

## Stakeholder Analysis

การวิเคราะห์ Stakeholder เป็นเรื่องที่มีบทบาทต่อการพัฒนามุมมอง วิชิตคิด และการบริหารสมัยใหม่เป็นอย่างมาก เป็นเครื่องมือ (tools) ที่จำเป็นสำหรับการทำความเข้าใจ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ Stakeholder เป็นการพิจารณาถึง ‘resources’ of the stakeholder ที่จะมีผลต่อการดำเนินโครงการหรือกิจการของบริษัท /องค์กร โดยเป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ /ความเปลี่ยนแปลงในระหว่าง ระดับความสำคัญของ Stakeholder กับระดับการมีบทบาทหรืออิทธิพลของ Stakeholder

		Importance of Stakeholder			
		Unknown	Little / No importance	Some importance	Significant importance
Influence of Stakeholder	Significant influence	C		A	
	Somewhat influential				
	Little / No influence	D		B	
	Unknown				

ที่มา <http://www.dse.vic.gov.au/DSE/wcmn203.nsf/LinkView/86D3534A103DB113CA257089000A2FB3B3D050C7331FFEBCA257091000FEF77>

### คำอธิบาย

Box A – ผู้ที่มีบทบาท / ระดับที่สูงทั้งด้าน Influence และ Importance เช่น the senior officials and politicians or trade unions.

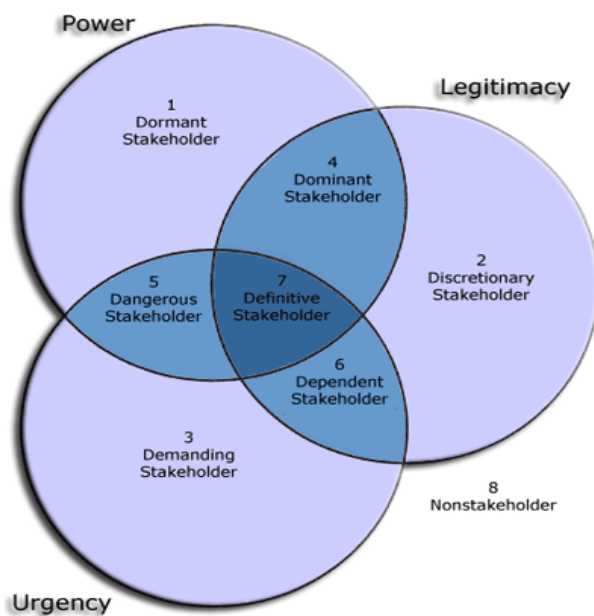
Box B – ผู้ที่มีบทบาท /ระดับความสำคัญสูงแต่มีอิทธิพลต่ำ เป็นกลุ่มที่เรียกร้องในผลประโยชน์ที่จำเป็นเบื้องต้น เช่น ชนกลุ่มน้อยพื้นถิ่น / เยาวชน /คนสูงอายุ เป็น who might be beneficiaries of a new service, but who have little ‘voice’ in its development.

Box C – เป็นผู้ที่มีอิทธิพลสูงและมีระดับความสำคัญโดยตรงกับการบริหาร โครงการต่ำ เช่น ฝ่ายการเงิน เป็น

กลุ่มที่จะต้องจัดระบบการบริหารที่จะมีผลต่อความเสี่ยงของการบริหารงานได้ these stakeholders may be a source of significant risk, and they will need careful monitoring and management.  
 Box D – เป็นกลุ่มที่มีทั้งระดับอิทธิพลและความสำคัญกับโครงการต่ำ เป็นกลุ่มที่จะต้องจัดการแบบรักษา  
 ระยะห่าง may require limited monitoring or evaluation, but are of low priority.

### Who's Stakeholder

ใครบ้าง ที่เราจะนับว่า เป็นหรือไม่เป็น Stakeholder ในบทความ Theory and Practice of Stakeholder Analysis ([www.change-management-toolbook.com/mod/book/view.php?id=74&chapterid=68](http://www.change-management-toolbook.com/mod/book/view.php?id=74&chapterid=68)) ได้จำแนกภาคส่วนต่างๆ ที่จะเป็น Stakeholder โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของเรื่อง อำนาจ (power) ความชอบธรรม (legitimacy) และความเร่งด่วน (urgency) โดยที่อธิบายการผสมส่วนที่ลงตัวของทั้ง 3 เรื่องข้างต้น เป็น Stakeholder โดยสมบูรณ์ หรืออย่างน้อยก็เป็นความสัมพันธ์ในเรื่องสองเรื่องระหว่าง อำนาจ / ความชอบธรรม ความชอบธรรม/ความเร่งด่วน อำนาจ / ความเร่งด่วน หากเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ก็จะเป็นมิติที่มีความหมายเป็น stakeholder ที่ลดลงไปตามลำดับ และที่ไม่มีมีความเกี่ยวข้องกับมิติทั้ง 3 เรื่องข้างต้น ไม่เป็น stakeholder ของโครงการหรือ บริษัท / องค์กร



Dormant Stakeholder	เป็นภาคส่วน โดยอำนาจ (power) เช่น หน่วยงานของรัฐ เป็นเสมือนพลังงาน ศักย์ที่ดำรงอยู่กับความสัมพันธ์
Discretionary Stakeholder	เป็นภาคส่วนที่เป็นความชอบธรรม (legitimacy) เช่น ชุมชนโดยรอบ เป็นภาค

	ส่วนที่ต้องพึงระวัง เพราะเป็นผลโดยตรงของความเกี่ยวข้อง เช่น คนปลายน้ำ /ต้นน้ำของการสร้างเขื่อน หรือผู้ที่อยู่อาศัยโดยรอบที่ตั้งโรงงาน /นิคมอุตสาหกรรมต่างๆ เป็นต้น
Demanding Stakeholder	เป็นภาคส่วนที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วน (urgency) เช่น ผู้ประสบเหตุ ประสบความเดือดร้อนจากงานขององค์กร ฯลฯ
Dominant Stakeholder	เป็นมิติที่สัมพันธ์ระหว่างภาคส่วน โดยอำนาจและมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของโครงการ โดยความชอบธรรม เช่น คณะรัฐมนตรี / คชก.กับการพิจารณา EIA เป็นต้น
Dependent Stakeholder	เป็นมิติความสัมพันธ์ระหว่างภาคส่วน โดยความชอบธรรมและความเร่งด่วน เช่น ผู้ประสบเหตุจากกรณีการก่อความเสียหายจากการดำเนินงานของโครงการ บริษัท /องค์กร เป็นกลุ่มที่เป็นอิสระเพราะจะเป็นฝ่ายเลือกที่กระทำการ ฯ (กรณีความเป็นชุมชนโดยทั่วไป จะเป็นประเภทนี้)
Dangerous Stakeholder	เป็นมิติของความสัมพันธ์ระหว่างภาคส่วน โดยอำนาจและความเร่งด่วน เช่น กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หรือ สผ.กับการพิจารณา EIA เป็นต้น (กรณีของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะเป็นประเภทนี้)

### ข้อสังเกต / ความคิดเห็น

การพิจารณามิติความสัมพันธ์ข้างต้น เป็นการวินิจฉัยความเป็นอำนาจ (power) ที่เกิดจากความสำคัญ (importance) ของบุคคล กลุ่ม และองค์กรตามโครงสร้างทางสังคมและการบริหารจัดการประเทศ ตามลักษณะของความเป็น รัฐ (state) มากกว่าการให้ความสำคัญกับผู้เล่น (actors)

แต่ในทางเป็นจริงของสังคมจะมีอำนาจ (power) ที่เกิดจากส่วนที่ไม่ได้มาจากรัฐ กฎหมาย ฯลฯ แต่มาจากบทบาทของการยอมรับทางสังคมที่ยอมรับใน “ความเป็นกลุ่มหรือองค์กร” ที่จัดตั้งขึ้น เช่น กลุ่มเคลื่อนไหวหรือกลุ่มพลังกดดันต่างๆ ซึ่งบางครั้งในทางวิชาการจะเรียกว่า soft power ดังนั้น หากพิจารณาในแง่มุมนี้ ก็จะพบว่า หากแทนค่าการเรียกร้อง การเคลื่อนไหว การกดดัน (ทางการเมือง) ไปในค่าของความเป็น demanding stakeholder ก็น่าจะเห็นภาพคร่าวๆ ของประเด็น บทบาทของ actors ประเภทนี้ จะมีบทบาทที่เข้มข้นกว่า การเป็นผู้เดือดร้อนสำคัญโดยทั่วไป เพราะเขาจะโยงความเดือดร้อนนี้ ไปสัมพันธ์กับประเด็นทางการเมืองหรือการบริหารนโยบายของประเทศ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีลำดับความสำคัญที่ตกลงไปอีก

## วิธีการดำเนินงาน

จำแนกภาคส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโครงการออกเป็นส่วนๆ เพื่อนำไปสู่การพิจารณาถึงมิติของ บทบาทอิทธิพล (influence) กับความสำคัญ (importance)



- ระบุ stakeholder ส่วนที่องค์กรหรือกลุ่มต่างๆ ให้ครบถ้วน
- List รายชื่อคนและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน
- ขั้นตอนต่อไป ลอง plot องค์กรลงไปก่อน เป็นแบบที่หนึ่ง พร้อมอธิบายความเกี่ยวข้องของกลุ่ม / องค์กร /หน่วยงานแล้ว Plot รายชื่อคนลงไป พร้อมกับระบุความเกี่ยวข้องของตัวแทน /บุคคลที่มีบทบาท
- นำผลที่ได้ทั้งสองเรื่องมาวิเคราะห์ตามมิติของบทบาทอิทธิพลและระดับความสำคัญ รวมทั้งพิจารณาความสัมพันธ์ที่เรามีกับองค์กรและบุคคล ชำต้นเพื่อเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะกำหนดงานที่จะทำกับองค์กรหรือคนเหล่านั้น ทั้งในนามองค์กรและส่วนตัว (ส่วนที่เป็นความสัมพันธ์) รวมทั้งคำนึงถึงความสำคัญของบุคคล กลุ่ม และองค์กรที่เป็น importance แบบ soft power

.....

สุนทร คุณชัยมั่ง

19 ตุลาคม 2553