

แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 – 2570 ฉบับสมบูรณ์

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย



บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด



สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.....	1
แนวคิดและแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	9
บทที่ 1 การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	13
1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ที่สำคัญ.....	13
1.2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม.....	31
1.3 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม.	39
บทที่ 2 แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 - 2570 ของ รฟม.....	42
2.1 วิสัยทัศน์ (Vision).....	42
2.2 วัตถุประสงค์ (Purpose).....	42
2.3 ขอบเขต (Scope)	42
2.4 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	43
2.5 ความเชื่อมโยงระหว่าง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) กับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....	45
2.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	48
2.7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2565 - 2570	49
2.8 ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบ	52
บทที่ 3 แนวทางการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 - 2570 สู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ รฟม.	55
3.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว สู่การจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีของ รฟม.	55
3.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	56
บทที่ 4 แนวทางการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	58
4.1 การรายงานผลการดำเนินงาน และการติดตามผลการดำเนินงาน	58
4.2 การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ	58
ภาคผนวก.....	1

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน จึงมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ให้บริการด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกอย่างสมดุล และยั่งยืน”

วัตถุประสงค์ (Purpose)

- 1) กำกับดูแลและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างเป็นระบบ
- 2) ตอบสนองประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างสมดุล
- 3) สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้สามารถขยายโครงข่ายการให้บริการรถไฟฟ้าและระบบเชื่อมต่อเป็นไปตามเป้าหมาย
- 4) บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ขอบเขต (Scope)

- 1) ให้การสนับสนุนและปฏิบัติงานตามทิศทาง เป้าหมายที่สำคัญ และคำแนะนำที่ได้รับจากกลุ่มคณะกรรมการ
- 2) บริหารจัดการกลุ่มบุคลากร รพม. ให้สามารถร่วมกันปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานต่างๆ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 3) ผลักดันการดำเนินงานตามนโยบาย/กฎหมายตามกลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐที่กำหนดไว้ อย่างบูรณาการ
- 4) ปฏิบัติตามสัญญาและเงื่อนไขของกลุ่มการเงิน และบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) กำหนดและควบคุมสัญญาที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มพันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ เพื่อให้ รพม. บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานต่างๆ
- 6) ส่งมอบสินค้าและบริการ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับกลุ่มลูกค้าอย่างมีมาตรฐาน มีคุณภาพ และคุ้มค่า

- 7) ดำเนินงานตามภารกิจของ รฟม. ที่คำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับกลุ่มชุมชน ประชาสังคมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 8) ติดตามข้อมูลสารสนเทศ และสื่อสาร ทำความเข้าใจ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับกลุ่มสื่อมวลชนอย่างรวดเร็ว
- 9) วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของกลุ่มคู่แข่งคู่เทียบเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และความต้องการ ความคาดหวัง

- 1) กลุ่มคณะกรรมการ มีความต้องการ ความคาดหวังในการกำหนดกรอบทิศทาง เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ให้คำแนะนำ กำกับการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยคำนึงถึงผลตอบแทน/ประสิทธิภาพที่สูงที่สุดของ รฟม.
- 2) กลุ่มบุคลากร รฟม. มีความต้องการ ความคาดหวังในการเป็นบุคลากรและหน่วยงานภายในของ รฟม. ร่วมกันปฏิบัติและดำเนินงานภายใต้การบริหารจัดการและคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อให้ รฟม. บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานต่างๆ
- 3) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ มีความต้องการ ความคาดหวังในการดำเนินการตามนโยบาย/กฎหมายที่กำหนด การขออนุมัติ/อนุญาตในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้นๆ
- 4) กลุ่มการเงิน มีความต้องการ ความคาดหวังในการเจรจาต่อรองผลตอบแทน การปฏิบัติตามสัญญาและเงื่อนไข การรับ-จ่ายเงิน
- 5) กลุ่มพันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ มีความต้องการ ความคาดหวังในการร่วมกันปฏิบัติหรือดำเนินงานตามสัญญา เพื่อให้ รฟม. บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานต่างๆ
- 6) กลุ่มลูกค้า มีความต้องการ ความคาดหวังที่ได้รับสินค้าหรือบริการที่มีมาตรฐาน มีคุณภาพ และคุ้มค่า
- 7) กลุ่มชุมชน ประชาสังคม มีความต้องการ ความคาดหวังเพิ่มผลกระทบเชิงบวก และ ลดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินงานของ รฟม. ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 8) กลุ่มสื่อมวลชน มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟม. ต้องสื่อสาร ทำความเข้าใจ และให้ข้อมูลที่ถูกต้อง
- 9) กลุ่มคู่แข่งคู่เทียบ มีความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยเปรียบเทียบ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

- SC1: การขับเคลื่อนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- SC2: การรวบรวมองค์ความรู้ และจัดทำ Stakeholder Profile จากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- SC3: การทบทวนกฎระเบียบและสัญญาที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

SC4: การบริหารจัดการ Fake News โดยเฉพาะในสื่อสังคมออนไลน์

SC5: การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยบูรณาการร่วมกันทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง
อย่างมีประสิทธิภาพ

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

SA1: มีประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีในการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

SA2: บุคลากรมีความพร้อมในการสร้างเสริมองค์ความรู้การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วทั้งองค์กร

SA3: ได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากคณะกรรมการ รพม. และ
ผู้บริหาร รพม.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมาย
(Goal) พ.ศ. 2565 – 2570

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	Strategic Objectives
SA1 SA2	SC1	SO1 เสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
SA2	SC1 SC3 SC4 SC5	SO2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างบูรณาการ
SA1 SA2 SA3	SC1 SC2	SO3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1 เสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างบูรณาการ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Strategic Objectives	Key Goal	KPI	Goal
SO1 เสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	1) มีระบบการติดตามการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม SM ของระบบ SE-AM	1) มีหน่วยงานที่รับผิดชอบครบทุกประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) มีการรายงานความคืบหน้าและผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามความถี่ที่กำหนด	ครอบคลุมทุกประเด็น ร้อยละ 100
SO2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างบูรณาการ	1) แนวปฏิบัติในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม 2) ความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการขนาดใหญ่/โครงการตามนโยบาย 3) สามารถตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของโครงการขนาดใหญ่/โครงการตามนโยบาย	1) ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม 2) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการขนาดใหญ่/โครงการตามนโยบาย 3) ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของโครงการขนาดใหญ่/โครงการตามนโยบายอยู่ในระดับดีขึ้นไป	ร้อยละ 100 ร้อยละ 100 ร้อยละ 80

Strategic Objectives	Key Goal	KPI	Goal
SO3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) มีฐานข้อมูลในการจัดเก็บข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) มีโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอในการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) ระดับความสมบูรณ์ของข้อมูล 2) ความพึงพอใจของหน่วยงานต่อระบบสารสนเทศในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ข้อมูลมีความครบถ้วน ร้อยละ 80

ยุทธศาสตร์ (Strategic) ตัวชี้วัด (KPI) ค่าเป้าหมาย (Goal) และผู้รับผิดชอบ (Owner)

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย						ผู้รับผิดชอบ
			2565	2566	2567	2568	2569	2570	
SO1 : เสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ									
1.1 การพัฒนากรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการออกแบบและทบทวนกรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ความสำเร็จของการติดตามและรายงานการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ร้อยละ	100	100	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกฝ่าย/สำนัก
1.2 การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการให้ความรู้ความเข้าใจ/ศึกษาดูงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคณะกรรมการ รพม. คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะอนุกรรมการฯ ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการประเมินหลังการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สพว. สตส.
		ร้อยละ	80	80	80	80	80	80	<ul style="list-style-type: none"> ทุกฝ่าย/สำนัก

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย						ผู้รับผิดชอบ
			2565	2566	2567	2568	2569	2570	
SO2 : การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างบูรณาการ									
2.1 การดำเนินงานตามภารกิจของ แต่ละหน่วยงานโดยคำนึงถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ระดับคุณภาพของการจัดทำแผนการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ระดับฝ่าย/สำนัก	ระดับ	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	• ทุกฝ่าย/สำนัก
	• ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการ สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละกลุ่ม	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	• ทุกฝ่าย/สำนัก
	• ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญ (Top 2 Boxes)	ร้อยละ	Baseline	> 2565	> 2566	> 2567	> 2568	> 2569	• ทุกฝ่าย/สำนัก
2.2 การบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่/โครงการตามนโยบายอย่าง บูรณาการ	• ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการ สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของโครงการขนาดใหญ่/โครงการตาม นโยบาย	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	• ทุกส่วนงานที่ เกี่ยวข้องกับ โครงการขนาดใหญ่/โครงการ ตามนโยบาย
2.3 การทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย/ ระเบียบ/ข้อบังคับ/สัญญา ของ รฟม. ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ความสำเร็จของการทบทวนและปรับปรุง กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ/สัญญา ของ รฟม. ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ	-	100	-	100	-	100	• ส่วนงานที่ รับผิดชอบด้าน การมุ่งเน้นผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย • ทุกฝ่าย/สำนัก

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย						ผู้รับผิดชอบ
			2565	2566	2567	2568	2569	2570	
SO3 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย									
3.1 ออกแบบและพัฒนาฐานข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จการออกแบบและพัฒนาฐานข้อมูลในการจัดเก็บข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ที่สำคัญ รวมถึงคุณภาพ ความครบถ้วนของข้อมูลในการจัดเก็บ 	ร้อยละ	100	100	100	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ฝทท. ทุกฝ่าย/สำนัก
	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละความพึงพอใจของหน่วยงานต่อระบบสารสนเทศในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Top 2 Boxes) 	ร้อยละ				Baseline	> 2568	> 2569	<ul style="list-style-type: none"> ฝทท.

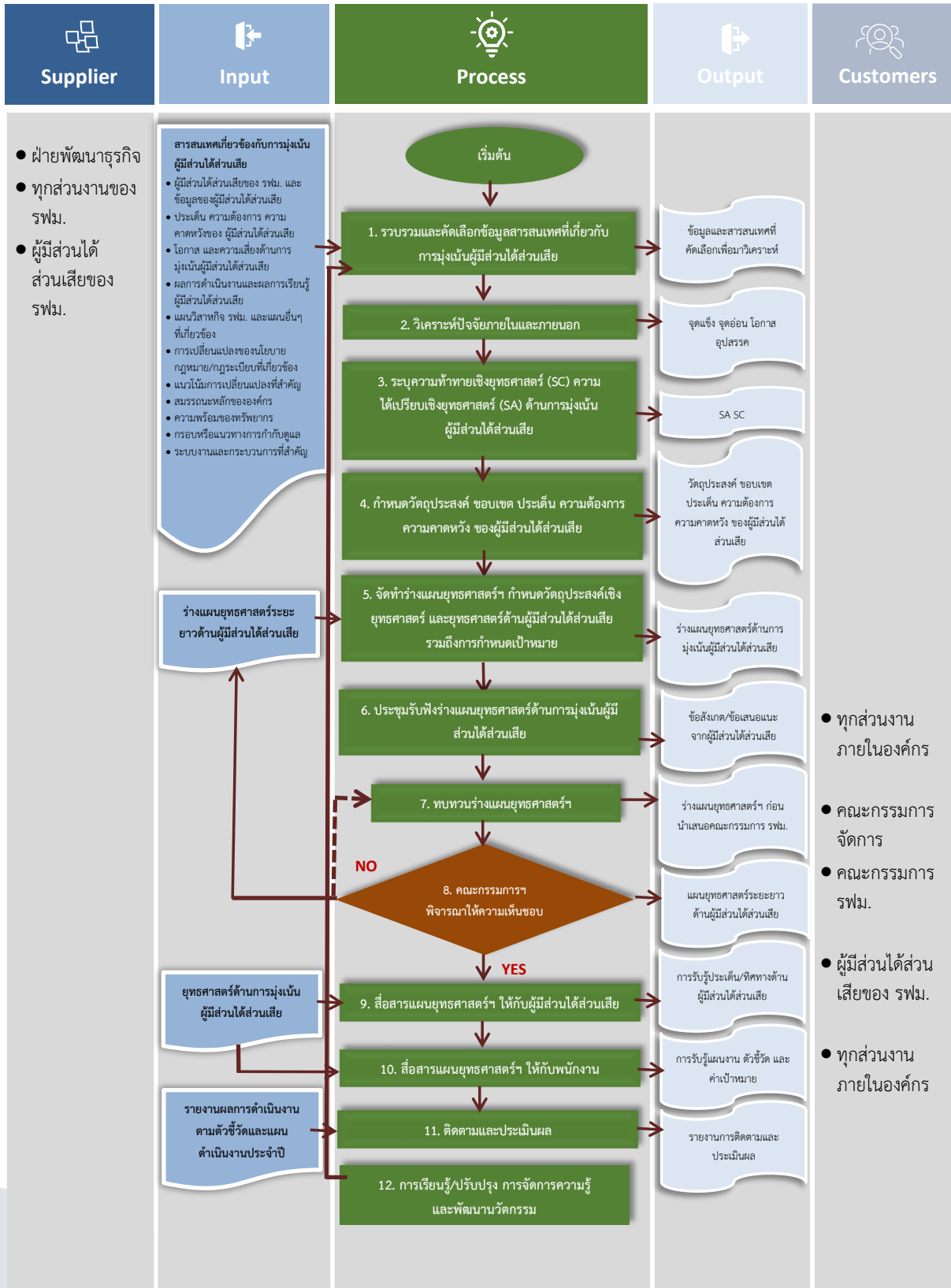
แนวคิดและแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวคิดการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)

เพื่อส่งเสริมให้ รฟม. สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อ้างอิงหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) และระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรรับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และใช้สารสนเทศเหล่านี้เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาพลักษณ์ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และพัฒนาสู่ความยั่งยืนขององค์กร

ดังนั้นเพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน จึงมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และศึกษาทบทวนข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ ตลอดจนปัญหา อุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร วิเคราะห์ Value Chain และกรอบ Governance และ ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ทั้งในภาพระดับองค์กรและระดับสายงาน/ฝ่าย ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ที่สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ที่ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งกำหนดแนวทางการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ดังนี้



ขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม.

1. ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องถึงระดับกอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนักงาน ของ รฟม. ให้การสนับสนุนข้อมูลให้แก่คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.)) เพื่อรวบรวมคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานองค์กร โดยครอบคลุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่
 - รายละเอียดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ที่ผ่านมา
 - รายละเอียดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระดับกอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนักงานของ รฟม. ที่ผ่านมา
 - ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ของ รฟม.
 - ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ รฟม.
 - โอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. และระดับกอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนักงาน
 - ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กร และระดับกอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนักงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา
 - แผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่างๆ ของ รฟม.
 - การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับ รฟม.
 - การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
 - เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)
 - สมรรถนะหลักขององค์กร
 - ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)
 - ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ
2. คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.)) วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก และจัดทำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม.
3. คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.)) ระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ รฟม.
4. คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.)) กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. และประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.)) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) รวมถึงจัดทำร่างยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการกำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละยุทธศาสตร์ทั้งค่าเป้าหมายระยะยาว และระยะสั้น

6. คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.)) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และรับฟังความคิดเห็น (Hearing) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรับข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ
7. คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.)) ทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนนำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณา
8. คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.)) นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้แก่คณะกรรมการ รฟม. เพื่อพิจารณาเห็นชอบ
 - หากมีข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ให้ดำเนินการทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำเสนอคณะกรรมการ รฟม. อีกครั้ง
 - หากผ่านการพิจารณา รฟม. เตรียมดำเนินการในการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฉบับสมบูรณ์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง
9. คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.)) สื่อสารแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อให้รับทราบแผนการดำเนินงาน/ทิศทางของ รฟม. ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น
10. คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.)) สื่อสารแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย รวมถึงแผนงานประจำปี ให้กับพนักงาน เพื่อให้นำไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน
11. ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการติดตามผลดำเนินการและรายงานให้แก่คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.)) เพื่อรายงานแก่คณะกรรมการจัดการ และคณะกรรมการ รฟม. ตามลำดับ
12. คณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.)) วิเคราะห์และรวบรวมปัญหา อุปสรรค และความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างการเรียนรู้/ปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรอบปีที่ผ่านมา

บทที่ 1 การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ที่สำคัญ

ปัจจุบัน รฟม. เริ่มมีการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ จึงเน้นการพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. เพื่อการระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามประเด็นต่างๆ โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศทั้งแบบปฐมภูมิผ่านการสัมภาษณ์ จัดประชุม/Workshop และการจัดทำแบบสอบถามหรือแบบฟอร์มเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศแบบทุติยภูมิผ่านการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1.1 รายละเอียดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ที่ผ่านมา

จาก Organization Performance Report (OPR) ซึ่งพิจารณาการดำเนินงานของ รฟม. ตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ทั้ง 7 หมวด ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินคุณภาพฯ ได้แก่ บริบทรัฐวิสาหกิจ และหมวดที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์ โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แบ่งได้จากรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรประจำปีของ รฟม. มีทั้งหมด 7 กลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) ผู้ถูกเวนคืน
- 2) ชุมชนตามแนวสายทาง
- 3) ประชาชนทั่วไป
- 4) คณะกรรมการ รฟม.
- 5) รัฐบาล/ภาครัฐ
- 6) แหล่งทุน/แหล่งเงินกู้ (JICA กระทรวงการคลัง)
- 7) พนักงาน/ลูกจ้าง

นอกจากนี้ ฝพธ. มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของแต่ละส่วนงานโดยวิเคราะห์ ตามเกณฑ์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ปีงบประมาณ 2563 มีทั้งหมด 10 กลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) ลูกค้า
- 2) พนักงาน
- 3) ภาครัฐ/หน่วยงานกำกับ
- 4) กลุ่มชุมชน
- 5) หน่วยงานท้องถิ่น
- 6) ผู้รับเหมา/ผู้ส่งมอบ
- 7) ผู้ลงทุน/ผู้ถือหุ้น
- 8) สื่อ

- 9) สิ่งแวดล้อม/NGOs
- 10) สมาคมอุตสาหกรรม

1.1.2 รายละเอียดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระดับกอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนักงานของ รฟม. ที่ผ่านมา

รฟม. มีการรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก Value Chain ของกอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนักงานของ รฟม. ทั้งหมด และจัดทำเป็นข้อมูลสรุปผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับฝ่าย/สำนัก และสำนักงานที่ขึ้นตรงกับผู้ว่าการฯ และรองผู้ว่าการฯ ตามโครงสร้างองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สำนักผู้ว่าการ

Stakeholders	Sub-Stakeholders					
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *	
ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> กระทรวงคมนาคม (กองกฎหมาย) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม 	-	<ul style="list-style-type: none"> คณะรัฐมนตรี 	-	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานภายนอก (กรรมการผู้แทนหน่วยงาน,) 	-
คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ รฟม. คณะอนุกรรมการบริหาร 	-	<ul style="list-style-type: none"> คณะอนุกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 	-	<ul style="list-style-type: none"> รองผู้ว่าการฯ/ผู้ช่วยผู้ว่าการฯ 	-
บุคลากร รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ว่าการ รฟม. ผู้บริหารระดับสูง รฟม. คณะกรรมการจัดการ 	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่าย/สำนัก/สำนักงานต่างๆ ประธานคณะต่างๆ (ประธานคณะทำงานย่อยที่ถูกส่งเรื่องขึ้นมา) ส่วนงานเจ้าของระเบียบวาระการประชุม 	-
ประชาสังคม	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> บุคคลภายนอก 	-

สำนักตรวจสอบ

Stakeholders	Sub-Stakeholders					
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *	
คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการตรวจสอบ 	-	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ รฟม. 	-	-	-
บุคลากร รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ 	-	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ว่าการ รฟม. 	-	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยรับตรวจ 	-
ภาครัฐ	-	-	<ul style="list-style-type: none"> สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 	-	-	-

สำนักงานความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Stakeholders	Sub-Stakeholders					
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *	
บุคลากร รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ว่าการ รฟม./ผู้ช่วยผู้ว่าการ รฟม. 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยการทำงาน 	-	-	<ul style="list-style-type: none"> สำนัก/ฝ่าย 	-
ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> กระทรวงแรงงาน 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กทม. พื้นที่ 5 สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด 	<ul style="list-style-type: none"> ศูนย์ความปลอดภัยในการทำงานเขต 12 (มีนบุรี) 	<ul style="list-style-type: none"> กองความปลอดภัยแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน 	-	-
พันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ที่ปรึกษาด้านความปลอดภัยโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้า 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับจ้างงานก่อสร้าง 	-	-

สำนักสื่อสารองค์กร

Stakeholders	Sub-Stakeholders					
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *	
หน่วยงานภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> รัฐมนตรีกระทรวงคมนาคม กระทรวงคมนาคม (กองสารนิเทศ) กระทรวงคมนาคม (กองตรวจราชการ) 	<ul style="list-style-type: none"> รัฐบาล/ภาครัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล 	-	<ul style="list-style-type: none"> สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ (สขร.) 	-	-
คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ รฟม. 	-	-	-	-	-
บุคลากร รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน (ผู้ว่าการ รฟม. / ผู้ช่วยผู้ว่าการ รฟม. / ผู้อำนวยการสำนักสื่อสารองค์กร) 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้จัดการโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของ รฟม. 	-	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร และพนักงาน รฟม. (รวมทั้งหมด) 	<ul style="list-style-type: none"> เจ้าหน้าที่แผนกเรื่องราวร้องทุกข์ ศูนย์ราชการสะดวก สำนักสื่อสารองค์กร (รท. ครส. สสอ.)
เจ้าหน้าทีส่วนงานที่เกี่ยวข้องต่อการแก้ไขข้อร้องเรียนภายใน รฟม.	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายต่างๆ ภายใน รฟม. 	-
ประชาสังคม	<ul style="list-style-type: none"> ประชาชนผู้ร้องเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> ประชาชน 	-	-	-	-
ชุมชนตามแนวสายทาง	-	-	-	-	-	-
กลุ่มพันธมิตร	<ul style="list-style-type: none"> เจ้าหน้าที่ผู้ส่งมอบ/ผู้รับเหมา/ที่ปรึกษา/คู่ค้า (ผู้รับสัมปทาน) ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขข้อร้องเรียน 	-	-	-	-	-
สื่อมวลชน	<ul style="list-style-type: none"> สื่อมวลชน 	-	-	-	-	-

สำนักกฎหมาย

Stakeholders	Sub-Stakeholders					
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *	
คณะกรรมการ	-	-	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ รฟม. 	<ul style="list-style-type: none"> ประธานกรรมการ รฟม. 	-	-
คณะกรรมการกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ	-	-	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ 	-	-	-
บุคลากร รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ว่าการ รฟม. 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ช่วยผู้ว่าการ รฟม. 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการกิจการสัมพันธ 	-	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่าย/สำนักที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักผู้ว่าการ
คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของ รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของ รฟม. 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย 	-	-	<ul style="list-style-type: none"> สำนักสื่อสารองค์กร 	-
ภาครัฐ	-	-	<ul style="list-style-type: none"> กระทรวงการคลัง 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ 	-	-
ชุมชน ประชาสังคม	<ul style="list-style-type: none"> เจ้าของข้อมูลข่าวสาร 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ร้องขอข้อมูลข่าวสาร 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ถูกฟ้องคดี 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ฟ้องคดี 	-	-

ฝ่ายกรรมสิทธิ์ที่ดิน

Stakeholders	Sub-Stakeholders					
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *	
บุคลากร รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ว่าการ รฟม. 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการฝ่ายกรรมสิทธิ์ที่ดิน (ผอ.ฝกท.) 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการกองกรรมสิทธิ์ที่ดิน 1 – 3 (ผอ.ภกท. 1 - 3) 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการกองสำรวจและประเมินราคา (ผอ.ภสป.) 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการกองแผนงานจัดกรรมสิทธิ์ (ผอ.ภพจ.) 	-
รองผู้ว่าการฯ (บริหาร)	-	-	-	-	-	-
ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> กระทรวงคมนาคม 	-	-	-	-	-
ชุมชน ประชาสังคม	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ถูกเวนคืน 	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ได้รับผลกระทบจากการเวนคืน

สำนักนิติกรรม

Stakeholders	Sub-Stakeholders				
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *
คณะกรรมการ			• คณะกรรมการกำกับดูแล (ตามพ.ร.บ.การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 มาตรา 43)		
บุคลากร รฟม.	• ผู้ว่าการ รฟม.		• รองผู้ว่าการฯ (ปฏิบัติการ)	• ผู้ช่วยผู้ว่าการ รฟม.	• ส่วนงานผู้ปฏิบัติงาน
ภาครัฐ	• กระทรวงคมนาคม				
พันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ	• ผู้รับสัมปทาน				

ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

Stakeholders	Sub-Stakeholders				
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *
คณะกรรมการ			• คณะกรรมการ รฟม.	• คณะอนุกรรมการบริหาร (Excom)	
บุคลากร รฟม.	• ผู้บริหารระดับสูง	• คณะทำงานเทคโนโลยีดิจิทัลของ รฟม.	• คณะกรรมการจัดการ (MC)	• ฝ่าย/สำนักต่างๆ	• พนักงานของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
พันธมิตร คู่ค้า และผู้ส่งมอบ	• บริษัทผู้รับจ้าง	• คณะกรรมการบริหารระบบความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ	• คณะกรรมการจัดทำร่าง TOR คณะกรรมการพิจารณาฯ/ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		
หน่วยงานภาครัฐ					• กรมบัญชีกลาง
ประชาชน					• ผู้ใช้งานระบบสารสนเทศ (บุคคลภายนอก)

ฝ่ายจัดซื้อและบริการ

Stakeholders	Sub-Stakeholders				
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *
คณะกรรมการ			• คณะกรรมการ รฟม.		
บุคลากร รฟม.	• ผู้ว่าการ รฟม.	• คณะกรรมการดำเนินการจ้าง	• รองผู้ว่าการฯ (บริหาร)	• ผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้อและบริการ	
	• คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ	• คณะกรรมการตรวจการจ้างงานโยธา	• ผู้อำนวยการกองจัดหาพัสดุทั่วไป		
	• ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1 (ฝบก.1) / ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 2 (ฝบก.2) / ฝ่ายปฏิบัติการ (ฝปก.) / ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.) / ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและกู้ภัย (ฝรภ.) / ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ฝชง.)	• ผู้ควบคุมงาน	• ส่วนงานที่กำกับดูแลที่ปรึกษา (ฝ่ายวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม (ฝวส.) / ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1 (ฝบก.1) / ฝ่ายระบบรถไฟฟ้า (ฝรฟ.)	• คณะกรรมการตรวจการจ้างที่ปรึกษา	
ภาครัฐ			• คณะรัฐมนตรี (ครม.)	• สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)	
			• กรมบัญชีกลาง	• คณะผู้สังเกตการณ์	
พันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ					• ที่ปรึกษา • ผู้ควบคุมงาน • ผู้รับจ้างงานโยธา

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

Stakeholders	Sub-Stakeholders				
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *
คณะกรรมการ			• คณะกรรมการ รฟม.	• คณะอนุกรรมการบริหาร (Excom)	
บุคลากร รฟม.	• ผู้ว่าการ รฟม. • ผู้บริหารระดับสูง	• สหภาพแรงงาน	• ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	• ผู้อำนวยการกอง	• ฝ่าย/สำนัก • พนักงาน รฟม.
ภาครัฐ			• กระทรวงคมนาคม	• สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	
พันธมิตร คู่ค้าและผู้ส่งมอบ			• ผู้รับสัมปทาน	• ผู้รับจ้าง	

ฝ่ายธุรกิจบัตรโดยสาร

Stakeholders	Sub-Stakeholders				
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *
ภาครัฐ			• กระทรวงคมนาคม • คณะรัฐมนตรี (ครม.)		
บุคลากร รฟม.	• ผู้ว่าการ รฟม.				• ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝทธ.) • สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.)
คณะกรรมการ			• คณะกรรมการ รฟม.		
พันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ					• บริษัทผู้ผลิตบัตรโดยสาร (ผู้รับจ้าง) • BEM
ลูกค้า					• ผู้โดยสาร

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

Stakeholders	Sub-Stakeholders				
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *
คณะกรรมการ	• คณะกรรมการ รฟม. • คณะอนุกรรมการบริหาร/ คณะอนุกรรมการ (GRC)				
ภาครัฐ	• กระทรวงคมนาคม • กระทรวงการคลัง		• สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	• สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) • กระทรวงมหาดไทย • สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)	
บุคลากร รฟม.	• ผู้ว่าการ รฟม. • ผู้บริหารระดับสูง (ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้ว่าการขึ้นไป) • ผู้บังคับบัญชา • Supervisors • ส่วนงานผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	• คณะกรรมการกำกับและบริหารงาน ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (CBEs SC) • คณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร • คณะกรรมการจัดการ	• คณะกรรมการควบคุมภายใน • QMR • คณะกรรมการบริหารระบบบริหารคุณภาพ		• ทุกฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน • Representatives
พันธมิตร			• MASCI (หน่วยงานภายนอกที่ออกใบ Certification ISO)		

ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1

Stakeholders	Sub-Stakeholders			
	สำคัญมาก ***	สำคัญ **	สำคัญน้อย *	
ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> กระทรวงคมนาคม 	<ul style="list-style-type: none"> การประปานครหลวง (กปน.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) 	<ul style="list-style-type: none"> กรุงเทพมหานคร (กทม.) กสทช. 	
พันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ				<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับจ้างงานโยธา ที่ปรึกษาโครงการ
ชุมชน ประชาสังคม				<ul style="list-style-type: none"> ผู้ถูกเวนคืน ผู้สัญจรตามแนวสายทาง ชุมชนตามแนวสายทางก่อสร้าง
บุคลากร รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ว่าการ รฟม. 			<ul style="list-style-type: none"> Project Team
คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ รฟม. 			

ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 2

Stakeholders	Sub-Stakeholders			
	สำคัญมาก ***	สำคัญ **	สำคัญน้อย *	
ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> กระทรวงคมนาคม (คค.) กรุงเทพมหานคร (กทม.) 	<ul style="list-style-type: none"> กรมทางหลวง (ทล.) 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักงานประมาณ (สปป.) สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)
บุคลากร รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ว่าการ รฟม. คณะทำงานโครงการ (Project Team) 	<ul style="list-style-type: none"> ผอ.สบก.2 (ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 2) 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการตรวจการจ้างที่ปรึกษาและผู้รับจ้าง 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.) สำนักผู้ว่าการ (สพว.)
พันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ	<ul style="list-style-type: none"> ที่ปรึกษา ผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทาน 		<ul style="list-style-type: none"> ผู้เดินรถ 	
คณะกรรมการ			<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ รฟม. 	

ฝ่ายบัญชีและการเงิน

Stakeholders	Sub-Stakeholders			
	สำคัญมาก ***	สำคัญ **	สำคัญน้อย *	
ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> กระทรวงคมนาคม 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักงานประมาณ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง JICA 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
บุคลากร รฟม.		<ul style="list-style-type: none"> ผู้ว่าการ รฟม. รองผู้ว่าการ (การเงิน) ผู้ช่วยผู้ว่าการ รฟม. 		
คณะกรรมการ		<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ รฟม. 		

สำนักงานพัฒนาระบบงาน

Stakeholders	Sub-Stakeholders			
	สำคัญมาก ***	สำคัญ **	สำคัญน้อย *	
คณะกรรมการ		<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ รฟม. 	<ul style="list-style-type: none"> คณะอนุกรรมการบริหาร (Excom) 	
บุคลากร รฟม.		<ul style="list-style-type: none"> ผู้ว่าการ รฟม. 	<ul style="list-style-type: none"> รองผู้ว่าการ รฟม. 	
		<ul style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ช่วยผู้ว่าการ รฟม. 	
			<ul style="list-style-type: none"> คณะทำงาน KM&IM 	

ฝ่ายปฏิบัติการ

Stakeholders	Sub-Stakeholders				
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *
ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> กระทรวงคมนาคม กรมการขนส่งทางราง 				
บุคลากร รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> รองผู้ว่าการฯ (ปฏิบัติการ), ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักสื่อสารองค์กร, ฝ่ายจัดซื้อและบริการ, ฝ่ายพัฒนาโครงการรถไฟฟ้ามหานคร, ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและกู้ภัย, ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ 			<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายบัญชีและการเงิน พนักงานแผนกบำรุงรักษา 1 พนักงานแผนกบำรุงรักษา 2 พนักงานกองกำกับการเดินรถ พนักงานศูนย์ฝึกอบรมบุคลากรระบบราง
พันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ				<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการตรวจการจ้างสัญญาสัมปทานฯ บริษัทผู้รับสัมปทาน (BEM) 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการตรวจการจ้าง บริษัทผู้รับสัมปทานซ่อมบำรุง
ลูกค้า					<ul style="list-style-type: none"> ผู้ให้บริการ

ฝ่ายพัฒนาโครงการรถไฟฟ้า

Stakeholders	Sub-Stakeholders					
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *	
คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ รฟม. 		<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการผู้ชำนาญการฯ 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ 		
บุคลากร รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ว่าการ รฟม. รองผู้ว่าการฯ (กลยุทธ์และแผน) ผู้ช่วยผู้ว่าการ รฟม. 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาโครงการรถไฟฟ้ามหานคร 	<ul style="list-style-type: none"> รองผู้ว่าการ รฟม. 		<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม (ผวส.) / ฝ่ายระบบรถไฟฟ้า (ผรฟ.) / ฝ่ายกรรมสิทธิ์ที่ดิน (ผกท.) / สำนักนิติกรรม (สนก.) / สำนักงานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (สปอ.) 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.) / ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1 (ผบก.1) / ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 2 (ผบก.2) / ฝ่ายปฏิบัติการ (ผปก.) / ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ผทจ.) / ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและผู้ภัย (ผรภ.) / ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ผชง.)
ภาครัฐ			<ul style="list-style-type: none"> คณะรัฐมนตรี (ครม.), รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม กระทรวงคมนาคม, กรมการขนส่งทางราง สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) 		

ฝ่ายระบบรถไฟฟ้า

Stakeholders	Sub-Stakeholders					
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *	
คณะกรรมการ			<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ ม.36 			
บุคลากร รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการโครงการรถไฟฟ้า (สายสีส้มตะวันออก, สายสีม่วงใต้, สายสีเหลือง และสายสีชมพู) คณะกรรมการคัดเลือกที่ปรึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการตรวจรับงาน ผู้ว่าการ รฟม. คณะกรรมการตรวจรับงานสัญญาสัมปทาน คณะกรรมการตรวจการจ้างที่ปรึกษา PIC/คณะกรรมการตรวจการจ้างที่ปรึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการวางขอบเขตงาน คณะทำงานกำกับที่ปรึกษางานศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายพัฒนาโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายบริหารก่อสร้าง 1-2 ฝ่ายวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม 	
ภาครัฐ		<ul style="list-style-type: none"> กระทรวงคมนาคม 				
พันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ					<ul style="list-style-type: none"> ที่ปรึกษา PIC ที่ปรึกษา BMTD ที่ปรึกษา BMTD ที่ปรึกษางานศึกษา ที่ปรึกษาควบคุมงานระบบรถไฟฟ้า 	<ul style="list-style-type: none"> ที่ปรึกษาจัดทำเอกสารข้อกำหนด ผู้รับสัมปทาน (เช่น EB/M/NBM/BEM)

ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

Stakeholders	Sub-Stakeholders				
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *
คณะกรรมการ			• คณะกรรมการ รฟม.	• คณะอนุกรรมการบริหาร (Excom)	
บุคลากร รฟม.	• ผู้บังคับบัญชา • ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	• ผู้ว่าการ รฟม.	• คณะกรรมการจัดการ (MC) • คณะกรรมการร่าง TOR, คณะกรรมการดำเนินงานจ้าง, คณะกรรมการตรวจรับ	• ผู้ช่วยผู้ว่าการ รฟม. • รองผู้ว่าการฯ (ปฏิบัติการ) • ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ (ผนย.) • ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ผชง.) • คณะกรรมการตรวจการจ้าง • ผู้มีอำนาจลงนามในบันทึกหนังสืออนุญาตและสัญญา	• ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ฝทท.) • ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.) • ฝ่ายวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม (ฝวส.) • ฝ่ายปฏิบัติการ (ฝปก.) • ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและกู้ภัย (ฝรภก.) • ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1 (ฝบก.1), ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 2 (ฝบก.2)
ภาครัฐ			• สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) / IRDP • กระทรวงคมนาคม (คค.)	• คณะรัฐมนตรี (ครม.)	• หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
พันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ					• BEM • บริษัทผู้รับจ้าง
ลูกค้า	• ผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า				• ผู้ใช้บริการอาคารและลานจอดรถ • ผู้ใช้บริการ/เจ้าของทรัพย์สิน • ผู้เช่าพื้นที่ รฟม.
ชุมชน ประชาสังคม					• ผู้ยื่นความประสงค์ขอใช้ประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์ของ รฟม.

ฝ่ายวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม

Stakeholders	Sub-Stakeholders				
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *
บุคลากร รฟม.	• คณะกรรมการกำหนด TOR • คณะกรรมการตรวจการจ้าง • ผู้ว่าการ รฟม.		• ฝ่ายจัดซื้อและบริการ (ฝจบ.) • ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1 (ฝบก.1) • ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 2 (ฝบก.2) • ฝ่ายพัฒนาโครงการรถไฟฟ้า (ฝพค.)		
พันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ					• ผู้รับจ้างโครงการรถไฟฟ้า • ผู้รับจ้างโครงการภายใน รฟม. • ที่ปรึกษาโครงการ • ที่ปรึกษาออกแบบ • ผู้ผลิต
ชุมชน ประชาสังคม	• กรมศิลปากร (ผู้ได้รับผลกระทบจากการออกแบบ/เวนคืน)				

ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและกู้ภัย

Stakeholders	Sub-Stakeholders				
	สำคัญมาก ***		สำคัญ **		สำคัญน้อย *
บุคลากร รฟม.	• ผู้บังคับบัญชา				• ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ผชง.)
ลูกค้า					• ผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า ผู้ใช้บริการอาคาร และลานจอดรถ ผู้เช่าพื้นที่ รฟม.
พันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ					• ผู้รับสัมปทาน

1.1.3 ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ของ รฟม.


ที่ผ่านมา รฟม. เริ่มมีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ Stakeholder Profile อย่างเป็นระบบ ซึ่งที่ผ่านมาได้มีเพียงการเก็บข้อมูลการติดต่อ ประสานงาน และการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของแต่ละหน่วยงาน เช่น ข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้า เป็นต้น อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมีการศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมความคิดเห็นของแต่ละส่วนงานระดับฝ่าย/สำนักงานทั้งหมดของ รฟม. โดยมีร่างฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ของ รฟม. ในอนาคต ดังนี้

ร่าง Stakeholders Profile ของ SWM. (หน่วยงาน)

ชื่อหน่วยงาน:	...	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:	...
วันสถาปนาองค์กร		ระดับความสัมพันธ์ปัจจุบัน:	
ผู้มีอิทธิพลในหน่วยงานต่อ SWM. ...		ระดับความสัมพันธ์ที่คาดหวัง:	...
ผู้ประสานงานติดต่อกับ SWM. ...		วันที่ระบุข้อมูล:	...
เบอร์ติดต่อผู้ประสานงาน:			
ที่อยู่หน่วยงาน:	...		
เบอร์ติดต่อหน่วยงาน:	...		

บทบาทความสัมพันธ์ต่อ SWM.	ความต้องการ/ความคาดหวังสำคัญที่หน่วยงานต้องการจาก SWM.	ความต้องการ/ความคาดหวังสำคัญที่ SWM. ต้องการจากหน่วยงาน	หน่วยงานของ SWM. ที่รับผิดชอบ
...

ร่างข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Profile) ของ SWM. (บุคคล)

 <p>ชื่อ</p> <p>ตำแหน่ง</p> <p>กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :</p> <p>ระดับความสัมพันธ์ปัจจุบัน :</p> <p>ระดับความสัมพันธ์ที่คาดหวัง :</p> <p>ที่อยู่ :</p> <p>เบอร์ติดต่อ :</p> <p>E-mail :</p> <p>Line :</p> <p>ประวัติการศึกษา :</p> <p>ประวัติการทำงาน :</p>	<p>บทบาทความสัมพันธ์ต่อ SWM.</p> <ul style="list-style-type: none"> ... 	<p>จุดประสงค์ที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์</p>	<p>บุคลากรของ SWM. ที่สนิท</p>	<p>ความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น (ถ้ามี)</p>
	<p>ผลประโยชน์ทับซ้อน (conflict of interest) ที่มีกับ SWM. (ถ้ามี)</p> <ul style="list-style-type: none"> ... 	<p>ระดับความสัมพันธ์กับบุคลากร SWM.</p>		
	<p>กิจกรรม/ผลการดำเนินงาน ในการสร้างความสัมพันธ์ ที่ผ่านมา 3 ปี แยกตามปี</p> <ul style="list-style-type: none"> ... 	<p>ความชอบ/งานอดิเรก (Lifestyle)</p>		
	<p>กิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์ปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ... 	<p>ปัญหาอุปสรรคในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา</p>	<p>ปัจจัยความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ที่ผ่านมา</p>	
	<p>ข้อจำกัดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้ามี)</p>	<p>ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการสร้างความสัมพันธ์ปัจจุบัน</p>	<p>ผู้รับผิดชอบของ SWM. ในการสร้างความสัมพันธ์ปัจจุบัน</p>	
	<p>ภาษา : ...</p> <p>ศาสนา : ...</p> <p>อื่นๆ : ...</p>		<p>วันที่ระบุข้อมูล</p>	

1.1.4 ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ รฟม.

จากการรวบรวมความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ รฟม. และความต้องการ ความคาดหวังที่ รฟม. มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงปัญหา/อุปสรรคที่ผ่านมาระหว่างการดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่รวบรวมจากส่วนงานระดับกอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนักงานของ รฟม. รวมถึงการสัมภาษณ์และข้อมูลจากการสำรวจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

กลุ่มคณะกรรมการ มีความต้องการ ความคาดหวังในการกำหนดกรอบทิศทาง เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ให้คำแนะนำ กำกับการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยคำนึงถึงผลตอบแทน/ประสิทธิภาพที่สูงสุดของ รฟม.

กลุ่มบุคลากร รฟม. มีความต้องการ ความคาดหวังในการเป็นบุคลากรและหน่วยงานภายในของ รฟม. ร่วมกันปฏิบัติและดำเนินงานภายใต้การบริหารจัดการและคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อให้ รฟม. บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานต่างๆ

กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ มีความต้องการ ความคาดหวังในการดำเนินการตามนโยบาย/กฎหมายที่กำหนด การขออนุมัติ/อนุญาตในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้นๆ

กลุ่มการเงิน มีความต้องการ ความคาดหวังในการเจรจาต่อรองผลตอบแทน การปฏิบัติตามสัญญาและเงื่อนไข การรับ-จ่ายเงิน

กลุ่มพันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ มีความต้องการ ความคาดหวังในการร่วมกันปฏิบัติหรือดำเนินงานตามสัญญา เพื่อให้ รฟม. บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานต่างๆ

กลุ่มลูกค้า มีความต้องการ ความคาดหวังที่ได้รับสินค้าหรือบริการที่มีมาตรฐาน มีคุณภาพ และคุ้มค่า

กลุ่มชุมชน ประชาสังคม มีความต้องการ ความคาดหวังเพิ่มผลกระทบเชิงบวก และ ลดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินงานของ รฟม. ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

กลุ่มสื่อมวลชน มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟม. ต้องสื่อสาร ทำความเข้าใจ และให้ข้อมูลที่ถูกต้อง

กลุ่มคู่แข่งคู่แข่ง มีความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยเปรียบเทียบ

อย่างไรก็ตามพบว่าทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญเกี่ยวกับการติดต่อประสานงาน และการสื่อสารข้อมูลต่างๆ จาก รฟม.

1.1.5 โอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กรด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา

รฟม. อยู่ระหว่างการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการดำเนินงานโดยขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง จึงยังไม่มีเกิดการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กรด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตาม รฟม. ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยคาดหวังว่าจะสร้างโอกาสในการยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับและผูกพันของหน่วยงานกำกับและภาครัฐ ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับและผูกพันชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ช่วยให้ Social Media Management รวมถึง Supply Chain Management นอกจากนี้ การดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยยกระดับความสัมพันธ์คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ บุคลากรการทำงานหน่วยงานภายใน มีกระบวนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ ไม่ซ้ำซ้อน และบูรณาการแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่างๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญกับการไม่บรรลุตามความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการดำเนินงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของ รฟม.

1.1.6 แผนวิสาหกิจ ของ รฟม.

แผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2560-2565 ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2565 พบว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ดังนี้

S, W, O และ T ของ รฟม.

Strength : S

- ลำดับที่ 1 S2 : รฟม. มีประสบการณ์ในการกำกับดูแลงานก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าขนาดใหญ่
- ลำดับที่ 2 S1 : บริการรถไฟฟ้า เป็นบริการที่เป็นที่ต้องการของประชาชน และมีแรงต่อต้านน้อย
- ลำดับที่ 3 S3 : รฟม. เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งมีอำนาจในการดำเนินงานมากกว่าองค์กรเอกชนในบางเรื่อง
- ลำดับที่ 4 S4 : รฟม. มีบุคลากรที่มีความรู้ และความสามารถตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

Weakness : W

- ลำดับที่ 1 W1 : พ.ร.บ. รฟม. พ.ศ. 2543 บางข้อยังคงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านบริหารรายได้ เนื่องจากไม่เอื้อต่อการพัฒนารูขีตต่อเนื่องในแนวสายทางรถไฟได้อย่างเต็มศักยภาพ
- ลำดับที่ 2 W2 : รฟม. มีรายได้ไม่เพียงพอที่จะเลี้ยงตัวเองได้ (Financially self-reliable) เนื่องจากโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้า เป็นโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง ทำให้องค์กรมีภาระหนี้จำนวนมาก
- ลำดับที่ 3 W5 : ผู้นำระดับสูงและพนักงานยังต้องพัฒนาองค์ความรู้ด้านการดำเนินงานธุรกิจ
- ลำดับที่ 4 W3 : องค์กรไม่มีฐานข้อมูลลูกค้า (Big Data) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อประโยชน์ในเชิงการบริหารจัดการและตอบสนองซึ่งนำพาดูแลของลูกค้
- ลำดับที่ 5 W4 : รฟม. มีโครงการให้บริการรถไฟฟ้าที่ยังไม่ครอบคลุม
- ลำดับที่ 6 W10 : ขาดระบบขนส่งเสริมที่มีประสิทธิภาพ
- ลำดับที่ 7 W9 : รฟม. ยังต้องพัฒนาระบบหลักขององค์กรที่จำเป็นบางระบบหลัก ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนารูขีตที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีรถไฟฟ้า
- ลำดับที่ 8 W8 : กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ยังไม่ถูกใช้เพื่อเชื่อมโยงองค์กร บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร
- ลำดับที่ 9 W7 : การดำเนินงานในปัจจุบันไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของแต่ละหน่วยงานภายใน รฟม. ยังแยกกัน
- ลำดับที่ 10 W6 : ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

Opportunity : O

- ลำดับที่ 1 O1 : รัฐสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบรางเพื่อให้เป็นระบบการขนส่งหลักของประเทศ
- ลำดับที่ 2 O3 : รัฐบาลสนับสนุนให้ รฟม. ดำเนินการเรื่องความร่วมมือและค่าโดยสารร่วม
- ลำดับที่ 3 O8 : รัฐบาลให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น
- ลำดับที่ 4 O4 : สัดส่วนการใช้รถไฟฟ้ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ส่งผลดีต่อรายได้และการพัฒนาเชิงพาณิชย์
- ลำดับที่ 5 O2 : การพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถเพิ่มประสบการณ์ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- ลำดับที่ 6 O6 : รัฐบาลสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมระบบรางภายในประเทศ
- ลำดับที่ 7 O5 : การเปลี่ยนแปลงพื้นที่ชนบทเป็นเมือง เพิ่มโอกาสในการมีระบบรถไฟฟ้าในเมืองขนาดใหญ่อื่นๆ
- ลำดับที่ 8 O7 : ภาพลักษณ์ รฟม. รวดเร็วและทันสมัย
- ลำดับที่ 9 O9 : การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

Threat : T

- ลำดับที่ 1 T3 : การแพร่ระบาดของ Covid-19 ทำให้ผู้ใช้บริการและโอกาสในการพัฒนารูขีตตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้าลดลง
- ลำดับที่ 2 T1 : รัฐบาลสนับสนุนให้ รฟม. ดำเนินการเรื่องความร่วมมือและค่าโดยสารร่วม
- ลำดับที่ 3 T2 : รัฐบาลให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

นอกจากนี้การดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนอกจากการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วจะต้องตอบสนองต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ของ รฟม. เพื่อเชื่อมโยงการบริหารจัดการโดยรวมขององค์กร ซึ่งพบว่าแผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2560-2565 ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2565 มีวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนและส่งเสริมการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน และมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังนี้

SO1.1 มีโครงข่ายรถไฟไฟฟ้าครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานครและเมืองหลักของประเทศ

SO1.2 มีโครงข่ายการเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนอื่นๆ

SO1.3 มีผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า รฟม. เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย

SO2.1 เพิ่มช่องทางการสร้างรายได้

SO2.2 เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการเงินเป็นเลิศ

SO3.1 มีบริการที่ตอบสนองความต้องการสังคมเมือง

SO3.2 เพิ่มระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน

SO4.1 เป็นศูนย์กลางด้านการเรียนรู้และการให้คำปรึกษารถไฟฟ้าขนส่งมวลชนในระดับประเทศและเตรียมความพร้อมมุ่งสู่ระดับภูมิภาคอาเซียน

SO5.1 เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ด้วยนวัตกรรมและธรรมาภิบาลที่ดี

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์แผนวิสาหกิจ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ แผนปฏิบัติการดิจิทัล และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด พบว่ามีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดังนี้

- 1) คณะกรรมการ รฟม./คณะอนุกรรมการฯ
- 2) ผู้ว่าฯ/ผู้บริหาร รฟม.
- 3) พนักงาน/ลูกจ้าง รฟม.
- 4) หน่วยงานภายใน/สหภาพแรงงาน/คณะทำงาน
- 5) รัฐบาล/ภาครัฐ/หน่วยงานกำกับ
- 6) ลูกค้า
- 7) คู่ความร่วมมือ/คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ/ผู้รับจ้าง
- 8) ผู้รับสัมปทานเดินรถ/พันธมิตร
- 9) ที่ปรึกษา/ผู้รับเหมา
- 10) ผู้ถูกเวนคืน
- 11) สังคม/ชุมชนตามแนวสายทาง/NGOs
- 12) ประชาชนทั่วไป
- 13) สื่อมวลชน

1.1.7 กฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับ รฟม.

กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของ รฟม. ได้แก่

1) พระราชบัญญัติ เช่น พ.ร.บ. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2475 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ว่าด้วยความผิดของพนักงานในองค์การหรือหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2502 พ.ร.บ. ควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ว่าด้วยการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ. 2530 พ.ร.บ. ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2535 พ.ร.บ. ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 พ.ร.บ. วิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 พ.ร.บ. ว่าด้วยการจัดหาอสังหาริมทรัพย์เพื่อกิจการขนส่งมวลชน พ.ศ. 2540 พ.ร.บ. การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2543 พ.ร.บ. การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 พ.ร.บ. ว่าด้วยการเวนคืนและการได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ. 2530 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. มาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554 พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. แร่งงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 พ.ร.บ. การบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 พ.ร.บ. ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 และ พ.ร.บ. ว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

2) ข้อบังคับ เช่น ข้อบังคับองค์การรถไฟฟ้ามหานคร ฉบับที่ 6 ว่าด้วยลูกจ้าง และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อบังคับองค์การรถไฟฟ้ามหานคร ฉบับที่ 7 ว่าด้วยค่าทำงานในวันหยุดและค่าล่วงเวลา ข้อบังคับองค์การรถไฟฟ้ามหานคร ฉบับที่ 8 ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปต่างประเทศ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อบังคับองค์การรถไฟฟ้ามหานคร ฉบับที่ 10 ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานหรือฝึกอบรมภายในประเทศ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อบังคับองค์การรถไฟฟ้ามหานคร ฉบับที่ 14 ว่าด้วยความรับผิดทางแพ่งของพนักงาน ข้อบังคับองค์การรถไฟฟ้ามหานคร ฉบับที่ 11 ว่าด้วยการจ่ายเงินค่าตอบแทนแก่วิทยากรในการฝึกอบรมหรือสัมมนา ข้อบังคับองค์การรถไฟฟ้ามหานคร ฉบับที่ 22 ว่าด้วยการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ข้อบังคับการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการรับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2562 ข้อบังคับการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย ว่าด้วยระเบียบของผู้อำนวยการ พนักงาน และลูกจ้าง พ.ศ. 2564 ข้อบังคับการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการให้พนักงานลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย พ.ศ. 2563 ข้อบังคับการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย ว่าด้วยค่าใช้จ่ายเพื่อการกีฬาและนันทนาการ พ.ศ. 2548 ข้อบังคับการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย ว่าด้วยสวัสดิการเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาล พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อบังคับการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย ว่าด้วย

เงินค่าช่วยเหลือบุตร พ.ศ. 2551 ข้อบังคับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยเงินค่าช่วยเหลือการศึกษาของบุตร พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อบังคับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการประชุมของคณะกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2553 ข้อบังคับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการมอบอำนาจให้กระทำการเฉพาะอย่างที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกแทนผู้ว่าการ พ.ศ. 2554 ข้อบังคับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2556 ข้อบังคับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยเงินช่วยเหลือผู้ประสบสาธารณภัย พ.ศ. 2556 ข้อบังคับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยบัญชีตำแหน่งและเงินเดือนของพนักงาน พ.ศ. 2557 ข้อบังคับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 ข้อบังคับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยคำรับรอง พ.ศ. 2558 ข้อบังคับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการบริจาคเงินเพื่อการกุศลและสาธารณประโยชน์ พ.ศ. 2558 ข้อบังคับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยรุดปฏิบัติงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 ข้อบังคับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยพนักงาน พ.ศ. 2559

3) กฎกระทรวง เช่น กฎกระทรวงออกตามความในพระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดทาสังหาริมทรัพย์เพื่อกิจการขนส่งมวลชน กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ว่าด้วยความปลอดภัยในชีวิต ร่างกายและทรัพย์สิน การรักษาความสงบเรียบร้อย ความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในเขตระบบรถไฟฟ้า เช่น มาตรฐานการออกแบบเพื่อคนพิการตามกฎหมายกระทรวง

ซึ่งพบว่ามีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดังนี้

- 1) คณะกรรมการ รฟม./คณะอนุกรรมการฯ
- 2) ผู้ว่าการฯ/ผู้บริหาร รฟม.
- 3) พนักงาน/ลูกจ้าง รฟม.
- 4) รัฐบาล/ภาครัฐ/หน่วยงานกำกับ
- 5) แหล่งทุน/แหล่งเงินกู้/ผู้ร่วมลงทุน
- 6) ลูกค้า
- 7) ผู้รับสัมปทานเดินรถ/พันธมิตร
- 8) สังคม/ชุมชนตามแนวสายทาง/NGOs
- 9) ประชาชนทั่วไป

1.1.8 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอกของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2560-2565 ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2565 ได้แก่

1) นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด -19 (พ.ศ. 2564-2565) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562-2565) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2560-2564) โดยขยายระยะเวลาสิ้นสุดปี 2565 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม (พ.ศ. 2563-2565) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย (พ.ศ. 2558-2565) ยุทธศาสตร์การเตรียมพร้อมแห่งชาติ (พ.ศ. 2562-2565)

2) ภาวะเศรษฐกิจไทยปี พ.ศ. 2564 เนื่องจากผลกระทบของโควิดส่งผลให้เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรก ของปี 2564 ปรับตัวลดลงร้อยละ 2.6 ปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับการลดลงร้อยละ 4.2 ในไตรมาสก่อนหน้า และเมื่อปรับผลของฤดูกาลออกแล้ว เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของปี 2564 ขยายตัวจากไตรมาสที่สี่ของปี 2563 ร้อยละ 0.2 ผลกระทบของเศรษฐกิจไทยต่อการดำเนินงานของ รฟม. พบว่าส่งผลให้จำนวนผู้ใช้บริการระบบขนส่งสาธารณะ โดยเฉพาะรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนลดลง และอาจส่งผลกระทบต่อรายได้จากการพัฒนาเชิงพาณิชย์ รวมถึงการกำหนดข้อจำกัดช่วงเวลาห้ามเดินทาง อาจส่งผลต่อการบริหารโครงการรถไฟฟ้าที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างของ รฟม.

3) แนวโน้มอุตสาหกรรมรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน ในช่วงปัจจุบันให้ความสำคัญลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และในอนาคต 2030 การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์และการปรับใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ดังนั้นองค์กรในธุรกิจ การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนจำเป็นต้องสร้างสินทรัพย์ที่เป็นนวัตกรรมและมีความแตกต่าง เพื่อเป็นผู้นำในตลาด

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสภาพแวดล้อมจะนำไปวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ รฟม. ซึ่งพบว่ามีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

จุดแข็ง ได้แก่ มีประสบการณ์ในการกำกับดูแลงานก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าขนาดใหญ่ และมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในส่วนนี้ และบริการรถไฟฟ้า เป็นบริการที่เป็น ที่ต้องการของประชาชน และมีแรงต่อต้านน้อย

จุดอ่อน ได้แก่ พ.ร.บ. รฟม. พ.ศ. 2543 บางข้อยังคงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านการหา รายได้เนื่องจากไม่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจต่อเนื่องในแนวสายทางรถไฟฟ้าได้อย่างเต็มศักยภาพ

โอกาส ได้แก่ รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาตัวร่วมส่งผลดีต่อ รฟม. และรัฐบาลให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

อุปสรรค ได้แก่ การแพร่ระบาดของ COVID-19 เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความล่าช้าของโครงการก่อสร้างที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

1.1.9 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

รฟม. มีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตาม Sustainable Development Goals (SDGs) ทั้งหมด 10 เป้าหมาย ได้แก่ เป้าหมายที่ 3: การมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Good Health And Well-Being) เป้าหมายที่ 5: ความเท่าเทียมทางเพศ (Gender Equality) เป้าหมายที่ 7: พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้ (Affordable and Clean Energy) เป้าหมายที่ 8: การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Decent Work and Economic Growth) เป้าหมายที่ 9: อุตสาหกรรม นวัตกรรมโครงสร้างพื้นฐาน (Industry, Innovation and Infrastructure) เป้าหมายที่ 10: ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ (Reduces Inequalities) เป้าหมายที่ 11: เมืองและถิ่นฐานมนุษย์อย่างยั่งยืน (Sustainable Cities and Communities) เป้าหมายที่ 12: แผนการบริโภคและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Responsible Consumption and Production) เป้าหมายที่ 13: การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Action) และเป้าหมายที่ 16: สังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก (Peace and Justice Strong Institutions)

มิติด้านความยั่งยืน	ปัจจัยความยั่งยืน (Materiality)	SDGs
มิติเศรษฐกิจ (Economic)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สุขภาพ และความปลอดภัยของผู้โดยสาร 2. ความสะดวก รวดเร็ว และตรงเวลา 3. ผลประกอบการด้านการเงิน 4. ราคาค่าโดยสารที่เป็นธรรม 5. การสร้างรายได้จากการดำเนินธุรกิจใหม่และจากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6. การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงบริการรถไฟฟ้า 7. การยกระดับมาตรฐานการให้บริการ 8. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการเดินรถ 9. ประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กร 	   
มิติสังคม (Social)	<ol style="list-style-type: none"> 10. ธรรมาภิบาล และความโปร่งใส 11. การประชาสัมพันธ์ 12. การสร้างความผูกพันกับบุคลากร 13. การมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน 14. การออกแบบเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการ 	     
มิติสิ่งแวดล้อม (Environment)	<ol style="list-style-type: none"> 15. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการอนุรักษ์พลังงาน 	 

1.1.10 สมรรถนะหลักขององค์กร

สมรรถนะหลักของ รฟม. ได้แก่ 1) ความสามารถการบริหารการก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ (Construction) 2) ความสามารถการพัฒนาโครงข่ายระบบรถไฟฟ้าและการเชื่อมต่อ (Network) 3) ความสามารถการบริหารการดำเนินงานกิจการรถไฟฟ้า (Execution Management) 4) ความสามารถการพัฒนาธุรกิจที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer) 5) ความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีรถไฟฟ้า (Transit Technology)

1.1.11 ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์การดำเนินงานในปัจจุบันของฝ่าย/สำนักของ รฟม. แบ่งตามมิติ McKinsey 7S Framework ได้แก่ Strategy (กลยุทธ์) กลยุทธ์ของฝ่าย/สำนักท่านมีเป้าหมายเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร Structure (โครงสร้าง) ฝ่าย/สำนักท่านมีโครงสร้างที่รองรับการดำเนินงานที่มุ่งเน้นด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร System (ระบบ) ระบบงานของฝ่าย/สำนักท่านมีการสนับสนุนเพื่อมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร Style (รูปแบบ) ฝ่าย/สำนักของท่านมีรูปแบบการทำงานที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร Staff (การจัดการบุคคล) ฝ่าย/สำนักของท่านมีการคัดเลือก พัฒนาประเมินผลบุคลากรเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร Skill (ทักษะ) ฝ่าย/สำนักของท่านมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงพนักงานของฝ่าย/สำนักของท่านมีความเชี่ยวชาญดังกล่าวจำนวนมาก/ส่วนน้อยขนาดไหน และ Shared Value (ค่านิยมร่วม) ฝ่าย/สำนักท่านมีค่านิยม วัฒนธรรมในการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร ซึ่งสรุปผลได้ว่าฝ่าย/สำนักของ รฟม. ส่วนใหญ่ยังไม่มีกำหนดกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบ การจัดการบุคคล ทักษะ และค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีบางฝ่าย/สำนักมีความพร้อมในการสื่อสารข้อมูลทั้งทางการและไม่ทางการให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเริ่มมีการนำระบบสารสนเทศที่สะดวกมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น Line Group และ QR-Code เป็นต้น

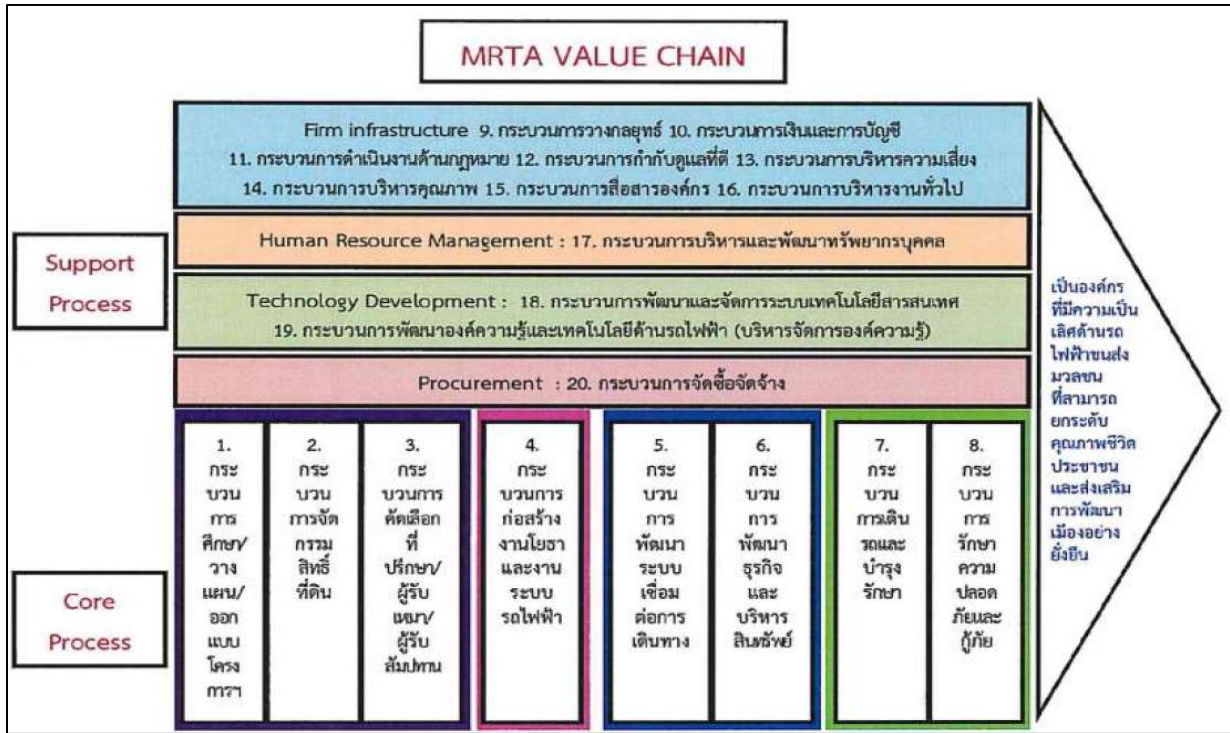
1.1.12 กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)

รฟม. มีกรอบการกำกับดูแลผ่านนโยบายการบูรณาการ Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC) ซึ่งมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการองค์กรแบบองค์รวม เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายรัฐบาลและเป้าหมายขององค์กร มีการเติบโตที่ยั่งยืน ซึ่งขอบเขตการดำเนินงานตามกรอบการกำกับดูแลมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดังนี้

- 1) คณะกรรมการ รฟม./คณะอนุกรรมการฯ
- 2) ผู้ว่าฯ/ผู้บริหาร รฟม.
- 3) พนักงาน/ลูกจ้าง รฟม.
- 4) หน่วยงานภายใน/สหภาพแรงงาน/คณะทำงาน
- 5) รัฐบาล/ภาครัฐ/หน่วยงานกำกับ

1.1.13 ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ

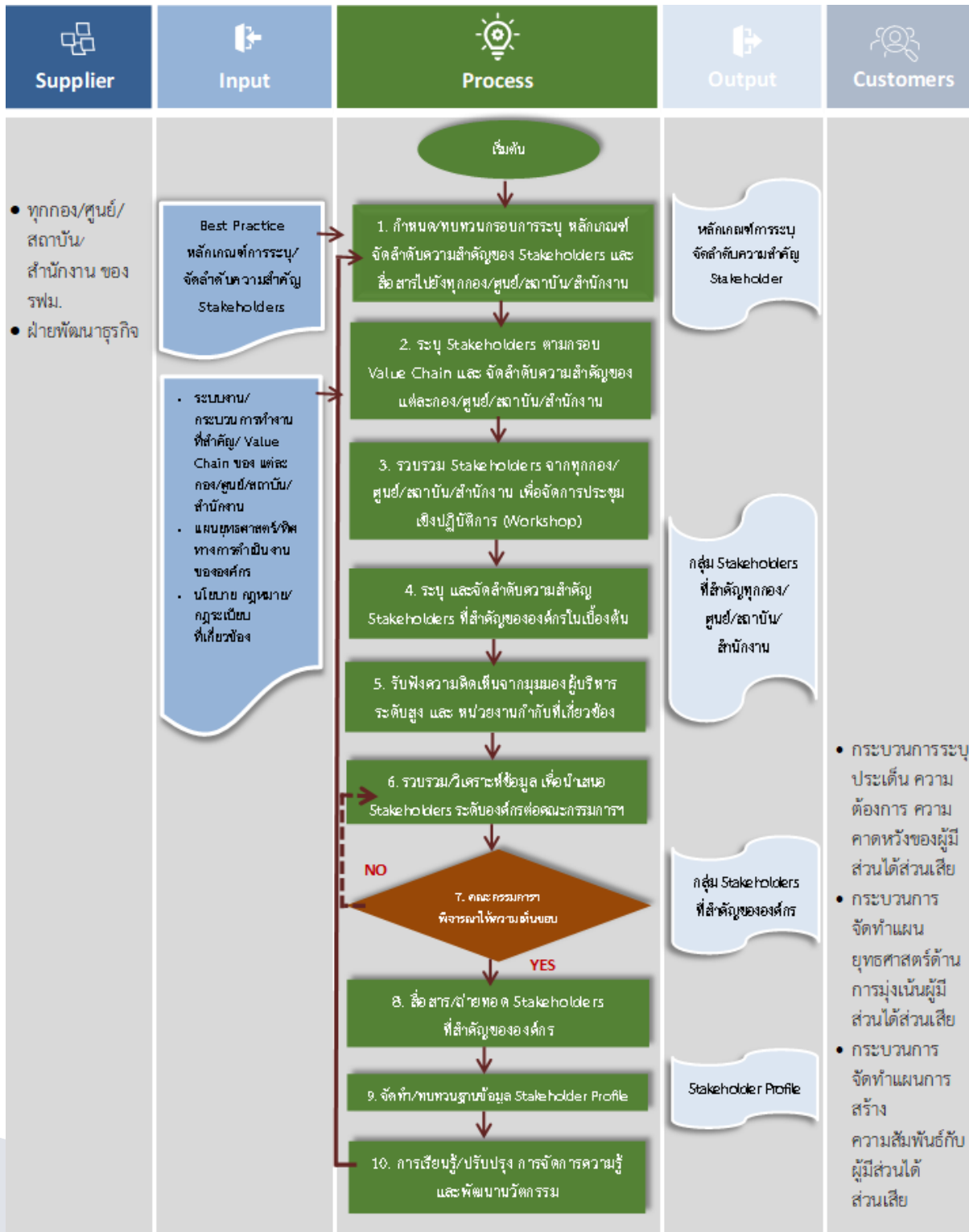
รฟม. มี 20 กระบวนการทำงานที่สำคัญ มี 174 กระบวนการทำงาน ซึ่งมีหน่วยงานภายในทั้งหมด 22 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



ซึ่งพบว่ามีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดังนี้

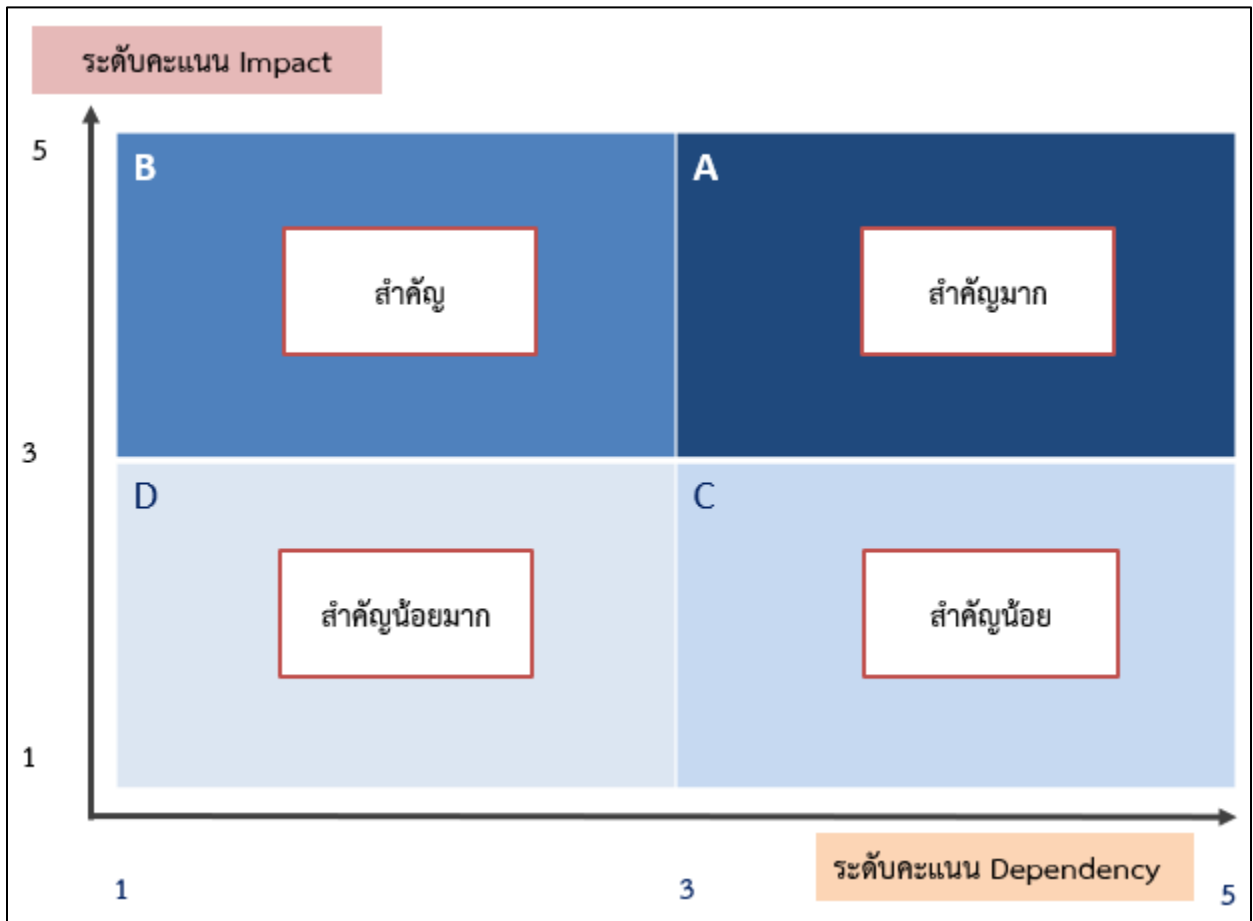
- 1) คณะกรรมการ รฟม./คณะอนุกรรมการฯ
- 2) ผู้ว่าราชการฯ/ผู้บริหาร รฟม.
- 3) พนักงาน/ลูกจ้าง รฟม.
- 4) หน่วยงานภายใน/สหภาพแรงงาน/คณะทำงาน
- 5) รัฐบาล/ภาครัฐ/หน่วยงานกำกับ
- 6) แหล่งทุน/แหล่งเงินกู้/ผู้ร่วมลงทุน
- 7) ลูกค้า
- 8) คู่ความร่วมมือ/คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ/ผู้รับจ้าง
- 9) ผู้รับสัมปทานเดินรถ/พันธมิตร
- 10) ที่ปรึกษา/ผู้รับเหมา
- 11) ผู้ถูกเวนคืน
- 12) สังคม/ชุมชนตามแนวสายทาง/NGOs
- 13) ประชาชนทั่วไป
- 14) สื่อมวลชน

1.2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม.



1.2.1 หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญเพื่อคัดเลือกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.

รฟม. มีการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มใน 2 มิติ ซึ่งชี้ให้เห็นมุมมองระหว่าง ผลกระทบ (Impact) และความเกี่ยวเนื่อง (Dependency) เพื่อระบุตำแหน่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มให้สะท้อนถึงน้ำหนักความสำคัญที่องค์กรควรปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มในกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบเมตริกซ์ (Matrix)



ซึ่ง ผลกระทบ (Impact) พิจารณาทั้งหมด 4 ประเด็น ได้แก่

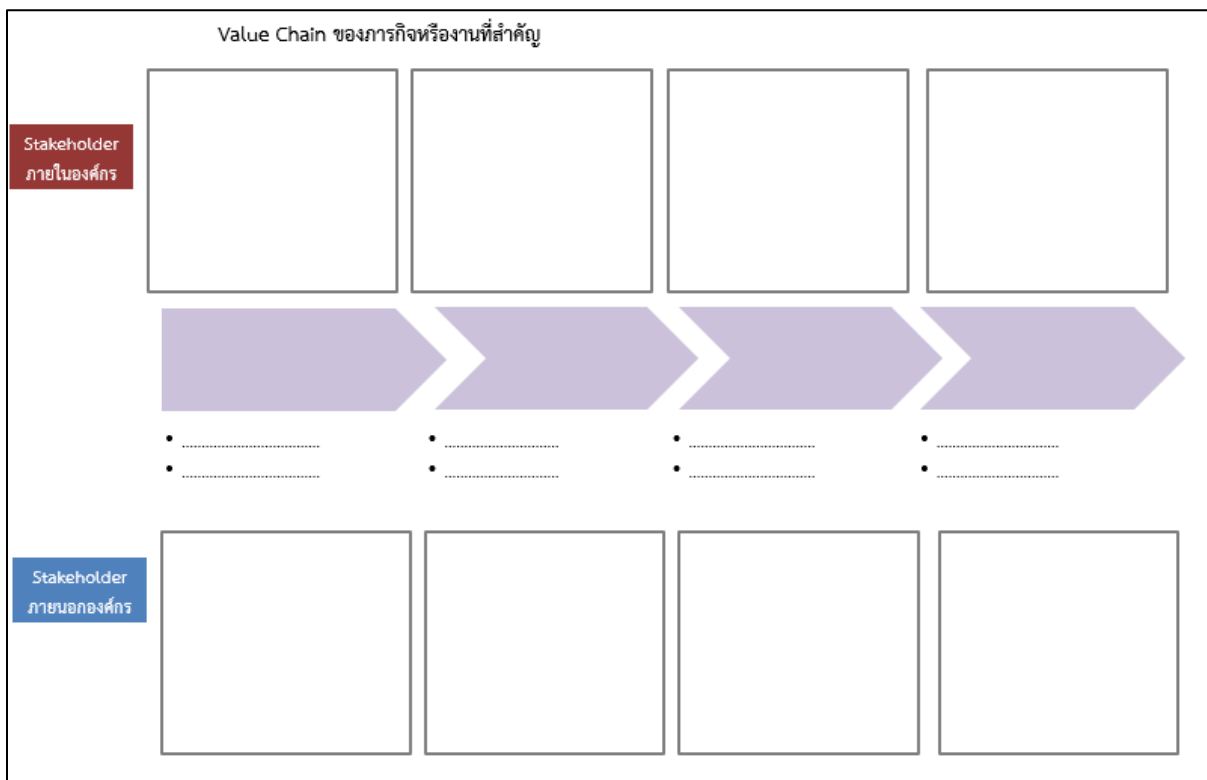
- 11 มีอำนาจสั่งการ/เปลี่ยนแปลง นโยบาย/ทิศทางการดำเนินงาน/แผนต่างๆ/วิธีหรือกระบวนการทำงาน
- 12 มีอำนาจอนุมัติ/เปลี่ยนแปลง งบประมาณ/ทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการทำงาน
- 13 สามารถขัดขวางการทำงาน/การเข้าพื้นที่ในการทำงาน
- 14 สามารถดำเนินการอันส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง

ความเกี่ยวเนื่อง (Dependency) พิจารณาทั้งหมด 3 ประเด็น ได้แก่

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

1.2.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของระดับกอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนักงาน ของ รฟม.

เพื่อให้การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม. ครบถ้วนตามกระบวนการทำงานทั้งหมดของ รฟม. จึงมีการวิเคราะห์ข้อมูลจาก Bottom-Up จากการเก็บข้อมูลตามแบบฟอร์มที่วิเคราะห์จาก Value Chain ทั้งในปัจจุบันและอนาคตของแต่ละหน่วยงานระดับกอง/ศูนย์ฯ/สถาบัน/สำนักงาน



		Impact					Dependency			
กลุ่ม Stakeholder	ชื่อ Stakeholder	I1	I2	I3	I4	คะแนนเฉลี่ย	D1	D2	D3	คะแนนเฉลี่ย

ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของระดับกอง/ศูนย์ฯ/สถาบัน/สำนักงาน ของ รฟม. พบว่าสอดคล้องกับการวิเคราะห์ตามกระบวนการทำงานที่สำคัญของ รฟม. ซึ่งมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1) คณะกรรมการ รฟม./คณะอนุกรรมการฯ
- 2) ผู้ว่าการฯ/ผู้บริหาร รฟม.
- 3) พนักงาน/ลูกจ้าง รฟม.
- 4) หน่วยงานภายใน/สหภาพแรงงาน/คณะทำงาน
- 5) รัฐบาล/ภาครัฐ/หน่วยงานกำกับ
- 6) แหล่งทุน/แหล่งเงินกู้/ผู้ร่วมลงทุน
- 7) ลูกค้า
- 8) คู่ความร่วมมือ/คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ/ผู้รับจ้าง
- 9) ผู้รับสัมปทานเดินรถ/พันธมิตร
- 10) ที่ปรึกษา/ผู้รับเหมา
- 11) ผู้ถูกเวนคืน
- 12) สังคม/ชุมชนตามแนวสายทาง/NGOs
- 13) ประชาชนทั่วไป
- 14) สื่อมวลชน

1.2.3 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญตามยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานของ รฟม.

เพื่อให้การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับ รฟม. ครบถ้วนนอกเหนือจากการดำเนินงานตามกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานระดับกอง/ศูนย์ฯ/สถาบัน/สำนักงาน จึงมีการสอบทานกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานของ รฟม. ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

แหล่งข้อมูล	คณะกรรมการ SWM / คณะอนุกรรมการฯ	ผู้ว่าการฯ / ผู้บริหาร SWM.	พนักงาน/ ลูกจ้าง SWM.	หน่วยงานภายใน/ สภาพแรงงาน/ คณะทำงาน	รัฐบาล/ ภาครัฐ/ หน่วยงานกำกับ	แหล่งทุน/ แหล่งเงินกู้/ผู้ร่วมลงทุน	ลูกค้า	คู่ความร่วมมือ/ คู่ค้า/ผู้รับมอบ/ผู้รับจ้าง	ผู้รับสัมปทาน เลิศรถ/ พันธมิตร	ที่ปรึกษา/ ผู้รับเหมา	ผู้ถูกเวนคืน	สังคม/ชุมชนตามแนวสายทาง/NGOs	ประมาณการทั่วไป	สื่อมวลชน	กลุ่มคู่แข่ง คู่เทียบ
OPR (SEPA (2562))	●		●		●	●						●	●	●	
แผนยุทธศาสตร์	●	●	●		●		●	●				●	●		
รายงานความยั่งยืน			●		●		●	●	●			●	●		
แผนแม่บทต่างๆ	●		●	●	●		●	●	●	●		●	●		●
ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI)	●	●	●	●	●		●								
ปัจจัยเสี่ยง	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●			
กฎหมาย/ กฎระเบียบ/ มาตรฐาน	●	●	●		●	●	●		●			●	●		
กระบวนการทำงานที่สำคัญ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
แบบฟอร์มจากกอง/ ศูนย์ฯ/ สถาบัน/ สำนักงาน	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
การสัมภาษณ์ผู้แทน คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้แทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

1.2.4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ของ รฟม.

การจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม. ใช้วิธีการจัดกลุ่มตามประเด็น/ความต้องการและความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Issue) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.	สรุปประเด็น/ความต้องการและความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Issue) ที่ใช้ในการแบ่งกลุ่ม
1. กลุ่มคณะกรรมการ	ภายนอก <ul style="list-style-type: none"> กำหนดกรอบทิศทาง เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ให้คำแนะนำ กำกับ การดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยคำนึงถึงผลตอบแทน/ประสิทธิภาพที่สูงที่สุดของ รฟม.
2. กลุ่มบุคลากร รฟม.	ภายใน <ul style="list-style-type: none"> บุคลากรและหน่วยงานภายในของ รฟม. ร่วมกันปฏิบัติและดำเนินงาน เพื่อให้ รฟม. ภายใต้การบริหารจัดการและคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อบรรลุ เป้าหมายการดำเนินงานต่างๆ
3. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	ภายนอก <ul style="list-style-type: none"> การดำเนินการตามนโยบาย/กฎหมายที่กำหนด การขออนุมัติ/อนุญาตในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้นๆ
4. กลุ่มการเงิน	ภายนอก <ul style="list-style-type: none"> เจรจาต่อรองผลตอบแทน การปฏิบัติตามสัญญาและเงื่อนไข การรับ-จ่ายเงิน

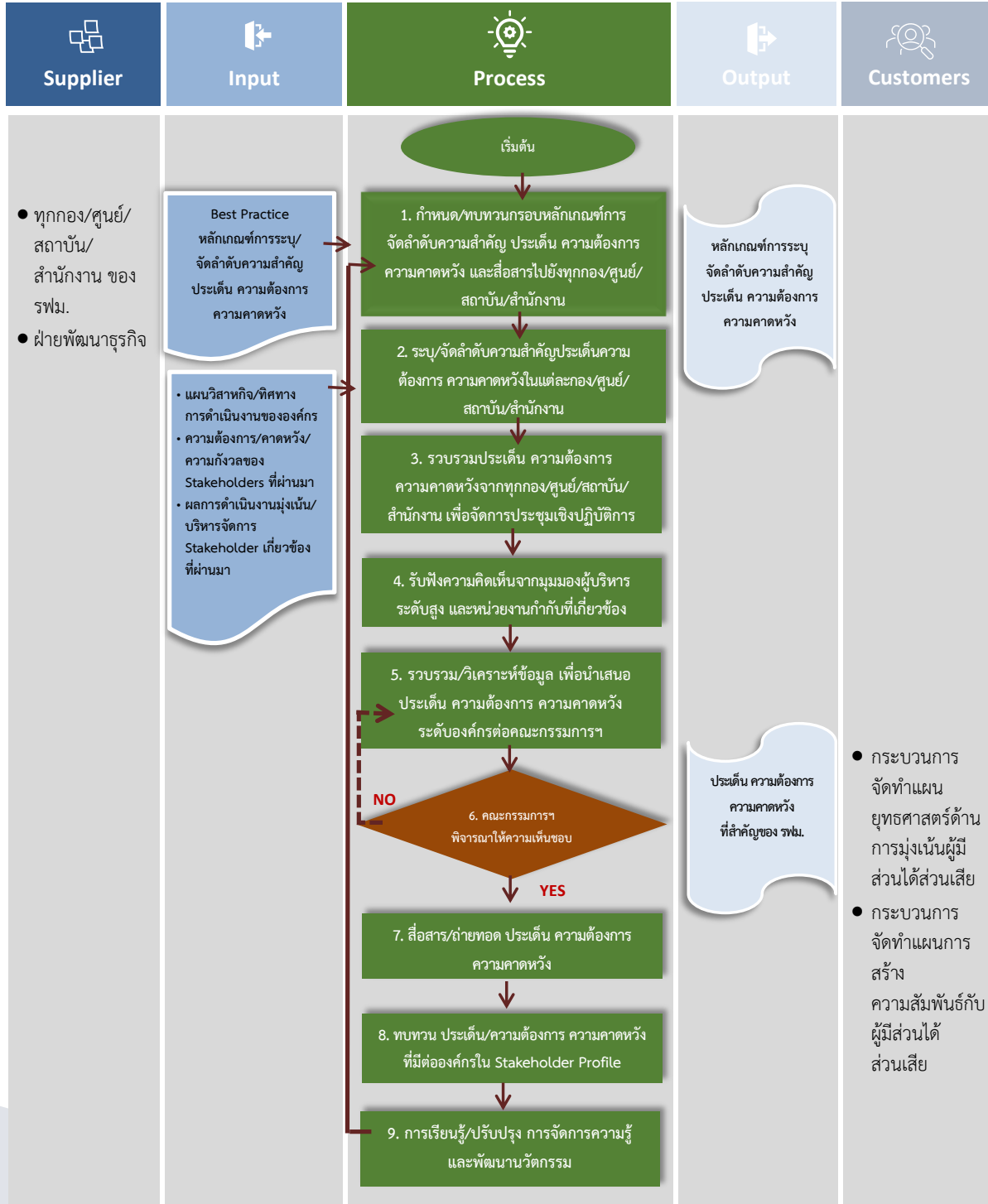
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.	สรุปประเด็น/ความต้องการและความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Issue) ที่ใช้ในการแบ่งกลุ่ม	
5. กลุ่มพันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ	ภายนอก	• การร่วมกันปฏิบัติหรือดำเนินงานตามสัญญา เพื่อให้ รฟม. บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานต่างๆ
6. กลุ่มลูกค้า	ภายนอก	• ได้รับสินค้าหรือบริการที่มีมาตรฐาน มีคุณภาพ และคุ้มค่า
7. กลุ่มชุมชน ประชาสังคม	ภายนอก	• เพิ่มผลกระทบเชิงบวก และ ลดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินงานของ รฟม. ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
8. กลุ่มสื่อมวลชน	ภายนอก	• รฟม. ต้องสื่อสาร ทำความเข้าใจ และให้ข้อมูลที่ถูกต้อง
9. กลุ่มคู่แข่งคู่เทียบ	ภายนอก	• สร้างความสามารถในการแข่งขันโดยเปรียบเทียบ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.	นิยาม
1. กลุ่มคณะกรรมการ	• กลุ่มบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ และมีเป้าหมายร่วมกันกับ รฟม. เช่น คณะกรรมการ รฟม. คณะกรรมการชุดต่างๆ ของ รฟม. โดยมีตัวแทนคณะกรรมการ รฟม. หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอกที่ได้รับมอบหมายเป็นองค์ประกอบ
2. กลุ่มบุคลากร รฟม.	• ผู้ที่มีหน้าที่บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงาน และส่วนงาน ของ รฟม. เช่น ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง สหภาพแรงงาน และพนักงานเกษียณหรืออดีตพนักงานที่เกี่ยวข้อง ของ รฟม. คณะทำงานภายในของ รฟม. เช่น คณะกรรมการจัดการ คณะทำงานโครงการ เป็นต้น
3. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	• ผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายในการกำกับดูแล ให้การอนุมัติ/อนุญาตการดำเนินงานของ รฟม. ได้แก่ กระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม กรมการขนส่งทางราง สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กรุงเทพมหานคร (กทม.) เป็นต้น
4. กลุ่มการเงิน	• องค์กร สถาบันการเงิน ที่เป็น แหล่งทุน แหล่งเงินกู้ และมีส่วนในการทำธุรกรรมทางการเงิน กับ รฟม.
5. กลุ่มพันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ	• กลุ่มที่ดำเนินงานร่วมกับ รฟม. ตามที่ได้ทำสัญญาร่วมกันไว้ เช่น ผู้รับเหมา ผู้รับสัมปทาน ที่ปรึกษา สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย เป็นต้น
6. กลุ่มลูกค้า	• ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากสินค้าหรือบริการของ รฟม. โดยมีกรจ่ายค่าตอบแทนให้กับ รฟม.
7. กลุ่มชุมชน ประชาสังคม	• กลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของ รฟม.
8. กลุ่มสื่อมวลชน	• บุคคล กลุ่มบุคคล หรือ องค์กร ผู้ที่สามารถสื่อสาร/ถ่ายทอดเนื้อหาข่าวสารในวงกว้าง
9. กลุ่มคู่แข่งคู่เทียบ	• องค์กรที่เป็น คู่แข่ง สินค้าทดแทน และคู่แข่งเปรียบเทียบ (Benchmark) ของ รฟม.

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อยที่สำคัญของ รฟม.	นิยามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อยที่สำคัญของ รฟม.
1. กลุ่มคณะกรรมการ	1.1 คณะกรรมการ รฟม. 1.2 คณะอนุกรรมการฯ ต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> • คณะกรรมการที่แต่งตั้งตามพระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2543 • คณะอนุกรรมการหรือที่ปรึกษาที่คณะกรรมการ รฟม. แต่งตั้งเพื่อดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด โดยมีบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบุคลากร รฟม. เป็นองค์ประกอบอย่างน้อย 1 คน
2. กลุ่มบุคลากร รฟม.	2.1 ผู้ว่าการ ผู้บริหาร รฟม. พนักงาน 2.2 คณะทำงานฯ รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ที่มีหน้าที่บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงาน และส่วนงาน ของ รฟม. รวมถึง สหภาพแรงงาน และพนักงานเกษียณ หรืออดีตพนักงาน ที่เกี่ยวข้องของ รฟม. • คณะทำงานฯ และคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่มีหน้าที่บริหาร หรือปฏิบัติงาน ของ รฟม.
3. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	3.1 ผู้กำหนดหรือกำกับนโยบายทิศทางการดำเนินงานของ รฟม. 3.2 ผู้อนุมัติ/อนุญาตเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของ รฟม. 3.3 ผู้ถือหุ้น	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานภาครัฐ/องค์กรอิสระที่เป็นผู้กำหนดหรือกำกับนโยบายทิศทางการดำเนินงานของ รฟม. • หน่วยงานภาครัฐ/องค์กรอิสระที่เป็นผู้อนุมัติ/อนุญาตในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของ รฟม. • ผู้ที่ถือครองหุ้นในทางกฎหมาย โดย ผู้ถือหุ้นของ รฟม. คือ กระทรวงการคลัง
4. กลุ่มการเงิน	4.1 เจ้าหนี้/แหล่งทุน/แหล่งเงินกู้ 4.2 สถาบันการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> • องค์กร สถาบันการเงิน ที่เป็น แหล่งทุน แหล่งเงินกู้ให้กับ รฟม. • องค์กร สถาบันการเงิน ที่มีส่วนในการทำธุรกรรมทางการเงิน กับ รฟม.
5. กลุ่มพันธมิตร คู่ค้าผู้ส่งมอบ	5.1 ผู้ส่งมอบ 5.2 พันธมิตร คู่ความร่วมมือ	<ul style="list-style-type: none"> • บุคคล องค์กร หรือกลุ่มบุคคลที่จัดหาสินค้าและบริการให้กับ รฟม. • บุคคล องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ตกลงทำงานร่วมกับ รฟม. เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงมีความร่วมมือในการดำเนินการกับ รฟม. ที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วนหรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน

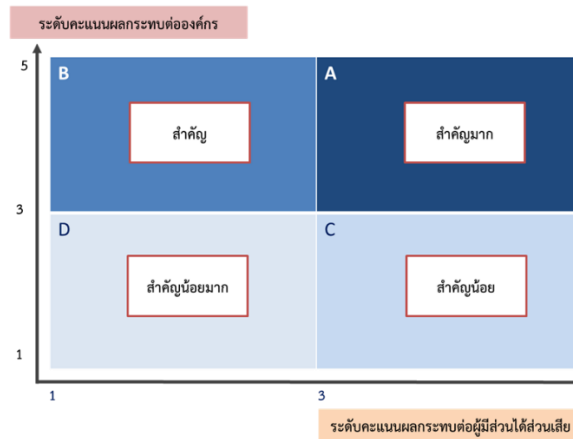
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อยที่สำคัญของ รฟม.	นิยามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อยที่สำคัญของ รฟม.
6. กลุ่มลูกค้า	6.1 ผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร 6.2 ผู้ใช้บริการอาคารและลานจอดรถ 6.3 ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์ของ รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> ผู้เดินทางในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งมีที่อยู่อาศัยอยู่รอบเส้นทางรถไฟฟ้าและไม่มีที่อยู่อาศัยรอบเส้นทางรถไฟฟ้าแต่มีความจำเป็นต้องเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางบริเวณรอบเส้นทางรถไฟฟ้า ผู้ที่นำรถยนต์มาจอดแล้วเดินทางต่อด้วยรถไฟฟ้าไปยังจุดหมายปลายทาง และผู้ที่นำรถยนต์มาจอดแล้วไม่ได้เดินทางต่อด้วยรถไฟฟ้า ลูกค้าของการพัฒนาธุรกิจต่อเนื่องตามวัตถุประสงค์การใช้พื้นที่
7. กลุ่มชุมชน ประชาสังคม	7.1 ชุมชนและผู้นำชุมชนรอบพื้นที่ 7.2 ผู้ได้รับผลกระทบ	<ul style="list-style-type: none"> ชุมชน บุคคล ผู้นำชุมชน ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ รฟม. รวมทั้งชุมชนสำคัญตามที่ รฟม. กำหนด ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของ รฟม. ทั้งผลกระทบเชิงบวกและผลกระทบเชิงลบ
8. กลุ่มสื่อมวลชน	8.1 สื่อมวลชนรูปแบบดั้งเดิม 8.2 สื่อสังคมออนไลน์	<ul style="list-style-type: none"> บุคคล กลุ่มบุคคล หรือ องค์กร ผู้ที่สามารถสื่อสาร/ถ่ายทอดเนื้อหาข่าวสารในวงกว้าง โดยใช้วิธีการดั้งเดิมของการสื่อสาร เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น บุคคล กลุ่มบุคคล หรือ องค์กร ผู้ที่สามารถสื่อสาร/ถ่ายทอดเนื้อหาข่าวสารในวงกว้าง โดยใช้วิธีการสื่อสารรูปแบบใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่และอินเทอร์เน็ตมาเป็นองค์ประกอบ
9. กลุ่มคู่แข่งคู่เทียบ	9.1 คู่แข่ง สินค้าทดแทน และคู่เปรียบเทียบ (Benchmark)	<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มบุคคล หรือ องค์กร ที่ รฟม. ต้องใช้ข้อมูลเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยเปรียบเทียบกับทั้งในธุรกิจรถไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

1.3 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ของ รฟม.



1.3.1 หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม.

เนื่องจากระดับความสำคัญของประเด็นมีส่วนสำคัญในการกำหนดว่า รฟม. ควรตอบสนองต่อประเด็นนั้น ๆ อย่างเข้มข้นและรวดเร็วเพียงใดซึ่งแนวทางการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ รฟม. พิจารณาผลกระทบต่อองค์กร และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



เกณฑ์จัดลำดับประเด็นที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
ผลกระทบต่อองค์กร		ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เกี่ยวข้องกับ KPI (ตัวชี้วัด) ระดับใด	เกี่ยวข้องกับ KRI (ปัจจัยเสี่ยง) ระดับใด	เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ ระดับใด
5 = KPI องค์กร 3 = KPI ฝ่าย/สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน/บุคคล 1 = ไม่เกี่ยวข้องกับ KPI	5 = KRI องค์กร 3 = KRI ฝ่าย/สำนัก/กอง/ศูนย์/สถาบัน/บุคคล 1 = ไม่เกี่ยวข้องกับ KRI	5 = ประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญระดับสูง 3 = ประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญระดับต่ำและระดับกลาง 1 = ไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ

1.3.2 ประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม.

กลุ่มคณะกรรมการ มีความต้องการ ความคาดหวังในการกำหนดกรอบทิศทาง เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ให้คำแนะนำ กำกับการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยคำนึงถึงผลตอบแทน/ประสิทธิภาพที่สูงสุดของ รฟม.

กลุ่มบุคลากร รฟม. มีความต้องการ ความคาดหวังในการเป็นบุคลากรและหน่วยงานภายในของ รฟม. ร่วมกันปฏิบัติและดำเนินงานภายใต้การบริหารจัดการและคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อให้ รฟม. บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานต่างๆ

กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ มีความต้องการ ความคาดหวังในการดำเนินการตามนโยบาย/กฎหมายที่กำหนด การขออนุมัติ/อนุญาตในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้นๆ

กลุ่มการเงิน มีความต้องการ ความคาดหวังในการเจรจาต่อรองผลตอบแทน การปฏิบัติตามสัญญาและเงื่อนไข การรับ-จ่ายเงิน

กลุ่มพันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ มีความต้องการ ความคาดหวังในการร่วมกันปฏิบัติหรือดำเนินงานตามสัญญา เพื่อให้ รฟม. บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานต่างๆ

กลุ่มลูกค้า มีความต้องการ ความคาดหวังที่ได้รับสินค้าหรือบริการที่มีมาตรฐาน มีคุณภาพ และคุ้มค่า

กลุ่มชุมชน ประชาสังคม มีความต้องการ ความคาดหวังเพิ่มผลกระทบเชิงบวก และ ลดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินงานของ รฟม. ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

กลุ่มสื่อมวลชน มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟม. ต้องสื่อสาร ทำความเข้าใจ และให้ข้อมูลที่ถูกต้อง

กลุ่มคู่แข่งคู่เทียบ มีความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยเปรียบเทียบ

อย่างไรก็ตามในรายละเอียดของแต่ละหน่วยงานระดับกอง/ศูนย์ฯ/สถาบัน/สำนักงาน จะจัดเก็บอยู่ในฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ดังตัวอย่าง

สำนักกฎหมาย (กองนิติการ/กองคดี/กองคดี2)

Sub-Stakeholder	ประเด็น/ปัญหา/อุปสรรค ที่ผ่านมา ต่อการดำเนินงานกับ Stakeholder	จัดลำดับประเด็น			ความสำคัญ
		KPI	KRI	GRI	
คณะกรรมการ รฟม.	• ต้องการแผนที่มีคุณภาพ และส่งก่อนประชุมภายใน 7 วัน • ต้องการคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพด้านการจัดทำ แผน CSR ที่ประยุกต์เข้ากับเกณฑ์ Enablers ของ สคร. รวมถึงกรรมการที่มีความเข้าใจไม่ได้เข้าประชุมในวาระพิจารณา	3	1	1	สำคัญน้อยมาก
		1	1	1	สำคัญน้อยมาก
กระทรวงการคลัง	• การเห็นชอบร่างข้อบังคับ	3	1	5	สำคัญน้อย
ผู้ฟ้องคดี	• ได้รับการแก้ไขเยียวยาจากผลกระทบที่เกิดขึ้น	1	5	5	สำคัญมาก
ฝ่าย/สำนักที่เกี่ยวข้อง	• พิจารณาข้อกล่าวหา	3	3	5	สำคัญมาก
	• ชี้แจงข้อมูลและเอกสารภายในระยะเวลาที่กำหนด	3	3	5	สำคัญมาก
	• ได้รับเอกสารไม่ครบถ้วนหรือเกินระยะเวลาที่กำหนด	3	3	5	สำคัญมาก
	• ได้ร่างสัญญาตามเจตนารมณ์และสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3	3	5	สำคัญมาก
	• การรับทราบและถือปฏิบัติตามระเบียบ	1	1	5	สำคัญน้อย

ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1 (กองบริหารงานก่อสร้าง 1-3)

Sub-Stakeholder	ประเด็น/ปัญหา/อุปสรรค ที่ผ่านมา ต่อการดำเนินงานกับ Stakeholder	จัดลำดับประเด็น			ความสำคัญ
		KPI	KRI	GRI	
ที่ปรึกษาโครงการ	ที่ปรึกษาโครงการต้องการนโยบายที่ชัดเจนจาก รฟม.	1	1	5	สำคัญน้อย
	รฟม. ต้องการให้ที่ปรึกษาโครงการกำกับและควบคุมงานก่อสร้างให้มีความก้าวหน้างานโยธาเป็นไปตามแผนและเงื่อนไขสัญญา	5	5	5	สำคัญมาก
	รฟม. ต้องการให้ที่ปรึกษาโครงการกำกับและควบคุมการเบิกจ่ายเป็นไปตามแผนงบท	5	5	5	สำคัญมาก
	รฟม. ต้องการให้ที่ปรึกษาโครงการกำกับและควบคุมงานก่อสร้างให้มีความปลอดภัยลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและจราจร	5	5	5	สำคัญมาก
ผู้ถ่วงเงิน	รฟม. ต้องการให้ผู้ถ่วงเงินมีความสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจ และให้ความร่วมมือ	1	1	5	สำคัญน้อย
	รฟม. ต้องการให้ผู้ถ่วงเงินมีความพึงพอใจต่อการลดผลกระทบ	1	1	5	สำคัญน้อย
	เกิดข้อร้องเรียนจากการได้รับผลกระทบ	1	1	5	สำคัญน้อย
ผู้สัญจรตามแนวสายทาง	ผู้สัญจรตามแนวสายทางต้องการได้รับความสะดวกและปลอดภัยในการสัญจรผ่านตามแนวสายทางก่อสร้าง	5	5	5	สำคัญมาก
	รฟม. ต้องการให้ผู้สัญจรมีความพึงพอใจต่อการจัดการจราจร	5	5	5	สำคัญมาก
	เกิดข้อร้องเรียนจากการได้รับผลกระทบ และฟ้องร้องเป็นคดีความ	1	1	5	สำคัญน้อย
	ผู้สัญจรตามแนวสายทางต้องการความปลอดภัยในการสัญจร	1	1	5	สำคัญน้อย

บทที่ 2 แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 – 2570 ของ รฟม.

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“ให้บริการด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกอย่างสมดุล และยั่งยืน”

2.2 วัตถุประสงค์ (Purpose)

- 1) กำกับดูแลและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างเป็นระบบ
- 2) ตอบสนองประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างสมดุล
- 3) สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้สามารถขยายโครงข่ายการให้บริการรถไฟฟ้าและระบบเชื่อมต่อเป็นไปตามเป้าหมาย
- 4) บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.3 ขอบเขต (Scope)

- 1) ให้การสนับสนุนและปฏิบัติงานตามทิศทาง เป้าหมายที่สำคัญ และคำแนะนำที่ได้รับจากกลุ่มคณะกรรมการ
- 2) บริหารจัดการกลุ่มบุคลากร รฟม. ให้สามารถร่วมกันปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานต่างๆ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 3) ผลักดันการดำเนินงานตามนโยบาย/กฎหมายตามกลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐที่กำหนดไว้อย่างบูรณาการ
- 4) ปฏิบัติตามสัญญาและเงื่อนไขของกลุ่มการเงิน และบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) กำหนดและควบคุมสัญญาที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มพันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ เพื่อให้ รฟม. บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานต่างๆ
- 6) ส่งมอบสินค้าและบริการ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับกลุ่มลูกค้าอย่างมีมาตรฐาน มีคุณภาพ และคุ้มค่า
- 7) ดำเนินงานตามภารกิจของ รฟม. ที่คำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับกลุ่มชุมชน ประชาสังคมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 8) ติดตามข้อมูลสารสนเทศ และสื่อสาร ทำความเข้าใจ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับกลุ่มสื่อมวลชนอย่างรวดเร็ว
- 9) วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของคู่แข่งคู่เทียบเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

2.4 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

S TRENGTH

1. สฟม. มีประสบการณ์ในการกำกับดูแลงานก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าขนาดใหญ่ และมีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในส่วนนี้ (I,E,T)
2. คณะกรรมการ และ ผู้นำระดับสูง ของ สฟม. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ Stakeholders ขององค์กร (I)
3. บริการรถไฟฟ้า เป็นบริการที่เป็นที่ต้องการของประชาชน และมีแรงต่อต้านน้อย (I,T)
4. บุคลากร สฟม. มีค่านิยมที่ดีในการให้บริการข้อมูล การประสานงาน และ การดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (E)

1. สฟม. ยังไม่มียุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน (O)
2. สฟม. ยังไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการ วิเคราะห์ Value Chain ซึ่งบูรณาการทั้งในระดับภาพรวม/ยุทธศาสตร์องค์กรกับ Value Chain ในระดับสายงาน/ฝ่าย รวมถึงการกำหนดระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ (O)
3. ไม่มี Stakeholder Profile ที่ครบถ้วนและมีคุณภาพ (O)
4. ขาดการทบทวน/ออกแบบ กระบวนการ (Work Process) ด้านการบริหารจัดการ Stakeholders ให้สอดคล้องตามบริบทและความต้องการขององค์กร/Stakeholders (O)
5. สฟม. ขาดการบริหารจัดการ Stakeholders ที่เป็นระบบ และบูรณาการกันทุกส่วนงาน (I,T)
6. การบริหารอัตรากำลัง และยกระดับความรู้ความสามารถด้าน SM ของบุคลากรยังไม่เป็น ระบบและสอดคล้องตามบริบทความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง (O)
7. องค์ความรู้การสร้างสัมพันธ์กับ Stakeholders ของ สฟม. ส่วนใหญ่ติดตัวไปกับ ผู้บริหารและพนักงานที่เกษียณอายุ (O,I,B,T)
8. สฟม. ขาดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการบริหารจัดการ Stakeholders (I)
9. กฎหมายและกฎระเบียบบางประการไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน ของ สฟม. (I,T)

W EAKNESS

O PPORTUNITY

1. เกณฑ์ SCM ตามระบบ SE-AM ของกระทรวงการคลัง ที่มีการใช้ประเมิน รั่ววิสาหกิจ ตั้งแต่ปี 2563 (I,T)
2. SM ตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 26000, GRI และเกณฑ์รางวัล TQA ถือเป็น ปัจจัยหนึ่งของความยั่งยืนขององค์กรในปัจจุบัน (I,T)
3. หน่วยงานภายนอก/NGO/สถาบันการศึกษา/ผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนใหญ่ มีความ เต็มใจที่จะร่วมดำเนินงานหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ด้าน SM (B,T)
4. รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาตัวร่วมส่งผลดีต่อ สฟม. (I,T)
5. รัฐบาลให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น (I,T)

1. มีผู้ให้บริการรถไฟฟ้าหลายระบบ สร้างความสับสนต่อผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า ส่งผลต่อ ภาพลักษณ์ของ สฟม. (B,T)
2. Fake News ที่เพิ่มขึ้นทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและเกี่ยวข้องทางอ้อมกับ สฟม. โดยเฉพาะ ผ่าน Social Media (E,T)
3. การแพร่ระบาดของ COVID-19 เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมบริหารจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (I,E)
4. ความล่าช้าของโครงการก่อสร้างที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ (I,T)

T HREAT

ที่มา SWOT

O = OFI/Feedback Enablers: SM

I = บทสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ผลการดำเนินงาน ของ รฟม.

E = บทสัมภาษณ์/ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

B = Best/Good Practices

T = องค์ความรู้/ฐานข้อมูล/ความคิดเห็นทริส

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

การนำ SWOT มาค้นหาปัจจัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ผ่านเครื่องมือ Strategic Factors Analysis Summary: SFAS โดยให้คะแนนน้ำหนักของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และทำการประเมินความสามารถขององค์กรในการลดผลกระทบ หรือเพิ่มโอกาสให้องค์กรประสบความสำเร็จ แล้วจึงคำนวณหาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) เพื่อสรุปปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ที่มีระดับ Score สูงเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และสรุปจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) เป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้้องค์กรสามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพองค์กรได้อย่างแท้จริง

โดย SWOT ที่สำคัญที่จะถูกนำมาพิจารณาเป็นประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ขององค์กร ซึ่งสรุปประเด็นที่มี Ranking สูง ได้ดังนี้

S/W/O/T	ประเด็น
S1	รฟม. มีประสบการณ์ในการกำกับดูแลงานก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าขนาดใหญ่ และมีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในส่วนนี้
S2	คณะกรรมการ และ ผู้นำระดับสูง ของ รฟม. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ Stakeholders ขององค์กร
S4	บุคลากร รฟม. มีค่านิยมที่ดีในการให้บริการข้อมูล การประสานงาน และการดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
W1	รฟม. ยังไม่มียุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน
W2	รฟม. ยังไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการวิเคราะห์ Value Chain ซึ่งบูรณาการทั้งในระดับภาพรวม/ยุทธศาสตร์องค์กรกับ Value Chain ในระดับสายงาน/ฝ่าย รวมถึงการกำหนดระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ
W3	ไม่มี Stakeholder Profile ที่ครบถ้วนและมีคุณภาพ
W5	รฟม. ขาดการบริหารจัดการ Stakeholders ที่เป็นระบบ และบูรณาการกันทุกส่วนงาน
W7	องค์ความรู้การสร้างความสัมพันธ์กับ Stakeholders ของ รฟม. ส่วนใหญ่ติดตัวไปกับผู้บริหารและพนักงานที่เกษียณอายุ

S/W/O/T	ประเด็น
W9	กฎหมายและกฎระเบียบบางประการไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน ของ รฟม.
O1	เกณฑ์ SCM ตามระบบ SE-AM ของกระทรวงการคลัง ที่มีการใช้ประเมินรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปี 2563
O2	SM ตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 26000, GRI และเกณฑ์รางวัล TQA ถือเป็นปัจจัยหนึ่งของความยั่งยืนขององค์กรในปัจจุบัน
O3	หน่วยงานภายนอก/NGO/สถาบันการศึกษา/ผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนใหญ่ มีความเต็มใจที่จะร่วมดำเนินงานหรือถ่ายทอด องค์ความรู้ด้าน SM
O4	รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาตัวร่วมส่งผลดีต่อ รฟม.
T1	มีผู้ให้บริการรถไฟฟ้าหลายระบบ สร้างความสับสนต่อผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของ รฟม.
T2	Fake News ที่เพิ่มขึ้นทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและเกี่ยวข้องทางอ้อมกับ รฟม. โดยเฉพาะผ่าน Social Media

การระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix ซึ่งจะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ สามารถสรุปเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ได้ดังนี้



ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	STRENGTH	WEAKNESS	OPPORTUNITY	THREAT
SC1 : การขับเคลื่อนการ มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมี ประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ และมีการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง		W1 W2 W5 W7	O1 O2	
SC2 : การรวบรวมองค์ความรู้ และจัดทำ Stakeholder Profile จากบุคลากรทั่วทั้ง องค์กร		W3 W7	O1	
SC3 : การทบทวนกฎระเบียบ และสัญญาที่เกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		W9	O4	
SC4 : การบริหารจัดการ Fake News โดยเฉพาะในสื่อสังคม ออนไลน์	S2 S4			T2
SC5 : การบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดย บูรณาการร่วมกันทั้งภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง อย่างมีประสิทธิภาพ	S2	W5		T1

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	STRENGTH	WEAKNESS	OPPORTUNITY	THREAT
SA1 : มีประสบการณ์และแนว ปฏิบัติที่ดีในการมุ่งเน้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร	S1		O1 O4	

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	STRENGTH	WEAKNESS	OPPORTUNITY	THREAT
SA2 : บุคลากรมีความพร้อมในการสร้างเสริมองค์ความรู้การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วทั้งองค์กร	S2 S4		O1 O3	
SA3 : ได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากคณะกรรมการ รฟม. และผู้บริหาร รฟม.	S2		O1	

2.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

2.6.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

SC1: การขับเคลื่อนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพและเป็นระบบและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

SC2: การรวบรวมองค์ความรู้ และจัดทำ Stakeholder Profile จากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

SC3: การทบทวนกฎระเบียบและสัญญาที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

SC4: การบริหารจัดการ Fake News โดยเฉพาะในสื่อสังคมออนไลน์

SC5: การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยบูรณาการร่วมกันทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

SA1: มีประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีในการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

SA2: บุคลากรมีความพร้อมในการสร้างเสริมองค์ความรู้การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วทั้งองค์กร

SA3: ได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากคณะกรรมการ รฟม. และผู้บริหาร รฟม.

2.7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2565 – 2570

2.7.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	Strategic Objectives
SA1 SA2	SC1	SO1 เสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
SA2	SC1 SC3 SC4 SC5	SO2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างบูรณาการ
SA1 SA2 SA3	SC1 SC2	SO3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1 เสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างบูรณาการ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.7.2 เป้าประสงค์ (Key Goal) และตัวชี้วัด (KPI) ค่าเป้าหมาย (Goal)

Strategic Objectives	Key Goal	KPI	Goal
SO1 เสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	1) มีระบบการติดตามการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม SM ของระบบ SE-AM	1) มีหน่วยงานที่รับผิดชอบครบทุกประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) มีการรายงานความคืบหน้าและผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามความถี่ที่กำหนด	ครอบคลุมทุกประเด็น ร้อยละ 100
SO2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างบูรณาการ	1) แนวปฏิบัติในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม 2) ความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการขนาดใหญ่/โครงการตามนโยบาย 3) สามารถตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของโครงการขนาดใหญ่/โครงการตามนโยบาย	1) ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม 2) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการขนาดใหญ่/โครงการตามนโยบาย 3) ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของโครงการขนาดใหญ่/โครงการตามนโยบายอยู่ในระดับดีขึ้น	ร้อยละ 100 ร้อยละ 100 ร้อยละ 80

Strategic Objectives	Key Goal	KPI	Goal
SO3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) มีฐานข้อมูลในการจัดเก็บข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) มีโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอในการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) ระดับความสมบูรณ์ของข้อมูล 2) ความพึงพอใจของหน่วยงานต่อระบบสารสนเทศในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ข้อมูลมีความครบถ้วน ร้อยละ 80

2.8 ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบ

2.8.1 ยุทธศาสตร์ (Strategic) ตัวชี้วัด (KPI) ค่าเป้าหมาย (Goal) และผู้รับผิดชอบ (Owner)

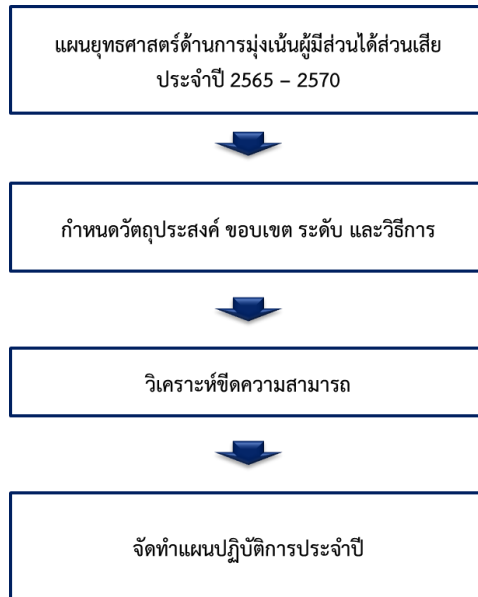
ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย						ผู้รับผิดชอบ	
			2565	2566	2567	2568	2569	2570		
SO1 : เสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ										
1.1 การพัฒนากรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการออกแบบและทบทวนกรอบการกำกับดูแลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ความสำเร็จของการติดตามและรายงานการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ร้อยละ	100	100	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกฝ่าย/สำนัก 	
1.2 การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการให้ความรู้ความเข้าใจ/ศึกษาดูงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคณะกรรมการ รฟม. คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะอนุกรรมการฯ ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการประเมินหลังการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สพว. สตส. ทุกฝ่าย/สำนัก 	
		ร้อยละ	80	80	80	80	80	80	80	<ul style="list-style-type: none"> ทุกฝ่าย/สำนัก

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย						ผู้รับผิดชอบ
			2565	2566	2567	2568	2569	2570	
SO2 : การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างบูรณาการ									
2.1 การดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ระดับคุณภาพของการจัดทำแผนการสร้าง	ระดับ	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	• ทุกฝ่าย/สำนัก
	ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี								
	ระดับฝ่าย/สำนัก								
2.1 การดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	• ทุกฝ่าย/สำนัก
	สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
	แต่ละกลุ่ม								
2.1 การดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ	Baseline	> 2565	> 2566	> 2567	> 2568	> 2569	• ทุกฝ่าย/สำนัก
	ที่สำคัญของแต่ละกลุ่ม (Top 2 Boxes)								
2.2 การบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่/โครงการตามนโยบายอย่างบูรณาการ	• ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	• ทุกส่วนงานที่
	สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								เกี่ยวข้องกับ
2.2 การบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่/โครงการตามนโยบายอย่างบูรณาการ	ของโครงการขนาดใหญ่/โครงการตาม								โครงการขนาด
	นโยบาย								ใหญ่/โครงการ
2.3 การทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ/สัญญา ของ รพม. ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ความสำเร็จของการทบทวนและปรับปรุง	ร้อยละ	-	100	-	100	-	100	• ส่วนงานที่
	กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ/สัญญา ของ								รับผิดชอบด้าน
2.3 การทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ/สัญญา ของ รพม. ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รพม. ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								การมุ่งเน้นผู้มี
									ส่วนได้ส่วนเสีย
									• ทุกฝ่าย/สำนัก

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย						ผู้รับผิดชอบ
			2565	2566	2567	2568	2569	2570	
SO3 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย									
3.1 ออกแบบและพัฒนาฐานข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จการออกแบบและพัฒนาฐานข้อมูลในการจัดเก็บข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ที่สำคัญ รวมถึงคุณภาพ ความครบถ้วนของข้อมูลในการจัดเก็บ 	ร้อยละ	100	100	100	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ฟงท. ทุกฝ่าย/สำนัก
	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละความพึงพอใจของหน่วยงานต่อระบบสารสนเทศในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Top 2 Boxes) 	ร้อยละ				Baseline	> 2568	> 2569	<ul style="list-style-type: none"> ฟงท.

บทที่ 3 แนวทางการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 – 2570
สู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ รฟม.

3.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว สู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ รฟม.



เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 – 2570 บรรลุเป้าหมายที่ต้องการจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดผล ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอนได้แก่

วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 – 2570 เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับที่คาดหวังและวิธีการ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง ครอบคลุมทุกกอง/ศูนย์ฯ/สถาบัน/สำนักงาน

วิเคราะห์ขีดความสามารถในการตอบสนองกับความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกอง/ศูนย์ฯ/สถาบัน/สำนักงาน ที่ครอบคลุมประเด็นตามยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 – 2570

จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีรายละเอียดแผนงาน ขั้นตอนกิจกรรมที่ตอบสนองต่อระดับที่คาดหวัง สอดคล้องกับวิธีการของการสร้างความสัมพันธ์ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ทรัพยากร และความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์ครอบคลุมทุกกอง/ศูนย์ฯ/สถาบัน/สำนักงาน

3.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการสื่อสาร	การวัดผลการสื่อสารและเป้าหมาย
ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ol style="list-style-type: none"> SIPOC ของกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว รายงานการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถดำเนินงานได้ครบถ้วนตาม SIPOC ของกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวได้ครบถ้วน
ทุกส่วนงานของ รฟม.	<ol style="list-style-type: none"> แบบฟอร์มการทบทวนข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวในแต่ละหน่วยงาน รายงานการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถส่งข้อมูลตามแบบฟอร์มการทบทวนข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวในแต่ละหน่วยงานให้กับคณะผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝพธ.) ตามระยะเวลาที่กำหนด สามารถส่งข้อมูลตามรายงานการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวให้กับส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระยะเวลาที่กำหนด
คณะกรรมการจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> พิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่ผ่านการทบทวน รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> พิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่ผ่านการทบทวนแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด แต่ละส่วนงานสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวได้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการสื่อสาร	การวัดผลการสื่อสารและเป้าหมาย
คณะกรรมการ รฟม.	<ol style="list-style-type: none"> 1) พิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่ผ่านการทบทวน 2) รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> • ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวตามระยะเวลาที่กำหนด • รับทราบและให้ข้อเสนอแนะผลการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว
ผู้แทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> 1) สัมภาษณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ที่ผ่านมา 2) แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> • ตอบรับการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ที่ผ่านมา • สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

บทที่ 4 แนวทางการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.1 การรายงานผลการดำเนินงาน และการติดตามผลการดำเนินงาน

ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในส่วนของแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนปฏิบัติการประจำปีตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับฝ่าย/กอง รายงานผลการดำเนินงานให้แก่ส่วนงานที่รับผิดชอบในการติดตามและรวบรวมผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลไกและความถี่ที่กำหนด รวมทั้งนำเสนอคณะกรรมการจัดการ และ คณะอนุกรรมการบริหาร หรือ คณะกรรมการ รพม. อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

4.2 การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ

ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดำเนินการประเมินผลกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รพม. และนำผลที่ได้จากการประเมินไปทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการ และพัฒนานวัตกรรมด้านแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบการจัดการความรู้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

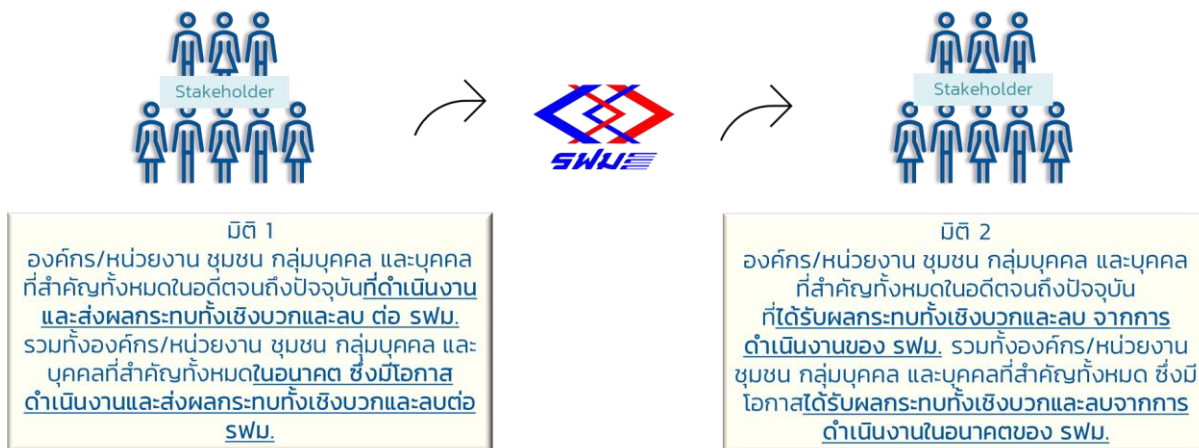
ภาคผนวก

ร่างนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม.

การรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก จึงจัดทำ “นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม.” เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรและพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ รฟม.

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หมายถึง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน 2 มิติ



นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รฟม. มีเจตนารมณ์ที่จะพัฒนาองค์กร ให้บริการด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกอย่างสมดุลและยั่งยืน รับฟังความคิดเห็นหรือความกังวล รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองตามความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.

ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความสำคัญที่ชัดเจนตามความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ รฟม. โดยวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกจาก Value Chain ทั้งในปัจจุบันและอนาคตของแต่ละหน่วยงานอย่างครบถ้วน (Bottom-Up) รวมถึงการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกตามยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานของ รฟม. (Top-Down) นอกจากนี้จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) และความเกี่ยวเนื่อง (Dependency) เพื่อตระหนักว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีมุมมอง และความคาดหวังที่แตกต่างกัน การดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรมีความแตกต่างกัน รวมถึงเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ รฟม. หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุลและยั่งยืน ซึ่งปัจจุบัน รฟม. มีการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด 9 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.	นิยาม
1. กลุ่มคณะกรรมการ	• กลุ่มบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ และมีเป้าหมายร่วมกันกับ รฟม. เช่น คณะกรรมการ รฟม. คณะกรรมการชุดต่างๆ ของ รฟม. โดยมีตัวแทนคณะกรรมการ รฟม. หรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ได้รับมอบหมายเป็นองค์ประกอบ
2. กลุ่มบุคลากร รฟม.	• ผู้ที่มีหน้าที่บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงาน และส่วนงาน ของ รฟม. เช่น ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง สหภาพแรงงาน และพนักงานเกษียณหรืออดีตพนักงานที่เกี่ยวข้อง ของ รฟม. คณะทำงานภายในของ รฟม. เช่น คณะกรรมการจัดการ คณะทำงานโครงการ เป็นต้น
3. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	• ผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายในการกำกับดูแล ให้การอนุมัติ/อนุญาตการดำเนินงานของ รฟม. ได้แก่ กระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม กรมการขนส่งทางราง สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กรุงเทพมหานคร (กทม.) เป็นต้น
4. กลุ่มการเงิน	• องค์กร สถาบันการเงิน ที่เป็น แหล่งทุน แหล่งเงินกู้ และมีส่วนในการทำธุรกรรมทางการเงินกับ รฟม.
5. กลุ่มพันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ	• กลุ่มที่ดำเนินงานร่วมกับ รฟม. ตามที่ได้ทำสัญญาร่วมกันไว้ เช่น ผู้รับเหมา ผู้รับสัมปทาน ที่ปรึกษา สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย เป็นต้น
6. กลุ่มลูกค้า	• ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากสินค้าหรือบริการของ รฟม. โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับ รฟม.
7. กลุ่มชุมชน ประชาสังคม	• กลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของ รฟม.
8. กลุ่มสื่อมวลชน	• บุคคล กลุ่มบุคคล หรือ องค์กร ผู้ที่สามารถสื่อสาร/ถ่ายทอดเนื้อหาข่าวสารในวงกว้าง
9. กลุ่มคู่แข่งคู่เทียบ	• องค์กรที่เป็น คู่แข่ง สินค้าทดแทน และคู่แข่งเปรียบเทียบ (Benchmark) ของ รฟม.

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อยที่สำคัญของ รฟม.	นิยามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อยที่สำคัญของ รฟม.
1. กลุ่มคณะกรรมการ	1.1 คณะกรรมการ รฟม.	• คณะกรรมการที่แต่งตั้งตามพระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2543

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อยที่สำคัญของ รฟม.	นิยามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อยที่สำคัญของ รฟม.
	1.2 คณะอนุกรรมการฯ ต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> คณะอนุกรรมการหรือที่ปรึกษาที่คณะกรรมการ รฟม. แต่งตั้งเพื่อดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด โดยมีบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบุคลากร รฟม. เป็นองค์ประกอบอย่างน้อย 1 คน
2. กลุ่มบุคลากร รฟม.	2.1 ผู้ว่าการ ผู้บริหาร รฟม. พนักงาน 2.2 คณะทำงานฯ รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ที่มีหน้าที่บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงาน และ ส่วนงานของ รฟม. รวมถึง สหภาพแรงงาน และ พนักงานเกษียณ หรืออดีตพนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับของ รฟม. คณะทำงานฯ และคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่มีหน้าที่บริหาร หรือปฏิบัติงาน ของ รฟม.
3. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	3.1 ผู้กำหนดหรือกำกับนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานของ รฟม. 3.2 ผู้อนุมัติ/อนุญาตเพื่อประโยชน์ ในการดำเนินงานของ รฟม. 3.3 ผู้ถือหุ้น	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานภาครัฐ/องค์กรอิสระที่เป็นผู้กำหนดหรือ กำกับนโยบายทิศทางการดำเนินงานของ รฟม. หน่วยงานภาครัฐ/องค์กรอิสระที่เป็นผู้อนุมัติ/ อนุญาตในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อประโยชน์ ในการดำเนินงานของ รฟม. ผู้ถือครองหุ้นในทางกฎหมาย โดย ผู้ถือหุ้นของ รฟม. คือ กระทรวงการคลัง
4. กลุ่มการเงิน	4.1 เจ้าหนี้/แหล่งทุน/แหล่งเงินกู้ 4.2 สถาบันการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> องค์กร สถาบันการเงิน ที่เป็น แหล่งทุน แหล่งเงินกู้ ให้กับ รฟม. องค์กร สถาบันการเงิน ที่มีส่วนในการทำธุรกรรมทางการเงิน กับ รฟม.
5. กลุ่มพันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ	5.1 ผู้ส่งมอบ 5.2 พันธมิตร คู่ความร่วมมือ	<ul style="list-style-type: none"> บุคคล องค์กร หรือกลุ่มบุคคลที่จัดหาสินค้าและ บริการให้กับ รฟม. บุคคล องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ตกลงทำงานร่วมกับ รฟม. เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อ ปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงมีความร่วมมือใน การดำเนินการกับ รฟม. ที่จะสนับสนุนในการจัดงาน หรือกิจกรรมบางส่วนหรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้ง คราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือ เหมือนกัน
6. กลุ่มลูกค้า	6.1 ผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ที่เดินทางในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งมีที่ อยู่อาศัยอยู่รอบเส้นทางรถไฟฟ้าและไม่มีที่อยู่อาศัย รอบเส้นทางรถไฟฟ้าแต่มีความจำเป็นต้องเดินทาง ไปยังจุดหมายปลายทางบริเวณรอบเส้นทางรถไฟฟ้า

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อยที่สำคัญของ รฟม.	นิยามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อยที่สำคัญของ รฟม.
	6.2 ผู้ใช้บริการอาคารและลานจอดรถ 6.3 ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์ของ รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ที่นำรถยนต์มาจอดแล้วเดินทางต่อด้วยรถไฟฟ้าไปยังจุดหมายปลายทาง และผู้ที่นำรถยนต์มาจอดแล้วไม่ได้เดินทางต่อด้วยรถไฟฟ้า • ลูกค้านៃการพัฒนาธุรกิจต่อเนื่องตามวัตถุประสงค์การใช้พื้นที่
7. กลุ่มชุมชน ประชาสังคม	7.1 ชุมชนและผู้นำชุมชนรอบพื้นที่ 7.2 ผู้ได้รับผลกระทบ	<ul style="list-style-type: none"> • ชุมชน บุคคล ผู้นำชุมชน ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ รฟม. รวมทั้งชุมชนสำคัญตามที่ รฟม. กำหนด • ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของ รฟม. ทั้งเชิงผลกระทบเชิงบวกและผลกระทบเชิงลบ
8. กลุ่มสื่อมวลชน	8.1 สื่อมวลชนรูปแบบดั้งเดิม 8.2 สื่อสังคมออนไลน์	<ul style="list-style-type: none"> • บุคคล กลุ่มบุคคล หรือ องค์กร ผู้ที่สามารถสื่อสาร/ถ่ายทอดเนื้อหาข่าวสารในวงกว้าง โดยใช้วิธีการดั้งเดิมของการสื่อสาร เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น • บุคคล กลุ่มบุคคล หรือ องค์กร ผู้ที่สามารถสื่อสาร/ถ่ายทอดเนื้อหาข่าวสารในวงกว้าง โดยใช้วิธีการสื่อสารรูปแบบใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่และอินเทอร์เน็ตมาเป็นองค์ประกอบ
9. กลุ่มคู่แข่งคู่เทียบ	9.1 คู่แข่ง สินค้าทดแทน และคู่เปรียบเทียบ (Benchmark)	<ul style="list-style-type: none"> • กลุ่มบุคคล หรือ องค์กร ที่ รฟม. ต้องใช้ข้อมูลเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยเปรียบเทียบทั้งในธุรกิจรถไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

2. การระบุประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.

ระบุประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม. โดยรวบรวมประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ รฟม. และความต้องการ ความคาดหวังที่ รฟม. มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงปัญหา/อุปสรรคที่ผ่านมาระหว่างการดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่รวบรวมจากความคิดเห็นของแต่ละส่วนงานของ รฟม. และช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ นอกจากนี้จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากผลกระทบต่อ รฟม. และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการตอบสนองต่อประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม. ซึ่งในปัจจุบัน รฟม. มีประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดังนี้

กลุ่มคณะกรรมการ มีความต้องการ ความคาดหวังในการกำหนดกรอบทิศทาง เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ให้คำแนะนำ กำกับการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยคำนึงถึงผลตอบแทน/ประสิทธิภาพที่สูงสุดของ รฟม.

กลุ่มบุคลากร รฟม. มีความต้องการ ความคาดหวังในการเป็นบุคลากรและหน่วยงานภายในของ รฟม. ร่วมกันปฏิบัติและดำเนินงานภายใต้การบริหารจัดการและคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อให้ รฟม. บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานต่างๆ

กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ มีความต้องการ ความคาดหวังในการดำเนินการตามนโยบาย/กฎหมายที่กำหนด การขออนุมัติ/อนุญาตในการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความต้องการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้นๆ

กลุ่มการเงิน มีความต้องการ ความคาดหวังในการเจรจาต่อรองผลตอบแทน การปฏิบัติตามสัญญาและเงื่อนไข การรับ-จ่ายเงิน

กลุ่มพันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ มีความต้องการ ความคาดหวังในการร่วมกันปฏิบัติหรือดำเนินงานตามสัญญา เพื่อให้ รฟม. บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานต่างๆ

กลุ่มลูกค้า มีความต้องการ ความคาดหวังที่ได้รับสินค้าหรือบริการที่มีมาตรฐาน มีคุณภาพ และคุ้มค่า

กลุ่มชุมชน ประชาสังคม มีความต้องการ ความคาดหวังเพิ่มผลกระทบเชิงบวก และ ลดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินงานของ รฟม. ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

กลุ่มสื่อมวลชน มีความต้องการ ความคาดหวังให้ รฟม. ต้องสื่อสาร ทำความเข้าใจ และให้ข้อมูลที่ถูกต้อง

กลุ่มคู่แข่งคู่เทียบ มีความต้องการ ความคาดหวังในการสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยเปรียบเทียบ

3. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม.

วัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. เพื่อเป็นกรอบในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบัน รฟม. มีวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ดังนี้

วัตถุประสงค์ (Purpose)

- 1) กำกับดูแลและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างเป็นระบบ
- 2) ตอบสนองประเด็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างสมดุล
- 3) สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้สามารถขยายโครงข่ายการให้บริการรถไฟฟ้าและระบบเชื่อมต่อเป็นไปตามเป้าหมาย
- 4) บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ขอบเขต (Scope)

- 1) ให้การสนับสนุนและปฏิบัติงานตามทิศทาง เป้าหมายที่สำคัญ และคำแนะนำที่ได้รับจากคณะกรรมการ

- 2) บริหารจัดการกลุ่มบุคลากร รฟม. ให้สามารถร่วมกันปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานต่างๆ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 3) ผลักดันการดำเนินงานตามนโยบาย/กฎหมายตามกลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐที่กำหนดไว้ อย่างบูรณาการ
- 4) ปฏิบัติตามสัญญาและเงื่อนไขของกลุ่มการเงิน และบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) กำหนดและควบคุมสัญญาที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มพันธมิตร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ เพื่อให้ รฟม. บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานต่างๆ
- 6) ส่งมอบสินค้าและบริการ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับกลุ่มลูกค้าอย่างมีมาตรฐาน มีคุณภาพ และคุ้มค่า
- 7) ดำเนินงานตามภารกิจของ รฟม. ที่คำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับกลุ่มชุมชน ประชาสังคมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 8) ติดตามข้อมูลสารสนเทศ และสื่อสาร ทำความเข้าใจ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับกลุ่มสื่อมวลชนอย่างรวดเร็ว
- 9) วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของคู่แข่งเทียบเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

4. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการรายงานผล

จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี เพื่อการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และติดตามประเมินผลการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ รายงานผลการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในภาพรวมครอบคลุมถึงสิ่งที่ได้รับ ผลกระทบ และขอบเขตการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสร้างการสื่อสารอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องอันนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างความยั่งยืนให้กับ รฟม.

ทั้งนี้การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องพิจารณาและให้ความสำคัญครอบคลุมอย่างน้อยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า ความรับผิดชอบต่อชุมชน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การแข่งขันอย่างเป็นธรรม และการต่อต้านการทุจริต และคอร์รัปชัน

หนังสือ/บทความวิชาการที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ระยะยาว

1) มาตรฐาน AA1000SES



มาตรฐาน AA1000SES เป็นส่วนหนึ่งของชุดมาตรฐาน AA1000 ที่จัดทำขึ้นโดยสถาบัน Accountability เนื้อหาของมาตรฐานเป็นกรอบแนวทาง (Framework) เพื่อการออกแบบ การปฏิบัติ การประเมิน และการสื่อสาร ในการสร้างความเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการรับรอง AA1000 Assurance Standard โดยชุดมาตรฐาน AA1000SES นี้ มุ่งเน้นการสนับสนุนการจัดการคุณภาพและความรู้ (Quality and knowledge management) ความโปร่งใส (Transparency) การสร้างธรรมาภิบาล (Governance) รวมถึงความสามารถในการตรวจสอบได้ (Accountability) ร่วมกันระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ มาตรฐาน AA1000SES เป็นเอกสารอ้างอิงหลักที่ใช้ในการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. ในปัจจุบัน

มาตรฐาน AA1000SES สามารถปรับใช้ได้ในทุกขอบเขต ของการเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอก ได้แก่

- 1) การเชื่อมโยงระดับหน้าที่ เช่น การดูแลลูกค้า เป็นต้น
- 2) การเชื่อมโยงระดับประเด็น เช่น สิทธิมนุษยชน สิทธิแรงงาน เป็นต้น
- 3) การเชื่อมโยงระดับองค์กร เช่น การรายงาน การรับรอง เป็นต้น

2) มาตรฐาน AA1000AS v3



AA1000AS v3 ได้รับการออกแบบให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานชั้นนำระดับโลกสำหรับการรับรองจากภายนอกเกี่ยวกับการยึดมั่นขององค์กรตามเป้าหมายและหลักการด้านความยั่งยืน โดยให้แนวทางที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการและกระบวนการที่ควรใช้โดยผู้ให้ประกันอิสระจากภายนอก เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของสิ่งที่ค้นพบเมื่อประเมินการเปิดเผยขององค์กรเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนและข้อมูลพื้นฐาน กระบวนการ และระบบที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน ตลอดจน สำหรับการออกข้อค้นพบเหล่านั้นในคำชี้แจงการรับประกันอย่างเป็นทางการ

ข้อกำหนดพื้นฐานสำหรับการประกันความยั่งยืนคุณภาพสูงตาม AA1000AS v3 ครอบคลุม 3 ด้าน

- ปฏิบัติตามเงื่อนไขเบื้องต้นและพิจารณาเกณฑ์ที่เหมาะสมเมื่อให้ความเชื่อมั่นเป็นที่ยอมรับ
- ดำเนินการให้ความเชื่อมั่นตามกระบวนการและวิธีปฏิบัติที่เข้มแข็งซึ่งดำเนินการในลักษณะที่น่าเชื่อถือ ถูกต้องตามกฎหมาย และโปร่งใส
- การออกคำชี้แจงการรับประกันพร้อมข้อสรุปที่สะท้อนถึงสถานะของกิจการได้อย่างถูกต้อง และหากตกลงกันในข้อตกลงการว่าจ้างให้จัดทำรายงานต่อฝ่ายบริหารให้สอดคล้องกับข้อสรุปของคำชี้แจงการรับประกัน

3) มาตรฐาน AA1000AP (2018)



AA1000AP (2018) เป็นหนังสือที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีที่องค์กรสามารถรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และผลกระทบต่อระบบนิเวศในวงกว้าง คือเพื่อให้องค์กรมีชุดแนวทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ซึ่งสามารถประเมิน จัดการ ปรับปรุง และสื่อสารความรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนได้

โครงสร้างของ AA1000AP (2018) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก

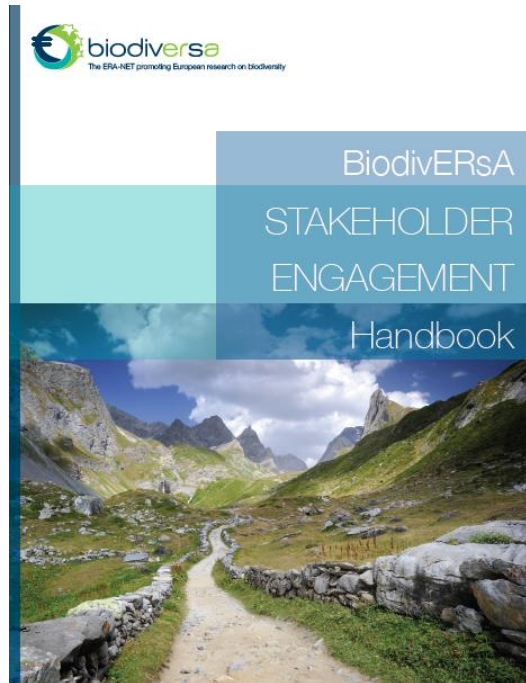
ส่วนที่ 1 นำเสนอวัตถุประสงค์ ขอบเขต และข้อดีของ AA1000AP (2018) และระบุผู้ใช้ที่ต้องการ ส่วนนี้ยังสรุปว่าหลักการ Accountability สามารถนำไปใช้กับแนวทางความรับผิดชอบต่อความยั่งยืนโดยองค์กรทุกประเภทและทุกขนาดได้อย่างไร AA1000AP (2018) ยังสามารถใช้โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ซึ่งรวมถึงผู้กำหนดมาตรฐาน นักลงทุน และผู้ให้บริการการรับประกัน เพื่อให้เข้าใจดีขึ้นว่าองค์กรที่ใช้หลักการเหล่านี้จัดการ จูงใจ และปรับปรุงพฤติกรรมที่ยั่งยืน ประสิทธิภาพ และการรายงานได้อย่างไร

ส่วนที่ 2 นำเสนอหลักการ Accountability ทั้ง 4 แบบแยกกัน ซึ่งรวมถึงข้อความของหลักการ คำจำกัดความที่สำคัญ การอธิบายโดยละเอียดและเกณฑ์ที่จำเป็นในการสนับสนุนการนำไปปฏิบัติ และการรับรองจากภายนอก

ส่วนที่ 3 กล่าวถึงลักษณะที่สัมพันธ์กันของหลักการและลำดับที่องค์กรอาจมีส่วนร่วมกับการเหล่านี้ นอกจากนี้ยังแสดงตัวอย่างกระบวนการและการรับรอง

AA1000 นำเสนอความเรียบง่าย ความครอบคลุม และความยืดหยุ่นในการใช้งาน การนำหลักการมาใช้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีโครงสร้างที่แข็งแกร่งและมีความเกี่ยวข้อง โดยยึดตามกรอบการทำงานภายนอกที่ถูกต้องตามกฎหมาย สำหรับการจัดการประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนขององค์กร

4) BiodivERsA STAKEHOLDER ENGAGEMENT Handbook

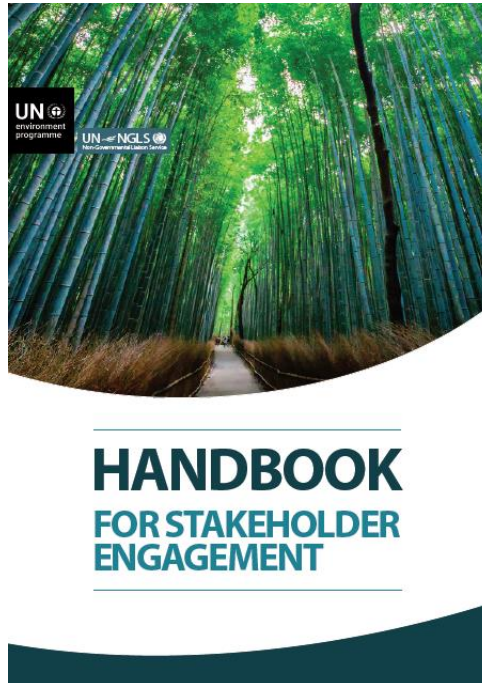


หนังสือเล่มนี้ได้อธิบายถึง วิธีการระบุผู้มีส่วนได้เสียไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1: ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดและจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ขั้นที่ 2: ประเมินและจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ขั้นที่ 3: พัฒนาความเข้าใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

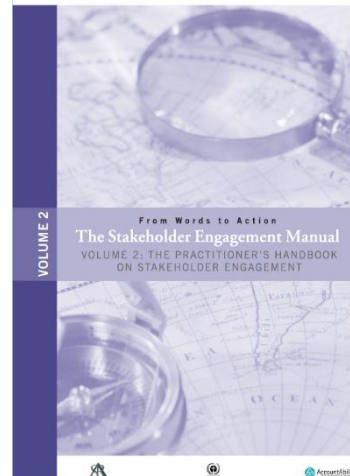
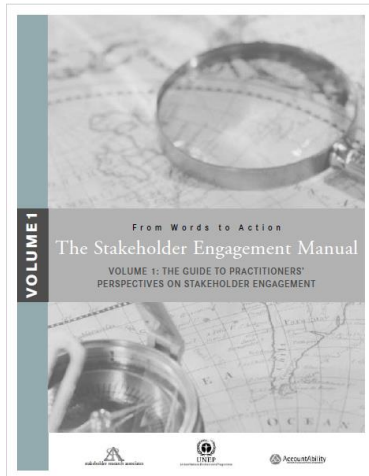
ทั้งนี้ผลลัพธ์จากกระบวนการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 3 ขั้นตอน จะต้องคำนึงถึงระดับความผูกพันที่ต้องการ ระยะเวลา บทบาทของการมีส่วนร่วม และวิธีการสร้างความผูกพัน และยังคงกล่าวถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

5) HANDBOOK FOR STAKEHOLDER ENGAGEMENT (UNEP)



หนังสือเล่มนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับกฎกลไก และแนวปฏิบัติที่ใช้ในปัจจุบันสำหรับการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ UNEP ซึ่งทั้งหมดเป็นไปตามกฎและขั้นตอนของสมัชชาสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (UNEA) ของโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (UNEP) เริ่มต้นจากแนวทางในการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม การเข้าร่วมกำหนดวาระและกระบวนการตัดสินใจ การเข้าถึงข้อมูล การให้ความร่วมมือ บทบาทของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และกองทุนเพื่อการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (UNEP)

6) VOLUME 1: THE GUIDE TO PRACTITIONERS' PERSPECTIVES ON STAKEHOLDER ENGAGEMENT
VOLUME 2: THE PRACTITIONER'S HANDBOOK ON STAKEHOLDER ENGAGEMENT



VOLUME 1: THE GUIDE TO PRACTITIONERS' PERSPECTIVES ON STAKEHOLDER ENGAGEMENT

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึงประเด็นการค้นพบที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ 1. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง/โอกาส ที่สามารถทำได้ ซึ่งนำไปสู่การหลีกเลี่ยงหรือลดค่าใช้จ่ายการสร้างและเพิ่มประสิทธิภาพของความพึงพอใจ 2. องค์กรต่างๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักดีว่าปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบันไม่สามารถแก้ไขได้เพียงฝ่ายเดียว การขอความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มนั้นจะก่อให้เกิดการแก้ปัญหาที่ยั่งยืน 3. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดโอกาสในแก้ไขปัญหารูปแบบนวัตกรรมและสร้างมูลค่าให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

VOLUME 2: THE PRACTITIONER'S HANDBOOK ON STAKEHOLDER ENGAGEMENT

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้พนักงานในองค์กรหลายๆ ฝ่ายที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายบริหารจัดการความเสี่ยง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือฝ่ายอื่นๆ ได้เข้าใจถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงประโยชน์จากการระบุความเป็นไปได้ในการปรับปรุง/การจัดระบบเพิ่มเติม

7) มาตรฐาน ISO26000

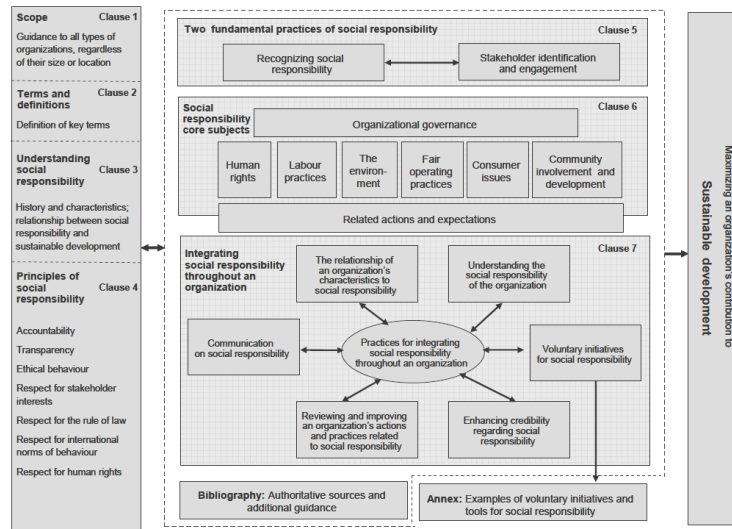
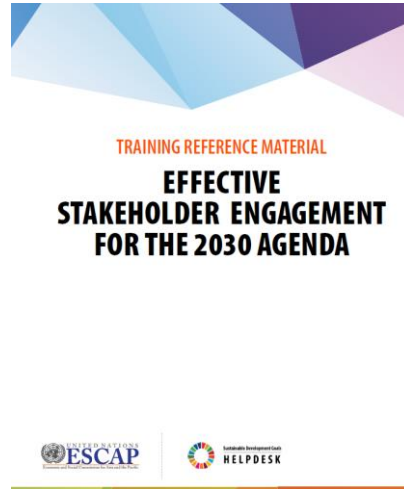


Figure 1 — Schematic overview of ISO 26000

ในหนังสือมีการกล่าวถึงแผนภาพในกระบวนการการทำงานในมาตรฐาน ISO 26000 โดยแบ่งเป็น 7 หัวข้อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ได้แก่ 1) ขอบเขตขององค์กรที่ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงขนาดหรือที่ตั้ง แต่คำนึงถึง พื้นฐาน แนวโน้มหรือรูปแบบเฉพาะที่นำไปเชื่อมโยงกับความยั่งยืน 2) คำนิยามต่างๆ ที่ต้องมีความเชื่อมโยงกับความยั่งยืน ยกตัวอย่างเช่น เพศ ต้องมีความเท่าเทียมในการทำงานระหว่าง ชาย กับ หญิง เป็นต้น 3) ความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อสังคม โดยหัวข้อนี้ต้องเข้าใจถึงที่มาการทำงานให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและพัฒนาอย่างยั่งยืน 4) หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นจริยธรรมพื้นฐานที่องค์กรต้องมี อาทิ เช่น ความโปร่งใส ความเคารพและให้เกียรติต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องและเพื่อนร่วมงาน ความเคารพในเพื่อนมนุษย์ด้วยตนเอง เป็นต้น 5) การยอมรับต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะอธิบายถึงแนวปฏิบัติพื้นฐาน 2 ประการของความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การเห็นคุณค่าและยอมรับในความรับผิดชอบต่อสังคม การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะอธิบายให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม 6) หลักสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance) สิทธิมนุษยชน (Human Rights) การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor Practices) สิ่งแวดล้อม (The Environment) การปฏิบัติดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Fair Operating Practices) ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer Issues) และการมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน (Community Involvement and Development) 7) การนำองค์ความรู้มาตกผลึกใช้ในองค์กร มีตั้งแต่องค์กรต้องมีความรู้และความเข้าใจพื้นฐานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดจนจนถึงการสื่อสารในองค์กรและการลงมือทำ

8) Effective Stakeholder Engagement for the 2030 Agenda



หนังสือเล่มนี้เปรียบเสมือนการลำดับองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการอบรมหัวข้อเรื่อง “การร่วมงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในยุค 2030” ซึ่งในหนังสือบอกเล่าการลำดับกรอบการทำงานในรูปแบบเชิงทฤษฎี

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึงความหมายพื้นฐาน และ บริบทภาพรวม ของการร่วมงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในยุคปัจจุบัน จนถึงอนาคตที่จะเกิดอันใกล้ (2030) และมีความคาดหวังว่าจะสร้างกรอบการทำงานทำให้ผลลัพธ์ในอนาคตมีความยั่งยืนมากขึ้นอีกด้วย และด้วยในอนาคตจะมีสิ่งเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอีกมากมาย ทำให้บริบทหลายๆ อย่างเปลี่ยนแปลงไปด้วย ภาพรวมของประเทศ, รัฐบาล, คน และสังคม อาจรวมไปถึงมุมมองการทำงานที่เปลี่ยนไปอีกด้วย เพราะฉะนั้นมันคือความท้าทายที่ดีที่เราต้องปรับรูปแบบแผนงานให้เข้ากับยุคสมัย หนังสือเล่มนี้ได้พูดถึงอะไรคือสิ่งที่ขาดและสิ่งที่ต้องเติมเต็มสำหรับการทำงานในอนาคต และเพื่อให้การสร้างความรู้ความผูกพันกับ Stakeholders เกิดคุณภาพสูงสุด ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 4 อย่าง 1) Purposeful ต้องมีการวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่ดี และเป้าหมายที่ชัดเจน 2) Proactive ต้องลงมือทำแบบเชิงรุก จริงจัง และมีการสื่อสารกับทีมให้ดี 3) Inclusive ความหลากหลายของกลุ่มคนที่ต้องสร้าง ทำให้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วม และ 4) Transformative ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืน

นอกจากนี้หนังสือเล่มนี้เล่าถึงวิธีการออกแบบวางแผนการทำงานไว้อีก 10 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนก็มีกรอบการทำงานที่แตกต่างกันออกไป โดยเริ่มตั้งแต่ 1) การรู้ภาพรวมและบริบทของโครงการ 2) การกำหนดขอบเขตของโครงการ 3) เข้าใจในผู้คน ในที่นี้หมายถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งในขั้นตอนนี้มีความน่าสนใจตรงที่เนื้อหาแนะนำว่าควรจัดกลุ่มคนในลักษณะไหน โดยมีกรอบการทำงานที่น่าสนใจ 4) การกำหนดจุดประสงค์ ความเสี่ยง และ โอกาสของโครงการ 5) การกำหนดและวิเคราะห์บทบาท 6) การกำหนดบทบาท 7) การกำหนดกลยุทธ์ 8) การเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม ยกตัวอย่าง เช่น การพิจารณาวิธีการโดยวัดจาก ต้นทุน เวลา เป้าหมาย 9) การประเมิน และ 10) การนำไปปฏิบัติจริง

9) คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)



คู่มือเล่มนี้เป็นกรอบแนวปฏิบัติเพื่อใช้ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีหัวข้อที่สำคัญ 2 ด้านหลักๆ ที่ใช้ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และ 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เป็นหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ดีที่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องมีการวิเคราะห์และรายละเอียดที่ครบถ้วน

10) การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Relationship Management)



หนังสือเล่มนี้อธิบายถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง แผนการดำเนินงาน และแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้ ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรคือคนกลุ่มใด มีลักษณะเฉพาะอย่างไร มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรในประเด็นใดบ้างทั้งด้านบวกและลบเพื่อนำไปใช้และพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และก่อให้เกิดความผูกพันของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างยั่งยืน

การอบรมและสื่อสารเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้กับบุคลากร รฟม.



**การอบรมและสื่อสารแบบฟอรัม
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)



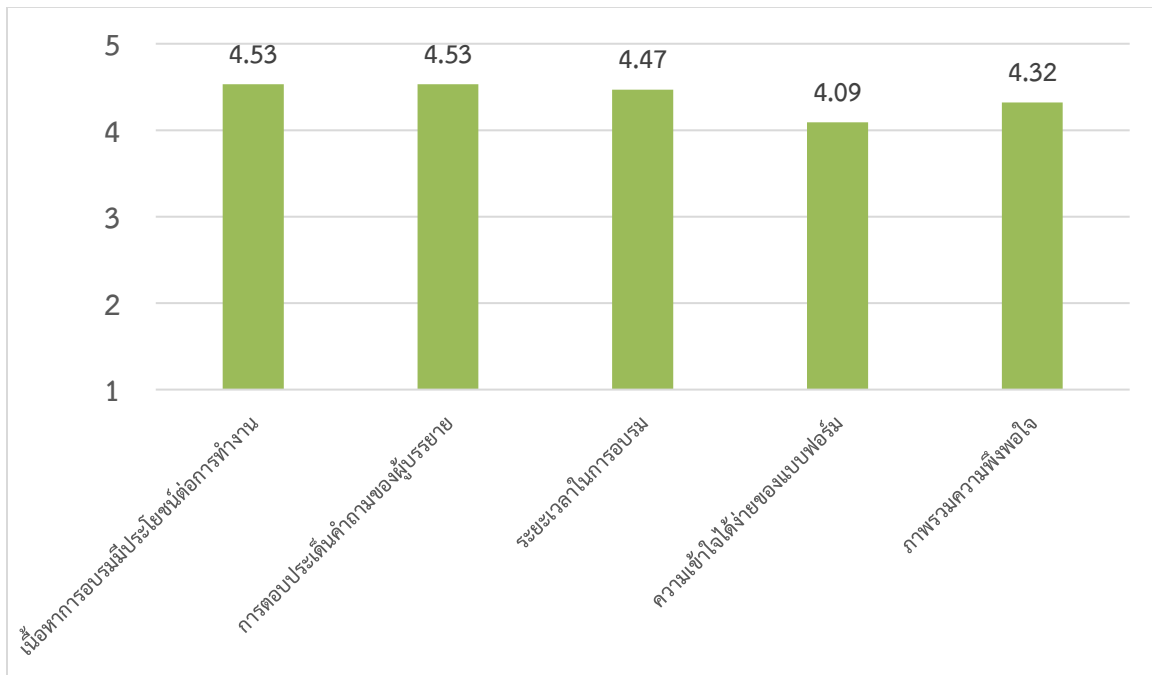
วันที่ 20 กรกฎาคม 2564



Agenda

- 01** ภาพรวมแนวทางการดำเนินงานโครงการ
- 02** เททท์ Stakeholders Management และ ตัวอย่าง Stakeholder
- 03** แบบฟอรัมในการเก็บรวบรวมข้อมูล Stakeholder จาก กอง/ศูนย์/สถาบัน ของ รฟม.

ผลประเมินความคิดเห็นการอบรมและสื่อสารแบบฟอร์มการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการอบรม

- ควรยกตัวอย่างการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์มให้มากขึ้น

แบบฟอร์มการทบทวนข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวในแต่ละหน่วยงานระดับกอง



แบบฟอร์ม “ระบุ จัดลำดับความสำคัญ และกำหนด บทบาท ความต้องการ/ความคาดหวัง ของ Stakeholder”

กอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนักงานฯ (ชื่อเต็ม) :
กอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนักงานฯ (ชื่อย่อ) :
สำนัก/ฝ่าย (สังกัด) (ชื่อเต็ม) :
ภารกิจ (แบบย่อ) :



แบบฟอร์ม มีทั้งหมด 5 แบบฟอร์ม

1. การระบุ Stakeholder ทั้งหมดของแต่ละกอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนักงานฯ ตาม Value Chain (หน้า 3 – 6)
 - 1.1 Value Chain ในปัจจุบัน (หน้า 3)
 - 1.2 Value Chain ในอนาคต (หน้า 4-5)
 - 1.3 การแยกประเภท Stakeholder ตามบทบาททั้ง 3 มิติ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ , ผู้ได้รับผลกระทบ ,ผู้มีอิทธิพล (หน้า 6)
2. การจัดลำดับความสำคัญของ Stakeholder ทั้งหมดของแต่ละกอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนักงานฯ ที่ได้จากการระบุจากแบบฟอร์ม ที่ 1 (หน้า 7 – 9)
3. การกำหนดบทบาท ความต้องการ/ความคาดหวัง ของ Stakeholder รวมถึงปัญหา/อุปสรรคของการดำเนินงานกับ Stakeholder และการจัดลำดับประเด็นที่เกี่ยวกับ Stakeholder (หน้า 10-13)
4. การดำเนินการในปัจจุบันเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หน้า 14)
5. การดำเนินงานในปัจจุบันของแต่ละกอง/ศูนย์/สถาบัน เกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หน้า 15-16)

แบบฟอร์มการทบทวนข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวในแต่ละหน่วยงานระดับฝ่าย/สำนัก/สำนักงานที่ขึ้นตรงกับผู้ว่าการ รฟม. และรองผู้ว่าการ รฟม.



กำหนดการการประชุมเชิงปฏิบัติการ

- บรรยายภาพรวมและความคืบหน้าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์บริหารจัดการ
- 09.00 – 10.30 น. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. และวัตถุประสงค์ประชุมเชิงปฏิบัติการ
ถามตอบประเด็นข้อสงสัย
- 10.30 – 10.45 น. พัก
- ประชุมเชิงปฏิบัติการช่วงที่ 1
- 10.45 – 12.00 น. - การระดมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละหน่วยงาน
- การระบุประเด็น (Key Issue) / ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS) ของแต่ละหน่วยงาน
- 12.00 – 13.00 น. พักกลางวัน
- 13.00 – 14.30 น. - การระบุประเด็น (Key Issue) / ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS) ของแต่ละหน่วยงาน (ต่อ)
- จุดแข็ง/จุดอ่อน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละหน่วยงาน
- พัก
- 14.30 – 14.45 น. ประชุมเชิงปฏิบัติการช่วงที่ 2 (ระดับองค์กร)
- 14.45 – 15.45 น. - การพิจารณา Stakeholder ของ รฟม.
- การกำหนดรูปแบบฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Profile) ของ รฟม.
- 15.45 – 16.00 น. สรุปภาพรวมการทำ Workshop

หมายเหตุ : กำหนดการอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

แบบฟอร์มคำถามการสัมภาษณ์ผู้แทนคณะกรรมการ รฟม. และผู้บริหารระดับสูง รฟม.

วัตถุประสงค์: เป็นข้อคำถาม/ประเด็น เพื่อสัมภาษณ์ เพื่อนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินผลใหม่ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ผู้แทนคณะกรรมการ รฟม.

- ในปัจจุบันและอนาคต บริบทหรือทิศทางอุตสาหกรรมระบบขนส่งมวลชน จะเป็นอย่างไร โดยเฉพาะอุตสาหกรรมรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน รวมถึงบทบาทในอนาคตของ รฟม. ควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหรือไม่อย่างไร
- ท่านคิดว่า องค์กร/บุคคล ไດเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ของอุตสาหกรรมระบบขนส่งมวลชน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน
- ท่านคิดว่าที่ผ่านมากการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร
- จากการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา คณะกรรมการ รฟม. มีความต้องการ ความคาดหวัง ปัญหา อุปสรรคที่สำคัญในภาพรวมของ รฟม. และฝ่ายบริหาร รฟม. อย่างไร (ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต) รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทาง/กิจกรรมที่จะทำให้การทำงานร่วมกันหรือการประสานงานระหว่างคณะกรรมการ รฟม. และ รฟม. มีความบูรณาการและลดปัญหาอุปสรรค ได้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. มีหลายกลุ่ม ซึ่งในแต่ละกลุ่มอาจมีความต้องการที่ขัดแย้งกัน เช่น ผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าต้องการราคาค่าโดยสารที่ราคาต่ำ ในขณะที่กระทรวงการคลังต้องการรายได้จาก รฟม. ที่มากยิ่งขึ้น เป็นต้น เมื่อเกิดความต้องการที่ขัดแย้งกัน คณะกรรมการ รฟม. มีนโยบายในการสร้างสมดุล (Balance) ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. อย่างไรบ้าง
- ท่านคิดว่าร่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม. มีความครบถ้วนแล้วหรือยัง ควรมีการปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร
- จากร่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม. ท่านคิดว่ามีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดบ้างที่ รฟม. มีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ได้ดี และมีกลุ่มใดบ้างที่ รฟม. ควรเร่งสร้างความสัมพันธ์ให้มากยิ่งขึ้น (ถ้ามี)
- สุดท้ายนี้ ท่านสามารถฝากประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ท่านอยากรับรอง

ประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง รฟม.

- ตามภารกิจ บทบาทหน้าที่/การทำงานของหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านคิดว่า ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ทั้งภารกิจในปัจจุบัน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกี่ยวข้องกับภารกิจหรือทิศทางการดำเนินงานในอนาคต ภายในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า (“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” นิยามคือ หน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคลที่ได้รับผลกระทบ (Active) จากการดำเนินงานของ รฟม. รวมทั้งหน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคลทั้งหมด ที่ดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบ (Passive) ต่อหน่วยงาน รฟม.)
- จากการดำเนินงานในช่วง 3-5 ปี ที่ผ่านมา หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยมีประเด็นปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ (เช่น พนักงาน คณะกรรมการ พนักงาน คู่ค้า/ คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ ชุมชนสังคม สื่อมวลชน เป็นต้น) อย่างไร
- ต่อเนื่องจากคำถามที่ 2 จากสถานการณ์ COVID-19 ในปัจจุบัน หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีประเด็น/ความต้องการ ปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ และท่านมีแนวทาง/มาตรการ/นโยบาย ในการตอบสนองต่อประเด็นดังกล่าวอย่างไร
- หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ ความต้องการ ความคาดหวังหรือประเด็นความกังวล (Voice of Stakeholders หรือ Issues) ครอบคลุมทุกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ หรือไม่ อย่างไรถ้าไม่เคย ท่านคิดว่าต้องมีแนวทางหรือวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ อย่างไร
- ท่านคิดว่า ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร และในอนาคตท่านมีแนวคิด/แนวทางการบริหารจัดการเรื่องดังกล่าวอย่างไร
***สามารถใช้ 7S ในการพิจารณา Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) System (ระบบ) Style (รูปแบบ) Staff (การจัดการบุคคล) Skill (ทักษะ) Shared Value (ค่านิยมร่วม)
- ท่านคิดว่าอะไรคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุด (Key Success Factor) ของการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม.
- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับร่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.
- สุดท้ายนี้ ท่านสามารถฝากประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ท่านอยากนำเสนอ

แบบฟอร์มคำถามการสัมภาษณ์ผู้แทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

วัตถุประสงค์: เพื่อนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นสำคัญ รวมทั้งเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสม ตอบสนองตามความต้องการ ความคาดหวัง ของ รฟม.

ประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ผู้แทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

- ในปัจจุบันหน่วยงานของท่านกับ รฟม. มีความจำเป็นต้องประสานงานหรือต้องทำงานร่วมกันในภารกิจหรืองานด้านใดบ้าง และปัจจุบันการทำงานดังกล่าวราบรื่นหรือมีปัญหาอุปสรรคหรือไม่อย่างไร
- ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ท่านมีความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญในภาพรวม ต่อ รฟม. อย่างไร (ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต)
- ในการทำงานร่วมกันกับ รฟม. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร และมีข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของ รฟม. กับหน่วยงานอื่นๆ อย่างไร
- ท่านคิดว่ากิจกรรมต่อไปนี้จะสามารถทำให้การประสานงานหรือทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของท่าน และ รฟม. มีความบูรณาการและลดปัญหาอุปสรรค ได้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร
 - การประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอรายเดือน/ไตรมาส ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ
 - การบูรณาการแผนการทำงานประจำปีระหว่างสองหน่วยงาน
 - การแลกเปลี่ยนหรือพัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกัน
 - การเยี่ยมชมหรือดูงานระหว่างสองหน่วยงาน
 - กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อื่นๆ
- อยากให้ท่านรบกวนแลกเปลี่ยน/ให้ความรู้ ในการบริหารจัดการหรือการสร้างความสัมพันธ์หน่วยงานท่าน กับ หน่วยงานอื่นๆ เช่น สำนักงบประมาณ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น
- ประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม.

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้แทนคณะกรรมการ รฟม. ผู้บริหารระดับสูง รฟม. และผู้แทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

สัมภาษณ์ผู้แทนคณะกรรมการ รฟม.

วันที่ 20 กันยายน 2564

1. ในปัจจุบันและอนาคต บริบทหรือทิศทางอุตสาหกรรมระบบขนส่งมวลชน จะเป็นอย่างไร โดยเฉพาะ อุตสาหกรรมรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน รวมถึงบทบาทในอนาคตของ รฟม. ควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหรือไม่อย่างไร

คำตอบ ทิศทางการดำเนินงานขึ้นอยู่กับกระแสเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ระบบขนส่งมวลชนจะเข้ามาช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ในชุมชนสังคม โดยทิศทางส่วนใหญ่จะขึ้นกับความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการ ตามแต่ละท้องถิ่น พื้นที่นั้นๆ กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เข้ามาเที่ยวประเทศไทยด้วย รวมถึงการพัฒนาประเทศด้วย ในอนาคตก็จะเปลี่ยนแปลงทิศทางต่างๆ ไปตามแนวโน้มเศรษฐกิจ ทิศทางท่องเที่ยว ความต้องการของผู้บริโภค ในปัจจุบัน รฟม. มีบทบาทในการเป็น Regulator ดำเนินการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าในกรุงเทพมหานครและชานเมือง และมีการวางแผนจะขยายเครือข่ายรถไฟฟ้าในจังหวัดอื่นๆ ด้วย ซึ่งในอนาคตเมื่อโครงการรถไฟฟ้าสายต่างๆ ดำเนินการแล้วเสร็จ รฟม. จะมีบทบาทในการเป็น Operator มากขึ้น

2. ท่านคิดว่า องค์กร/บุคคล ใดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ของอุตสาหกรรมระบบขนส่งมวลชน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน

คำตอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการ รฟม., บุคลากร รฟม., หน่วยงานของรัฐอนุมัติอนุญาต (เช่น ครม. ให้การอนุมัติภาพใหญ่, กระทรวง, กรมราง, กรมที่อนุมัติ, กระทรวงทรัพยากร, กระทรวงมหาดไทย, ภาครัฐที่จัดอบรมให้กับพนักงานช่างที่มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เพื่อพัฒนาเป็นช่างให้กับ รฟม.) แหล่งเงินกู้, นายทุน/สถาบันการเงิน, ที่ปรึกษาโครงการ, ผู้ได้รับผลกระทบ/เสียประโยชน์, ชุมชน, ประชาชนที่อยู่ตามแนวก่อสร้าง (ที่ได้รับผลกระทบจากการจราจรติดขัด หรือฝุ่น PM2.5), สื่อประชาสัมพันธ์, นักวิจัย/พัฒนานวัตกรรมให้กับระบบขนส่ง, ผู้ใช้บริการ, กลุ่มกฎหมาย

3. ท่านคิดว่าที่ผ่านมาการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร

คำตอบ จุดแข็งของ รฟม. คือ 1.) มีการดำเนินการสำรวจความพึงพอใจ ทำให้ รฟม. ได้รับความเห็นของผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนา และมาบริหารความเสี่ยง 2.) ผู้บริหารของ รฟม. ปัจจุบันมีการรับฟังความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.) การประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มมากขึ้น (ทั้งทางสื่อหนังสือพิมพ์) ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ถึง รฟม. มากขึ้น ด้านจุดอ่อนของ รฟม. คือ 1.) การก่อสร้างที่ทำให้เกิดการจราจรติดขัด ฝุ่น และอุบัติเหตุ ควรจะต้องมีการวางแผนเพื่อลดปัญหาดังกล่าว 2.) ในพื้นที่ก่อสร้างทำให้ตึกทรุด/ชำรุด บางครั้ง รฟม. ไม่ได้มีการเข้าไปแก้ปัญหาดังกล่าวในทันทีทำให้เกิดข้อร้องเรียนได้ เนื่องจากติดปัญหาในเรื่องข้อกฎหมาย การอนุมัติต่างๆ รฟม. ควรจะต้องมีการปรับปรุง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ทัน่วงที

4. จากการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา คณะกรรมการ รฟม. มีความต้องการ ความคาดหวัง ปัญหา อุปสรรคที่สำคัญในภาพรวมของ รฟม. และฝ่ายบริหาร รฟม. อย่างไร (ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต) รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทาง/กิจกรรมที่จะทำให้การทำงานร่วมกันหรือการประสานงานระหว่างคณะกรรมการ รฟม. และ รฟม. มีความบูรณาการและลดปัญหาอุปสรรค ได้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร

คำตอบ มีความหวังในเรื่องของข้อมูลต่างๆ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจให้กับคณะกรรมการ ที่มีความทันสมัย ในส่วนของการพิจารณาต่างๆ ของคณะกรรมการ มีจำนวนมาก จึงคาดหวังให้ รฟม. เตรียมข้อมูลให้ถูกต้อง เชื่อถือได้ เข้าใจง่าย อยากให้มีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างฝ่ายบริหาร กับ คณะกรรมการของ รฟม. เพื่อให้การขับเคลื่อนการทำงานเป็นไปอย่างสะดวก โดยผ่านการนัดพบ พูดคุย เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหาร รฟม. ควรจะต้องมีแนวทางในการสร้างความใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น เช่น ผู้ว่ากร รฟม. ควรลงพื้นที่ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ให้บริการมากขึ้น เพื่อจะได้รับความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 เป็นอุปสรรคที่กระทบต่อการทำงานที่ถูกเลื่อน หยุดชะงัก เช่น การซ่อมรถไฟฟ้า ตารางการวิ่งของรถไฟฟ้า ค่าโดยสารที่เพิ่มขึ้น

5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. มีหลายกลุ่ม ซึ่งในแต่ละกลุ่มอาจมีความต้องการที่ขัดแย้งกัน เช่น ผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าต้องการราคาค่าโดยสารที่ราคาต่ำ ในขณะที่กระทรวงการคลังต้องการรายได้จากรฟม. ที่มากยิ่งขึ้น เป็นต้น เมื่อเกิดความต้องการที่ขัดแย้งกัน คณะกรรมการ รฟม. มีนโยบายในการสร้างสมดุล (Balance) ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. อย่างไรบ้าง

คำตอบ รฟม. ควรแยกประเด็นความขัดแย้ง และผลประโยชน์ให้ชัดเจนมากขึ้น และควรคำนึงถึงใจของผู้ใช้บริการเป็นหลัก ควรปรับมุมมองว่าในการดำเนินงานบางครั้งอาจขาดทุน แต่ถือว่าเป็นกำไรในเชิงการทำ CSR กับลูกค้า รวมถึงพยายามลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ โดยเพิ่มความเชื่อมั่น คำนึงถึงใจ และเพิ่มการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. ท่านคิดว่าร่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม. มีความครบถ้วนแล้วหรือยัง ควรมีการปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร

คำตอบ มองว่าควรมีการปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติม ดังนี้ 1.) กลุ่มคณะกรรมการ ควรแยกเป็นภายนอก รฟม. ด้วย เช่น กลุ่มคณะกรรมการของกระทรวงที่ รฟม. ต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบาย 2.) ควรเพิ่มกระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดทำโครงการแรงงานชั้นสูง/พัฒนาวิจัยและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรของ รฟม. โดยอาจจะเพิ่มเข้าไปอยู่ในกลุ่มภาครัฐ หรือ พันธมิตร/คู่ค้า 3.) กลุ่มลูกค้า ควรเพิ่มกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ เนื่องจากกลุ่มดังกล่าวมีความต้องการความคาดหวังที่แตกต่างจากผู้ให้บริการทั่วไป 4.) ควรเพิ่มกลุ่มคณะกรรมการที่เกี่ยวกับด้านกฎหมาย เนื่องจากในการดำเนินงานปัจจุบันมีข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับด้านกฎหมาย เช่น การร้องเรียนคุ้มครองผู้บริโภค ค่าโดยสารมีราคาแพง

7. จากร่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม. ท่านคิดว่ามีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดบ้างที่ รฟม. มีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ได้ดี และมีกลุ่มใดบ้างที่ รฟม. ควรเร่งสร้างความสัมพันธ์ให้มากยิ่งขึ้น (ถ้ามี)

คำตอบ โดยกลุ่มที่ควรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ 1.) บุคลากรภายใน รฟม. เนื่องจากกลุ่มนี้จะช่วยให้การดำเนินงานของ รฟม. มีประสิทธิภาพ และราบรื่น 2.) ลูกค้าของ รฟม. ควรให้ความสำคัญในเรื่องของความปลอดภัยจากการใช้บริการ และความปลอดภัยของชุมชน/ประชาชนในพื้นที่บริเวณก่อสร้าง 3.) สื่อประชาสัมพันธ์ ควรเพิ่มความถี่ในการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ

8. สุดท้ายนี้ ท่านสามารถฝากประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ท่านอยากนำเสนอ

คำตอบ รฟม. ควรสร้างการรับรู้ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ ควรจัดกิจกรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละมิติอย่างต่อเนื่อง ควรให้ความสำคัญกับการรับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียนต่างๆ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงพยายามสร้างการบูรณาการเส้นทางรถไฟฟ้าให้ได้

รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ) และให้ความเห็นแทนผู้ว่าการ รฟม.

วันที่ 3 กันยายน 2564

1. ตามภารกิจ บทบาทหน้าที่/การทำงานของหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านคิดว่า ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ทั้งภารกิจในปัจจุบัน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกี่ยวข้องกับภารกิจหรือทิศทางการดำเนินงานในอนาคต ภายในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า (“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” นิยามคือ หน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคล ที่ได้รับผลกระทบ (Active) จากการดำเนินงานของ รฟม. รวมทั้งหน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคลทั้งหมด ที่ดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบ (Passive) ต่อหน่วยงาน รฟม.)

คำตอบ ในบทบาทของผู้ว่าการ จะมองจาก Feedback จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ยกตัวอย่างเช่น หากเป็นกลุ่มผู้โดยสาร อาจจะถูกจาก Feedback ของผู้โดยสารว่าเป็นอย่างไร นำมาปรับกลยุทธ์ และมอบหมายงานต่อไป หรืออีกส่วนหนึ่ง มองจากความเป็นทีมงาน/ พนักงานของ รฟม. ว่ามีความพร้อมที่จะทำภารกิจมากขึ้นเพียงใด ซึ่งพนักงานในทีมของแต่ละสายงานนั้นจะต้องมีความพร้อม มีกำลังใจ หรือศักยภาพที่จะดำเนินการในภารกิจนั้นๆ ซึ่งถ้ามองจากภาพที่ถ่ายทอดงานลงไปให้รองในแต่ละสายงานจะสามารถสรุปได้ 2 ส่วนนี้เป็นหลัก นอกจากนี้ก็จะมีอีกหนึ่งส่วนที่อยู่เหนือ รฟม. ขึ้นไปคือผู้ที่ทำหน้าที่ตั้งโจทย์/ กำกับ รฟม. ตั้งแต่คณะกรรมการ รฟม. กระทรวงคมนาคม ขึ้นไป ซึ่งเป็นส่วนที่ท่านผู้ว่าการ ดูแลรับผิดชอบโดยตรง และมีส่วนอื่นๆ ที่ทำการสนับสนุนอยู่รอบๆ คือ หน่วยงานทั้งหลาย หรือองค์กรต่างๆ ที่มาทำการสนับสนุนภารกิจของ รฟม. ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ในบทบาทของรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ) จะมองจากมุมมองของ รฟม. เป็นหลัก ว่าองค์กรมีภารกิจอะไรและมองต่อว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีผลต่อภารกิจของ รฟม. ให้สำเร็จหรือภารกิจของ รฟม. ส่งผลกระทบต่อใครบ้าง ซึ่งท่านรองฯ มองว่า ส่วนที่แยกเป็นภารกิจตามสายงานนั้น อาจจะต้องไปดูว่ารองแต่ละสายรับผิดชอบส่วนไหน อย่างไร และ Down Stream ลงมาเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละสายงาน และในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ในสายปฏิบัติการจะมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงผู้โดยสาร ผู้เข้าพื้นที่ ผู้พัฒนาพื้นที่ และในส่วนของการที่จะทำการพัฒนาโครงการใหม่ จะเป็นในส่วนของผู้รับสัมปทาน หรือผู้รับจ้างที่มาลงทุนติดตั้งระบบรถไฟฟ้า

นอกจากนี้ ทิศทางการดำเนินงานในอนาคต ภายในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า ที่ รฟม. จะมีการขยายโครงการไปยังส่วนภูมิภาคนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลง Stakeholder อย่างไรนั้น ท่านรองฯ มองว่าในส่วนที่ทำอยู่ตอนนี้ใน กทม. ยังไม่เป็นการ Settle จำเป็นต้องมีแผนมารองรับการดำเนินงานในระยะยาว เนื่องจากในปัจจุบันสิ่งที่ รฟม. สามารถเดินหน้าต่อไปได้คือ รฟม. มีความเชี่ยวชาญ/ ความสามารถในการทำโครงการ แต่โครงการที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตนั้น

จำเป็นต้องนำ Lesson learned ไปพัฒนาและปรับปรุง เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภค หรือ พฤติกรรมของผู้โดยสารที่อาจจะเปลี่ยนไป รวมถึงการบริหารจัดการด้านการเงิน ซึ่งในปัจจุบัน รฟม. ยังสามารถไปต่อได้ แต่ในอนาคตนั้นหากหมดสภาพหรือมีสถานการณ์อื่นๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป อาจจะกระทบต่อผลตอบแทนในการดำเนินการรถไฟฟ้า จำเป็นต้องมีการ คาดการณ์ไปข้างหน้า และในส่วนของภูมิภาค หรือพื้นที่ที่ รฟม. ไม่คุ้นเคยมาก่อนนั้น Model อาจจะไม่มี ความแตกต่างกัน สิ่งที่แตกต่างกันนั้นจะเป็นในเรื่องของ Miscibility ของโครงการ และพฤติกรรมเฉพาะกลุ่ม/ถิ่น ที่อาจจะต้องเปลี่ยนวิธีการรับมือ แต่ในมุมมอง Stakeholder มองว่าอาจจะไม่ได้ต่างกัน

2. จากการดำเนินงานในช่วง 3-5 ปี ที่ผ่านมา หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยมีประเด็นปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ (เช่น พนักงาน คณะกรรมการ พนักงาน คู่ค้า/ คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ ชุมชนสังคม สื่อมวลชน เป็นต้น) อย่างไร

คำตอบ ในบทบาทของผู้ว่าการ หากมองในช่วงก่อนเกิดสถานการณ์ COVID-19 ทุกอย่างเริ่มมีความเป็นแบบแผน ปัญหาที่เจอส่วนใหญ่ จะเป็น Routine Problems ซึ่งอาจจะมองว่าไม่ใช่ประเด็นปัญหาแต่เป็นโจทย์ที่ต้องทำการแก้ไข Day by Day จึงมองว่าปัญหาหลักจะเป็นสถานการณ์ COVID-19 ที่ส่งผลให้แผนระยะยาวหรือสิ่งที่ รฟม. คาดการณ์ไว้เปลี่ยนแปลงไป และ ณ ปัจจุบัน ยังไม่สามารถทราบได้ว่าจะสามารถกลับมาเหมือนเดิมได้หรือไม่ หรือต้องมีการเปลี่ยนแปลง Model ใหม่ จึงมองว่านี่คือปัญหาหลักของ รฟม.

ประเด็นความต้องการ ความคาดหวังที่กระทบอย่างมีนัยยะสำคัญอาจจะสามารถอธิบาย/ ยกตัวอย่าง ได้ว่า ภารกิจหลักของ รฟม. คือการให้บริการรถไฟฟ้า โดยจะมี KPI รายได้ที่ถูก กำหนดไว้ ซึ่งถือเป็นความคาดหวังและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และรายได้จากการพัฒนา ธุรกิจรถไฟฟ้าเช่นกัน รวมไปถึงผลกระทบต่อคู่ค้าซึ่งอาจจะได้รับผลกระทบด้วยเช่นเดียวกัน จำเป็นต้องมีการมาแชร์ปัญหาหรือผลกระทบร่วมกัน อาจจะมีการยกเว้นค่าเช่า เป็นต้น ซึ่ง ปัญหาเหล่านี้เป็นเหตุให้ รฟม. ไม่สามารถให้บริการหรือดำเนินการได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ และส่วน ของการ Implement โครงการใหม่ๆ ณ ปัจจุบัน ท่านรองฯ ยังไม่เห็นว่า มี Models ใหม่ๆ ที่ เปลี่ยนไปในการทำการคาดการณ์รายได้ หรือ Models การพัฒนาต่างๆ แต่คาดว่าอาจจะมี Models ใหม่ๆ เหล่านี้เกิดขึ้น ต้องรอดูต่อไปว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ท่านรองฯ มองว่า ในการขึ้นค่าตัวของ BTS นั้น ทาง BTS อาจจะให้ความสำคัญกับธุรกิจเป็นหลัก ซึ่งทาง รฟม. มีความเป็นรัฐบาลมากกว่า อาจจะมีความเห็นอกเห็นใจประชาชนมากกว่า

ในบทบาทของรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ) มองว่ามาบริหารงานของ รฟม. ส่วนใหญ่จะใช้ Sub Contract นอกจากว่ามีส่วนไหนที่เป็นอำนาจของ รฟม. ตามกฎหมายหรือไม่สามารถใช้ Sub Contract รฟม. จะเป็นผู้ดำเนินการเอง เช่น ในเรื่องการรักษาความปลอดภัย รฟม. ใช้ Sub ของ

พนักงานรักษาความปลอดภัยของบริษัทมาเป็นผู้ดูแลในพื้นที่ที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมากและมี รพม. ทำหน้าที่กำกับ ทางด้านฝ่ายปฏิบัติการได้ให้ผู้เดินรถ เข้ามาทำเป็น Sub Contract เช่นเดียวกับการซ่อมบำรุงต่างๆ ในส่วนของพัฒนาธุรกิจจะเน้นให้มีผู้มาเช่าพื้นที่เพื่อนำไปพัฒนา ต่อมากกว่าที่ รพม. จะทำการพัฒนาเป็นศูนย์การค้าเอง และพบว่ามีปัญหาในเรื่องของรายจ่าย และรายได้ เช่น การทำธุรกิจอาคารจอดรถ 1 อาคาร รพม. จำเป็นต้องมีการจ้าง Sub Contract จำนวนมาก แต่รายได้ที่ รพม. ได้มานั้นยังไม่สามารถครอบคลุมรายจ่ายที่ รพม. ต้องชำระได้ ทั้งหมด รพม. มีความต้องการความเป็นเลิศในด้านการให้บริการ แต่ยังไม่ได้มองถึงรายรับที่ เหมาะสม รพม. ไม่ได้สนใจในเรื่องของการขาดทุน เนื่องจากมองว่ามีงบประมาณ/ รายได้รวม ขององค์กรที่สามารถครอบคลุมได้ นอกจากนี้ ในส่วนของงานหลักของ รพม. ซึ่งเป็นการเดินรถ นั้น รพม. มีผู้รับสัมปทานที่ รพม. ต้องทำหน้าที่กำกับดูแล ซึ่งในส่วนนี้จากสัญญาที่กำหนดการให้ ดำเนินการ ไม่มีประเด็นปัญหา ยังมีการดำเนินการที่สามารถตอบโจทย์ รพม. ได้ แต่หากใน อนาคตจำเป็นต้องมีการปรับปรุงในเรื่องของการตรวจกำกับหรือการตรวจสอบ มองว่าอาจจะมี การปรับแก้ไขบางส่วนเพื่อให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ในมุมมองของผู้รับสัมปทานอาจมีความ ต้องการกำไรสูงสุด ส่วนทาง รพม. ในฐานะผู้กำกับก็มีความต้องการให้ผู้รับสัมปทานให้บริการให้ มากที่สุด ซึ่งตรงนี้จะต้องมีการ Review สัญญาใหม่ๆ ที่จะทำ อาจมีการทำ Lesson Learned จากสัญญาเก่าแล้วปรับปรุง ในส่วนของผู้เช่า รพม. มีข้อจำกัดในการพัฒนาคือ รพม. มีการตัดให้ เป็น Wholesale มากกว่าการลงไปดูรายละเอียดด้วยตัวเอง ซึ่งในอนาคตหากปล่อยไว้นาน อาจเกิดความวุ่นวาย รพม. ควรมีการบริหารจัดการ Zoning ของพื้นที่ให้บริการ เช่น ส่วนของ ร้านอาหาร การบริหาร หรืออื่นๆ ที่เป็น Category ที่ต่างกัน ซึ่งอาจจะทำให้ รพม. ได้ภาพรวม ของการบริการที่ดี หรือเป็นพื้นที่ที่ รพม. พัฒนาแล้วสามารถพบบริการได้หลากหลาย เป็นต้น ไม่ ควรมองเพียงผลประโยชน์สูงสุดที่ได้จากผู้เช่าเพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการจัดกลุ่ม อาจส่งผล กระทบต่อภาพลักษณ์ของ รพม.

3. ต่อเนื่องจากคำถามที่ 2 จากสถานการณ์ COVID-19 ในปัจจุบัน หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีประเด็น/ ความต้องการ ปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ และท่านมีแนวทาง/ มาตรการ/นโยบาย ในการตอบสนองต่อประเด็นดังกล่าวอย่างไร

คำตอบ ในบทบาทของรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ) มีปัญหาในเรื่องของรายได้ที่ต่ำกว่าที่ทำการ คาดการณ์ไว้ เนื่องจากมีทั้งพื้นที่ที่ รพม. รับรายได้เองและแบ่งรายได้มาจากผู้รับสัมปทาน แน่แน่นอนว่าในส่วนที่รับรายได้เอง รายได้ตกลงและส่วนที่แบ่งมาจากผู้รับสัมปทาน หากผู้รับ สัมปทานมีรายได้น้อยก็จะทำให้ รพม. ได้รับส่วนแบ่งน้อยลงเช่นกัน ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับปรุง ในอนาคต เช่น การขอรับการเยียวยา ในส่วนของผู้เช่าตามสัญญานั้น รพม. ต้องทำการเก็บค่า เช่าตามเวลาและครบตามจำนวนเงิน แต่พอผู้เช่าประสบปัญหาขาดรายได้ การจ่ายค่าเช่าตาม

สัญญาจึงมีความลำบากมากขึ้น ทำให้อาจจะเกิดการผิดสัญญาได้ หลายคนได้มีการยกเลิกสัญญาไป ซึ่งหากให้ รฟม. เที่ยวยากโดยการยกเว้นก็ลำบากเช่นกันเนื่องจากเป็นสัญญา และการเอียวยานั้นด้วยความที่เป็นรัฐ จำเป็นต้องให้การเอียวยากรบทุกคนและเป็นรูปธรรม เช่น หากผู้เช่าแจ้งว่าขาดรายได้ ขอยกเว้นค่าเช่า 3 เดือนยังไม่เป็นรูปธรรม/จับต้องยาก แต่หากเป็นคำสั่งของรัฐบาลลงมาให้ช่วยเอียวยาก เนื่องจากมีการประกาศสั่งปิดพื้นที่ หรือการ Work From Home จะเป็นรูปธรรมมากกว่า แน่นอนว่าผลกระทบแต่ละคนไม่เท่ากัน แต่ต้องมีการเอียวยากที่เท่ากัน นอกจากนี้สัญญาที่ รฟม. ได้ทำการจ้าง Sub Contracts ไปนั้นมีการกำหนดในสัญญาว่าต้องดูแลอย่างเต็มที่แต่พอมีสถานการณ์ COVID-19 ก็ไม่สามารถโปดเงินได้

4. หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ ความต้องการ ความคาดหวังหรือประเด็นความกังวล (Voice of Stakeholders หรือ Issues) ครอบคลุมทุกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ หรือไม่อย่างไรถ้าไม่เคย ท่านคิดว่าต้องมีแนวทางหรือวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ อย่างไร

คำตอบ ในบทบาทของรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ) รฟม. มีช่องทางในการรับฟังหลายช่องทาง ซึ่งทุกเรื่องที่ร้องเรียนเข้ามานั้นได้รับการดูแลหมดทุกเรื่อง มีการ Address ไปที่ปัญหา มีการแก้ไขปัญหาและการ Report กลับไปยังผู้ที่แจ้งเรื่องร้องเรียน ซึ่งส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ และทาง รฟม. เองก็มีการปรับปรุง การชี้แจงทำความเข้าใจ ซึ่งหากเป็นการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง จะถูกนำไปใช้ในอนาคตในระยะยาวด้วยเช่นกัน ซึ่งทุกอย่างสามารถตรวจสอบได้ มีการกำหนดกระบวนการ Service Level Agreement (SLA) ที่ชัดเจน

5. ท่านคิดว่า ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร และในอนาคตท่านมีแนวคิด/แนวทางการบริหารจัดการเรื่องดังกล่าวอย่างไร

***สามารถใช้ 7S ในการพิจารณา Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) System (ระบบ) Style (รูปแบบ) Staff (การจัดการบุคคล) Skill (ทักษะ) Shared Value (ค่านิยมร่วม)

คำตอบ ในบทบาทของผู้ว่าการ มองว่ามีจุดแข็งของในเรื่องระบบต่างๆ ที่ รฟม. วางไว้โดยได้รับคำแนะนำจากทาง TRIS หรือจากที่ปรึกษาต่างๆ รวมถึงฝ่ายกลยุทธ์ของทาง รฟม. เองนั้นได้มีการแนะนำการวางแผนกลยุทธ์รวมถึง Pattern ต่างๆ แต่ผลที่ได้รับนั้นอาจจะไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งหากเป็นไปตามที่คาดหวังไว้นั้นหมายความว่า Stakeholders ทุกคนมีความพึงพอใจ หรือมีการ say yes เป็นส่วนมาก จึงมองว่าตรงนี้อาจจะเป็นจุดอ่อน ซึ่งท่านร้องฯ มองว่าอาจจะมีส่วนมาจากความสัมพันธ์หรือ Engagement ของ Stakeholders อาจจะไม่เข้าใจในสิ่งที่ รฟม. ทำหรืออาจจะยังไปด้วยกันไม่ได้ ซึ่งการสร้าง Engagement กับ

Stakeholders ถือว่าเป็นอีกหนึ่งจุดอ่อนของ รพม. ที่มีการวางแผน แต่ไม่มีการ Implement ที่ดีจึงส่งผลกระทบต่อตัวผลที่ออกมา

ในบทบาทของรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ) ในสายงานปฏิบัติการ Solution คือ Routine Operation จึงไม่ค่อยเห็นวิธีการ/การแก้ไขปัญหา ต้องให้มีการเกิด Case ก่อน ทำให้รู้ว่าไม่มี Routine Operation ในด้านนี้แล้วค่อยมาหา Solution ที่หลัง ส่งผลให้การรับมือหรือการโต้ตอบยังไม่มี Dynamic เท่าที่ควรซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งจุดอ่อนหลักอีกหนึ่งประเด็น และหากพูดถึงเรื่อง Stakeholder Management ยกตัวอย่างในส่วนของพัฒนารูธุรกิจ หลายๆ ฝ่ายจะมี 3rd Party หรือ Party อื่นที่ต้องทำการปฏิสัมพันธ์กัน หากมองลูกค้าที่เป็นผู้เช่า หรือลูกค้าที่เป็นผู้โดยสาร ที่มีปริมาณค่อนข้างมาก ทำให้ไม่สามารถเข้าถึง Stakeholders เหล่านี้ได้ 100% จำเป็นต้องใช้ตัวแทน ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงไป นอกจากนี้ในเรื่องของ Staff และ Skill นั้น รพม. วางแผนไว้ว่า Staff จำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลาย เนื่องจากนโยบายของ รพม. ในปัจจุบันพยายามที่จะไม่ใช้อัตรากำลังที่ฟุ่มเฟือย พยายามยึดติดกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่ที่เน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพที่มากขึ้น จึงจำเป็นต้องเพิ่มเครื่องมือทั้งในด้าน Hard ware และ Soft ware เข้ามา ดังนั้นพนักงานจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจในการใช้เครื่องมือเหล่านั้นด้วย

6. ท่านคิดว่าอะไรคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุด (Key Success Factor) ของการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รพม.

คำตอบ ในบทบาทของรองผู้ว่าการ มองว่าการ Improve จุดอ่อนของ รพม. เป็นสิ่งที่ดี

ในบทบาทของรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ) การ Identify ว่าตรงไหนคือ Major น่าจะเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง รวมถึงผู้ที่จะมาทำหน้าที่บริหารจัดการ ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติ

7. ท่านมีความเห็นอย่างไรกับร่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รพม. (แสดงระหว่างการสัมภาษณ์)

คำตอบ ในบทบาทของรองผู้ว่าการ จากในตารางร่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รพม. มีกระทรวงคมนาคมที่มองว่าเป็นกลุ่มหน่วยงานภาครัฐ และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน แต่ไม่ได้ถูกจัดอยู่ในกลุ่มสถาบันการเงิน เช่น สำนักงานประมาณ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ซึ่งมองว่ากลุ่มนี้เกี่ยวข้องในเรื่องของการเงินมากกว่าเป็นหน่วยงานกำกับของ รพม.

8. สุดท้ายนี้ ท่านสามารถฝากประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ท่านอยากนำเสนอ
- คำตอบ** ในบทบาทของรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ) การรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (สถานการณ์ในปัจจุบัน) เราทำการรับมือโดยไม่คาดคิดมาก่อน เนื่องจากแผนที่ทำในวันนี้ได้ถูกสร้างขึ้นเมื่อ 5-10 ปีที่แล้ว และเมื่อเกิดเหตุการณ์เหล่านี้ขึ้น จึงใช้วิธีการ Ad hoc /การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งการมีแผนจะช่วย Provide แนวทางการดำเนินงานได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้นในแผนควรมีความยืดหยุ่นและกว้างกว่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากไม่รู้ว่าจะอนาคตจะเป็นอย่างไร เช่น หากในอนาคตจะไม่มีการทำสัญญาสัมปทาน จะทำอย่างไร

รองผู้ว่าการ (บริหาร)
วันที่ 6 กันยายน 2564

1. ตามภารกิจ บทบาทหน้าที่/การทำงานของหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านคิดว่า ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ทั้งภารกิจในปัจจุบัน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกี่ยวข้องกับภารกิจ หรือ ทิศทางการดำเนินงานในอนาคต ภายในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า (“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” นิยามคือ หน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคลที่ได้รับผลกระทบ (Active) จากการดำเนินงานของ รฟม. รวมทั้งหน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคลทั้งหมด ที่ดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบ (Passive) ต่อหน่วยงาน รฟม.)

คำตอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันของฝ่ายบริหาร ได้แก่

- หน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องกับการเวนคืนที่ดินตามพระราชกฤษฎีกา เช่น ส่วนงานวิศวกรรม ส่วนงานวางแผน และส่วนงานรับคืนที่ดิน (ส่งมอบที่ดิน)
- ประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากการเวนคืนและไม่ถูกเวนคืน (หมายถึง ประชาชนที่ไม่ได้ถูกเวนคืน แต่กระทบในส่วนในพื้นที่ ไม่สามารถเข้า-ออก)
- หน่วยงานราชการ เกี่ยวกับข้อตกลงในการใช้พื้นที่
- คู่ค้า ผู้รับจ้าง ที่ปรึกษาสำหรับการสำรวจที่ดิน
- ผู้ที่จะเข้ามาประมูล (งานจัดซื้อจัดจ้าง)
- คู่ค้าของฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง (บำรุงรักษาอาคาร)
- หน่วยงานภายใน พนักงาน รฟม.
- ผู้มาสมัครสอบเข้า รฟม.
- หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคล

ในอนาคต 3-5 ปี ลักษณะงานไม่เปลี่ยนแปลงไปมาก เพราะฉะนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียน่าจะ ไม่เปลี่ยนแปลง แต่ในส่วนของการต้องการความคาดหวังอาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

2. จากการดำเนินงานในช่วง 3-5 ปี ที่ผ่านมา หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยมีประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ (เช่น พนักงาน คณะกรรมการ พนักงาน คู่ค้า/ คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ ชุมชนสังคม สื่อมวลชน เป็นต้น) อย่างไร

คำตอบ ประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในช่วงที่ผ่านมา เช่น ความไม่แน่นอนของพื้นที่การเวนคืน รฟม. มีการวางแผนไว้ แต่อย่างไรก็ตามยังมีการร้องเรียนจากประชาชน ทำให้ไม่สามารถเวนคืนพื้นที่ได้ กลุ่มภาครัฐมีประเด็นในเรื่องของการขอเข้าพื้นที่เพื่อก่อสร้าง ดำเนินการค่อนข้างช้า เป็นเรื่องของการเจรจาและต่อรอง กลุ่มคู่ค้า มีประเด็นในเรื่องของการ

ก่อให้เกิดความเสียหาย ไม่ว่าจะเป็นการรื้อพื้นที่แล้วอาคารเสียหาย กระทบตึกอื่น รวมถึงประชาชนได้รับบาดเจ็บ เนื่องจากคู่ค้าไม่ได้ทำตามกฎหมาย ในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความล่าช้า เนื่องจากการส่งเรื่องมาถึงช้า และกระบวนการ/ขั้นตอนดำเนินงานที่มีขั้นตอนมาก ทำให้ระยะเวลาไม่เพียงพอต่อการทำงาน นอกจากนี้ยังมีประเด็นปัญหาจากการร้องเรียนเรื่องผลการประมูล เนื่องจากผู้เข้ามาประมูลมีความเห็นว่าเข้ามาทำการประมูลด้วยราคาที่ต่ำสุดแล้วแต่ไม่ได้รับคัดเลือก ซึ่งในปัจจุบันทาง รฟม. ทำการคัดเลือกผู้ประมูลโดยดูจากผลการดำเนินงานด้วย กลุ่มหน่วยงานภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคล มีประเด็นในเรื่องของเมื่อคนมาสอบสมัครงานและขอดูคะแนนก่อน รวมถึงมีการฟ้องร้องเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การสมัครเพื่อเป็นพนักงานของ รฟม.

3. ต่อเนื่องจากคำถามที่ 2 จากสถานการณ์ COVID-19 ในปัจจุบัน หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีประเด็น/ความต้องการ ปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ และท่านมีแนวทาง/มาตรการ/นโยบาย ในการตอบสนองต่อประเด็นดังกล่าวอย่างไร

คำตอบ จากสถานการณ์ COVID-19 กระทบต่อการทำงานใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1.) เจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินไม่ให้ รฟม. เข้าไปสำรวจ เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 โดยทาง รฟม. ได้มีการปรับมาใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เช่น ใช้โดรนแทนการลงไปสำรวจพื้นที่ และปรับแผนการสำรวจ โดยสำรวจในพื้นที่ที่ไม่ต้องใกล้ชิดกับคนจำนวนมาก หรือไปสำรวจในพื้นที่ที่เป็นส่วนของราชการก่อน

2.) หน่วยงานภายในที่รับผิดชอบทำงานต่างๆ มีการปรับการทำงานโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ทั้งหมด ยกเว้นในบางส่วนงานมีความจำเป็นต้องจัดทำเป็นเอกสาร เช่น เอกสารสัญญา เป็นต้น

3.) งานด้านทรัพยากรบุคคล ปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมให้เป็นกิจกรรมผ่านออนไลน์มากขึ้น

4. หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ ความต้องการ ความคาดหวังหรือประเด็นความกังวล (Voice of Stakeholders หรือ Issues) ครอบคลุมทุกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ หรือไม่ อย่างไรถ้าไม่เคยท่านคิดว่าต้องมีแนวทางหรือวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ อย่างไร

คำตอบ ไม่มี

5. ท่านคิดว่า ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร และในอนาคตท่านมีแนวคิด/แนวทางการบริหารจัดการเรื่องดังกล่าวอย่างไร

***สามารถใช้ 7S ในการพิจารณา Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) System (ระบบ) Style (รูปแบบ) Staff (การจัดการบุคคล) Skill (ทักษะ) Shared Value (ค่านิยมร่วม)

คำตอบ จุดแข็งในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของฝ่ายบริหาร เช่น ฝ่ายบริหารมีการเก็บรวบรวม เป็น Learning จากประเด็นต่างๆ ที่พบเจอจากการดำเนินงาน มีการสำรวจความพึงพอใจ ในส่วนงานการเวนคิน งานบริการจัดซื้อจัดจ้าง งาน HR รวมถึงทุกส่วนงานมีการทำงานอย่างเป็น ระบบ ผ่านการทำ ISO ที่มีคู่มืออย่างชัดเจน และ มีการทำ Service Blueprint ตามกระบวนการ ต่างๆ ในด้านของจุดอ่อน ยังขาดการติดตามผลการดำเนินงาน/ประเมินผลอย่างเป็นระบบ ขาดการนำมาปรับปรุง เช่น ในส่วนของผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ ยังไม่ได้มีการนำมา ปรับปรุง รวมถึงทักษะของบุคลากรควรมีการปรับปรุง เนื่องจากงานทุกอย่างเป็นสิ่งที่ รพม. ให้บริการ ต้องมีความกระตือรือร้น มีจิตบริการ ปรับ Mind set ให้มี Service Mind มากขึ้น

6. ท่านคิดว่าอะไรคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุด (Key Success Factor) ของการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รพม.

คำตอบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุด คือ แนวคิด Mind Set จะต้องมีแนวคิดที่จะปรับปรุง พัฒนา ให้ดีขึ้น เช่น การนำข้อคิดเห็น/เสนอแนะจากลูกค้า ควรจะต้องมีการปรับปรุง เพื่อให้ตอบสนอง ความต้องการ ความคาดหวัง และ Beyond Expectation

7. ท่านมีความเห็นอย่างไรกับร่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รพม.

คำตอบ กลุ่มชุมชน/ประชาสังคม มีความเห็นว่ามีบางกลุ่มที่เป็นทั้งกลุ่มได้รับผลกระทบ และไม่ได้รับ ผลกระทบ ดังนั้น ควรให้นิยามที่เป็นมีความชัดเจนมากขึ้น

8. สุดท้ายนี้ ท่านสามารถฝากประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รพม. รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ท่านอยากรับข้อเสนอ

คำตอบ ผู้เสียภาษี เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเงินส่วนใหญ่มาจากภาษีประชาชน ซึ่งปัจจุบัน รพม. ยังละเลยในส่วนของการให้ความสำคัญกับผู้เสียภาษี

รองผู้ว่าการ (วิศวกรรมและก่อสร้าง)
วันที่ 7 กันยายน 2564

1. ตามภารกิจ บทบาทหน้าที่/การทำงานของหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านคิดว่า ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ทั้งภารกิจในปัจจุบัน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกี่ยวข้องกับการกิจ หรือ ทิศทางการดำเนินงานในอนาคต ภายในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า (“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” นิยามคือ หน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคลที่ได้รับผลกระทบ (Active) จากการดำเนินงานของ รฟม. รวมทั้งหน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคลทั้งหมด ที่ดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบ (Passive) ต่อหน่วยงาน รฟม.)

คำตอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน แบ่งเป็น 1.) ผู้ถูกขอใช้พื้นที่ เช่น กทม., กรมทางหลวง, กรมสรรพากร (สายสีม่วงใต้), กรมชลประทาน 2.) หน่วยงานของรัฐ เช่น คณะรัฐมนตรี (ครม.), ผู้จัดการงบประมาณ, กรมบัญชีกลาง (ทำหน้าที่พิจารณาพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง ให้เป็นไปตามกรอบของรัฐบาล), อัยการสูงสุด, สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) 3.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) ได้ทำ MOU ร่วมกับ รฟม. ในการก่อสร้างมีการแบ่งโซนการทำงาน 4.) สำนักงานทรัพย์สิน เป็น Stakeholder ใหญ่ที่สำคัญ เพราะได้ให้ความช่วยเหลือ/ประสานงานเกี่ยวกับ พื้นที่ก่อสร้างเป็นอย่างดี เนื่องจากเวลาก่อสร้างมีบางส่วนไปกระทบพื้นที่ของสำนักงานทรัพย์สิน 5.) ผู้เช่าที่ต่อจากสำนักงานทรัพย์สิน 6.) ผู้ได้รับผลกระทบ เช่น ผู้ได้รับผลกระทบตามแนวก่อสร้าง, ชุมชนตามแนวก่อสร้าง, ผู้ถูกเวนคืน, ประชาชนผู้สัญจรตามพื้นที่ บริเวณก่อสร้าง เช่น ทางเดินเท้า 7.) ผู้รับสัมปทาน/ ผู้รับจ้าง 8.) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการก่อสร้าง 9.) ผู้ให้สินเชื่อ 10.) พนักงานภายใน รฟม.

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในอนาคต 3-5 ปี ยังมองว่ากลุ่มที่ยังคงเดิมกับในปัจจุบัน คือ หน่วยงาน ประสานงาน และหน่วยงานที่เวนคืน ถูกเวนคืน เจ้าของพื้นที่ โดยกลุ่มจะเปลี่ยนแปลงไปน่าจะอยู่ที่ มุมมอง/นโยบายของผู้บริหารหลักที่จะทำให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Concept เปลี่ยนไป และสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป รวมถึงกลุ่มหน่วยงานราชการ/รัฐด้วย ขึ้นอยู่กับนโยบายต่างๆ ของรัฐ รวมถึงกลุ่มประชาชนจะเปลี่ยนแปลงไปตามความเดือดร้อน และสภาพแวดล้อม

2. จากการดำเนินงานในช่วง 3-5 ปี ที่ผ่านมา หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยมีประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ (เช่น พนักงาน คณะกรรมการ พนักงาน คู่ค้า/ คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ ชุมชนสังคม สื่อมวลชน เป็นต้น) อย่างไร

คำตอบ ประเด็นปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผ่านมา มีหลายประเด็น ดังนี้

- การขอใช้พื้นที่ก่อสร้างรถไฟฟ้า ตามกฎของ กทม. พื้นที่ทางขึ้น-ลงรถไฟฟ้า จะต้องเว้นพื้นที่สำหรับทางเดินเท้าไม่ต่ำกว่า 1.50 เมตร ทำให้ รฟม. ต้องไปเวนคืนพื้นที่เพิ่มเติมให้ครบตามกฎหมาย
- พื้นที่สำหรับก่อสร้าง ต้องขอใช้พื้นที่กับสำนักงานทรัพย์สิน บางพื้นที่สำนักงานทรัพย์สินส่งให้ผู้เช่าเช่าพื้นที่ต่อ ดังนั้นในการจ่ายเงินชดเชย เงินเวนคืน ปกติคณะกรรมการจะพิจารณาจากหลักฐาน และตามโฉนดถือครอง ทำให้ผู้ที่เช่าพื้นที่ต่อไม่สามารถรับเงินชดเชยได้ เนื่องจากไม่มีเอกสาร/โฉนดที่รับรองได้ แต่อย่างไรก็ตาม รฟม. ให้อัตราการจ่ายเงินเวนคืนที่ค่อนข้างสูง เป็นราคาตลาด รวมถึงมีคณะกรรมการในการพิจารณาที่รวดเร็ว และขั้นตอนการเบิกจ่ายค่อนข้างเร็ว
- ปัญหาในชุมชน เช่น ชุมชนใกล้วัดเอี่ยม ประชาชนบางกลุ่มต้องการให้ทางขึ้น-ลงรถไฟฟ้าอยู่ทางหน้าวัด ทำให้ทาง รฟม. ต้องไปใช้พื้นที่ด้านข้างพื้นที่ก่อสร้าง แต่เกิดการสื่อสารที่ผิดพลาด ทำให้ประชาชนเข้าใจว่าจะทุบกำแพงวัด เป็นต้น ประชาชนบางกลุ่มมองว่าไม่ควรมาสร้างทางขึ้น-ลงใกล้วัด บางกลุ่มมองว่าควรจะเปลี่ยนทางขึ้น-ลงเป็นบริเวณอื่นแทน
- ปัญหาระหว่างการก่อสร้าง เช่น อุบัติเหตุ ดินทรุด น้ำท่วม ประชาชนร้องเรียน หัวเจาะจม ทำให้การก่อสร้างเกิดความล่าช้า รวมถึงต้องมีการพิจารณาถึงเทคนิคต่างๆ ในการก่อสร้างของผู้ประมูลด้วย เพื่อลดความเสี่ยงจากการเกิดปัญหาระหว่างการก่อสร้างได้ เช่น เครื่องมือที่ใช้ ประสิทธิภาพ เพื่อจะช่วยลดความเสี่ยงจากการเกิดปัญหาในการก่อสร้าง
- ระยะเวลาการเข้าก่อสร้างต่อวันค่อนข้างมีจำกัด สำหรับพื้นที่ที่ไม่สามารถปิดให้บริการได้
- ปัญหาของการติดตั้ง เช่น การติดตั้งท่อแป๊บ เวลาอยู่ใต้ดินขึ้นๆ ส่งผลให้ท่อเปราะได้ ต้องดำเนินการเปลี่ยนท่อที่มาจากวัสดุอื่นที่มีการเคลือบ เพื่อเพิ่มอายุการใช้งาน รวมถึงระบบท่อดับเพลิงในรถไฟฟ้าใต้ดิน ปกติเชื่อมต่อกับระบบไฟฟ้า แต่ว่าในระบบใต้ดินจะมีปัญหา ถ้าต้องใช้ระบบไฟมาเชื่อมจะวุ่นวาย ต้องมีระบบกำจัดควัน ดูดควันพิษ ระบบเตือนภัย ต้องมาเปลี่ยนเป็นระบบที่ออปชั่น ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพให้มีความเหมาะสม

- ข้อจำกัดทางพื้นที่การออกแบบทาง รฟม. พยายามหลีกเลี่ยงพื้นที่ที่มีข้อจำกัด เช่น BTS เส้นทางโรงพยาบาลตำรวจ ที่มีเส้นทางลักษณะโค้ง ทำให้ค่าออกแบบพื้นที่มีราคาสูง
- การประสานงานกับ กทม. ค่อนข้างมีข้อจำกัด เนื่องจาก กทม. มีหน่วยงานมาขอใช้พื้นที่จำนวนมาก ทำให้โดนร้องเรียน เพราะฉะนั้น กทม. จะค่อนข้างผลกระทบ
- ลักษณะงานของ รฟม. กับหน่วยงานท้องถิ่น ใช้สัญญาการก่อสร้างคนละรูปแบบ ซึ่ง รฟม. ใช้รูปแบบสัญญานานาชาติที่มีความยุติธรรม เนื่องจาก รฟม. มองว่าผู้รับจ้างเป็น Partner ที่จะต้องทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบสัญญาดังกล่าวมีผลกระทบต่อ Stakeholders

3. ต่อเนื่องจากคำถามที่ 2 จากสถานการณ์ COVID-19 ในปัจจุบัน หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีประเด็น/ความต้องการ ปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ และท่านมีแนวทาง/มาตรการ/นโยบาย ในการตอบสนองต่อประเด็นดังกล่าวอย่างไร

คำตอบ จากสถานการณ์ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานด้านก่อสร้าง ในส่วนการติดตั้ง ตกแต่ง งานสถาปัตยกรรมเป็นส่วนมาก สำหรับงานก่อสร้างอย่างอื่นยังคงสามารถดำเนินการได้ตาม Progress มีมาตรการสำหรับก่อสร้างแบบแบ่งกลุ่มช่าง/แรงงาน มีการตรวจ SWAB ATK เพื่อหาเชื้อโควิด รวมถึงมีการปรับแผนการก่อสร้าง เนื่องจากคณะกรรมการของ รฟม. ให้ความสำคัญและติดตามเสมอ และให้ออกมาตรการเกี่ยวกับการทำงานในช่วง COVID-19

4. หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ ความต้องการ ความคาดหวังหรือประเด็น ความกังวล (Voice of Stakeholders หรือ Issues) ครอบคลุมทุกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ หรือไม่ อย่างไรถ้าไม่เคยท่านคิดว่าต้องมีแนวทางหรือวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ อย่างไร

คำตอบ ไม่มี

5. ท่านคิดว่า ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร และในอนาคตท่านมีแนวคิด/แนวทางการบริหารจัดการเรื่องดังกล่าวอย่างไร

***สามารถใช้ 7S ในการพิจารณา Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) System (ระบบ) Style (รูปแบบ) Staff (การจัดการบุคคล) Skill (ทักษะ) Shared Value (ค่านิยมร่วม)

คำตอบ ฝ่ายวิศวกรรมและก่อสร้างมีเครื่องมือในการประสานงาน เพื่อลดปัญหากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน โครงการต่างๆ เช่น โครงการ CSR ทำให้สามารถรับฟังปัญหาต่างๆ และทางฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถ Action ได้ นอกจากนี้มีแนวทางการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านผู้รับจ้าง มีข้อมูล

เกี่ยวกับ Voice of Stakeholder แต่ยังคงขาดการจัดเก็บที่เป็นระบบ และยังไม่มีรูปแบบ Format การจัดเก็บที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงเงื่อนไขกฎหมายบางข้อ ทำให้ รฟม. ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ เช่น การจ่ายเงินชดเชยต่างๆ ต้องผ่านการขออนุมัติที่มีระยะเวลาอันยาวนาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ รฟม. ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับที่กำหนดไว้

6. ท่านคิดว่าอะไรคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุด (Key Success Factor) ของการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม.

คำตอบ ความชัดเจนของนิยาม Stakeholders ในการแบ่งกลุ่ม และการจัดลำดับความสำคัญ

7. ท่านมีความเห็นอย่างไรกับร่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.

คำตอบ ไม่มี

8. สุดท้ายนี้ ท่านสามารถฝากประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ท่านอยากนำเสนอ

คำตอบ รฟม. ควรจะต้องมีการกระจายการโฟกัสไปในหลายๆ จุด และมองว่าอยากให้แผนด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง

รองผู้ว่าการ (กลยุทธ์และแผน)

วันที่ 10 กันยายน 2564

1. ตามภารกิจ บทบาทหน้าที่/การทำงานของหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านคิดว่า ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ทั้งภารกิจในปัจจุบัน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกี่ยวข้องกับภารกิจ หรือ ทิศทางการดำเนินงานในอนาคต ภายในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า (“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” นิยามคือ หน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคลที่ได้รับผลกระทบ (Active) จากการดำเนินงานของ รฟม. รวมทั้งหน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคลทั้งหมด ที่ดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบ (Passive) ต่อหน่วยงาน รฟม.)

คำตอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของฝ่ายกลยุทธ์และแผนในปัจจุบัน ได้แก่ กระทรวงคมนาคม, กระทรวงการคลัง, กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, คณะรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.), สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากการเวนคืนที่ดิน, กลุ่มพนักงานฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง, หน่วยงาน IT ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของฝ่ายกลยุทธ์และแผนในอนาคต 3 – 5 ปีข้างหน้า มีความเห็นว่าคุณุ่มจะยังคงเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเดิม แต่กลุ่มบุคคลอาจเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากกลุ่มบุคคลเดิมอาจมีการโยกย้าย หรือลาออก

2. จากการดำเนินงานในช่วง 3-5 ปี ที่ผ่านมา หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยมีประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ (เช่น พนักงาน คณะกรรมการ พนักงาน คู่ค้า/ คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ ชุมชนสังคม สื่อมวลชน เป็นต้น) อย่างไร

คำตอบ ประเด็นปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผ่านมา แบ่งเป็นที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และ ภายในของรฟม.

สำหรับประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

- การปรับเปลี่ยนนโยบาย เช่น รถไฟฟ้ามีนโยบายปรับระบบ BRT หรือปรับเปลี่ยนไปให้เหมาะสมกับแต่ละยุคของรัฐบาล
- เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่ รฟม. จะต้องเข้าไปขออนุมัติ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป อาจจะทำให้ข้อสงสัย และข้อแก้ไขเพิ่มเติม กระทบต่อการดำเนินงานโครงการที่อาจจะมีความล่าช้าได้
- การเวนคืนที่ดิน ส่งผลกระทบต่อประชาชนที่อาศัยอยู่ตามแนวโครงการก่อสร้าง

สำหรับประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในของ รฟม. นั้น พบปัญหา/อุปสรรคค่อนข้างน้อย

3. ต่อเนื่องจากคำถามที่ 2 จากสถานการณ์ COVID-19 ในปัจจุบัน หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีประเด็น/ความต้องการ ปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ และท่านมีแนวทาง/มาตรการ/นโยบาย ในการตอบสนองต่อประเด็นดังกล่าวอย่างไร

คำตอบ จากสถานการณ์ COVID-19 ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบจะเป็นเรื่องของการติดต่อ/ประสานงาน เพื่อสอบถามความคิดเห็นกับประชาชนผู้มีส่วนร่วม ที่ถูกระทบเวลาการทำงาน หรือถูกเลื่อนระยะเวลาการทำงานออกไป

4. หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ ความต้องการ ความคาดหวังหรือประเด็นความกังวล (Voice of Stakeholders หรือ Issues) ครอบคลุมทุกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ หรือไม่ อย่างไรถ้าไม่เคยท่านคิดว่าต้องมีแนวทางหรือวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ อย่างไร

คำตอบ ปัจจุบันมีการให้ความรู้ และอบรมบุคลากรในการประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบ

5. ท่านคิดว่า ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร และในอนาคตท่านมีแนวคิด/แนวทางการบริหารจัดการเรื่องดังกล่าวอย่างไร

***สามารถใช้ 7S ในการพิจารณา Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) System (ระบบ) Style (รูปแบบ) Staff (การจัดการบุคคล) Skill (ทักษะ) Shared Value (ค่านิยมร่วม)

คำตอบ จุดแข็งการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของฝ่าย คือ มีกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เพียงพอ และมีการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดี ในด้านจุดอ่อนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือการหาบุคลากรให้ตรงกับสายงานที่ต้องทำจริงค่อนข้างยาก เพราะเมื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานไม่ตรงกับสายงานที่ถนัด/เรียนจบมา ส่งผลให้อัตราการลาออกสูงขึ้น

6. ท่านคิดว่าอะไรคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุด (Key Success Factor) ของการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม.

คำตอบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุด คือ การถอดบทเรียน (Lesson learned) จากการประสานงานกับหน่วยงาน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เพื่อลดปัญหา/อุปสรรคในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ และการคัดเลือกที่ปรึกษาในการดำเนินโครงการก่อสร้าง

7. ท่านมีความเห็นอย่างไรกับร่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.

คำตอบ จากภาพรวมมีความเห็นว่าครอบคลุมทั้งหมดแล้ว

8. สุดท้ายนี้ ท่านสามารถฝากประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ท่านอยากนำเสนอ

คำตอบ จากประสบการณ์ที่พบเจอกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่มนั้น สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การพูดคุย หรือ เจรจากัน เป็นหลัก

รองผู้ว่าการ (การเงิน)
วันที่ 10 กันยายน 2564

1. ตามภารกิจ บทบาทหน้าที่/การทำงานของหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านคิดว่า ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ทั้งภารกิจในปัจจุบัน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกี่ยวข้องกับภารกิจ หรือ ทิศทางการดำเนินงานในอนาคต ภายในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า (“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” นิยามคือ หน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคลที่ได้รับผลกระทบ (Active) จากการดำเนินงานของ รฟม. รวมทั้งหน่วยงาน/กลุ่มคน/บุคคลทั้งหมด ที่ดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบ (Passive) ต่อหน่วยงาน รฟม.)

คำตอบ ในส่วนของสายงานที่รับผิดชอบมี 2 ส่วน คือ ภายในเป็นพนักงาน และ Sub contract เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงที่มีความสำคัญ ในปัจจุบันมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวนมาก เช่น รัฐบาล, กระทรวงคมนาคม, คณะกรรมการ รฟม., สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.), สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.), BEM, ผู้ถูกเวนคืน, ผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า, JICA (เจ้าหนี้) สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญของสายงาน ในอนาคต 3-5 ปี มองว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะยังคงเป็นกลุ่มเดิม

2. จากการดำเนินงานในช่วง 3-5 ปี ที่ผ่านมา หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยมีประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ (เช่น พนักงาน คณะกรรมการ พนักงาน คู่ค้า/ คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ ชุมชนสังคม สื่อมวลชน เป็นต้น) อย่างไร

คำตอบ ประเด็นปัญหา อุปสรรคที่พบเจอในช่วงที่ผ่านมา เช่น

- ความต้องการของกลุ่มพนักงาน คือ ความรวดเร็ว ตอบสนองได้ทันที
- การเบิกจ่ายให้มีความสำคัญกับการเบิกจ่ายให้ได้ตามเป้าหมายของรัฐมนตรี ซึ่งส่วนใหญ่เป็นไปตามแผน แต่ในปี 2564 ไม่สามารถเวนคืนสายสีม่วงได้ ทำให้การดำเนินงานเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่รับผิดชอบเรื่องงบการเงินรายไตรมาส รฟม. มีการประสานงานกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี
- กลุ่มเจ้าหนี้คาดหวังให้ รฟม. จ่ายเงินได้ตามกำหนด ซึ่งทางสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) ช่วยดูแลหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำให้กับทาง รฟม.
- สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) ไม่มีประเด็นปัญหากัน สบน. เป็นพันธมิตรที่ดีให้ความช่วยเหลือในหลายๆ ประเด็น

3. ต่อเนื่องจากคำถามที่ 2 จากสถานการณ์ COVID-19 ในปัจจุบัน หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีประเด็น/ความต้องการ ปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกี่ยวข้องหรือมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ และท่านมีแนวทาง/มาตรการ/นโยบาย ในการตอบสนองต่อประเด็นดังกล่าวอย่างไร

คำตอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ไม่ได้มีผลกระทบกับ รพม. รวมถึงไม่มีความต้องการ ความคาดหวัง ที่เปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายการเงินมีการปรับเปลี่ยนวิธีการเข้าทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้สามารถดำเนินการได้โดยไม่มีผลกระทบกับงาน เช่น การโอนเงิน การปรับเป็นให้ลงนาม ผ่านเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

4. หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ ความต้องการ ความคาดหวังหรือประเด็น ความกังวล (Voice of Stakeholders หรือ Issues) ครอบคลุมทุกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ หรือไม่ อย่างไร ถ้าไม่เคยท่านคิดว่าต้องมีแนวทางหรือวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ อย่างไร

คำตอบ ปัจจุบันยังไม่มีเก็บข้อมูลดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบที่สำคัญ จะมีการเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมาสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการรับ Feedback ในการทำงาน และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5. ท่านคิดว่า ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร และในอนาคตท่านมีแนวคิด/แนวทางการบริหารจัดการเรื่องดังกล่าวอย่างไร

***สามารถใช้ 7S ในการพิจารณา Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) System (ระบบ) Style (รูปแบบ) Staff (การจัดการบุคคล) Skill (ทักษะ) Shared Value (ค่านิยมร่วม)

คำตอบ จุดแข็งของฝ่ายการเงิน คือ พนักงานมีทักษะการเป็นพนักงานที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงาน อื่นๆ ในมุมมองจุดอ่อนยังขาดระบบไอทีที่จะมาช่วยในการบริหารจัดการการทำงาน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ และมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6. ท่านคิดว่าอะไรคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุด (Key Success Factor) ของการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รพม.

คำตอบ มีการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และมี service mind ในการให้บริการ

7. ท่านมีความเห็นอย่างไรกับร่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม.

คำตอบ ไม่มี

8. สุดท้ายนี้ ท่านสามารถฝากประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ท่านอยากรำเสนอ

คำตอบ ในอนาคตอยากให้มีการนำเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมมาปรับใช้ในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปลัดกระทรวงคมนาคม
วันที่ 6 ตุลาคม 2564

1. ในปัจจุบันหน่วยงานของท่านกับ รฟม. มีความจำเป็นต้องประสานงานหรือต้องทำงานร่วมกันในภารกิจหรืองานด้านใดบ้าง และปัจจุบันการทำงานดังกล่าวราบรื่นหรือมีปัญหาอุปสรรคหรือไม่อย่างไร

คำตอบ กระทรวงคมนาคม มีหน้าที่ในการถ่ายทอดนโยบายจากท่านรัฐมนตรี ให้ รฟม. นำมาจัดทำแผนการดำเนินงาน ปัจจุบันปัญหา/อุปสรรค คือ กระบวนการภายในที่ รฟม. ดำเนินการว่ามีความครบถ้วนหรือไม่ ดังนั้น รฟม. ควรทำ check list ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นจากสาเหตุใด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิม

2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ท่านมีความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญในภาพรวมต่อ รฟม. อย่างไร (ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต)

คำตอบ รฟม. ควรสนองต่อนโยบายของรัฐบาล ปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ และต้องไปทบทวนในกระบวนการว่ามี check list ไต ที่ต้องปรับปรุงในด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ในการทำงานร่วมกันกับ รฟม. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร และมีข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของ รฟม. กับหน่วยงานอื่นๆ อย่างไร

คำตอบ จุดแข็งในเรื่อง มีบุคลากรที่มีคุณภาพและประสบการณ์ ดังนั้นการบริหารจัดการบุคลากรจำนวนมากอย่างคุณภาพเป็นเรื่องสำคัญ นอกจากนี้ การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเป็นอีกประเด็นสำคัญ เช่น หน่วยงานกำกับต่างๆ เป็นต้น

4. ท่านคิดว่ากิจกรรมต่อไปนี้จะสามารถทำให้การประสานงานหรือทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของท่าน และ รฟม. มีความบูรณาการและลดปัญหาอุปสรรค ได้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร

- การประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอรายเดือน/ไตรมาส ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ
- การบูรณาการแผนการทำงานประจำปีระหว่างสองหน่วยงาน
- การแลกเปลี่ยนหรือพัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกัน
- การเยี่ยมชมหรือดูงานระหว่างสองหน่วยงาน
- กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อื่นๆ

คำตอบ ทั้งหมดเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการจัดทำ และ รฟม. ควรจัดการดำเนินการให้ครบถ้วน ในระดับบริหารไม่มีประเด็นใด แต่ในระดับปฏิบัติการนั้นกระบวนการจัดส่งงานเป็นเรื่องสำคัญ และควรมี Mission ที่ชัดเจนและไปในทางเดียวกัน

5. อยากให้ท่านรบกวนแลกเปลี่ยน/ให้ความรู้ ในการบริหารจัดการหรือการสร้างความสัมพันธ์หน่วยงานท่านกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น สำนักงานประมาธ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

คำตอบ การสร้างความเข้าใจในงานที่ รฟม. ต้องดำเนินการเป็นสิ่งสำคัญ หน่วยงานต่างๆ จำเป็นต้องเข้าใจในปัญหา ข้อจำกัด และเป้าหมายการดำเนินงานของ รฟม. ให้ชัดเจน

6. ประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม.

คำตอบ รฟม. มีคนเก่งจำนวนมาก ดังนั้นจึงควรบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ให้ดี

รองอธิบดีกรมการขนส่งทางราง
วันที่ 29 กันยายน 2564

1. ในปัจจุบันหน่วยงานของท่านกับ รฟม. มีความจำเป็นต้องประสานงานหรือต้องทำงานร่วมกันในภารกิจหรืองานด้านใดบ้าง และปัจจุบันการทำงานดังกล่าวราบรื่นหรือมีปัญหาอุปสรรคหรือไม่อย่างไร

คำตอบ กรมการขนส่งทางรางเป็นหน่วยงานกำกับดูแล ออกกฎเกณฑ์ รวมถึงแผนพัฒนาและการคุ้มครองผู้บริโภค ในปีหน้าจะมีการออกกฎหมายเพิ่ม ปัจจุบันกรมการขนส่งทางรางได้รับความร่วมมือจาก รฟม. อย่างดีในด้านเอกสารรวมถึงการลงพื้นที่ด้วย มีการให้ความร่วมมือในการป้องกัน covid-19 ที่ดีมาก หากได้รับการร้องเรียนจะได้รับการแก้ไขที่ดีจาก รฟม. แทบจะไม่มีการร้องเรียนเป็นครั้งที่สอง นอกจากนี้กรมได้รับข้อมูลตามที่ต้องการจาก รฟม. จึงมีข้อมูลไปรายงาน สคบ. ได้

2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ท่านมีความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญในภาพรวมต่อ รฟม. อย่างไร (ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต)

คำตอบ กรมการขนส่งทางรางได้รับความร่วมมือจาก รฟม. ในการจัดทำมาตรฐานที่ดี และมีความคาดหวังให้ รฟม. มีการปรับเกณฑ์บางข้อในสัญญาสัมปทานใหม่ที่ยังไม่เกิดขึ้น

3. ในการทำงานร่วมกันกับ รฟม. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร และมีข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของ รฟม. กับหน่วยงานอื่นๆ อย่างไร

คำตอบ รฟม. มีจุดแข็ง คือ ด้านองค์ความรู้ ความปลอดภัย การดำเนินงาน และด้านต่างๆ ในด้านจุดอ่อน คือเรื่องความคาดหวังของประชาชน ในเรื่องของการลดค่าโดยสาร

4. ท่านคิดว่ากิจกรรมต่อไปนี้จะสามารถทำให้การประสานงานหรือทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของท่าน และ รฟม. มีความบูรณาการและลดปัญหาอุปสรรค ได้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร

- การประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอรายเดือน/ไตรมาส ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ
- การบูรณาการแผนการทำงานประจำปีระหว่างสองหน่วยงาน
- การแลกเปลี่ยนหรือพัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกัน
- การเยี่ยมชมหรือดูงานระหว่างสองหน่วยงาน
- กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อื่นๆ

คำตอบ ในปัจจุบันมีการประชุมกันหลาย party และหลายเวทีอยู่แล้ว รวมถึงเวทีใหญ่ๆ ภายนอกด้วย มีการแลกเปลี่ยน/พัฒนาฐานข้อมูล กรมการขนส่งทางรางกำลังทำการพัฒนาอยู่ ณ ตอนนี

มีการจัดทำมาตรฐานจะไม่สำเร็จหาก รพม. ไม่ให้การช่วยเหลือ เนื่องจาก รพม. ได้รับอันดับ 1 ในด้านกิจการรถไฟฟ้าและ รพม. มีการนำมาตรฐานในด้านกิจการรถไฟฟ้าของต่างประเทศมาใช้ด้วย นอกจากนี้กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อื่นๆ กรมการขนส่งทางรางมองว่าการสร้างความสัมพันธ์ด้านการงานจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ผูกพันกันมากกว่าการจัดกิจกรรม สันทนาการ

5. อยากให้ท่านรบกวนแลกเปลี่ยน/ให้ความรู้ในการบริหารจัดการหรือการสร้างความสัมพันธ์หน่วยงานท่านกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น สำนักงานประมาณ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

คำตอบ Key success ที่สำคัญ คือ การมี experiences ด้วยกัน เช่น การไปดูงานที่ต่างประเทศ ทำให้สื่อสารกันง่ายขึ้น และมีความเป็นกันเองมากขึ้น

6. ประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รพม.

คำตอบ กรมการขนส่งทางรางขอความร่วมมือ รพม. 2 เรื่อง คือ 1) ต้องมีมุมมองที่ไปถึงประชาชนให้มากขึ้น มากกว่าตัวสัญญาสัมปทาน ในการลดค่าครองชีพของประชาชน 2) มีสถาบันวิจัยเทคโนโลยีและระบบรางเกิดขึ้นจึงคาดหวังให้ รพม. มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีอย่างจริงจัง รวมถึงเทคโนโลยีในการพัฒนาบุคคลด้วย รพม. น้อมรับทั้งสองประเด็นและเริ่มดำเนินการไปแล้ว ในเรื่องการลดค่าโดยสาร ซึ่งอาจจะมีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาเร็วๆ นี้ และในเรื่องเทคโนโลยี ท่านผู้ว่าการได้มีการสั่งการให้เริ่มดำเนินการแล้วให้มีการ Transfer ไปยังสถาบันวิจัยเทคโนโลยีและระบบราง

รองผู้อำนวยการ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)
วันที่ 27 กันยายน 2564

1. ในปัจจุบันหน่วยงานของท่านกับ รฟม. มีความจำเป็นต้องประสานงานหรือต้องทำงานร่วมกันในภารกิจหรืองานด้านใดบ้าง และปัจจุบันการทำงานดังกล่าวราบรื่นหรือมีปัญหาอุปสรรคหรือไม่อย่างไร

คำตอบ สนข. ร่วมกับ รฟม. เป็นพันธมิตรกันในระดับทางตรงและทางอ้อม ตั้งแต่งานต้นน้ำเรื่องข้อมูลต่างๆ กลางน้ำคือการวิเคราะห์แผนงานและมาตรการต่างๆ สุดท้ายปลายน้ำคืองานติดตามประเมินผล สนข. ได้รับความร่วมมือจาก รฟม. เป็นอย่างดีทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมา ยังไม่พบปัญหาหรืออุปสรรค บางครั้งอาจจะมีการขอข้อมูลเร่งด่วนอย่างไม่เป็นทางการกับ รฟม. บ้าง

2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ท่านมีความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญในภาพรวมต่อ รฟม. อย่างไร (ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต)

คำตอบ รฟม. เป็นคู่สัญญาของผู้ประกอบการ สนข. ต้องการข้อมูลมากำหนดราคาตัวร่วมดังนั้นจึงมีความต้องการข้อมูลบางส่วนจาก รฟม. แต่เนื่องด้วยติดสัญญาสัมปทานจึงทำให้มีปัญหาในการส่งข้อมูลในปัจจุบันและในอนาคต สำหรับการติดตามและประเมินผล ทาง สนข. ไม่ได้มีประเด็นความต้องการเพิ่มเติม

3. ในการทำงานร่วมกันกับ รฟม. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร และมีข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของ รฟม. กับหน่วยงานอื่นๆ อย่างไร

คำตอบ การส่งข้อมูลระหว่าง สนข. และ รฟม. ไม่มีประเด็นปัญหา ทาง รฟม. มีทัศนคติในการให้ข้อมูลสูง ไม่มีการปิดกั้นข้อมูล ไม่มีประเด็นที่เป็นจุดอ่อน สนข. มองว่าการส่งข้อมูล และการประสานงานในการขอข้อมูลถือว่าเป็นจุดเด่นที่สำคัญของ รฟม.

4. ท่านคิดว่ากิจกรรมต่อไปนี้จะสามารถทำให้การประสานงานหรือทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของท่าน และ รฟม. มีความบูรณาการและลดปัญหาอุปสรรค ได้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร

- การประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอรายเดือน/ไตรมาส ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ
- การบูรณาการแผนการทำงานประจำปีระหว่างสองหน่วยงาน
- การแลกเปลี่ยนหรือพัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกัน
- การเยี่ยมชมหรือดูงานระหว่างสองหน่วยงาน
- กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อื่นๆ

คำตอบ ภายใต้สถานการณ์ปกติ สนข. เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ เป็นปกติอยู่แล้ว ดังนั้นจึงมีความถี่มากในการประสานงานกับ รฟม. มองว่ายังไม่เห็นการบูรณาการแผนการทำงานประจำปี ในระหว่างปี สำหรับกิจกรรมการแลกเปลี่ยนและพัฒนาฐานข้อมูล ยังไม่มีการแลกเปลี่ยนกัน ตอนนี้จะเป็นในลักษณะของข้อมูลที่ต่างฝ่ายต่างเก็บ กิจกรรมการเยี่ยมชมงาน มีจัดในช่วงแรกๆ แต่ในช่วงหลังเมื่อมีการทำความรู้จักกันแล้ว การเยี่ยมชมงานจึงลดลง ไม่มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อื่นๆ ส่วนมากจะเจอกันตามงานที่กระทรวงจัดมากกว่า ในประเด็นการบูรณาการแผนการทำงานประจำปีระหว่างสองหน่วยงาน และการแลกเปลี่ยนหรือพัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกันในทางเอกชนถือว่าเร่งด่วน แต่ทางรัฐบาลไม่ถือว่าเร่งด่วน และเนื่องจากมีแผนการทำงานที่แยกกัน อยากให้มีการหารือแผนงานร่วมกันเนื่องจากเป็นการบริการที่ Serve คนที่มีทั้ง private และ public ดังนั้นจึงต้องบูรณาการกันหลายหน่วยงาน ในด้านการแบ่งปันฐานข้อมูล สนข. มองว่ายังเป็นเรื่องที่ยาก

5. อยากให้ท่านรบกวนแลกเปลี่ยน/ให้ความรู้ ในการบริหารจัดการหรือการสร้างความสัมพันธ์หน่วยงานท่านกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น สำนักงานประมาณ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

คำตอบ อยากให้มีการเปิด Focus Group โดยไม่ผ่าน 3rd Party หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในลักษณะการถอดบทเรียน เพื่อให้มีความเข้าใจกันระหว่างหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น

6. ประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม.

คำตอบ รฟม. ดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีทุกกลุ่มในฐานะหน่วยงาน แต่ในฐานะประชาชนตอนนี้ รฟม. ยังไม่สามารถแก้ปัญหาเรื่องตัวร่วมได้จากการติดปัญหาสัมปทาน

ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
วันที่ 1 ตุลาคม 2564

1. ในปัจจุบันหน่วยงานของท่านกับ รฟม. มีความจำเป็นต้องประสานงานหรือต้องทำงานร่วมกันในภารกิจหรืองานด้านใดบ้าง และปัจจุบันการทำงานดังกล่าวราบรื่นหรือมีปัญหาอุปสรรคหรือไม่อย่างไร

คำตอบ สคร. ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติ โดยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับ รฟม. คือ กำกับดูแลการทำงานของ รฟม. โดยพิจารณาความสอดคล้องของแผนวิสาหกิจและแผนพัฒนาวิสาหกิจ ซึ่งเป็นหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่จะต้องดำเนินการส่งแผนให้ สคร. ประกอบการพิจารณา อีกเรื่องคือการติดตามประเมินผลรัฐวิสาหกิจ และติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ หรือการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับต่างๆ จากสถานการณ์ COVID-19 เป็นอีกหนึ่งอุปสรรคที่อาจทำให้การติดต่อประสานงานล่าช้าบ้าง แต่ก่อนหน้านี้ไม่มีปัญหา

2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ท่านมีความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญในภาพรวมต่อ รฟม. อย่างไร (ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต)

คำตอบ เน้นไปเรื่องของกฎหมาย ที่ในบางกรณีมีประเด็นที่เป็นที่สนใจของสาธารณชน จึงเป็นสิ่งที่ รฟม. ควรดำเนินการแก้ไข สคร. มีประเด็นความคาดหวังในเรื่องของระบบตัวร่วมในการพัฒนาระบบตัวร่วม อยากให้ รฟม. เริ่มดำเนินการในส่วนที่ รฟม. สามารถดำเนินการได้ก่อน ในตอนนี้ สคร. มีความคาดหวังให้มีการบูรณาการระหว่างรัฐวิสาหกิจ เช่น จะทำอย่างไรให้คนมาใช้รถไฟฟ้าเพิ่มขึ้น อาจจะหารือร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงคมนาคม และอยากให้กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในเส้นทางสายฉลองรัชธรรม ที่ยังมีจำนวนผู้โดยสารน้อย นอกจากนี้ยังคาดหวังในเรื่องการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ เพื่อให้เป็นรายได้เสริมให้ทาง รฟม. การดำเนินการด้านการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และคาดหวังการดำเนินการตามข้อสังเกตที่กระทรวงการคลังได้ให้ข้อสังเกตจาก SubPAC

3. ในการทำงานร่วมกันกับ รฟม. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม. มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อย่างไร และมีข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของ รฟม. กับหน่วยงานอื่นๆ อย่างไร

คำตอบ มองว่า รฟม. มีจุดแข็งในเรื่องปฏิบัติตามกฎหมาย และเรื่องการทำกับดำเนินการก่อสร้างโครงการต่างๆ และการเบิกจ่ายงบประมาณ รฟม. สามารถทำได้ตามเป้าหมายได้ดี แต่มีจุดอ่อนในเรื่องการบูรณาการกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ บางครั้งการขอแผนปฏิบัติการจาก รฟม. เพื่อใช้

ในการจัดทำบันทึกข้อตกลง บางครั้งยังได้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนหรือล่าช้าไปบ้าง สคร. เสนอแนะให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและ challenge มากขึ้น โดยไม่ส่งผลกระทบต่อ รฟม. หรือการมีคู่เทียบ เพื่อเป็นการพัฒนาการดำเนินงานของ รฟม.

4. ท่านคิดว่ากิจกรรมต่อไปนี้จะสามารถทำให้การประสานงานหรือทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของท่าน และ รฟม. มีความบูรณาการและลดปัญหาอุปสรรค ได้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร
- การประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอรายเดือน/ไตรมาส ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ
 - การบูรณาการแผนการทำงานประจำปีระหว่างสองหน่วยงาน
 - การแลกเปลี่ยนหรือพัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกัน
 - การเยี่ยมชมหรือดูงานระหว่างสองหน่วยงาน
 - กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อื่นๆ

คำตอบ สคร. มีการประชุมร่วมกับ รฟม. อยู่แล้วผ่าน platform ต่างๆ ในระบบบริหารและระดับปฏิบัติการ มีความเห็นว่าอยากให้ รฟม. เพิ่มในเรื่องของการลดการทำหนังสือโต้ตอบ อยากให้นัดหมายเข้ามาหารือประเด็นร่วมกันมากกว่า สคร. จะได้นัดหน่วยงานภายในเพื่อร่วมกันหารือได้สะดวกมากกว่า อาจจะเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ส่วนการบูรณาการจะมีการเชิญรัฐวิสาหกิจเข้ามารับฟังแผนร่วมกันอยู่แล้ว กิจกรรมการแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลปัจจุบันให้รัฐวิสาหกิจกรอกข้อมูลเข้าระบบอยู่แล้ว แต่หากมีการขอข้อมูลเพิ่มเติมจะมีเจ้าหน้าที่ติดต่อประสานงาน ทาง รฟม. มีเชิญ สคร. ไปดูอุโมงค์ใต้น้ำที่สถานีวัดมังกร สำหรับกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อื่นๆ ระหว่าง รฟม. กับ สคร. ยังไม่มี แต่ไม่ใช่ประเด็นสำคัญ สคร. อยากให้ดำเนินการไปตามภารกิจหลักมากกว่า

5. อยากให้ท่านรบกวนแลกเปลี่ยน/ให้ความรู้ ในการบริหารจัดการหรือการสร้างความสัมพันธ์หน่วยงานท่านกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น สำนักงบประมาณ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

คำตอบ การทำงานร่วมกันผ่านการประชุมอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการ การอบรม สัมมนาร่วมกันกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการทำ Workshop มีการประชุมร่วมกันก่อนจัดทำหนังสือเชิญหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม ประเด็นสำคัญคือในการเชิญหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง รฟม. ควรมีการพิจารณาเพื่อเชิญผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเข้าร่วมการประชุม

6. ประเด็น/ข้อคิดเห็น/ข้อสังเกต อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ รฟม.

คำตอบ ประเด็นตัวร่วม เข้าใจว่าต้องรอข้อสรุปจากกระทรวงคมนาคม แต่ สคร. อยากให้ รฟม. ดำเนินการในเชิงรุก เพราะจะส่งผลต่อการประเมินผล และรวมถึงการกำหนดแผนต่างๆ เนื่องจากปีที่ผ่านมา รฟม. ยังมีประเด็นในเรื่องของขอบเขตบทบาทหน้าที่ของ รฟม. เอง และ ประเด็นในเรื่องของจำนวนผู้โดยสารที่ยังน้อย อาจจะต้องไปหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วย