



# คู่มือกระบวนการเชื่อมโยง กับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน  
การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน

ฝ่ายกิจการเพื่อสังคม

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

สิงหาคม 2568



# Stakeholder Engagement Handbook

Guidance on improving effectiveness and efficiency of  
stakeholder engagement at a community level

Corporate Social Responsibility Department,  
Airports of Thailand Public Company Limited

August 2025

# สารบัญ

## (Content)

<b>1</b>	<b>บทนำ (Introduction)</b> .....	<b>1</b>
1.1	ที่มาและความสำคัญ (Background and Importance).....	1
1.2	วัตถุประสงค์ (Purposes of Stakeholder Engagement).....	2
1.3	ขอบเขต (Scope of Stakeholder Engagement Procedure).....	2
1.4	หน่วยงานที่รับผิดชอบ และช่องทางการติดต่อ (Responsible Functions and Contact Channels).....	3
1.5	ประโยชน์ของคู่มือกระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Expected Benefits).....	4
<b>2</b>	<b>การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Stakeholder Engagement)</b> .....	<b>5</b>
2.1	นิยามการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Definition of Stakeholder Engagement)...	5
2.2	กลยุทธ์การมีส่วนร่วมกับชุมชน (Community Engagement Strategy).....	5
2.3	ประโยชน์ของการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Benefits of Stakeholder Engagement).....	6
2.4	ขั้นตอนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนในภาพรวม (Process Overview of Stakeholder Engagement).....	6
<b>3</b>	<b>การวางแผน (Plan)</b> .....	<b>8</b>
3.1	การระบุผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Identifying Stakeholders at Community Level).....	8
3.2	การจัดทำฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Developing Stakeholder Profile at Community Level).....	8
3.3	การกำหนดระดับการเชื่อมโยงและวิธีการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน(Prioritizing Stakeholders and Determining Engagement Levels and Methods).....	17
3.4	การกำหนดขอบเขตการเปิดเผยและสื่อสารข้อมูลการเชื่อมโยง (Establishing and Communicating Boundary).....	19

3.5	การร่างแผนการเชื่อมโยง (Drafting Engagement Plans).....	20
3.6	การกำหนดตัวชี้วัดของการเชื่อมโยง (Establishing Indicators).....	20
<b>4</b>	<b>การเตรียมตัว (Prepare) .....</b>	<b>22</b>
4.1	การเตรียมทรัพยากร (Preparing Resources).....	22
4.2	การสร้างศักยภาพ (Building Capacity of Engagement) .....	22
4.2.1	ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทอท.....	22
4.2.2	ศักยภาพของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน .....	23
4.3	การระบุความเสี่ยงในการเชื่อมโยง (Identifying and Solving for Engagement Risks).....	23
<b>5</b>	<b>การปฏิบัติ (Implement).....</b>	<b>25</b>
5.1	การเชิญชวนผู้มีส่วนได้เสีย (Inviting Stakeholders to Engage) .....	25
5.2	การให้ข้อมูลประกอบการเชื่อมโยง (Briefing Stakeholders).....	25
5.3	การเชื่อมโยง (Engaging).....	26
5.4	การบันทึกการเชื่อมโยง (Documenting the Engagement and its Outputs) .....	28
5.5	การพัฒนาแผนการดำเนินงาน (Developing an Action Plan).....	28
5.6	การสื่อสารข้อสรุปและแผนการดำเนินงาน (Communicating Engagement Output and Action Plan).....	29
<b>6</b>	<b>การทบทวน (Review) .....</b>	<b>30</b>
6.1	การติดตามและประเมินประสิทธิผลการเชื่อมโยง (Monitoring and Evaluating the Engagement) .....	30
6.2	การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Improving) .....	31
6.3	การพัฒนาแผนการตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสียและการติดตามผล (Developing and Following up Action Plan).....	31
6.4	การรายงาน (Communicating Stakeholder Engagement Results) .....	32
	<b>ภาคผนวก (Appendix) .....</b>	<b>34</b>

## สารบัญตาราง (Lists of Tables)

ตารางที่ 1	ขั้นตอนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนในภาพรวม.....	7
ตารางที่ 2	การวิเคราะห์ความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียโดยเมทริกซ์วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย .....	12
ตารางที่ 3	การจัดระดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียและระดับการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสม.....	14
ตารางที่ 4	เครื่องมือในการเชื่อมโยงที่เหมาะสมกับลักษณะของการเชื่อมโยงในแต่ละระดับ.....	18
ตารางที่ 5	ความเสี่ยงสามัญในการเชื่อมโยงของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนและ ทอท. ....	24
ตารางที่ 6	ปัญหาที่มักจะพบระหว่างการเชื่อมโยงและแนวทางในการแก้ปัญหา .....	26

## สารบัญภาพ (Lists of Figures)

ภาพที่ 1	แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ปีงบประมาณ 2567 – 2571 ฉบับทบทวน .....	1
ภาพที่ 2	แผนภาพขนาดพื้นที่ภายใต้เกณฑ์การกำหนดพื้นที่ตามแผนฉุกเฉินของท่าอากาศยาน .....	10
ภาพที่ 3	แผนภาพขนาดพื้นที่ภายใต้เกณฑ์การกำหนดพื้นที่ตามการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม.....	11
ภาพที่ 4	แผนภาพขนาดพื้นที่ภายใต้เกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านเสียงจากอากาศยาน.....	11
ภาพที่ 5	ตำแหน่งความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียโดยเมทริกซ์วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย .....	13

## ภาคผนวก (Appendix)

ภาคผนวก 1	ตัวอย่างแบบฟอร์มบันทึกฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียระดับชุมชน .....	34
-----------	---	----

# 1 บทนำ

## (Introduction)

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ (Background and Importance)

ด้วยบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. ตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทอท. จึงให้ความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนรอบท่าอากาศยาน เพื่อสร้างการเติบโตที่สมดุลและยั่งยืนทั้งในเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นความยั่งยืนในระยะยาวทั้งสำหรับ ทอท. และชุมชน

แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ปีงบประมาณ 2567 – 2571 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ดำเนินงานภายใต้แนวคิด “การเป็นสนามบินที่เป็นพลเมืองที่ดีของสังคมและเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของชุมชน (Corporate Citizenship Airport)” โดยระบุยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่ประกอบด้วยการพัฒนาการตอบสนองความคาดหวัง การตอบสนองประเมินความยั่งยืนและความสัมพันธ์ระหว่าง ทอท. และชุมชน และมีเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (ดังแสดงในภาพที่ 1) สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ของสหประชาชาติ ด้วยองค์ประกอบสำคัญคือ ความครอบคลุมทางสังคม (Social Inclusion) รวมถึงการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth) และการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม (Environmental Protection)



ภาพที่ 1 แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ปีงบประมาณ 2567 – 2571 ฉบับทบทวน

## 1.2 วัตถุประสงค์ (Purposes of Stakeholder Engagement)

ฝ่ายกิจการเพื่อสังคม (ฝกส.) ให้ความสำคัญในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการระบุรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการทำงานขององค์กร จึงจัดทำคู่มือกระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Stakeholder Engagement Handbook) ฉบับนี้ขึ้น เพื่อสร้างมาตรฐานการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน รวมถึงปรับปรุงคู่มือให้มีความทันสมัยด้วยองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเชื่อมโยงระดับสากล โดยอ้างอิงจากมาตรฐานและการประเมิน คู่เทียบด้านการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย ดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย Accountability 1000 Stakeholder Engagement Standard ฉบับปี 2558 (AA1000SES 2015) หัวข้อ “กระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน” (Stakeholder Engagement Process)
2. มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม International Organization for Standardization 26000 Guidance on Social Responsibility ฉบับปี 2553 (ISO 26000:2010) หัวข้อ “การมีส่วนร่วมและการพัฒนาของชุมชน” (Community Involvement and Development)
3. มาตรฐานการรายงานความยั่งยืนขององค์การแห่งความริเริ่มว่าด้วยการรายงานสากล (Global Reporting Initiative: GRI) ฉบับปี 2564 หัวข้อ “ชุมชนในพื้นที่” (Local Community)
4. การประเมินความยั่งยืนดัชนีดาวโจนส์ (Dow Jones Best-in-Class Indices) หัวข้อ “การกำกับดูแลการดำเนินงานด้านการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย” (Stakeholder Engagement: Governance) “การดำเนินงานด้านการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย” (Stakeholder Engagement: Implementation) และ “การทบทวนการดำเนินงานด้านการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย” (Stakeholder Engagement: Review)
5. หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567) (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

## 1.3 ขอบเขต (Scope of Stakeholder Engagement Procedure)

คู่มือกระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ครอบคลุมการดำเนินงานด้านการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ครอบคลุมพื้นที่โดยรอบสำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย คู่มือฉบับนี้ ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชนใน

ทุกขั้นตอนตลอดห่วงโซ่อุปทาน อาทิ การก่อสร้างและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การขนส่ง การจัดการของเสีย และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ภายใต้คู่มือฉบับนี้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับชุมชน 2 มิติ ได้แก่

- 1) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ในระดับชุมชนที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจาก บริบทการดำเนินงานของ ทอท. รวมถึงกลุ่มที่อาจได้รับผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบในอนาคต ตามบริบททิศทางการดำเนินงานของ ทอท.
- 2) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ในระดับชุมชนที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่มีบทบาทการดำเนินงานและส่งผลกระทบต่อ ทอท. ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ รวมถึงกลุ่มที่อาจมีบทบาทและส่งผลกระทบต่อ ทอท. ในอนาคต

#### 1.4 หน่วยงานที่รับผิดชอบ และช่องทางการติดต่อ

##### (Responsible Functions and Contact Channels)

คู่มือกระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนฉบับนี้ ได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาล ทอท. โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้

หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Responsible Functions)	ช่องทางการติดต่อ (Contact Channels)
1. ฝ่ายกิจการเพื่อสังคม (ฝกส.) สำนักงานใหญ่	ที่อยู่: 333 ถ.เชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 E-mail: <a href="mailto:aotcsr@airportthai.co.th">aotcsr@airportthai.co.th</a> โทรศัพท์: (66) 2535 5251 โทรสาร: (66) 2535 3864
2. ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.)	ที่อยู่: 999 หมู่ 1 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัด สมุทรปราการ 10540 โทรศัพท์: (66) 2132 1888 โทรสาร: (66) 2132 1889
3. ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ทำอากาศยานดอนเมือง (ทดม.)	ที่อยู่: 222 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงสนามบิน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์: (66) 2535 1192 โทรสาร: (66) 2535 1065

หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Responsible Functions)	ช่องทางการติดต่อ (Contact Channels)
4. ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.)	ที่อยู่: 60 หมู่ 3 ถนนสุเทพ ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50200 E-mail: <a href="mailto:CNX_admin@airportthai.co.th">CNX_admin@airportthai.co.th</a> โทรศัพท์: (66) 5392 2000 ต่อ 2100 โทรสาร: (66) 5392 2020
5. ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.)	ที่อยู่: 99 หมู่ 3 ตำบลคลองท่อม อำเภอคลองหอยโข่ง จังหวัดสงขลา 90115 E-mail: <a href="mailto:Suggestion_hdy@airportthai.co.th">Suggestion_hdy@airportthai.co.th</a> โทรศัพท์: (66) 7422 7000, (66) 7422 7001-3 โทรสาร: (66) 7422 7050
6. ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.)	ที่อยู่: 222 หมู่ 6 ตำบลไม้ขาว อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต 83110 โทรศัพท์: (66) 7635 1666 โทรสาร: (66) 7632 7478
7. ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.)	ที่อยู่: 404 หมู่ 10 ถนนพหลโยธิน ตำบลบ้านดู่ อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย 57100 E-mail: <a href="mailto:aot_cei@airportthai.co.th">aot_cei@airportthai.co.th</a> โทรศัพท์: (66) 5379 8000 กด 0 โทรสาร: (66) 5379 8049

หมายเหตุ “ผู้ปฏิบัติงาน ทอท.” และ “ผู้ปฏิบัติงาน” หมายถึง พนักงาน ทอท. ที่ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ทั้งสองคำสามารถใช้แทนกันได้

### 1.5 ประโยชน์ของคู่มือกระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Expected Benefits)

1. ทำให้การดำเนินงานด้านการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนมีมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
2. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน
3. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้คู่มือกระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนเป็นแนวทางในการดำเนินงานสร้างความเชื่อมโยง
4. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้คู่มือกระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนเป็นเครื่องมือในการจัดฝึกอบรม

## 2 การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Stakeholder Engagement)

### 2.1 นิยามการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Definition of Stakeholder Engagement)

การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน หมายถึง การทำความเข้าใจชุมชนผ่านการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) คือ รูปแบบการสื่อสารที่ ทอท. เป็นผู้สื่อสารข้อมูลให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนเพียงฝ่ายเดียว และ/หรือการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) คือ รูปแบบการสื่อสารที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง ทอท. และผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน เพื่อก่อให้เกิดแนวทางการแก้ปัญหาเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ร่วมกันระหว่าง ทอท. และชุมชน

### 2.2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมกับชุมชน (Community Engagement Strategy)

จากแผนแม่บทความด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ทอท. ปีงบประมาณ 2567 - 2571 มุ่งเน้นพัฒนาการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย โดยกลุ่มชุมชนจัดเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ภายใต้ “ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)” ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน รวมถึงการร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาการตอบสนองแบบประเมินความยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 3.3 พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่าง ทอท. และชุมชน

ทั้งนี้ การยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของชุมชนและสังคมโดยรอบพื้นที่การดำเนินธุรกิจบริหารจัดการท่าอากาศยานของ ทอท. มีส่วนสำคัญต่อการให้บริการอย่างยั่งยืนและการยอมรับจากสาธารณะของ ท่าอากาศยาน ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของ ทอท. รวมถึงการสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนส่งเสริมการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชน สร้างคุณค่าร่วม และยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวทางความยั่งยืนในระดับสากล

## 2.3 ประโยชน์ของการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Benefits of Stakeholder Engagement)

การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนที่เป็นไปตามมาตรฐานและการประเมินระดับสากล จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. เข้าใจถึงปัญหาของชุมชนอย่างรอบด้าน นำไปสู่การริเริ่มและพัฒนา กิจกรรมเพื่อสังคมที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนโดยรอบ และชุมชนทุกกลุ่มอย่างแท้จริง รวมถึงการ สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ทอท. และชุมชนโดยรอบสำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ด้านการขยายขีดความสามารถท่าอากาศยานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และนำไปสู่การยกระดับความรู้และ นวัตกรรมในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียในระดับองค์กร ด้วยระบบดิจิทัล

## 2.4 ขั้นตอนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนในภาพรวม (Process Overview of Stakeholder Engagement)

ขั้นตอนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนมีลักษณะเป็นแบบวัฏจักร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การเตรียมตัว การปฏิบัติ และการทบทวน (ตารางที่ 1 แสดงรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของการ เชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนในภาพรวม)

ตารางที่ 1 ขั้นตอนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนในภาพรวม

ขั้นตอน	ขั้นตอนย่อย
การวางแผน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียระดับชุมชน</li> <li>2. การกำหนดระดับและวิธีการเชื่อมโยงของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน</li> <li>3. การกำหนดขอบเขตการเปิดเผยและสื่อสารข้อมูลการเชื่อมโยง</li> <li>4. การร่างแผนการเชื่อมโยง</li> <li>5. การกำหนดตัวชี้วัดของการเชื่อมโยง</li> </ol>
การเตรียมตัว	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเตรียมทรัพยากร</li> <li>2. การสร้างศักยภาพ</li> <li>3. การระบุความเสี่ยงในการเชื่อมโยง</li> </ol>
การปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเชิญชวนผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>2. การให้ข้อมูลประกอบการเชื่อมโยง</li> <li>3. การเชื่อมโยง</li> <li>4. การบันทึกการเชื่อมโยง</li> <li>5. การพัฒนาแผนดำเนินงาน</li> <li>6. การสื่อสารข้อสรุปและแผนดำเนินงาน</li> </ol>
การทบทวน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การติดตามและประเมินประสิทธิผลการเชื่อมโยง</li> <li>2. การเรียนรู้และพัฒนา</li> <li>3. การพัฒนาแผนการตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสียและการติดตามผล</li> <li>4. การรายงาน</li> </ol>

บทต่อไปนี้อธิบายขั้นตอนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ดังนี้ **บทที่ 3 การวางแผน** แสดงรายละเอียดขั้นตอนการวางแผนก่อนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน เพื่อการกำหนดระดับความเข้มข้นและเครื่องมือของการเชื่อมโยงที่เหมาะสม **บทที่ 4 การเตรียมตัว** อธิบายการเตรียมตัวสำหรับการเชื่อมโยงในพื้นที่ ได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็น การสร้างศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน และการระบุความเสี่ยงในการเชื่อมโยงที่อาจเกิดขึ้น **บทที่ 5 การเชื่อมโยง** เสนอข้อควรปฏิบัติในการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน และ **บทที่ 6 การทบทวน** แสดงรายละเอียดการประเมินประสิทธิผลการเชื่อมโยง เพื่อการพัฒนาการเชื่อมโยงในอนาคต และการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนของ ทอท. สู่สาธารณะ

## 3 การวางแผน (Plan)

การวางแผนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การระบุผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (2) การจัดทำฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (3) การกำหนดระดับและวิธีการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (4) การกำหนดขอบเขตการเปิดเผยและสื่อสารข้อมูลการเชื่อมโยง (5) การร่างแผนการเชื่อมโยง และ (6) การกำหนดตัวชี้วัดของการเชื่อมโยง

### 3.1 การระบุผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Identifying Stakeholders at Community Level)

การระบุผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนของ ทอท. วิเคราะห์จากผู้มีส่วนได้เสียของทั้ง 6 ท่าอากาศยานและสำนักงานใหญ่ ทอท. โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์และจัดลำดับผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นระบบ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ทอท. ที่เกี่ยวข้องในการกำกับดูแล และมีการสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง

### 3.2 การจัดทำฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Developing Stakeholder Profile at Community Level)

การจัดทำฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน คือ การรวบรวมข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนที่ได้รับหรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ที่แสดงถึงคุณลักษณะเฉพาะของชุมชนนั้น ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถคาดการณ์ความรู้สึก ความคิด ความกังวล ตลอดจนพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนได้ โดยฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนควรมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจัดการความรู้และปรับปรุงข้อมูล รวมถึงมีการพัฒนาวัฒนธรรมด้านการระบุผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล โดยฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Profile) ในระดับชุมชน ควรประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

1. รายชื่อ สถานะ ตำแหน่ง อาชีพ ผู้มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงาน รายชื่อผู้ประสานงาน เกณฑ์การพิจารณาผู้มีส่วนได้เสีย และบริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ประเภทของผู้มีส่วนได้เสีย (เช่น ชุมชนและสังคมโดยรอบ หน่วยงานราชการระดับท้องถิ่น กลุ่มเปราะบาง สถาบันวิชาการ ประชาชนชาวบ้าน สถานศึกษา โรงพยาบาล มัสยิด วัด สื่อมวลชน เป็นต้น)

3. ระดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร
4. จุดประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์/บริหาร จัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. ทักษะคิดของผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร
6. ประเด็นความต้องการ ความคาดหวัง และข้อห่วงกังวลที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน
8. ระดับความสัมพันธ์ที่องค์กรคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
9. ความสามารถ/ข้อจำกัดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ภาษา วัฒนธรรม ความสามารถในการสื่อสาร เป็นต้น)
10. การดำเนินกิจกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่ผ่านมา และ/หรือแผนการดำเนินงานในอนาคต
11. แนวทางการมีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความคาดหวัง/ลดข้อกังวล

ทั้งนี้ ประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียระดับชุมชนที่มีต่อองค์กรควรถูกระบุอย่างเป็นรูปธรรม มีที่มาที่ไปโดยวิเคราะห์ประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียของทุกสายงานที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อองค์กรสามารถแยกได้เป็นของแต่ละกลุ่ม การวิเคราะห์และจัดระดับความสำคัญของประเด็นอย่างเป็นระบบ รวมทั้งควรมีการทบทวนประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่มีต่อองค์กรในฐานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอเพื่อทบทวนข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและมีการจัดเก็บและบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

การรวบรวมข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนมี 2 วิธี คือ การรวบรวมข้อมูลประเภทปฐมภูมิ และการรวบรวมข้อมูลประเภททุติยภูมิ

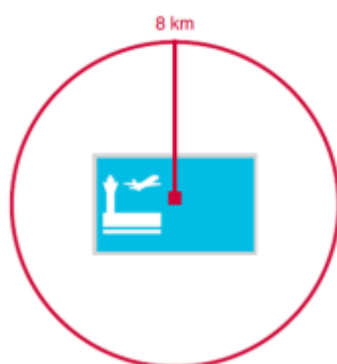
1. **ข้อมูลประเภทปฐมภูมิ** คือ ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนโดยตรง เช่น บทสัมภาษณ์ของผู้นำชุมชน ผลสำรวจความคิดเห็นของชุมชนที่ครอบคลุมถึงกลุ่มคนเปราะบาง (เช่น กลุ่มเด็ก กลุ่มผู้หญิง กลุ่มผู้สูงอายุ และกลุ่มผู้พิการ เป็นต้น) และบทสนทนาระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ ทอท. และสมาชิกในชุมชน ข้อดีของข้อมูลประเภทปฐมภูมิ คือ ความถูกต้องและแม่นยำ เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวมาจากผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ปราศจากการดัดแปลงของข้อมูล ส่วนข้อเสีย คือ การได้มาซึ่งข้อมูลประเภทปฐมภูมินั้น ใช้ทรัพยากรสูงในการดำเนินงาน ทั้งเวลา กำลังคน และต้นทุน
2. **ข้อมูลประเภททุติยภูมิ** คือ ข้อมูลโดยอ้อมของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ซึ่งข้อมูลประเภทนี้มาจากการสืบค้นฐานข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ และประสบการณ์การเชื่อมโยงของผู้ปฏิบัติงานในอดีตกับชุมชนนั้น ๆ ข้อดีของข้อมูลประเภททุติยภูมิ คือ ความสะดวกรวดเร็วและสิ้นเปลืองทรัพยากรน้อย

ส่วนข้อเสีย คือ ข้อมูลอาจมีความไม่แน่นอนหากมาจากแหล่งข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือ หรือหากความทรงจำของผู้ปฏิบัติงานมีความคลาดเคลื่อนและอคติ (Bias) จากความเป็นจริง

การรวบรวมข้อมูลประเภทปฐมภูมิและทุติยภูมิของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนที่ดี ครอบคลุม 10 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. **ตำแหน่งที่ตั้งของชุมชน** ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรทราบถึงตำแหน่งที่ตั้งของชุมชน เนื่องจาก ทอท. กำหนดเกณฑ์ในการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนไว้ 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่ (1) หลักเกณฑ์การกำหนดพื้นที่ตามแผนฉุกเฉินของท่าอากาศยาน (Airport Emergency Plan) (2) หลักเกณฑ์การกำหนดพื้นที่ตามการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA: Environmental Impact Assessment) และ (3) หลักเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านเสียงจากอากาศยาน (Noise Contour) ชุมชนที่ตั้งอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่งถือเป็นชุมชนที่สำคัญต่อ ทอท. ควรค่าต่อการเชื่อมโยง หากชุมชนตั้งอยู่ภายนอกเงื่อนไขของ 3 หลักเกณฑ์ถือเป็นชุมชนที่มีความสำคัญรองลงมา

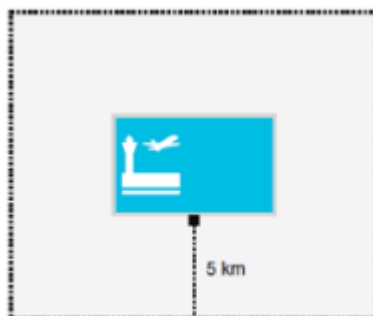
- 1.1. **หลักเกณฑ์ที่ 1: การกำหนดพื้นที่ตามแผนฉุกเฉินของท่าอากาศยาน** กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ ทอท. เชื่อมโยงกับชุมชนที่อาศัยอยู่ภายในรัศมี 8 กิโลเมตร ดังภาพที่ 2 จากจุดศูนย์กลางของท่าอากาศยาน หรือสำนักงานของ ทอท. หลักเกณฑ์นี้ปรับใช้มาจากแผนฉุกเฉินของท่าอากาศยานที่กำหนดว่า ชุมชนที่อาศัยอยู่ภายในรัศมี 8 กิโลเมตรจากท่าอากาศยาน หรือสำนักงานของ ทอท. มีความเสี่ยงต่อผลกระทบจากการดำเนินงานของ ทอท. สูง จึงจำเป็นต้องการเชื่อมโยง



ภาพที่ 2 แผนภาพขนาดพื้นที่ภายใต้เกณฑ์การกำหนดพื้นที่ตามแผนฉุกเฉินของท่าอากาศยาน

- 1.2. **หลักเกณฑ์ที่ 2: การกำหนดพื้นที่ตามการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม** กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ ทอท. เชื่อมโยงกับชุมชนที่อาศัยอยู่ภายในระยะ 5 กิโลเมตรจากขอบของพื้นที่ท่าอากาศยาน หรือสำนักงานของ ทอท. ดังภาพที่ 3 หลักเกณฑ์นี้ปรับใช้มาจากมาตรฐานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในระดับสากล โดยกำหนดว่า ชุมชน

ที่อาศัยอยู่ภายในระยะ 5 กิโลเมตรจากขอบของพื้นที่ท่าอากาศยาน หรือสำนักงานของ ทอท. มีความเสี่ยงต่อผลกระทบจากการดำเนินงานของ ทอท. สูง จึงจำเป็นต้องการเชื่อมโยง



ภาพที่ 3 แผนภาพขนาดพื้นที่ภายใต้เกณฑ์การกำหนดพื้นที่ตามการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม

1.3. **หลักเกณฑ์ที่ 3: การประเมินผลกระทบด้านเสียงจากอากาศยาน** กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ ทอท. พิจารณาการเชื่อมโยงกับชุมชนจากระยะทางที่แตกต่างกันในแต่ละท่าอากาศยาน ขึ้นอยู่กับจำนวนอากาศยาน ชนิดของอากาศยาน สัดส่วนการใช้ทางวิ่งและทิศทางการขึ้น - ลงของอากาศยาน ดังภาพที่ 4 เช่น ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ครอบคลุมพื้นที่ด้านตะวันออกและตะวันตก ด้านละประมาณ 1 กิโลเมตร และด้านเหนือและใต้ ประมาณ 10 กิโลเมตร จากขอบพื้นที่ท่าอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ครอบคลุมพื้นที่ด้านตะวันออกและตะวันตก ด้านละประมาณ 1 กิโลเมตร และด้านเหนือและใต้ ประมาณ 11 กิโลเมตร จากขอบพื้นที่ท่าอากาศยาน ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) ครอบคลุมพื้นที่ด้านตะวันออกและตะวันตก ด้านละประมาณ 5 กิโลเมตร และด้านเหนือและใต้ ประมาณ 1.5 กิโลเมตร จากขอบพื้นที่ท่าอากาศยาน โดยหลักเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านเสียงจากอากาศยานนี้เป็นไปตามแนวทางการจัดการมลพิษทางเสียงของท่าอากาศยานแบบสมดุล ฉบับปี 2008 ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO: International Civil Aviation Organization)



ภาพที่ 4 แผนภาพขนาดพื้นที่ภายใต้เกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านเสียงจากอากาศยาน

2. **ปัญหาของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน** ผู้ปฏิบัติงานควรสืบค้นข้อมูล รวมถึงวิเคราะห์และประเมินปัญหาของชุมชนนั้น ๆ ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจของ ทอท. (การบริหารจัดการและการขยายศักยภาพท่าอากาศยาน) ประเภทของปัญหาแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) ปัญหาเชิงเศรษฐกิจ เช่น ปัญหา

ความยากจน ปัญหาการว่างงาน ปัญหาการขาดแคลนงาน ปัญหาการพึ่งพาเศรษฐกิจภายนอกชุมชน และ ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรโดยเฉพาะเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการเรียนรู้และประกอบอาชีพ (2) ปัญหาเชิงสิ่งแวดล้อม เช่น ปัญหาขยะมูลฝอย ปัญหามลพิษทางน้ำ ปัญหามลพิษทางอากาศ และปัญหาสารพิษตกค้าง และ (3) ปัญหาเชิงสังคม เช่น ปัญหาสุขภาพ ปัญหาการเข้าถึงการศึกษา ปัญหาการใช้ความรุนแรงในครอบครัว ปัญหาแรงงานข้ามชาติ และปัญหาสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานควรระบุได้ว่ากลุ่มคนเปราะบางกลุ่มใด (เช่น กลุ่มเด็ก กลุ่มผู้หญิง กลุ่มผู้พิการ กลุ่มผู้สูงอายุ และกลุ่มชนพื้นเมือง เป็นต้น) ได้รับผลกระทบจากปัญหาดังกล่าว

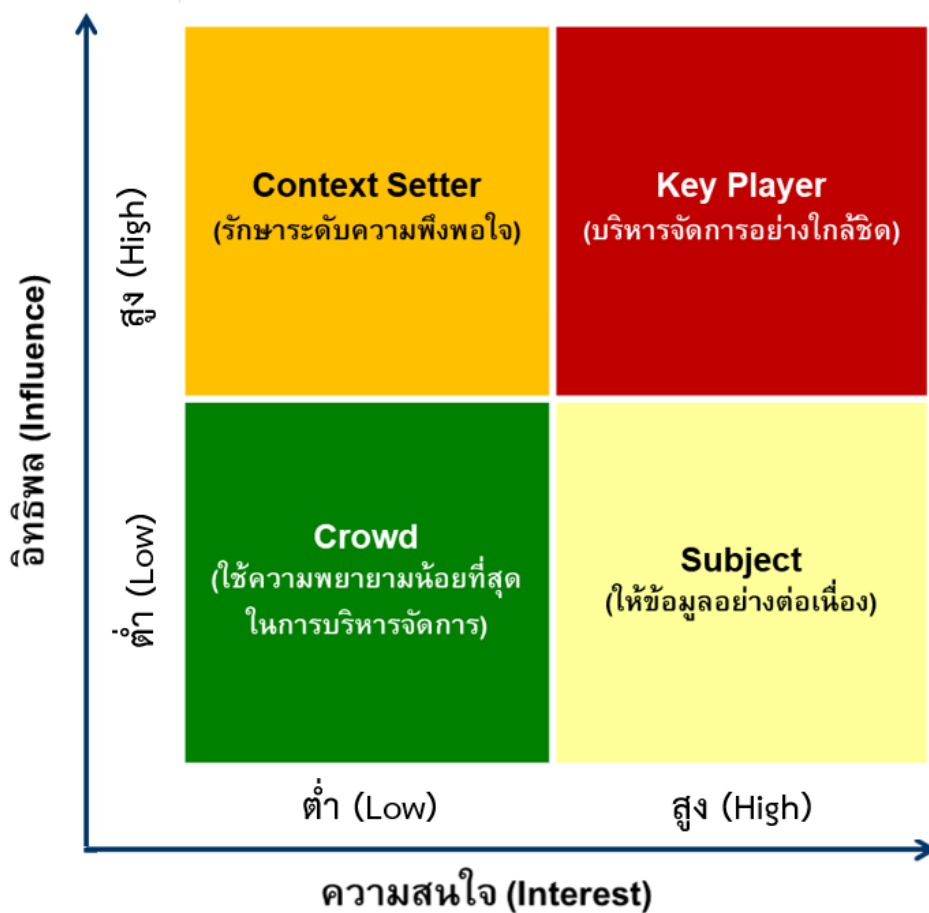
3. **การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย** การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งช่วยให้องค์กร หน่วยงาน และบุคคลที่รับผิดชอบ ในการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย สามารถกำหนดแผนงานการสร้างการมีส่วนร่วม รวมถึงจัดสรร ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เพื่อทำให้เกิดการสร้างการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย พิจารณาจากปัจจัยอิทธิพลและปัจจัยความสนใจของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อ ทอท. ดังนี้

- **อิทธิพล (Influence)** หมายถึง ความสามารถในการส่งผลกระทบต่อทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร
- **ความสนใจ (Interest)** หมายถึง การตอบสนองของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อการดำเนินงาน ขององค์กร

ทั้งนี้ สามารถวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มจากเมทริกซ์วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Mapping Matrix) โดยการพิจารณาระดับอิทธิพล (สูง-ต่ำ) และระดับความสนใจ (สูง-ต่ำ) ดังตารางที่ 2 และระบุตำแหน่งในเมทริกซ์วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย และดังภาพที่ 5

**ตารางที่ 2** การวิเคราะห์ความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียโดยเมทริกซ์วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

อิทธิพล (Influence)	ความสนใจ (Interest)
<b>สูง (High)</b> – มีอำนาจหรืออิทธิพลสูงในการกำหนด ผลลัพธ์ของ ทอท. หรือการดำเนินงาน/โครงการ และ หยุดการดำเนินของ ทอท.	<b>สูง (High)</b> – มีความสนใจสูงในการกำหนด ผลลัพธ์ของ ทอท. หรือการดำเนินงาน/โครงการ ของ ทอท.
<b>ต่ำ (Low)</b> – มีอำนาจหรืออิทธิพลต่ำในการกำหนด ผลลัพธ์ของ ทอท. หรืออาจทำให้ดำเนินงาน/โครงการ หยุดชะงัก	<b>ต่ำ (Low)</b> – มีความสนใจต่ำต่อการกำหนด ผลลัพธ์ของ ทอท. หรือการดำเนินงาน/โครงการ ของ ทอท.



ภาพที่ 5 ตำแหน่งความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียโดยเมทริกซ์วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

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

จากเมทริกซ์วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย สามารถแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียออกเป็น 4 กลุ่ม ตามระดับความสำคัญ และวิธีการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การจัดระดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียและระดับการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสม

ผู้มีส่วนได้เสีย	ระดับความสำคัญ	ระดับการสร้าง ความสัมพันธ์	วิธีการสร้างการมีส่วนร่วม กับผู้มีส่วนได้เสีย
ผู้มีส่วนได้เสียหลัก (Key Stakeholder)	สูงมาก (High Influence - High Interest)	Manage Closely	เน้นการสื่อสารสองทาง และเป็น แนวทางการมีส่วนร่วมเชิงรุก เพื่อให้กลุ่ม ผู้มีส่วนได้เสียในระดับนี้มีความพึงพอใจ สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กร <i>[เน้นการเพิ่มบทบาท (Empowering) และ ความร่วมมือ (Collaboration)]</i>
ผู้กำหนดบริบท (Context Setter)	สูง (High Influence - Low Interest)	Keep Satisfied	เนื่องจากเป็นกลุ่มที่ยังมีอิทธิพลมาก จึงควรใช้แนวทางที่สามารถควบคุม และ การบริหารจัดการ เพื่อให้กลุ่มนี้เกิด ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของ องค์กรอย่างสม่ำเสมอ <i>[เน้นความร่วมมือ (Collaboration) และ การมีส่วนร่วม (Involvement)]</i>
ผู้แสดงความสนใจ (Subject)	ปานกลาง (Low Influence - High Interest)	Keep Informed	ให้มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และบริหาร จัดการการสื่อสารข้อมูลในประเด็นที่เป็น ข้อห่วงกังวลของกลุ่มนี้ ผ่านช่องทาง ต่าง ๆ ที่เหมาะสม <i>[เน้นการมีส่วนร่วม (Involvement) และ การปรึกษา (Consultation)]</i>
ผู้มีส่วนได้เสียทั่วไป (Crowd)	น้อย (Low Influence - Low Interest)	Monitor	เน้นการสื่อสารทางเดียวแบบให้ข้อมูล รวมถึงติดตามการเปลี่ยนแปลงของระดับ อิทธิพลและความสนใจในภาพรวม ของกลุ่มนี้อย่างต่อเนื่อง <i>[เน้นการให้ข้อมูล (Inform)]</i>

4. **ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบในการเชื่อมโยงของชุมชน** ผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนที่เคยเชื่อมโยงกับ ทอท. มีความคาดหวังต่างจากผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนที่ไม่เคยเชื่อมโยงกับ ทอท. สำหรับกลุ่มแรก ความคาดหวังมาจากผลลัพธ์จากการเชื่อมโยงครั้งก่อนหน้า ดังนั้นการวิเคราะห์และกำหนดความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนที่ ทอท. เคยเชื่อมโยงแล้วสามารถประเมินได้จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ ทอท. สำหรับกลุ่มหลัง ความคาดหวังมาจากบรรทัดฐานทางสังคมและคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนมีต่อองค์กรในภาพรวม ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ การรวบรวมข้อมูลของความคาดหวังก่อนการเชื่อมโยงอาจยากกว่ากลุ่มแรก ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดทำแบบสำรวจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความแม่นยำมากขึ้น
5. **ระดับความสัมพันธ์ในปัจจุบันของผู้มีส่วนได้เสียกับ ทอท.** ระดับความสัมพันธ์สามารถพิจารณาได้จากจำนวนครั้งของการปฏิสัมพันธ์ (ทางการและไม่เป็นทางการ) ที่เคยเกิดขึ้นร่วมกันระหว่าง ทอท. กับชุมชน ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. สามารถอนุมานได้ว่า จำนวนครั้งในการปฏิสัมพันธ์มากแสดงถึงระดับความสัมพันธ์ในระดับสูง ในทางกลับกัน จำนวนครั้งในการปฏิสัมพันธ์น้อยแสดงถึงระดับความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
6. **ระดับอิทธิพลของชุมชนที่มีต่อ ทอท.** หมายถึง ความสามารถของชุมชนในการกำหนดผลลัพธ์ทั้งในด้านบวกและด้านลบของ ทอท. ผู้ปฏิบัติงานสามารถสืบค้นข้อมูลข่าวสารที่เคยเกิดขึ้นในอดีตระหว่างชุมชน กับ ทอท. เพื่อวิเคราะห์ระดับอิทธิพลของชุมชน เช่น กรณีการร้องเรียนของชุมชนที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการขยายพื้นที่ก่อสร้างของ ทอท. หมายความว่า ชุมชนมีผลต่อการกำหนดผลลัพธ์ และมีอิทธิพลต่อ ทอท. ในระดับสูง
7. **ระดับการพึ่งพาของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนกับ ทอท.** สามารถพิจารณาจากปริมาณทรัพยากรที่จำเป็น แต่ถือครองโดยอีกฝ่าย กล่าวคือ ทอท. ต้องอาศัยทรัพยากรของชุมชนในการดำเนินงานส่วนชุมชนอาศัยทรัพยากรของ ทอท. ในการดำรงชีพ หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ เมื่อต่างฝ่ายต่างอาศัยทรัพยากรของกันและกันเป็นจำนวนมาก ถือว่ามีระดับการพึ่งพาของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนกับ ทอท. อยู่ในระดับสูง ในทางกลับกัน หากแต่ละฝ่ายอาศัยทรัพยากรของอีกฝ่ายเป็นจำนวนน้อย ถือว่าระดับการพึ่งพาของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนกับ ทอท. อยู่ในระดับต่ำ
8. **ระดับความเต็มใจที่จะเชื่อมโยงกับ ทอท.** สามารถวิเคราะห์ได้จากมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน จากการตัดสินใจใน 2 คำถามต่อไปนี้ (1) หากชุมชนเชื่อมโยงกับ ทอท. แล้วชุมชนจะได้อะไร และ (2) สิ่งที่ได้รับจากการเชื่อมโยงกับ ทอท. เป็นสิ่งที่ชุมชนต้องการหรือไม่ หากไม่สามารถตอบคำถามทั้ง 2 ข้อนี้ได้ มีแนวโน้มที่ผู้มีส่วนได้เสียจะมีความเต็มใจที่จะเชื่อมโยงกับ ทอท. ในระดับต่ำ
9. **ศักยภาพในการเชื่อมโยงของชุมชน** แบ่งออกเป็น 3 มิติ ดังนี้ มิติแรก คือ ความรู้ ชุมชนมีความรู้เกี่ยวกับ ทอท. มากน้อยเพียงใด ชุมชนมีระดับการศึกษาในระดับใด และชุมชนมีความเข้าใจในการเชื่อมโยง

กับ ทอท. หรือไม่ มิติที่สอง คือ ความสามารถ ชุมชนมีความสามารถในการใช้ภาษา (การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน) อยู่ในระดับใด และชุมชนมีความสามารถในการจับใจความสูงหรือต่ำ และมิติที่สาม คือ โอกาส ชุมชนมีเวลาที่จะเชื่อมโยงกับ ทอท. หรือไม่ และชุมชนมีทรัพยากร (เงินและสุขภาพ) เพียงพอต่อการเชื่อมโยงกับ ทอท. หรือไม่

**10. บริบททางวัฒนธรรมของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย** ผู้ปฏิบัติงานควรทราบถึงบริบททางวัฒนธรรมของผู้มีส่วนได้เสีย โดยชุมชนในแต่ละพื้นที่อาจมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถแบ่งออกเป็น 6 มิติ ดังต่อไปนี้

**10.1. ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ** ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทราบว่าควรติดต่อกับบุคคลใดในชุมชนนั้น ๆ หากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง หมายความว่า สมาชิกของกลุ่มยินยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจ โดยไม่มีข้อโต้แย้งในทางกลับกัน หากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ หมายความว่า สมาชิกของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียมีอำนาจในการตัดสินใจ หรือ แสดงความคิดเห็นเท่าเทียมกัน

**10.2. ปัจเจกนิยม** มีประโยชน์ต่อการคิดค้นรูปแบบการเชื่อมโยง เนื่องจากปัจเจกนิยมสูงแสดงถึงการให้ความสำคัญกับตัวเองเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ในบริบทของสังคมไทย ผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนส่วนใหญ่จะมีระดับปัจเจกนิยมต่ำ ซึ่งหมายถึงคนในชุมชนมักตระหนักถึงส่วนรวมมากกว่าตัวเอง และมีความสนิทสนมกันภายในกลุ่ม ดังนั้น การเชื่อมโยงของ ทอท. ต่อชุมชนควรคำนึงถึงสมาชิกส่วนรวมในชุมชน

**10.3. ความแข็งแรง** แสดงถึงการให้ค่าระหว่างเพศของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ชุมชนที่มีมิติทางด้านความแข็งแรงสูง จะให้ความสำคัญกับเพศชายมากกว่าเพศหญิง ในทางกลับกัน ชุมชนที่มีมิติทางด้านความแข็งแรงต่ำ จะให้ความสำคัญกับเพศชายน้อยกว่าเพศหญิง โดยทั่วไปแล้ว สังคมไทยเป็นสังคมที่ให้ค่าระหว่างเพศชายและหญิงเท่าเทียมกัน ผู้ปฏิบัติงานควรปรับลักษณะการเชื่อมโยงให้เข้ากับระดับความแข็งแรงของแต่ละชุมชน

**10.4. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน** คือ ระดับความอดทนต่อความคลุมเครือ ชุมชนที่มีระดับความอดทนต่อความคลุมเครือสูง มักไม่ชอบกฎระเบียบและไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้าม ชุมชนที่มีระดับความอดทนต่อความคลุมเครือต่ำ มักปฏิบัติตามกฎระเบียบ ต้องการความแน่นอน และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ในแง่ของการเชื่อมโยง ชุมชนที่มีระดับความอดทนต่อความคลุมเครือสูง มีโอกาสที่จะเชื่อมโยงกับ ทอท. มากกว่าชุมชนที่มีระดับความอดทนต่อความคลุมเครือต่ำ

**10.5. การกำหนดเป้าหมายระยะยาว** คือ ระดับการให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะยาว ชุมชนที่มีลักษณะการรับรู้ระยะยาว มักจะเป็นชุมชนที่ให้ความสำคัญกับอนาคตมากกว่าช่วงเวลาอื่น ๆ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้จ่ายอย่างประหยัด ในทางกลับกัน

ชุมชนที่มีลักษณะการรับรู้ระยะสั้น มักจะเป็นชุมชนที่ให้ความสำคัญกับอดีตและปัจจุบันมากกว่าอนาคต มีความอนุรักษ์นิยมสูง และมีการใช้จ่ายเพื่อสนองความรู้สึกและความต้องการในขณะนั้น ๆ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของชุมชนในระยะสั้นหรือระยะยาวจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ ทอท. สร้างเรื่องราว เหตุและผลของการเชื่อมโยงที่เหมาะสมกับชุมชนนั้น ๆ ได้

**10.6. ความสนุกกับชีวิต** คือ ระดับการให้ความสำคัญกับความสนุกสนานในการใช้ชีวิต ชุมชนที่มีระดับความสนุกกับชีวิตสูง มักจะให้ความสำคัญกับการพักผ่อนและอิสระเสรี เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในชีวิต ในขณะที่ชุมชนที่มีระดับความสนุกกับชีวิตต่ำ มักจะประหลาดใจตามครรลอง กฎ และระเบียบของถิ่นฐานนั้น ๆ อย่างเคร่งครัด

### 3.3 การกำหนดระดับการเชื่อมโยงและวิธีการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน (Prioritizing Stakeholders and Determining Engagement Levels and Methods)

การกำหนดระดับการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน คือ การกำหนดระดับความพยายามของ ทอท. ในการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนให้เหมาะสมกับชุมชนเป้าหมาย โดยมาตรฐานการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard ฉบับปี 2558 แนะนำให้กำหนดความพยายามในการเชื่อมโยงตามประเภทของความสัมพันธ์ที่ ทอท. ต้องการสร้างกับชุมชน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระยะสั้น ความสัมพันธ์ระยะกลาง และความสัมพันธ์ระยะยาว (ตารางที่ 4 แสดงเครื่องมือในการเชื่อมโยงที่เหมาะสมกับลักษณะของการเชื่อมโยงในแต่ละระดับ)

1. **ความสัมพันธ์ระยะสั้น** ถือว่าการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนอยู่ในระดับที่ 1 ทอท. ควรมีการเชื่อมโยงในลักษณะของการสื่อสารแบบอยู่เฉย ๆ การติดตาม และการสนับสนุน
2. **ความสัมพันธ์ระยะกลาง** ถือว่าการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนอยู่ในระดับที่ 2 ทอท. ควรมีการเชื่อมโยงในลักษณะของการให้ข้อมูล การติดต่อ การปรึกษา และการต่อรอง
3. **ความสัมพันธ์ระยะยาว** ถือว่าการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนอยู่ในระดับที่ 3 หรือ เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “กลุ่มความสำคัญสูง” (High Priority) ทอท. ควรมีการเชื่อมโยงในลักษณะของการมีส่วนร่วม การร่วมมือ และการสร้างความเข้มแข็ง

**การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication)** หมายถึง ทอท. สื่อสารข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ในระดับชุมชนเพียงฝ่ายเดียว การสื่อสารในลักษณะนี้ใช้ทรัพยากรน้อยในการดำเนินการ จึงเหมาะสำหรับการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียระดับที่ 1 ตัวอย่างของการสื่อสารทางเดียว ได้แก่ การสื่อสารผ่านเว็บไซต์หลัก หรือสื่อออนไลน์ของ ทอท.

**การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)** หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง ทอท. และผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน การสื่อสารในลักษณะนี้ใช้ทรัพยากรมากกว่าการสื่อสารทางเดียว แต่มีความเข้มข้นของข้อมูลสูง จึงเหมาะสำหรับการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียระดับที่ 2 และระดับที่ 3 ตัวอย่างของการสื่อสารสองทาง ได้แก่ การจัดทำการสำรวจชุมชน การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกับชุมชน และการสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อการสื่อสาร

#### ตารางที่ 4 เครื่องมือในการเชื่อมโยงที่เหมาะสมกับลักษณะของการเชื่อมโยงในแต่ละระดับ

ลักษณะของการเชื่อมโยง	เครื่องมือในการเชื่อมโยงที่เหมาะสม
<b>ระดับการเชื่อมโยงที่ 1</b>	
การสื่อสารแบบอยู่เฉย ๆ ทอท. ไม่สื่อสารแบบเชิงรุก หรือเป็นการสื่อสารกับชุมชนแบบทางเดียวในเชิงรับ	จดหมาย สื่อสังคมออนไลน์ หรือเว็บไซต์
การติดตาม ทอท. สื่อสารกับชุมชนแบบทางเดียว	สื่อสังคมออนไลน์และมีการติดตาม หรือ การสัมภาษณ์ผู้นำของชุมชน
การสนับสนุน ทอท. สื่อสารกับชุมชนแบบทางเดียว	สื่อสังคมออนไลน์
<b>ระดับการเชื่อมโยงที่ 2</b>	
การให้ข้อมูล ทอท. สื่อสารกับชุมชนแบบทางเดียว	แผ่นพับประชาสัมพันธ์ รายงาน เว็บไซต์ จดหมาย หรือการแถลงข่าว
การติดต่อ ทอท. สื่อสารกับชุมชนแบบสองทางอย่างจำกัด และติดตามผลการดำเนินงานของชุมชน	การสนับสนุนงบประมาณโครงการตามการร้องขอ
การปรึกษา ทอท. สื่อสารกับชุมชนแบบสองทางอย่างจำกัด และสัมภาษณ์ชุมชน	การสำรวจพื้นที่ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) การจัดประชุมสาธารณะ (Public Meeting) หรือ การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ลักษณะของการเชื่อมโยง	เครื่องมือในการเชื่อมโยงที่เหมาะสม
การต่อรอง ทอท. สื่อสารกับชุมชนแบบสองทางอย่างจำกัด และหารือร่วมกับชุมชนถึงปัญหาที่มีร่วมกัน ระหว่าง ทอท. และชุมชน	เจรจาต่อรองกับชุมชนผ่านกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน
ระดับการเชื่อมโยงที่ 3	
การมีส่วนร่วม ทอท. สื่อสารกับชุมชนแบบสองทาง และทำความเข้าใจชุมชน	การสร้างข้อตกลงร่วมกัน การสร้างสื่อออนไลน์ เฉพาะ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
การร่วมมือ ทอท. สื่อสารกับชุมชนแบบสองทาง และเรียนรู้ ตัดสินใจ และลงมือทำร่วมกับชุมชน	การดำเนินโครงการร่วมกัน หรือ การสร้างสื่อออนไลน์แบบเฉพาะกลุ่ม
การสร้างความเข้มแข็ง ทอท. มอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับชุมชน	การบูรณาการความต้องการของชุมชนเข้ากับ แผนธุรกิจของ ทอท.

### 3.4 การกำหนดขอบเขตการเปิดเผยและสื่อสารข้อมูลการเชื่อมโยง (Establishing and Communicating Boundary)

ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรกำหนดขอบเขตของการเปิดเผยข้อมูลการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน และสื่อสารให้กับชุมชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อป้องกันการฟ้องร้องเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัวของชุมชน และการละเมิดสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน (Human Rights) ขอบเขตของการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการเชื่อมโยงของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนมี 4 รูปแบบ ได้แก่

1. การเปิดเผยข้อมูลทุกอย่างเกี่ยวกับการเชื่อมโยงของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน
2. การเปิดเผยข้อมูลทุกอย่างเกี่ยวกับการเชื่อมโยงของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ยกเว้นชื่อผู้ให้ข้อมูล
3. การเปิดเผยข้อมูลบางส่วนเกี่ยวกับการเชื่อมโยงของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ขึ้นอยู่กับ การตกลงกันระหว่างชุมชนและ ทอท.
4. การเปิดเผยข้อมูลบางส่วนเกี่ยวกับการเชื่อมโยงของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ขึ้นอยู่กับ ทอท. เท่านั้น

### 3.5 การร่างแผนการเชื่อมโยง (Drafting Engagement Plans)

หลังจากการกำหนดขอบเขตการเปิดเผยและสื่อสารข้อมูลการเชื่อมโยง ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรจัดทำแผนการเชื่อมโยง ซึ่งประกอบด้วย

1. กิจกรรมและกำหนดการ
2. ผู้ประสานงานระหว่าง ทอท. และชุมชน
3. กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติในพื้นที่
4. ทรัพยากรที่ใช้ในการเชื่อมโยง เช่น ยานพาหนะ เอกสารประกอบการเชื่อมโยง และบุคลากร
5. ความเสี่ยงต่าง ๆ ในการเชื่อมโยงที่อาจเกิดขึ้น
6. งบประมาณในการเชื่อมโยง
7. ช่องทางการสื่อสารกับชุมชน
8. การติดตามและประเมินผลการเชื่อมโยง
9. การรายงานผลการเชื่อมโยง

ผู้ปฏิบัติงานควรคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเชื่อมโยงกับชุมชน คู่มือฉบับนี้รวบรวมปัจจัยสำคัญไว้ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถของชุมชนในการเข้าถึงพื้นที่การมีส่วนร่วม
2. ช่วงเวลาของการเชื่อมโยง
3. ปัญหาภายในชุมชน
4. ศาสนาหลักของชุมชน
5. วัฒนธรรมและภาษาของชุมชน

### 3.6 การกำหนดตัวชี้วัดของการเชื่อมโยง (Establishing Indicators)

ทอท. กำหนดตัวชี้วัดของการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียทางตรงและทางอ้อมจำนวน 5 ตัวชี้วัด (2 ตัวชี้วัดทางตรง และ 3 ตัวชี้วัดทางอ้อม) โดยตัวชี้วัดของการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียทางตรงและทางอ้อมนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานด้านการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนประจำปีของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

<b>ตัวชี้วัดทางตรง</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จำนวนครั้งในการเชื่อมโยงกับผู้นำชุมชนต่อปี</li> <li>2. จำนวนครั้งในการลงพื้นที่เพื่อเชื่อมโยงกับชุมชน</li> </ol>	<b>จุดประสงค์:</b> เข้าใจชุมชน และทราบถึงปัญหาร่วมกันระหว่างชุมชน และ ทอท. อย่างแท้จริง จนสามารถริเริ่มกิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อช่วยเหลือชุมชน
<b>ตัวชี้วัดทางอ้อม</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม</li> <li>2. ร้อยละความพึงพอใจของชุมชน</li> <li>3. ระยะเวลาในการขออนุมัติกิจกรรมเพื่อสังคม</li> </ol>	<b>จุดประสงค์:</b> สะท้อนความสามารถในการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคมและผลลัพธ์ของกิจกรรมเพื่อสังคม

## 4 การเตรียมตัว (Prepare)

การเตรียมพร้อมสำหรับการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การเตรียมทรัพยากร (2) การสร้างศักยภาพ และ (3) การระบุความเสี่ยงในการเชื่อมโยง

### 4.1 การเตรียมทรัพยากร (Preparing Resources)

ก่อนเริ่มการเชื่อมโยง ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเชื่อมโยงอย่างครบถ้วน และเหมาะสมกับชุมชนนั้น ๆ โดยสามารถอ้างอิงข้อมูลของชุมชนได้จากขั้นตอนที่ 3.2 การจัดทำฐานข้อมูล ผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน และขั้นตอนที่ 3.3 การกำหนดระดับการเชื่อมโยงและวิธีการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน เพื่อการเชื่อมโยงที่สำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรที่จำเป็น ประกอบด้วย งบประมาณ จำนวนบุคลากร และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หากทรัพยากรยังไม่พร้อม ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรเริ่มการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน

### 4.2 การสร้างศักยภาพ (Building Capacity of Engagement)

การสร้างศักยภาพในการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนที่ดีควรคำนึงถึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทอท. และศักยภาพของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนของแต่ละชุมชน

#### 4.2.1 ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทอท.

ผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บริหาร (ระดับ 7-11) ที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ควรพิจารณาเข้ารับการศึกษาอบรมการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนอยู่เป็นประจำ เพื่อการเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมสามารถจัดขึ้นทั้งแบบภายในและภายนอก การฝึกอบรมภายใน อาจทำได้โดยการทบทวนนโยบายและขั้นตอนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์/บทเรียนการเชื่อมโยงของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละท่าอากาศยานและสำนักงานใหญ่ ทอท. การฝึกอบรมภายนอกอาจทำได้โดยการฝึกอบรมกับองค์กรภายนอกและการเรียนหลักสูตรออนไลน์ที่เกี่ยวกับทักษะทางสังคมที่ใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้คน (Soft Skills) เช่น การพูดโน้มน้าว การพูดในที่สาธารณะ การเจรจาต่อรอง หรือการเรียนหลักสูตรออนไลน์ที่เกี่ยวกับการเชื่อมโยงกับชุมชนโดยตรง เช่น หลักสูตรออนไลน์ การเชื่อมโยงกับชุมชนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Community Engagement: Collaborating for Change) ของ มหาวิทยาลัยมิชิแกน สหรัฐอเมริกา

## 4.2.2 ศักยภาพของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน

ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรมีการเพิ่มศักยภาพในการเชื่อมโยงของชุมชนเป้าหมาย เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ศักยภาพในที่นี้ครอบคลุมความรู้ความสามารถ และโอกาสในการที่ชุมชนจะทำการเชื่อมโยงกับ ทอท. ทั้งนี้ เนื่องจากชุมชนแต่ละชุมชนมีศักยภาพในการเชื่อมโยงกับ ทอท. ที่แตกต่างกัน โดยชุมชนที่มีศักยภาพต่ำอาจมีข้อจำกัดในการให้ข้อมูลหรือข้อคิดเห็นแก่ ทอท. เนื่องจากความสามารถในการทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหา หรืออาจมีข้อจำกัดในการเดินทางเพื่อมาเข้าร่วมการเชื่อมโยงกับ ทอท. เนื่องจากพื้นที่พักอาศัยของสมาชิกในชุมชนขาดแคลนสาธารณูปโภคที่เหมาะสม หรือเนื่องจากความทุพพลภาพของสมาชิกในชุมชน ขั้นตอนที่ 3.2 การจัดทำฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้ทราบถึงข้อจำกัดของชุมชน

### 4.2.2.1 ความรู้ความสามารถในการเชื่อมโยงของชุมชน

แนวทางในการเพิ่มศักยภาพชุมชนในด้านความรู้ความสามารถในการเชื่อมโยง เช่น การจัดโครงการฝึกอบรมในการใช้ภาษาและการสื่อสาร และการจัดโครงการฝึกอบรมสมรรถนะด้านการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร โดยผู้ปฏิบัติงาน ทอท. สามารถติดต่อบุคลากรจากองค์กรภายนอก เช่น มหาวิทยาลัยที่ใกล้เคียงกับชุมชน ในการจัดการฝึกอบรมชุมชนในด้านต่าง ๆ ที่ขาดแคลน โดยระบุไปที่กลุ่มเป้าหมายบางส่วนและสร้างความเข้มแข็งของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความสามารถในการเผยแพร่องค์ความรู้ต่อไป

### 4.2.2.2 โอกาสในการเชื่อมโยงของชุมชน

แนวทางการเพิ่มศักยภาพชุมชนในด้านโอกาสในการเชื่อมโยง ทอท. สามารถสนับสนุนการเข้าถึงอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารของชุมชนอย่างเท่าเทียม หรือ อำนวยความสะดวกให้กับชุมชนในการการเชื่อมโยงกับ ทอท. เช่น การช่วยเหลือด้านอาหารและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง (หากมี)

## 4.3 การระบุความเสี่ยงในการเชื่อมโยง

### (Identifying and Solving for Engagement Risks)

ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรมีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นก่อน ระหว่าง และหลังการเชื่อมโยง โดยกรอบแนวคิดสำหรับระบุความเสี่ยงในการเชื่อมโยง แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน และความเสี่ยงของ ทอท. ก่อนเริ่มการเชื่อมโยง ผู้ปฏิบัติงานควรระบุและจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานการเชื่อมโยงกับชุมชนดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความเสี่ยงสามัญในการเชื่อมโยงของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนและ ทอท.

<b>ความเสี่ยงของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน</b> <b>(Community Engagement Risk)</b>	<b>ความเสี่ยงของ ทอท.</b> <b>(AOT Engagement Risk)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความไม่เต็มใจที่จะเชื่อมโยง</li> <li>2. ความเหนื่อยล้าในการเชื่อมโยง</li> <li>3. ความคาดหวังที่สูงเกินความเป็นจริง</li> <li>4. ความไม่สมดุลของอำนาจในชุมชน</li> <li>5. การก่อกวนจากผู้เสียผลประโยชน์</li> <li>6. การคล้อยตามคนหมู่มาก</li> <li>7. ความสามารถทางเทคโนโลยี</li> <li>8. ปัญหาภายในของชุมชน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของ ทอท.</li> <li>2. การสิ้นเปลืองทรัพยากรทางการเงินและเวลา</li> <li>3. การสูญเสียอำนาจการควบคุม</li> <li>4. การไม่บรรลุตามความคาดหวังขององค์กร</li> <li>5. คำวิพากษ์วิจารณ์</li> <li>6. ปัญหาภายในของ ทอท.</li> <li>7. การละเมิดกฎระเบียบ</li> </ol>

## 5 การปฏิบัติ (Implement)

ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการเชื่อมโยง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การเชิญชวนผู้มีส่วนได้เสีย (2) การให้ข้อมูลประกอบการเชื่อมโยง (3) การเชื่อมโยง (4) การบันทึกการเชื่อมโยง (5) การพัฒนาแผนดำเนินงาน และ (6) การสื่อสารข้อสรุปและแผนดำเนินงาน

### 5.1 การเชิญชวนผู้มีส่วนได้เสีย (Inviting Stakeholders to Engage)

หลักการในการเชิญชวนผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน คือ การใช้ช่องทางที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ชุมชนส่วนใหญ่ใช้ช่องทางสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น ไลน์และเฟซบุ๊ก ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานสามารถเชิญชวนผ่านช่องทางดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การเชิญชวนควรทำโดยการลงพื้นที่เพื่อมอบหนังสือเชิญชวนโดยตรงเพื่อให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติงานควรสื่อสารในการเชิญชวนผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนประกอบด้วย 7 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. จุดประสงค์และขอบเขตในการเชื่อมโยง
2. ขั้นตอนและกำหนดการเชื่อมโยง
3. ความคาดหวังในการเชื่อมโยง
4. ประโยชน์ที่ชุมชนจะได้รับจากการเชื่อมโยงกับ ทอท.
5. ขั้นตอนการตอบรับการเชื่อมโยง เมื่อชุมชนสนใจเข้าร่วม
6. ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยง ได้แก่ ปัญหาพร้อมที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนและ ทอท. สาเหตุของปัญหา และวิธีการจัดการปัญหา
7. แผนการดำเนินงานในลำดับถัดไป

### 5.2 การให้ข้อมูลประกอบการเชื่อมโยง (Briefing Stakeholders)

หลังจากได้รับการตอบรับจากผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงแก่ผู้เข้าร่วม โดยข้อมูลที่จะช่วยให้การเชื่อมโยงประสบความสำเร็จประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้ (1) จุดประสงค์และขอบเขตในการเชื่อมโยง (2) ปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่มีร่วมกันระหว่างชุมชนและ ทอท. (เชิงเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม) (3) มาตรการในการรับมือกับปัญหา ณ ปัจจุบัน และ (4) ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่มีร่วมกันระหว่างชุมชน และ ทอท.

เช่นเดียวกับการเชิญชวนผู้มีส่วนได้เสีย การให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงแก่ผู้เข้าร่วมควรจัดทำผ่านช่องทางที่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานควรให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงแก่ผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนล่วงหน้า เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนได้ทำความเข้าใจเนื้อหาต่าง ๆ นอกจากนี้ เนื้อหาและการใช้ภาษาควรสอดคล้องกับระดับความสามารถของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน

### 5.3 การเชื่อมโยง (Engaging)

การเชื่อมโยง คือ การรับฟังข้อคิดเห็นจากชุมชนต่อปัญหาที่ ทอท. และชุมชนเผชิญร่วมกัน การเชื่อมโยงที่ดีควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานควรหลีกเลี่ยงการชี้นำ
2. ผู้ปฏิบัติงานควรให้เกียรติผู้เข้าร่วมการเชื่อมโยงทุกท่าน
3. ผู้ปฏิบัติงานควรสนับสนุนการแสดงออกทางความคิดของผู้เข้าร่วมการเชื่อมโยงทุกท่าน
4. ผู้ปฏิบัติงานควรมุ่งหาหรือถึงวิธีการแก้ปัญหา

ผู้ปฏิบัติงานควรคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเชื่อมโยง เพื่อเตรียมพร้อมรับมือขณะปฏิบัติงาน ซึ่งคู่มือฉบับนี้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาที่มักจะพบระหว่างการเชื่อมโยง ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ปัญหาที่มักจะพบระหว่างการเชื่อมโยงและแนวทางในการแก้ปัญหา

ปัญหาที่มักจะพบระหว่างการเชื่อมโยง (Common Engagement Issues)	แนวทางในการแก้ปัญหา (Guiding Solution)
1. ความไม่เชื่อมั่นของผู้เข้าร่วมการเชื่อมโยงกับ ทอท.	ผู้ปฏิบัติงานควรเริ่มการเชื่อมโยงด้วยการสื่อสารความมุ่งมั่นและข้อจำกัดของ ทอท. อย่างชัดเจนแก่ผู้เข้าร่วมการเชื่อมโยง
2. ความย่ำเกรงของผู้เข้าร่วมการเชื่อมโยงกับ ทอท.	ระหว่างการเชื่อมโยง ผู้ปฏิบัติงานควรแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อสร้างบรรยากาศการเชื่อมโยงที่ผ่อนคลายมากขึ้น
3. การหาหรือนอกประเด็น	ผู้ปฏิบัติงานควรกำหนดวาระการเชื่อมโยงอย่างชัดเจน
4. การแสดงออกทางความคิดที่ไม่เท่าเทียม	ผู้ปฏิบัติงานควรกำหนดกิจกรรมละลายพฤติกรรมในช่วงเริ่มต้นของการเชื่อมโยง เช่น การแนะนำตัว การให้เวลาผู้เข้าร่วมการเชื่อมโยงคิดก่อนการแสดงความคิดเห็นและการใช้ภาษาที่แสดงถึงความมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
5. การเชื่อมโยงที่เกินกำหนดเวลา	ผู้ปฏิบัติงานควรกำหนดให้มีผู้ควบคุมเวลาสำหรับการเชื่อมโยงในแต่ละประเด็น

การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนไม่ควรเป็นเพียงการรับฟังความคิดเห็นในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น แต่ควรเป็นกระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์เชิงรุกโดยสร้างความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง ผ่านการสื่อสารที่เน้นการรับฟัง การตอบสนอง และการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างเท่าเทียม ทั้งนี้ เพื่อให้การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสะท้อนความคิดเห็นของชุมชนได้อย่างรอบด้าน ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้เครื่องมือสนับสนุนการเชื่อมโยงที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย อาทิ แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลความคิดเห็น ความคาดหวัง และข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมการเชื่อมโยง โดยแบบสอบถามควรได้รับการออกแบบให้เข้าใจง่าย ใช้ภาษาที่เหมาะสมกับชุมชน และสามารถสะท้อนมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างแท้จริง และสามารถใช้ร่วมกับเครื่องมืออื่น เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มย่อย หรือกิจกรรมเชิงปฏิสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกนำมาบันทึกและวิเคราะห์เพื่อประเมินประสิทธิผลของการเชื่อมโยง และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมให้ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้ดียิ่งขึ้น โดยมีตัวอย่างโครงสร้างของแบบสอบถามดังนี้

### ตัวอย่างโครงสร้างแบบสอบถามสำหรับการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน

#### ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล
- 1.2 อายุ
- 1.3 อาชีพ
- 1.4 ที่อยู่
- 1.5 หมายเลขโทรศัพท์

#### ส่วนที่ 2: ความคาดหวังต่อการดำเนินงานของ ทอท.

- 2.1 คาดหวังให้ ทอท. ดำเนินงานด้านใดเพิ่มเติมเพื่อเป็นการสร้างหรือพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมให้ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน
- 2.2 ข้อห่วงกังวลหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินงานของ ทอท.

#### ส่วนที่ 3: ความพึงพอใจและระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการดำเนินงานของ ทอท.

(โดยให้คะแนน 1-5 ซึ่ง 1 หมายถึง น้อยที่สุด และ 5 หมายถึง มากที่สุด)

- 3.1 ความชัดเจนของข้อมูลที่ได้รับจาก ทอท.
- 3.2 ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอในการสื่อสาร ของ ทอท.
- 3.3 ความสะดวกในการเข้าร่วมกิจกรรมของ ทอท.
- 3.4 การเปิดรับฟังความคิดเห็นและการตอบสนองต่อความคาดหวังของชุมชน
- 3.5 ความเชื่อมั่นว่าความคิดเห็นของชุมชนถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงหรือวางแผนของ ทอท.
- 3.6 ความพึงพอใจโดยรวมต่อกระบวนการมีส่วนร่วม ของ ทอท.

## ตัวอย่างโครงสร้างแบบสอบถามสำหรับการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน

### ส่วนที่ 4: ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### 4.1 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ต่อ ทอท.

## 5.4 การบันทึกการเชื่อมโยง (Documenting the Engagement and its Outputs)

หลังการเชื่อมโยงกับชุมชนทุกครั้ง ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรมีการบันทึกหลักฐานการเชื่อมโยงและผลลัพธ์การเชื่อมโยง ที่ประกอบด้วย

1. จุดประสงค์ในการเชื่อมโยง
2. วิธีการเชื่อมโยง
3. ชื่อและนามสกุลของผู้เข้าร่วมการเชื่อมโยง
4. วัน เวลา และสถานที่การเชื่อมโยง
5. ข้อสรุปข้อกังวล ความคาดหวัง และมุมมองของผู้เข้าร่วมการเชื่อมโยง
6. ข้อสรุปประเด็นหรือในการเชื่อมโยง
7. ข้อสรุปการตกลงร่วมกันระหว่างผู้เข้าร่วมการเชื่อมโยงและ ทอท.
8. แบบสอบถามที่ใช้ในการเชื่อมโยง และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

## 5.5 การพัฒนาแผนการดำเนินงาน (Developing an Action Plan)

ภายหลังจากการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรพัฒนาแผนการดำเนินงานประจำปีที่มาจากการวิเคราะห์บันทึกการเชื่อมโยง โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียได้แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบรายละเอียดสำคัญของแผน โดยแผนการดำเนินงานภายหลังจากการเชื่อมโยงที่ดีประกอบด้วย

1. การพิจารณาถึงข้อกังวล ความคาดหวัง มุมมอง และประเด็นหรือที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน
2. การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ทอท. อย่างชัดเจน
3. การกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับแผนการดำเนินงาน
4. ความสอดคล้องกับหน่วยงานกำกับดูแล การบริหารจัดการ และความมุ่งมั่นของ ทอท.
5. กลยุทธ์ จุดประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด

6. แนวทางการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน
7. สมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุแผนงาน
8. กลไกการทบทวน เรียนรู้ และปรับปรุงในแผนการดำเนินงาน

## 5.6 การสื่อสารข้อสรุปและแผนการดำเนินงาน

### (Communicating Engagement Output and Action Plan)

ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรสื่อสารข้อสรุปจากการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนและแผนการดำเนินงานให้แก่ชุมชนได้รับทราบ และเพื่อความน่าเชื่อถือ ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรสื่อสารเป็นรูปแบบหนังสือทางการจาก ทอท. โดยสามารถแนบเอกสารหรือข้อมูลเพิ่มเติมไปกับหนังสือ (หากมี) ตัวอย่างเอกสารหรือข้อมูลเพิ่มเติม ได้แก่ บทสนทนาระหว่างการเชื่อมโยง บันทึกการประชุมของการเชื่อมโยง หรือช่องทางการเข้าถึงเว็บไซต์หลักของ ทอท.

ภายหลังการเผยแพร่ข้อสรุปจากการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนและแผนการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรค้นคว้าข้อมูลและบันทึกข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนเพื่อนำมาปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้มีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น และสื่อสารแผนดำเนินงานฉบับปรับปรุงให้แก่บุคลากรภายในและภายนอก ทอท. ได้รับทราบ

## 6 การทบทวน (Review)

การทบทวน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การติดตามและประเมินประสิทธิผลการเชื่อมโยง (2) การเรียนรู้และพัฒนา (3) การพัฒนาแผนการตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสียและการติดตามผล และ (4) การรายงาน

### 6.1 การติดตามและประเมินประสิทธิผลการเชื่อมโยง (Monitoring and Evaluating the Engagement)

หลังจากการเชื่อมโยง ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรมีการติดตามและประเมินประสิทธิผลการเชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน และ ทอท. เพื่อบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียอย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยครอบคลุมทุกแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงานหรือฝ่าย โดยกำหนดเป้าหมาย ความถี่ ผู้รับผิดชอบ ในการติดตามและประเมินผล และนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการเชื่อมโยงให้ดียิ่งขึ้น การติดตามและประเมินประสิทธิผลการเชื่อมโยงควรคำนึงถึง 5 ประเด็น ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นและความตั้งใจของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนที่เข้าร่วมการเชื่อมโยง
2. การบรรลุเป้าหมายของการเชื่อมโยง
3. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนที่เข้าร่วมการเชื่อมโยง
4. ผลลัพธ์ภายหลังการเชื่อมโยง
5. กระบวนการเชื่อมโยง (การวางแผน การเตรียมตัว การปฏิบัติ และการทบทวน)

นอกจากนี้ ทอท. ต้องจัดให้มีระบบการจัดการข้อร้องเรียนของชุมชน (Community Grievance Mechanism) ที่มีความชัดเจน โปร่งใส และเข้าถึงได้ง่าย โดยกำหนดช่องทางการรับเรื่อง เช่น กล้องรับความคิดเห็น เว็บไซต์ หน่วยงานประสานงานในสำนักงานใหญ่และท่าอากาศยาน 6 แห่ง หรือสายด่วนเฉพาะกิจ พร้อมทั้งมีขั้นตอนการดำเนินการที่ครอบคลุมตั้งแต่การรับเรื่อง การประเมินเบื้องต้น การตอบสนอง การติดตามผล และการปิดเรื่องร้องเรียนอย่างเป็นระบบ โดยข้อมูลจากข้อร้องเรียนจะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุแนวโน้ม ปัญหาซ้ำซ้อน และใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงกระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้ดียิ่งขึ้น

## 6.2 การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Improving)

ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ควรถอดบทเรียนที่ได้รับจากการเชื่อมโยง และเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นประจำทุกปี พร้อมเปิดเผยบทเรียนและแนวทางดังกล่าวแก่ผู้ปฏิบัติงานของท่าอากาศยาน ทั้ง 6 แห่ง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนบทเรียนสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนบทเรียนผ่านอินทราเน็ตองค์กร (Intranet Site)
2. การแลกเปลี่ยนบทเรียนผ่านรายงานบทเรียนการเชื่อมโยง (Debriefing Process)
3. การแลกเปลี่ยนบทเรียนผ่านการฝึกอบรมการเชื่อมโยง (Training Modules)
4. การแลกเปลี่ยนบทเรียนผ่านการจัดประชุมของผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Internal Conference)
5. การแลกเปลี่ยนบทเรียนผ่านการลงพื้นที่ในแต่ละท่าอากาศยาน (Road Shows)
6. การแลกเปลี่ยนบทเรียนผ่านช่องทางอื่น ๆ เช่น ไลน์แอปพลิเคชัน (Other)

นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงาน ทอท. สามารถนำบทเรียนต่าง ๆ ด้านการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานโยบาย การดำเนินโครงการ หรือการติดตามโครงการการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนให้มีความครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

## 6.3 การพัฒนาแผนการตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสียและการติดตามผล (Developing and Following up Action Plan)

ผู้ปฏิบัติงานควรจัดการประชุมระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และรายงานการดำเนินงานให้กับคณะกรรมการธรรมาภิบาล ทอท. อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี เพื่อพัฒนาแผนการตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสียและการติดตามผล ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากการเชื่อมโยงกับชุมชน ก. ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าชุมชน ก. กังวลถึงปัญหาการว่างงาน ผู้ปฏิบัติงานควรหารือร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องภายในของ ทอท. เพื่อพัฒนาแผนการดำเนินงานที่สามารถช่วยแก้ปัญหาการว่างงานของชุมชน ก. และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน เช่น จำนวนสมาชิกในชุมชน ก. ที่มีงานประจำ นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานควรรายงานแผนการตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสียและการติดตามผลต่อผู้บริหารระดับสูง รวมถึงคณะกรรมการธรรมาภิบาล ทอท.

## 6.4 การรายงาน (Communicating Stakeholder Engagement Results)

การรายงานผลการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนของ ทอท. ผู้สาธารณะ สามารถดำเนินการได้หลายช่องทาง ได้แก่ รายงานประจำปี รายงานความยั่งยืน เว็บไซต์หลัก และสื่อสังคมออนไลน์ของ ทอท. โดยการรายงานผลของการสร้างความสัมพันธ์และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรรายงานประเด็นดังต่อไปนี้อย่างครบถ้วน ได้แก่

1. กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนที่มีการสร้างความสัมพันธ์
2. แนวทางและรูปแบบที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน
3. สายงานและฝ่ายงานที่รับผิดชอบ
4. ความถี่ในการสร้างความสัมพันธ์
5. ประเด็นและความต้องการ
6. ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับชุมชน
7. ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ของ ทอท.

ส่วนงานที่ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง จัดส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ให้ฝ่ายกิจการเพื่อสังคมรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปเปิดเผยสู่สาธารณะเป็นประจำทุกปี

เพื่อความโปร่งใสและเป็นไปตามมาตรฐาน GRI SE-AM และการประเมิน CSA เนื้อหาในการรายงานการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนของ ทอท. ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

## แนวทางการรายงานตามมาตรฐาน GRI SE-AM และการประเมิน CSA

1. **กิจกรรมทางธุรกิจและผลกระทบ:** กิจกรรมทางธุรกิจทั้งในด้านการบริหารจัดการและการขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของท่าอากาศยานใดที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน ในเชิงเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ซึ่งสามารถส่งผลกระทบได้ทั้งด้านบวก/ลบ ระยะสั้น/ยาว และเกิดขึ้นแล้ว/มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต
2. **แนวทางการจัดการ:**
  - 2.1. แนวทางการป้องกันหรือลดผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน
  - 2.2. ขั้นตอนการกำหนดระดับการเชื่อมโยงและวิธีการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน
  - 2.3. ส่วนงานที่รับผิดชอบผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของ ทอท.
  - 2.4. แผนการดำเนินงานของ ทอท. ที่จัดทำขึ้นตามฐานข้อมูลชุมชน เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน
  - 2.5. ช่องทางการร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนไปยังผู้ปฏิบัติงานของแต่ละท่าอากาศยาน และสำนักงานใหญ่ ทอท.
  - 2.6. การถ่ายทอดความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ทอท. สื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง
  - 2.7. การบันทึกข้อมูล และการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล
3. **ผลการดำเนินงาน:**
  - 3.1. ร้อยละของสถานที่ทำการของ ทอท. (สำนักงานใหญ่และท่าอากาศยาน 6 แห่ง) ที่จัดทำฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน และมีการประเมินผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม
  - 3.2. สถานที่ทำการของ ทอท. (สำนักงานใหญ่และท่าอากาศยาน 6 แห่ง) ที่สร้างผลกระทบต่อชุมชน โดยรอบอย่างมีนัยสำคัญ
  - 3.3. รายชื่อผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนระดับที่ 3 (High-Priority) ของ ทอท.
  - 3.4. ผลการประเมินผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมต่อผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชน
  - 3.5. ตัวอย่างการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนระดับที่ 3 (High Priority) อย่างน้อย 2 ตัวอย่าง
  - 3.6. บทเรียนที่ได้รับจากการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนอย่างน้อย 2 บทเรียน และการเผยแพร่บทเรียนสู่ส่วนงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ
4. **กิจกรรมเด่น:** โครงการกิจกรรมเพื่อสังคมของ ทอท. ที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

## ภาคผนวก (Appendix)

### ภาคผนวก 1 ตัวอย่างแบบฟอร์มบันทึกฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียระดับชุมชน

#### ฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียระดับชุมชน

Stakeholder Profile at Community Level



#### ที่มาและวัตถุประสงค์

ไฟล์ Excel ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงและบันทึกฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียระดับชุมชนในท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. พร้อมวิเคราะห์ระดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนเสนอแนะแนวทางการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน

#### ความคาดหวัง

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท. ควรดำเนินการทบทวนฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียระดับชุมชนเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือมากกว่า ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ พร้อมจัดส่งให้ฝ่ายกิจการเพื่อสังคม สำนักงานใหญ่ เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นเอกสารประกอบการประเมินความยั่งยืนดัชนีดาวโจนส์ (Dow Jones Best-in-Class Indices)

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

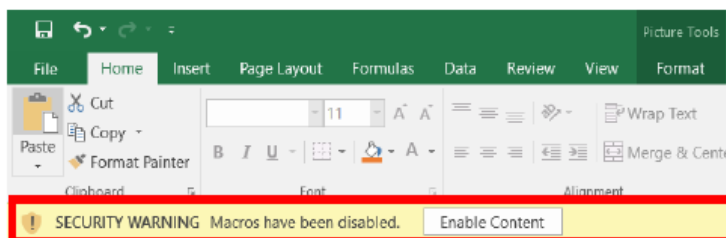
- สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างเป็นระบบ
- สามารถวางแผนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียระดับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ต้นนโยบาย/แผนกลยุทธ์ขององค์กร
- ส่งเสริมให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือกันระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย
- ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

#### มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

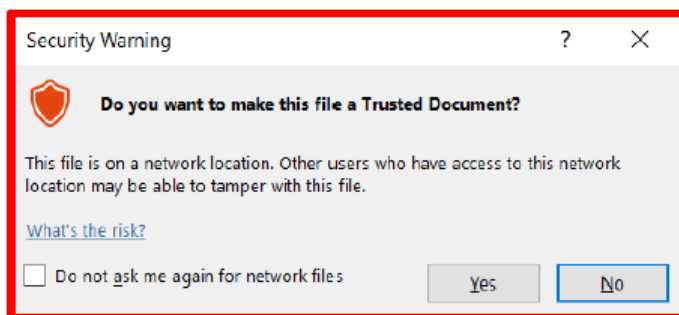
ไฟล์ Excel ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงตามมาตรฐาน AA1000 Stakeholder Engagement Standard และการประเมินความยั่งยืนดัชนีดาวโจนส์ (Dow Jones Best-in-Class Indices)

#### วิธีการใช้งาน

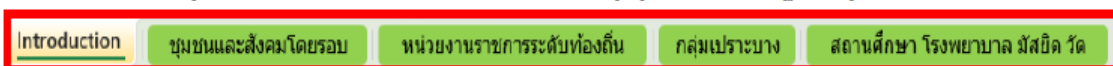
1. กดปุ่ม Enable Content (ถ้ามี)



2. กดปุ่ม Yes (ถ้ามี)

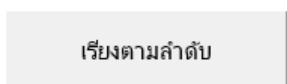


3. ในแท็บด้านล่างจะมีอยู่ทั้งหมด 6 ซิต โดยซิทสี่เขียว ใช้สำหรับบทวนข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียจากฐานข้อมูลในปี 2563

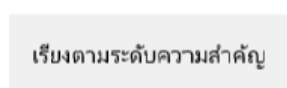


4. ข้อมูลในซิทสี่เขียว (Input) สามารถแสดงผลได้ 2 รูปแบบ โดยสามารถเปลี่ยนรูปแบบการแสดงผลได้โดยการกดปุ่มต่อไปนี้

- เรียงตามลำดับ

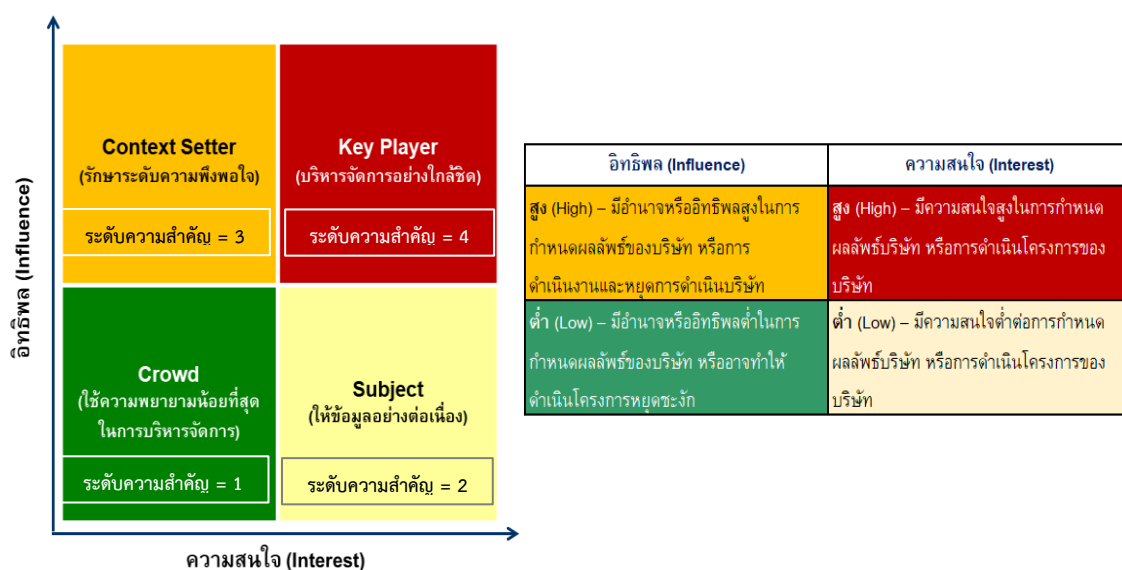


- เรียงตามระดับความสำคัญ



ส่วนได้เสีย เกณฑ์ในการพิจารณา ทัศนคติต่อท่าอากาศยาน ระดับผลกระทบ และ ระดับความสนใจ จะสามารถระบุข้อมูลได้โดยการเลือกตัวเลือกที่มีให้ (Dropdown list)

6. หากข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน กรณีผู้มีส่วนได้เสียไม่มีความเกี่ยวข้องกับท่าอากาศยานแล้ว กรุณาขีดฆ่า (Strikethrough) ข้อมูลเดิม ส่วนได้เสียที่มีต่อบริษัท ทั้งนี้ บริษัทสามารถวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม จากการพิจารณาระดับอิทธิพล (สูง-ต่ำ) และระดับความสนใจ (สูง-ต่ำ) ดังนี้







คู่มือกระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย  
ในระดับชุมชน

ฝ่ายกิจการเพื่อสังคม บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)