงการแต่ไม่มีอิทธิพล/อำนาจ (Discretionary Stakeholder)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นด้วยกับโครงการ ให้ความสนใจและสนับสนุนกับทางโครงการ แต่ไม่มีอำนาจที่จะชักจูงหรือสั่งการให้ใครคล้อยตามได้
3	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีข้อเรียกร้องต่อโครงการ (Demanding Stakeholder)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีข้อเรียกร้องกับทางโครงการ มีความต้องการให้กิจกรรมบางอย่างของโครงการเป็นไปตามความต้องการของตนเอง
4	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลและเห็นด้วยกับโครงการ (Dominant Stakeholder)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอำนาจและเห็นด้วยกับโครงการ ให้ความสนใจและสนับสนุนกับทางโครงการ พร้อมทั้งมีอำนาจที่จะชักจูงหรือสั่งการให้ใครคล้อยตามได้ เป็นกลุ่มคนที่ควรประสานงานและติดต่อเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเอาไว้
5	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลและมีข้อเรียกร้องต่อโครงการ (Dangerous Stakeholder)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอำนาจและมีข้อเรียกร้องกับทางโครงการ มีความต้องการให้กิจกรรมบางอย่างของโครงการ เป็นไปตามความต้องการของตนเอง ซึ่งในบางครั้ง อาจจะเป็นอุปสรรคต่อโครงการ เป็นกลุ่มคนที่ทางโครงการจะต้องระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือกระทบกระทั่งกัน
6	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นด้วยแต่มีข้อเรียกร้องต่อโครงการ (Dependent Stakeholder)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นด้วยกับโครงการ แต่ในขณะเดียวกันก็มีความต้องการของตนเองเช่นเดียวกัน
7	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลสนใจ และข้อเรียกร้องต่อ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีทั้งอำนาจ สนใจในโครงการ และความต้องการของตนเอง เป็นกลุ่มคนที่จะต้องมีการติดต่อประสานงานเอาไว้เพื่อนำมาให้

ลำดับ	ที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายละเอียด
	โครงการ (Definitive Stakeholder)	เกิดการสนับสนุนต่อโครงการ
8	ผู้ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับ โครงการ (Non Stakeholder)	กลุ่มคนที่ไม่ได้เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

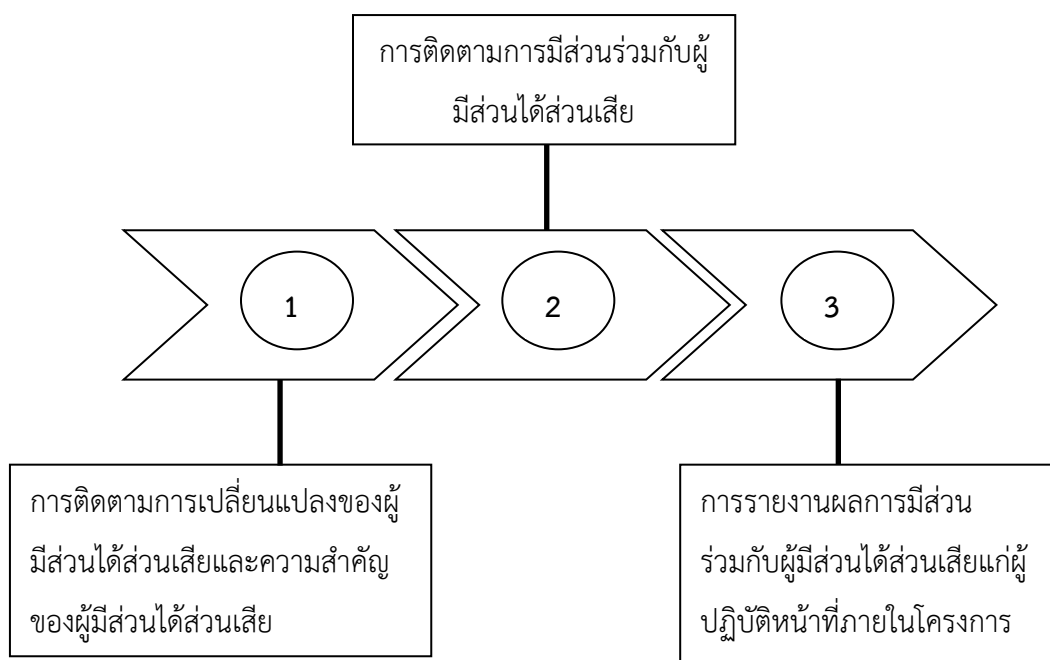
4. การจัดทำแผนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลังจากผ่านการจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะต้องมีการจัดทำแผนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางที่ชัดเจน สำหรับการตอบสนองต่อความต้องการและประเด็นที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสนใจ โดยสามารถใช้แนวทางจากตารางดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางอย่างเหมาะสม

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระดับ ความสำคัญ	วัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วม	รูปแบบการมีส่วนร่วม
ระดับความสำคัญสูง	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการมีส่วนร่วมพร้อมเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย * เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญในระดับสูง ทางโครงการควรมีกิจกรรมที่มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทักษะคิด การศึกษาหารือ อีกทั้งการมีส่วนร่วมโดยตรงยังส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย 	<p>ทางโครงการควรจัดรูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นการสื่อสาร 2 ช่องทาง (Two Way Communication) ซึ่งเน้นการพิจารณาร่วมกันระหว่างทางโครงการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดตั้งคณะกรรมการโดยมีตัวแทนจากโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การปรึกษาหารือ - การจัดเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระดับ ความสำคัญ	วัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วม	รูปแบบการมีส่วนร่วม
ระดับความสำคัญปานกลาง	<p>- เน้นการตอบสนองต่อความต้องการ/ข้อกังวล ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>* เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจมีอิทธิพล และได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของโครงการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้ จึงควรได้รับการสื่อสารให้ทราบถึงข่าวหรือการดำเนินงานของโครงการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>ทางโครงการควรจะจัดรูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นการสื่อสาร 2 ทางแบบจำกัด (limited Two Way Communication) เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสัมภาษณ์ - การจัดประชุมสัมมนา - การจัดประชุมสาธารณะ - การจัดทำแบบสอบถาม
ระดับความสำคัญเล็กน้อย	<p>- เน้นการรักษาการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>* เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญเพียงระดับเล็กน้อยต่อโครงการ ควรสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้ ทราบถึงสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสนใจเป็นระยะๆ</p>	<p>ทางโครงการควรจะจัดรูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - สื่อสิ่งพิมพ์ - โฆษณาการประชาสัมพันธ์ - เว็บไซต์โครงการ - จดหมายข่าว

5. การติดตามและรายงาน



(1) การติดตามการเปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรจะติดตามการเปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นที่เกี่ยวข้องต่อระดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะมีผลต่อการจัดทำแผนการมีส่วนร่วม/การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยปัจจัยที่ควรติดตามประกอบด้วย

- การเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงาน และ/หรือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

- การเปลี่ยนแปลงขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อโครงการ เช่น บริบททางสังคม กฎหมาย

เป็นต้น

(2) การติดตามแผนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรต้องติดตามผลการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีระดับความสำคัญในระดับใดก็ตาม เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย โดยจะต้องทราบถึงแนวทางการดำเนินงาน และผลการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละระดับ เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไข และสามารถวางแผนการป้องกันผลกระทบด้านลบ ได้อย่างเหมาะสม

(3) การรายงานผลการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ภายในหน่วยงาน

องค์กรจะต้องมีการนำเสนอผลการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้กับผู้ปฏิบัติหน้าที่ และรับทราบร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน และสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และแม่นยำแก่ผู้อื่นได้ อีกทั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ อาจจะช่วยให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ซึ่งสามารถนำมาปรับปรุงแผนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อควรระวังในการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเพียงเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถรับประกัน หรือระบุความถูกต้องแบบ 100% ในการวิเคราะห์ที่ได้ ดังนั้นควรมีการจัดทำแผนสำรอง รับมือในกรณีที่มีความเป็นจริง ไม่เป็นไปตามผลการวิเคราะห์ดังกล่าว

2. การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของแนวคิด ความเชื่อ ศาสนา หรือภาษา เจ้าหน้าที่จะต้องระมัดระวังการใช้คำพูด และการออกความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการกระทบกระทั่งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียน้อยที่สุด

3. การตัดสินใจระดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะต้องมาจากการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ไม่สามารถใช้ความคิดเห็นของคนคนเดียวมากำหนดได้

4. เนื่องจากความแตกต่างของประสบการณ์และความรู้ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน อาจจะทำให้เกิดความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน ดังนั้น ควรระมัดระวังความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ระหว่างปฏิบัติงานด้วย

ภาคผนวก

แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อสส.

จากรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ของผลการดำเนินงานปี 2565 อสส. ได้ทำการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สะท้อนและตอบสนองต่อแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทที่สำคัญของ อสส. โดยได้ทบทวนแผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2566 – 2570 ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 14 แผนงาน ดังนี้

วิสัยทัศน์การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อสส.:

บริหารความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน และตอบสนองความต้องการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ด้วยการจัดการความเสี่ยงและฐานข้อมูลดิจิทัลเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ

พันธกิจการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อสส.:

1. บริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บนฐานข้อมูลดิจิทัลเทคโนโลยี
2. บริหารและพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. บริหารความยั่งยืนของ อสส. ด้วยการจัดการความเสี่ยงและการรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

แผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2566-2570

กลยุทธ์		
กลยุทธ์ที่ 1	กลยุทธ์ที่ 2	กลยุทธ์ที่ 3
ยกระดับการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี	ยกระดับการสร้างมูลค่าเพิ่มในการใช้ประโยชน์และความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยนวัตกรรม	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน
แผนงาน		
<p>แผนงานที่ 1.1 พัฒนาระบบดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดทำ Stakeholder Profile</p> <p>แผนงานที่ 1.2 พัฒนาระบบเพื่อการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ และแนวทางปฏิบัติที่ดี เพื่อสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</p>	<p>แผนงานที่ 2.1 พัฒนาความร่วมมือในงานด้านอนุรักษ์ วิจัยและนวัตกรรมด้านสัตว์ป่าเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการในระดับสากล</p> <p>แผนงานที่ 2.2 ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>แผนงานที่ 3.1 การจัดทำกระบวนการทำงานที่สำคัญด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>แผนงานที่ 3.2 การทบทวนแผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>แผนงานที่ 3.3 การทบทวนและการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>แผนงานที่ 3.4 การจัดกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>



แผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2566-2570		
กลยุทธ์		
กลยุทธ์ที่ 1	กลยุทธ์ที่ 2	กลยุทธ์ที่ 3
ยกระดับการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี	ยกระดับการสร้างมูลค่าเพิ่มในการใช้ประโยชน์และความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยนวัตกรรม	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน
แผนงาน		
-	-	<p>แผนงานที่ 3.5 การจัดทำแผนการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ระยะ 5 ปี และ 1 ปี</p> <p>แผนงานที่ 3.6 การจัดทำหลักเกณฑ์และคู่มือการจัดการทรัพยากรที่ตอบสนองการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>แผนงานที่ 3.7 การบริหารความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>แผนงานที่ 3.8 พัฒนาความรู้ทักษะ และทัศนคติเพื่อขับเคลื่อนการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>แผนงานที่ 3.9 ประเมินระดับความสัมพันธ์ และทบทวนความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>แผนงานที่ 3.10 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสาธารณชน</p>