

สรุปการให้ความรู้

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์และการติดตามประเมินผล
โครงการประเมินผลตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2548-2551 ระยะครึ่งแผนฯ

เสนอ

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

กรุงเทพมหานคร

โดย บริษัท กรุงเทพธนาคม จำกัด

ธันวาคม พ.ศ. 2550

ลิขสิทธิ์ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร

ISBN 978-974-06-4510-8

พิมพ์ที่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอราวัณการพิมพ์

224, 226, 228, 230, 232 ซอย 84 ถนนเจริญสนิทวงศ์ แขวงบางอ้อ เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700

โทร. 0-2424-7848-50 แฟกซ์: 0-2423-0964

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1	
การบริหารโครงการแบบ ZOPP	1
บทที่ 2	
การจัดทำแผนกลยุทธ์เบื้องต้น	8
บทที่ 3	
การวางแผนโครงการ	21
บทที่ 4	
การบริหารโครงการ	29
บทที่ 5	
การวัดและการประเมินในองค์กร	33
เอกสารอ้างอิง	42



บทที่ 1

การบริหารโครงการแบบ ZOPP

วิธีการวางแผนโครงการแบบซ็อพ (ZOPP Approach) เป็นการวางแผนโครงการโดยเน้นวัตถุประสงค์เป็นหลัก และเป็นเทคนิคการวางแผนซึ่งใช้ในกระบวนการวางแผนโครงการอย่างเป็นทางการขององค์กรความร่วมมือทางวิชาการเยอรมัน (German Agency for Technical Cooperation, Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ).GmbH) วัตถุประสงค์ของวิธีการวางแผนแบบ ZOPP คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์โครงการที่แน่ชัดและเป็นไปได้ในแง่ปฏิบัติจริงและสามารถใช้ได้ในระยะยาว
2. วางแผนวิธีการสื่อสารของหน่วยงานต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ
3. กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของกลุ่มผู้ดำเนินโครงการอย่างชัดเจน
4. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้

ขั้นตอนของการทำ ZOPP

1. ขั้นการวิเคราะห์
 - 1.1 การวิเคราะห์บุคคล / องค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Participation Analysis)
 - 1.2 การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)
 - 1.3 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objective Analysis)
 - 1.4 การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา (Alternative Analysis)
2. ขั้นตอนการวางแผนหลักของโครงการ (Project Planning Matrix)
 - 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ / กิจกรรม (Objective / Activities)
 - 2.2 การกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อโครงการ (Important Assumptions)
 - 2.3 การกำหนดมาตรฐานการชี้วัดความสำเร็จของโครงการและวัตถุประสงค์ (Objectively Verifiable Indicators)
 - 2.4 การกำหนดหลักฐานที่ใช้ในการวัดผลโครงการ (Means of Verification)
3. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
 - 3.1 การกำหนดระยะเวลา
 - 3.2 กำหนดผู้รับผิดชอบ
 - 3.3 งบประมาณ

หัวข้อการอบรมใน 42 ชั่วโมง ต่อไปนี้จะครอบคลุมเนื้อหาดังได้กล่าวไว้ในเบื้องต้นนี้ และเพื่อให้การอบรมเกิดผลต่อผู้เข้าอบรมอย่างเต็มที่ จะมีการประชุมปฏิบัติการในบางหัวข้อเพื่อสร้างให้เกิดความเข้าใจอันเกิดจากการได้ลงมือปฏิบัติจริงด้วย เพื่อให้ทุกคนเข้าใจในหลักการและนำไปใช้ได้ถูกต้อง การเน้นในรายละเอียดที่ไม่มีความจำเป็นต้องให้มากเกินไป จะทำให้เราตกอยู่ในหลุมพรางของการทำงาน และไม่สามารถทำงานสำเร็จได้ตามจุดประสงค์ ก่อนจะเข้าสู่เนื้อหาหลัก จะขอกล่าวถึงปรัชญาการทำงาน ในบางหัวข้อที่จำเป็นที่ผู้เข้าอบรมจะต้องมีความเข้าใจให้ถูกต้องก่อน

หลักการงานเบื้องต้น

หลักการงานเบื้องต้นมี 4 ประเภท คือ

1. ทำสิ่งที่ถูกต้องอย่างถูกต้อง (Do the right thing right)
2. ทำสิ่งที่ไม่ถูกต้องอย่างถูกต้อง (Do the wrong thing right) วัฒนธรรมราชการมักจะทำให้ความสำคัญกับการทำอย่างถูกต้องตามกฎราชการ แต่มักจะลืมการให้ความสำคัญกับความถูกต้องด้านคุณธรรม
3. ทำสิ่งที่ถูกต้องด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง (Do the right thing wrong)
4. ทำสิ่งที่ไม่ถูกต้องด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง (Do the wrong thing wrong)

จากทั้ง 4 ข้อ ข้อที่ 2 อันตรายที่สุด ไรก็ดีข้อ 2-4 เป็นวิธีปฏิบัติงานที่ต้องทำลายทิ้ง และให้เหลือแต่ข้อ 1 คือทำสิ่งที่ถูกต้องด้วยวิธีที่ถูกต้อง

คุณค่าของงาน (Value)

การทำงานในแต่ละวันของเราจะส่งผลกระทบต่อผลของงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน หากงานที่เราทำอยู่ทุกวันนี้ไปทำให้สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันดีขึ้น นั่นหมายถึงเรากำลังเพิ่มคุณค่าของงาน (Value Addition) เมื่อเราสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับงานที่มีอยู่ได้ คุณค่าของตัวเราก็เพิ่มขึ้นด้วย แต่การทำงานบางอย่างสามารถทำให้สิ่งที่ไม่มีความกลายเป็นสิ่งที่มีคุณค่าได้ สิ่งนี้เรียกว่าการสร้างคุณค่า (Value Creation) ซึ่งจะทำให้ได้ยากกว่าการเพิ่มคุณค่า การทำงานของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล จะต้องคำนึงถึงคุณค่าของงานเสมอ และทำให้อยู่ในสำนึกของการทำงาน

การแข่งขัน (Competition)

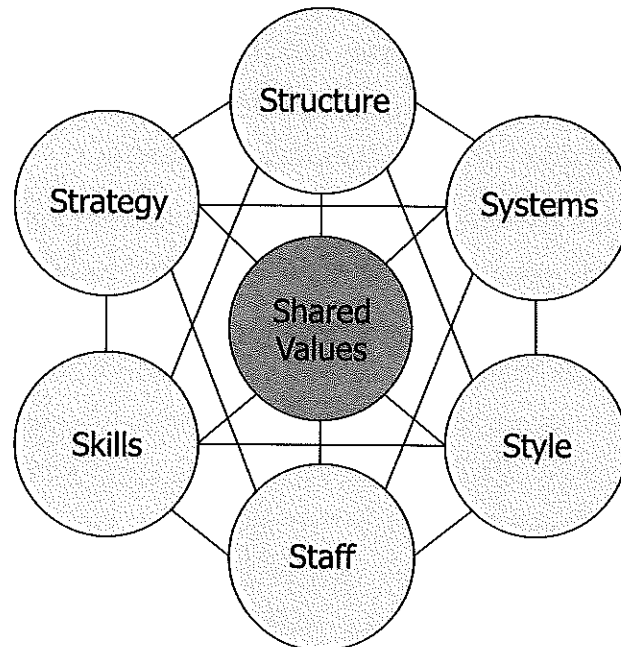
ปัจจุบันโลกมีการแข่งขันมากขึ้น หลายคนหรือหลายหน่วยงานสามารถทำได้ในสิ่งเดียวกัน ท้องถิ่นกับราชการ ราชการกับเอกชน ราชการต่างหน่วยงาน การแข่งขันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในโลกปัจจุบัน แต่สิ่งที่จะใช้วัดว่าใครทำงานได้ดีกว่าใครนั้นต้องดูที่คุณค่าที่ได้เพิ่มขึ้นให้กับงานนั้น

ดังนั้นการจะคิดทำโครงการขึ้นมาต้องคำนึงถึงเสมอว่าต้องเป็นสิ่งที่เพิ่มคุณค่าให้กับสิ่งที่มีอยู่ ระบบงานที่มีอยู่ปัจจุบัน ถึงจะเป็นหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ องค์ประกอบหลักที่จะทำให้ได้เปรียบ คู่แข่ง ได้แก่

1. **ทุน** ถ้าเรามีทุนมากกว่าเราก็ได้เปรียบ
2. **เทคโนโลยี** ถ้ามีเทคโนโลยีสูงกว่าก็จะชนะ เป็นวิธีการที่จะให้เรามีขีดความสามารถในการกระทำ ได้มากขึ้น และเทคโนโลยีจะมีลักษณะที่เป็นวิทยาศาสตร์ คือ เป็นจริงและพิสูจน์ได้ อย่งไรก็ดี เทคโนโลยีนั้นต้องเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของเรา
3. **ความรู้** เป็นขีดความสามารถของการที่จะทำให้เราเข้าใจ แยกแยะ รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่าง เป็นระบบเพื่อให้เรา รู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในเรื่องนั้น ๆ ข้อมูลนั้น ๆ ต้องมีความ เป็นจริง นั้นหมายความว่าการทำงาน และการวิเคราะห์ปัญหาหรือการประเมินผลงานนั้น ต้องตั้ง อยู่บนข้อมูลที่เป็นจริงและมีความแม่นยำ เช่น ข้อมูลที่เป็นตัวเลขหรือปริมาณ สามารถวัดได้ อย่างเป็นทางการ การดูว่าจะใช้ข้อมูลใดเป็นตัวชี้วัด เราต้องหาลักษณะร่วม (Common Quality) ของสิ่งที่เราต้องการวัด ซึ่งเป็นลักษณะร่วมขององค์ความรู้ที่มีความเป็นจริง เราจึงจำเป็น ที่จะต้องการตัวแทนร่วมของความเป็นจริง การมองสิ่งต่าง ๆ จากประสบการณ์ ความรู้สึก อคติ เป็นการมองจากเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งอาจไม่สะท้อนความเป็นจริงทั้งหมด ทั้งนี้ ไม่ได้ หมายความว่าความคิดใดความคิดหนึ่งผิด แต่เป็นเพียงการมองจากมุมที่ต่างกัน การทำงานนั้น ไม่สามารถใช้การคาดเดาจากประสบการณ์ หรือการใช้ความรู้สึกได้ เพราะอาจทำให้เกิดความ ผิดพลาดได้ ดังนั้นการใช้ความรู้ที่ถูกต้อง และอย่างถูกต้อง จึงจำเป็นต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จ
4. **จินตนาการ** บางครั้งความรู้อาจไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาได้ทั้งหมด เราจึงจำเป็นต้องใช้ จินตนาการในการที่จะนำองค์กรไปสู่อีกยุค มิติ ออกไปจากกรอบเดิมที่มีอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่ การก้าวล้ำไปกว่าคู่แข่งที่มีอยู่ได้
5. **สมรรถนะ (Competencies)** คือ ขีดความสามารถที่สามารถทำให้เราทำได้ แข่งขันได้ ขีดความ สามารถนั้นมีหลายประเภทด้วยกัน
 - 1) ขีดความสามารถหลัก (Core Competencies) เป็นเรื่องหลักที่เราชำนาญที่คนอื่นไม่มี เช่น กรุงเทพมหานคร มีขีดความสามารถหลัก ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย มีความสามารถในการ ทำงานเป็นเรื่อง ๆ ในเวลาที่จำกัดให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย
 - 2) ขีดความสามารถในเชิงการสนับสนุน (Functionality Competencies) คือขีดความสามารถ ในการให้การสนับสนุน เช่น การให้งบประมาณที่เพียงพอ การให้การสนับสนุนในการ ดำเนินงานต่าง ๆ
 - 3) ขีดความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) คือ คนที่มีคุณสมบัติในการ ที่จะระดมทรัพยากรทั้งหมด เพื่อไปปฏิบัติงานและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี ที่มีมูลค่า เพิ่มขึ้น

การประเมินคุณภาพองค์กร

McKinsey ใช้หลัก 7S ในการวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กร และความสามารถที่องค์กรจะพัฒนาต่อไปได้ในอนาคต

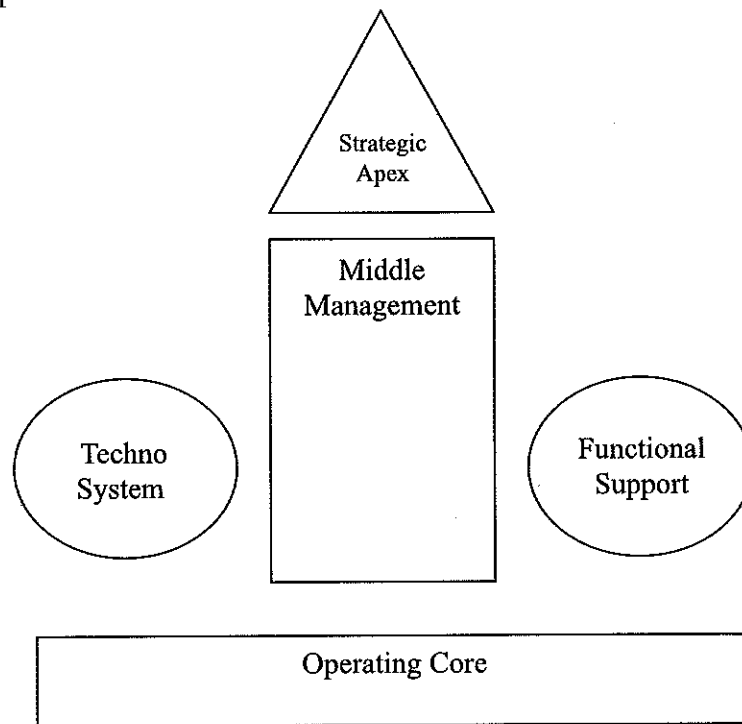


- 1. Strategy (แผนยุทธศาสตร์) :** คือแผนการดำเนินงานขององค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาวะที่ปัจจุัจฉแวดล้อมของการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แผนกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไปตามประเภทและวิธีการดำเนินงานของแต่ละองค์กร แต่โดยทั่วไปแล้วแผนกลยุทธ์ทุกแผนจะตอบคำถาม 3 ข้อ เหมือนกัน คือ 1) องค์กรเป็นใครและเป็นอย่างไรในปัจจุบัน 2) องค์กรต้องการจะเป็นใครและเป็นอย่างไรภายในช่วงเวลาเท่าไรในอนาคต 3) องค์กรจะไปถึงจุดมุ่งหมายนั้นด้วยวิธีการอย่างไร ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงเป็นแผนงานที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อเปลี่ยนองค์กรจากสิ่งที่มีอยู่ปัจจุบันไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงความสามารถและข้อจำกัดขององค์กรเป็นหลัก (Ansoff, 1965) ดังนั้นองค์กรจะพัฒนาไปได้หรือไม่ ต้องดูว่าองค์กรมีกลยุทธ์ที่ถูกต้องหรือไม่ และกลยุทธ์นั้นสามารถทำให้องค์กรชนะคู่แข่งได้หรือไม่ หรือเปลี่ยนตามสภาวะแวดล้อมได้หรือไม่ ทันทีหรือไม่
- 2. Structure (โครงสร้าง) :** องค์กรนั้นต้องการการจัดกลุ่มงานที่เหมาะสมดังที่เรียกขานโดยทั่วไปว่าการจัดโครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรนั้นสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบและหลายวิธีทั้งนี้ขึ้นกับวัตถุประสงค์และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานขององค์กร (Waterman et al., 1980) โดยทั่วไปแล้วองค์กรมักมีการแบ่งลำดับชั้นของการทำงาน เช่น จัดแบ่งเป็นฝ่าย ส่วน แผนก โดยการมีการควบคุมการดำเนินงานเป็นทอด ๆ ลงไป อย่างไรก็ตามแนวทางการจัดองค์กรในปัจจุบันนั้นมักจะให้มีลำดับชั้นในการทำงานให้น้อย

ที่สุด และมีการสร้างทีมเฉพาะกิจสำหรับรับผิดชอบงานในแต่ละเรื่อง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น โดยไม่ต้องผ่านการตัดสินใจจากหลายลำดับชั้นการบริหาร (Boyle, 2007)

ในการวิเคราะห์เราจะดูว่าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับลักษณะความต้องการทางธุรกิจหรือไม่ ตามทฤษฎีของ Minzberg โครงสร้างองค์กรโดยทั่วไปจะประกอบด้วยโครงสร้างหลัก 5 ส่วนด้วยกัน ตามภาพที่ 1.1

ภาพที่ 1.1



Strategic Apex คือ ส่วนงานที่มีหน้าที่จัดทำแผนกลยุทธ์

Middle Management คือ ส่วนที่จะนำนโยบายต่างๆ ที่ได้รับจาก Strategic Apex ไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งมีหน้าที่ให้ความเห็นในเรื่องของผลจากการปฏิบัติงานจริงตามแผนแก่ Strategic Apex ด้วย

Operating Core คือ หน่วยงานที่นำแผนปฏิบัติงานไปปฏิบัติให้เกิดจริง

Techno System คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานขององค์กร

Functional Support คือ หน่วยสนับสนุนการดำเนินงานที่ให้การสนับสนุน และประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานเกิดความสำเร็จ เช่น สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร

ตามทฤษฎีของ Minzberg หน่วยงานทั้ง 5 จะต้องมีความเหมาะสมระหว่างกัน และเหมาะสมกับประเภทขององค์กร หรือกิจการ และหน่วยงานทั้ง 5 นี้จะต้องประสานงานระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. **Systems (ระบบการทำงาน) :** ทุกองค์กรจะมีขั้นตอนและระบบการดำเนินงานที่ใช้สำหรับการดำเนินงานประจำวัน ในองค์กรทั่วไปขั้นตอนและระบบการดำเนินงานเหล่านี้มักถูกออกแบบให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีลำดับขั้นตอนของการอนุมัติและการตรวจสอบที่ชัดเจน และโดยส่วนใหญ่แล้วการตัดสินใจต่าง ๆ มักต้องให้ผู้บริหารที่มีอำนาจเป็นผู้ตัดสินใจ ส่งผลให้เรื่องหลายเรื่องที่อยู่ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้โดยมักเกิดความล่าช้า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าดำเนินงานและไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้นองค์กรยุคใหม่มักจะปรับลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีความซับซ้อนน้อยลง และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้เพื่อลดระยะเวลาดำเนินงาน ดังนั้นในการวิเคราะห์คุณภาพองค์กรจึงมักดูว่าองค์กรมีความคล่องตัวในการดำเนินงานหรือไม่ องค์กรที่มีความซับซ้อนของขั้นตอนการดำเนินงานน้อยจะได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากสามารถปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมได้เร็วกว่า ส่งผลให้สามารถแก้ปัญหาในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า
4. **Style / Culture (วิธีการดำเนินงาน / วัฒนธรรมองค์กร) :** ทุกองค์กรมีวัฒนธรรม บรรทัดฐาน คุณค่าและวิธีการบริหาร โดยเฉพาะสำหรับแต่ละองค์กร องค์กรโดยส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลจากการบริหารกองทัพ กล่าวคือการบริหารงานแบบมีลำดับขั้นของการบังคับบัญชา แต่ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาองค์กรส่วนใหญ่ได้พยายามเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเป็นกันเองมากขึ้น มีการสื่อสารกันมากขึ้น และลดลำดับขั้นในการบริหารงานให้น้อยลง องค์กรที่ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ก็มักจะมีลักษณะดังกล่าวนี้ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนไป วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดจริง (Martins and Terblanche, 2003)
5. **Staff (พนักงาน) :** องค์กรประกอบพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรคือบุคลากร องค์กรที่มีการพัฒนาคุณภาพพนักงานอย่างต่อเนื่องจะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้จะต้องเริ่มจากการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ จากนั้นต้องมีการอบรมและพัฒนาพนักงานเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานและพัฒนาการของพนักงานเหล่านี้ อย่างสม่ำเสมอ สิ่งนี้เป็นกลยุทธ์หลักที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เหนือคู่แข่ง
6. **Skill (ทักษะ) :** พนักงานในองค์กรต้องมีทักษะที่เหมาะสม กับหน้าที่ความรับผิดชอบ องค์กรที่ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์จะเป็นองค์กรที่สามารถระบุทักษะที่จะเป็นต่อพนักงานในส่วนงานแต่ละส่วนงานทั้งในระยะยาวและระยะสั้น และสามารถกำหนดแผนการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถมีทักษะที่จำเป็นอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับใช้กับแผนงานในแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่จะถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ
7. **Shared Values / Superordinate Goals (ค่านิยมขององค์กร / เป้าหมายร่วมขององค์กร) :** พนักงานในองค์กรโดยทั่วไปจะมีค่านิยมและหลักการร่วมสำหรับการทำงานในองค์กร เช่น บางองค์กรยึดคำใญ่สูงสุดเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน ค่านิยมร่วมนี้แตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร ค่านิยมองค์กรนี้จะถือเป็นบรรทัดฐานร่วมของพนักงานขององค์กรในการดำเนินงาน

ร่วมกัน และก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ในองค์กรที่มีจุดยืนในเรื่องค่านิยมและเป้าหมายไม่ชัดเจน มักจะพบว่าพนักงานเลือกที่จะทำงานไปตามเป้าหมายส่วนบุคคลมากกว่าที่จะยึดเป้าหมายองค์กร ซึ่งในลักษณะเช่นนี้ก็จะทำให้องค์กรเสียเปรียบคู่แข่งในเชิงกลยุทธ์

บทสรุป

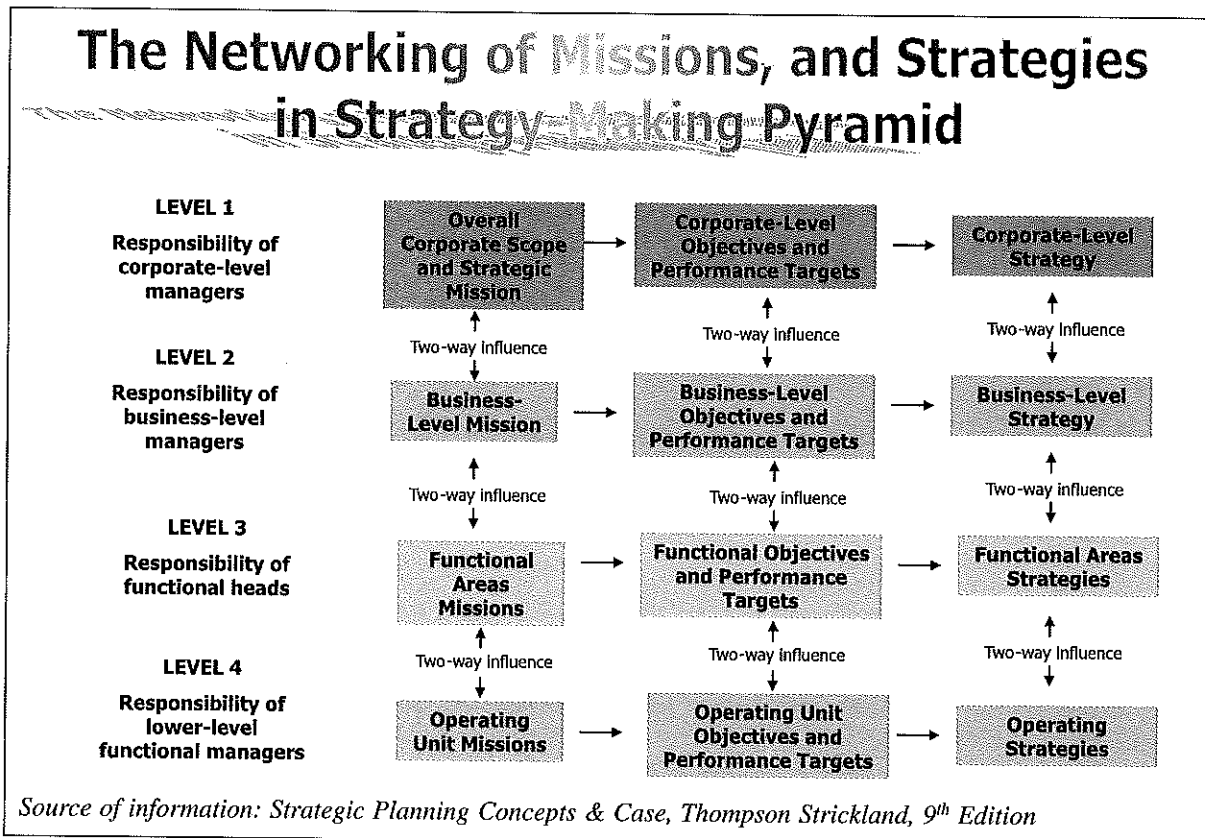
บทนี้ให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับข้อมูล และการเลือกนำข้อมูลไปใช้ในการทำแผนกลยุทธ์ และการบริหารโครงการ รวมทั้งปรัชญาในการดำเนินงานที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มคุณค่า และสร้างคุณค่าในบวกลบไปจะเป็นความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับการคัดเลือกโครงการที่จะนำมาดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

บทที่ 2

การจัดทำแผนกลยุทธ์เบื้องต้น

ในการบริหารโครงการองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจและมีความชัดเจนเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถเลือกโครงการที่จะนำมาทำได้อย่างถูกต้อง และผลที่ได้จากโครงการเป็นไปในทิศทางที่องค์กรได้กำหนดไว้

แผนกลยุทธ์ คือแผนที่กำหนดเป้าหมายและทิศทางในอนาคตที่องค์กรต้องการไปสู่ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกำหนดวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่กำหนดไว้แผนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นแผนที่มีความสัมพันธ์กันของทุกหน่วยงานในองค์กรทั้งแนวดิ่ง (Vertical) และระนาบเดียวกัน (Horizontal) ดังแผนภูมิด้านล่าง



องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการกำหนดแผนกลยุทธ์มักมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร สามารถมองเห็นความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร
2. ให้ความสำคัญต่อการวางแผนและการพัฒนาในระยะยาว
3. องค์กรมีความคล่องตัว สามารถปรับตัวได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่กระทบและมีอิทธิพลต่อองค์กร

4. เป็นองค์กรที่มักมีทัศนคติดังต่อไปนี้

- 4.1 ไม่พึงพอใจในสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ มักมองหาวิธีดำเนินใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร
- 4.2 ให้ความสำคัญต่อข้อมูล มีความพร้อมของข้อมูลและมีการเปิดเผยของข้อมูลในระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
- 4.3 ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารองค์กร
- 4.4 ยึดผลงานมากกว่าขั้นตอนการทำงาน
- 4.5 ยึดความสามารถและผลงานเป็นหลักมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

แผนกลยุทธ์ที่มีคุณภาพจะส่งผลให้องค์กรสามารถใช้โอกาสที่มีในการดำเนินงานขององค์กร ได้อย่างทันท่วงที ช่วยลดความเสี่ยงของการดำเนินงานที่ผิดพลาดจากข้อมูลไม่เพียงพอหรือไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยในการดำเนินงานอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ยังช่วยให้การดำเนินงานประจำวันขององค์กรทำได้อย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น และวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรได้อย่างชัดเจนขึ้น องค์กรโดยส่วนใหญ่ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์มักมีสาเหตุจากสิ่งต่อไปนี้

- 1) ขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลามาประกอบการจัดทำแผน และมักยึดติดกับกิจกรรมหรือแผนงานเดิมที่ทำแล้วประสบความสำเร็จในช่วงที่ผ่านมา
- 2) เป็นแผนที่ขาดความคล่องตัว ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้
- 3) ขาดความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ ๆ
- 4) เป็นแผนที่ไม่จูงใจต่อผู้นำแผนไปปฏิบัติ ทั้งนี้โดยส่วนใหญ่แล้วมักเกิดจากการขาดโอกาสหรือส่วนร่วมในการวางแผน
- 5) แผนไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
- 6) การนำแผนไปปฏิบัติไม่ได้รับการควบคุม ติดตาม และวัดผลสำเร็จอย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้นเราจะดูทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมักจะใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ซึ่งจะดูจุดเด่น และจุดอ่อนขององค์กร ประกอบกับ โอกาสและข้อจำกัดของปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์นั้นควรจะต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลักเพื่อไม่ให้การวิเคราะห์นั้นกว้างจนเกินไปหรือหลุดออกนอกกรอบ

วัตถุประสงค์ของการอบรมคือ ต้องการให้ผู้เข้าอบรมนำไปใช้ได้จริง ดังนั้นจะมีการให้ผู้เข้าอบรมฝึกปฏิบัติเป็นระยะ และก่อนที่เราจะเข้าสู่ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ในระดับที่ละเอียดลงไป เราควรทำความเข้าใจกันเกี่ยวกับประเภทของการบริหารงานต่าง ๆ

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

อย่างที่ได้เคยกล่าวไว้แล้วเบื้องต้นว่า เมื่อเราพูดถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ เราจะหมายถึงการบริหารระดับองค์กร ไม่ใช่ระดับหน่วยงาน ดังนั้นเมื่อเราทำแผนกลยุทธ์ เราก็จะหมายถึงการจัดทำแผนงานระดับองค์กร เช่น เมื่อเราจะทำแผนกลยุทธ์ของกรุงเทพมหานคร เราก็จะมองว่ากรุงเทพมหานคร

เป็นองค์กรหนึ่งองค์กรที่ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากมาย การวิเคราะห์องค์กรเราก็จะมองที่กรุงเทพมหานครเป็นหลัก สิ่งใดที่อยู่ในกรุงเทพมหานครก็จะถือเป็นปัจจัยภายใน เช่น คุณภาพพนักงาน จำนวนพนักงาน กฎระเบียบของกรุงเทพมหานคร เป็นต้น สิ่งที่อยู่นอกกรุงเทพมหานครก็จะถือเป็นปัจจัยภายนอก เช่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย เป็นต้น ลักษณะสำคัญอีกประการของแผนกลยุทธ์คือ จะต้องกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร และกำหนดวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่วางไว้ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน

องค์กรส่วนใหญ่ที่ไม่ได้คำนึงถึงจุดนี้ มักจะหลงไปกับรายละเอียดระดับหน่วยงาน ซึ่งนำไปสู่แผนกลยุทธ์ที่ไม่อาจนำองค์กรไปสู่ภารกิจหลักที่กำหนดไว้ได้ในท้ายที่สุด

การบริหารจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

หมายถึงการบริหารจัดการที่เป็นงานประจำขององค์กร เช่น การทำความสะอาดที่ทำงาน จัดแฟ้มเอกสาร งานชนิดนี้ครอบคลุมงานโดยส่วนใหญ่ขององค์กร

การบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ (Operation Management)

หมายถึงการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดผลสำเร็จหรือผลงาน จะเป็นงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการ เป็นส่วนงานที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ในเรื่องของการบริหารโครงการ

สัดส่วนของการบริหารจัดการทั้ง 3 ประเภทในหน่วยงานภาคเอกชนมักจะอยู่ที่ 30:20:50 ในธุรกิจบางประเภทการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการอาจสูงถึง 60 ได้ การมีสัดส่วนของการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับประเภทขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการทำแผนกลยุทธ์

1) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

มีวัฒนธรรมองค์กรหลายเรื่องที่มีอิทธิพลต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์

- องค์กรเปิด / องค์กรปิด (ในเชิงของการให้ข้อมูล)
- ประชาธิปไตย / อำนาจนิยม
- ยึดผลงานเป็นหลัก / ยึดขั้นตอนการดำเนินงานเป็นหลัก
- ยึดวิชาชีพเป็นหลัก / ยึดความสัมพันธ์เป็นหลัก

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เราต้องการองค์กรที่เปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผน องค์กรที่เปิดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผน องค์กรที่ยึดผลของงาน และวิชาชีพเป็นหลัก

2) การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสาร 2 ทาง ทั้งในแนวตั้ง (Vertical) และในระนาบเดียวกัน (Horizontal) เป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำแผนกลยุทธ์ที่มีคุณภาพ ข้อมูลที่สื่อสารต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง และส่งไปถึงผู้รับด้วยวิธีการ และเวลาที่เหมาะสม ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเกิดความสำเร็

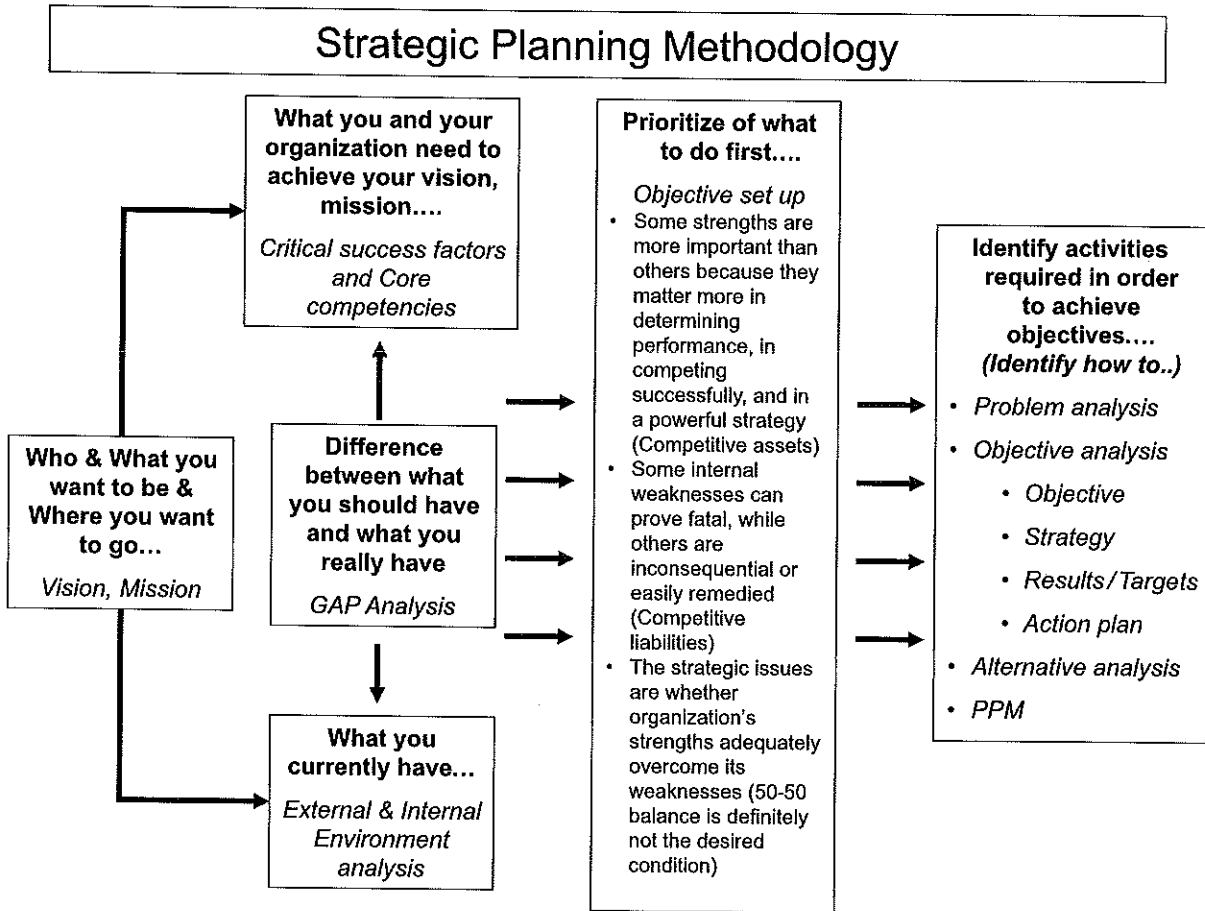
1. ข้อความที่สื่อสาร : ในการสื่อสารต้องทราบว่าใจความสำคัญคืออะไร ข้อความที่จะสื่อไปถูกต้องหรือไม่ ข้อความที่สื่อไป สามารถนำองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่
2. สื่อที่ใช้ในการสื่อสาร : สื่อที่ใช้จะต้องเป็นสื่อที่เหมาะสมกับผู้รับในเชิงของความรวดเร็ว ความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร ค่าใช้จ่ายในการสื่อสาร

แผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์มีหลายวิธีการ เช่น Draw-See-Think, See-Think-Draw, หรือ A 3-Step Planning แต่โดยส่วนใหญ่องค์กรมักเลือกใช้ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) กำหนด Vision และ Mission เพื่อสร้างทิศทางและเป้าหมายขององค์กร
- 2) ทำ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป หรือที่จะเป็นในช่วงเวลาที่กำหนดแผน
- 3) กำหนดกิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
- 4) นำแผนงานไปปฏิบัติ
- 5) ควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน

ในการอบรมนี้ก็ใช้ตามหลักการนี้เช่นกันดังแสดงในแผนภาพด้านล่าง แผนกลยุทธ์ เป็นแผนงานระดับองค์กร (Corporate Level) ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (ซึ่งมีด้วยกันหลายวิธีการ) โดยทั่วไปเรามักจะเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน (SWOT Analysis) การกำหนดภารกิจหลัก (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategy) เป้าหมาย (Target) และการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

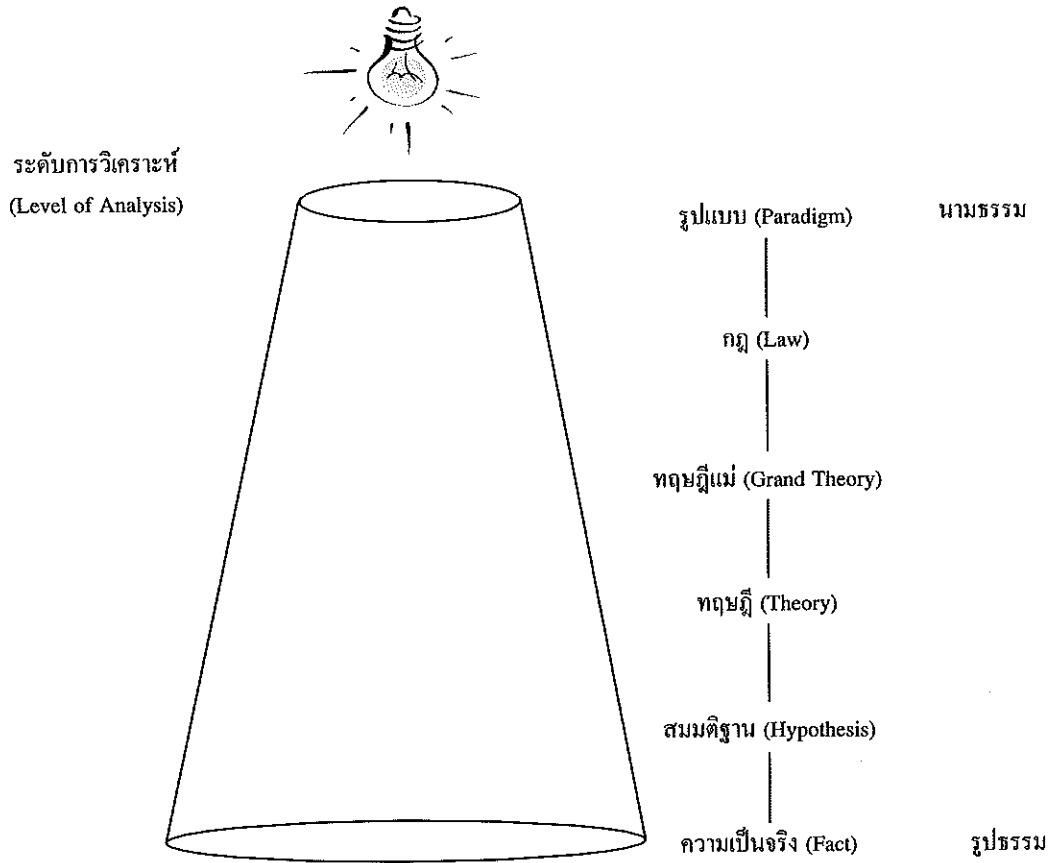


1) กำหนด Vision และ Mission ขององค์กร

วิสัยทัศน์ คือ ภาพของอนาคตที่เรามองเห็นที่อยู่บนกรอบของทฤษฎีบวกกับความเชื่อ อุดมคติ ความชอบ และจริยธรรม ซึ่งไม่มีใครยืนยันได้ว่าจะเป็นจริง วิสัยทัศน์ (Vision) อยู่ใน Level of Analysis ที่สูงกว่าภารกิจหลัก (Mission) นั้นหมายความว่า วิสัยทัศน์เป็นตัวชี้ภารกิจหลัก การกำหนดวิสัยทัศน์เรามีวิธีคิดและวิธีการมองอนาคตดังจะอธิบายต่อไปนี้

วิธีคิด (Methodology)

ภาพ 2.1



ความเป็นจริงที่ถูกจัดระเบียบให้มีความหมาย คือ ทฤษฎี ดังนั้นทฤษฎียอมทำให้เราเห็นภาพของความเป็นจริงที่ชัดเจน อย่งไรก็ดีทฤษฎีทุกทฤษฎีมีข้อจำกัด และสามารถอธิบายความเป็นจริงได้อย่างจำกัด และไม่เท่ากันในแต่ละทฤษฎี ยิ่งทฤษฎีถูกตั้งให้ไกลจากความจริงเท่าไร ก็จะสามารถสะท้อนความเป็นจริงได้กว้างขึ้น แต่จะขาดความเฉพาะเจาะจง หรือมีความชัดเจนน้อยลง ระหว่างความจริงกับทฤษฎีที่มีสมมติฐาน ซึ่งสามารถสร้างมาจากความเป็นจริงหรือทฤษฎีก็ได้ นี่ก็คือลักษณะความสัมพันธ์ของการคิด ในแต่ละระดับ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางตรรกะต่อกัน (Logical Linkage)

การจะกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มีการกำหนด Vision, Mission, Strategy, Objectives Strategy และ Target นั้นเราจะใช้ Level Analysis มี 2 แบบด้วยกัน เป็นหลัก คือ

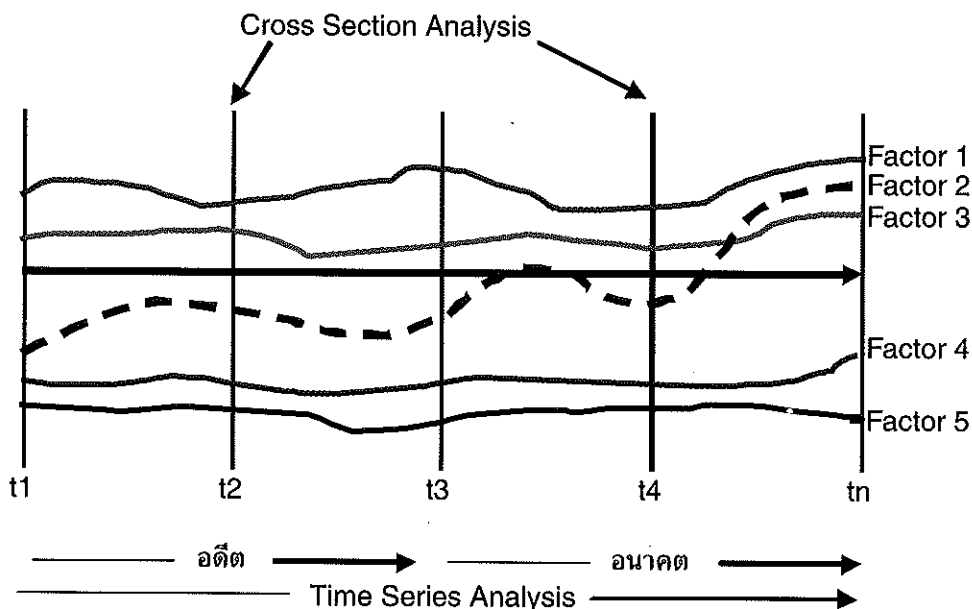
- 1) Subject Unit of Analysis หมายถึง การวิเคราะห์ คุณภาพ คุณลักษณะ คุณสมบัติของสิ่งนั้น ๆ
- 2) Object Unit of Analysis หมายถึง Object หมายถึง การวิเคราะห์วัตถุ ซึ่งเป็นสิ่งที่เรามองเห็นและจับต้องได้

สำหรับการทำแผนยุทธศาสตร์นั้นเราต้องทราบว่าเรากำลังวิเคราะห์ในระดับอะไร รวมไปถึงว่าเรากำลังวิเคราะห์สิ่งใด และ วิเคราะห์คุณภาพของสิ่งนั้น ๆ

การมองอนาคต

กฎของการมองอนาคต (Law of Uniformity) กล่าวไว้ว่ามนุษย์มักจะมีมุมมองในแนวเดียวกันเสมอ เราจะมีวิธีมองอนาคตอย่างไรในการทำวิสัยทัศน์ เราสามารถใช้การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Trend Analysis) ของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ มาเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ได้ โดยการเจาะที่หนึ่งช่วงเวลา แล้วดูลักษณะของปัจจัยต่างๆ ในแต่ละช่วงเวลา (Cross Section Analysis) เมื่อเรานำสถานะในแต่ละช่วงเวลามาต่อกัน (Time Series Analysis) เราก็จะเห็นพฤติกรรมหรือแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนั้น ซึ่งเราสามารถนำมาใช้คาดการณ์หรือประมาณการล่วงหน้าได้

ภาพ 2.2



การจะเลือกว่าจะมองปัจจัย (Factor) อะไรในแต่ละช่วงเวลา จะต้องดูว่าต้องการหาข้อมูลบนกรอบของความคิดอะไร และกรอบความคิดนั้นๆ มีทฤษฎีอะไรกำกับอยู่ การเขียนวิสัยทัศน์จะประกอบด้วย Factor (ปัจจัยในการวิเคราะห์) + Value (สิ่งที่ชื่นชอบ) + History (ข้อมูลในแต่ละช่วงเวลา)

สิ่งที่องค์กรต้องการเป็น ต้องการทำ และทิศทางที่องค์กรต้องการจะไป ภารกิจหลัก (Mission) บอกถึงกิจกรรมหลัก หรือ ปรัชญาในการดำเนินงานขององค์กร ที่จะนำไปสู่สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือทำในภาพกว้าง สิ่งสำคัญที่เราต้องการทำเพื่อพัฒนาองค์กร และทำองค์กรของเราให้แข็งแกร่ง ภารกิจหลักจะกำหนดว่า เราจะทำอะไร เพื่ออะไร หรือเพื่อใคร และเมื่อไร โดยจะตั้งอยู่ในกรอบของวิสัยทัศน์ การจะเขียนภารกิจหลักต้องคำนึงถึง SWOT Analysis ด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์นั้นเราควรพยายามหลีกเลี่ยงอันตราย หาโอกาส ดูกำลังของตัวเองให้ชัด และระวังจุดอ่อนของตัวเอง เพื่อให้ภารกิจหลักที่จะกำหนดสามารถทำให้เป็นจริงได้

แต่เนื่องจากในโลกนี้มีการแข่งขัน ซึ่งอาจทำให้เราโดนโจมตีในจุดอ่อนหรือโดนปิดโอกาสที่มีอยู่ได้โดยคู่แข่ง ดังนั้นการตั้งภารกิจหลักนั้นต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อยของคู่แข่งด้วย

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เรามักจะมองถึงอนาคตในอีก 3 ถึง 5 ปี ทั้งนี้ขึ้นกับความรวดเร็วของความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ในบางองค์กรที่ต้องใช้ระยะเวลาในการทำงานแต่ละชิ้นให้สำเร็จยาวนาน เช่น กระทรวงศึกษาธิการหรือทบวง อาจกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งมีระยะได้ถึง 10-15 ปี การมองไปข้างหน้าเรามักจะมองถึง ลักษณะการดำรงชีวิต คุณภาพชีวิต และองค์ประกอบต่างๆ ทางสังคมที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจะกำหนดว่าเราต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต และจะถือเป็นทิศทางหลักขององค์กรที่ทุก ๆ หน่วยงานย่อยที่อยู่ภายใต้องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

2) กำหนดปัจจัยภายนอก (Critical Success Factors) และภายใน (Core Competencies) ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์

- Critical Success Factor หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความจำเป็นต่อผลสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ เช่น นโยบายรัฐบาล ภาวะเศรษฐกิจโลก
- Core Competencies หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพ คุณภาพบุคลากร

3) วิเคราะห์สถานะของปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นวิธีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้ทราบผลต่างในการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ขององค์กรและนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจทำแผนกลยุทธ์

1) ปัจจัยภายใน (Internal Factors)

- จุดแข็ง (Strengths) คือ ปัจจัยภายในขององค์กรที่มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้
- จุดอ่อน (Weaknesses) คือ ปัจจัยภายในขององค์กรที่เป็นอุปสรรค หรือ ไม่มีความแข็งแกร่งเพียงพอที่มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้

2) ปัจจัยภายนอก (External Factors)

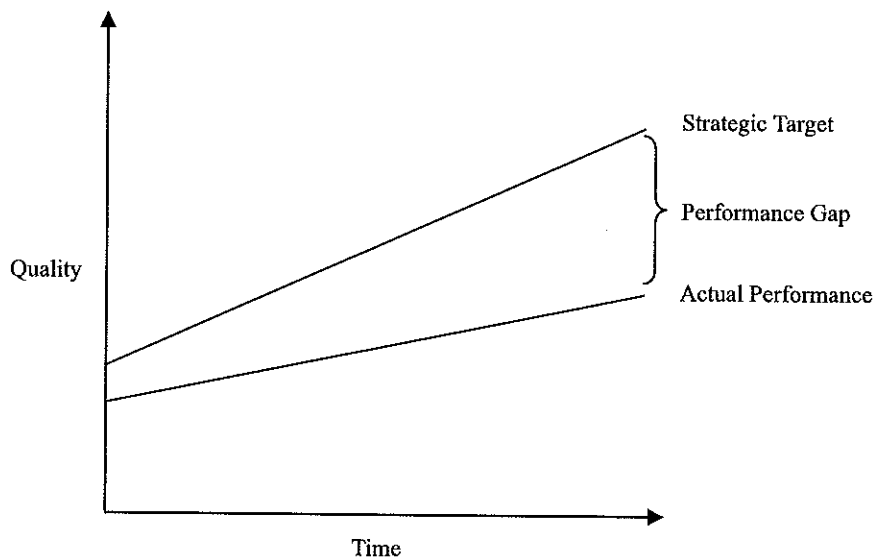
- โอกาส (Opportunities) คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลหรือช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้ได้
- ข้อจำกัด (Threats) คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เป็นอุปสรรค หรือ ให้ผลในเชิงลบต่อองค์กรในการที่จะเปลี่ยนแปลงให้ไปสู่ความสำเร็จตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้

ข้อพึงระวังในการทำ SWOT Analysis นั้น คือเราต้องใช้ข่าวสารที่มาจากข้อมูลที่เป็นจริงเพื่อมาเป็นฐานในการประเมิน (Information Based) เราจะไม่ใช้ข้อมูลอันเกิดจากการใช้ประสบการณ์ หรือความรู้สึกในการประเมิน (Experience Based) ในการวิเคราะห์นั้นเราจะต้องมีกรอบหรือทฤษฎีที่ชัดเจน

และในการทำ SWOT Analysis นั้น จะต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มีระยะการเกิดยาว หรือเป็นแนวโน้มหลัก (Major Trend) เราจะไม่ใช้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นชั่วคราว

4) Gap Analysis

ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรจำเป็นต้องหา Performance Gap หมายถึง ความแตกต่างของการดำเนินงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ในแผนกลยุทธ์ (Strategic) กับการดำเนินอยู่จริง (Actual Performance) ซึ่งทำให้เห็นโอกาสที่จะปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ทั้งนี้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เราสามารถวิเคราะห์ Performance Gap ได้อย่างถูกต้อง



5) เป้าประสงค์ในระดับยุทธศาสตร์ (Objective)

เป็นเป้าประสงค์ในด้านสำคัญที่เราใส่ไว้ในภารกิจหลัก วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่องค์กรทำเพื่อให้บรรลุตามภารกิจหลัก และวิสัยทัศน์ที่วางไว้ การกำหนดเป้าประสงค์ คือ การเลือกวัตถุประสงค์สำหรับที่จะเป็นเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะเลือกจาก SWOT ที่ได้ทำไว้ หลักการเลือกโดยทั่วไปมีดังนี้

- 1) เลือกจาก Strengths โดยเลือกปัจจัยที่ทำให้องค์กรเข้าใกล้เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ได้มากที่สุด
- 2) เลือกจาก Weaknesses โดยเลือกปัจจัยที่จำเป็นต้องแก้ไข หรือปรับปรุงโดยด่วน หรือปัจจัยที่สามารถก่อความเสียหายต่อองค์กรได้อย่างรุนแรงหากไม่รีบแก้ไข

ในกรณีที่มีวัตถุประสงค์หลายรายการที่เลือกไว้ และไม่สามารถทำได้หมดในระยะเวลาที่กำหนด จะต้องทำการคัดกรองหาวัตถุประสงค์ที่ให้ผลสำเร็จต่อองค์กรได้สูงสุด โดยทรัพยากรที่มีอยู่สามารถรองรับได้ วิธีการคัดเลือกลักษณะนี้มีหลายวิธี 3 วิธีที่มีวิธีการไม่ซับซ้อนและใช้กันทั่วไป ได้แก่

1. Prioritization 2 x 2 Matrix

เป็นวิธีคัดเลือกโดยใช้ปัจจัยที่สำคัญต่อการตัดสินใจเลือกทำโครงการมากที่สุด 2 ปัจจัยวางไว้ที่แกนแต่ละแกน โดยทั่วไปมักใช้ ความง่ายในการนำไปปฏิบัติให้เกิดจริง กับ ผลตอบแทนที่ได้จากโครงการ

ความง่ายในการนำไปปฏิบัติให้เกิดจริงนั้น สามารถพิจารณาได้จาก จำนวนผู้เกี่ยวข้องในระดับของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากโครงการ จำนวนเงินที่จะต้องใช้จ่าย หรือ ความเข้าใจและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ส่วนผลจากการดำเนินโครงการนั้นอาจเป็นทั้งในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น

Prioritization 2 x 2 Matrix

Easiness of Implementation	HIGH	LOW HANGING FRUIT	KEY INITIATIVES
		Low Value Easy to Implement = Be Selection	High Value Easy to Implement = Essential to pursue
	LOW	AVOID	LONG TERM
		Low Value Hard to Implement = Avoid	High Value Hard to Implement = Be Selection
		LOW	HIGH
		Value of Initiatives	

Source of information: Strategy by Mark Daniell, Palgrave, Macmillan

จากตารางนี้จะได้กลุ่มของกิจกรรมทั้งสิ้น 4 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่

1. Key Initiatives หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่ควรเลือกดำเนินการทันที เนื่องจากสามารถทำให้สำเร็จได้ง่าย และ ให้ผลตอบแทนโครงการสูง
2. Long Term หมายถึง กลุ่มกิจกรรมที่ควรนำมาเป็นโครงการพัฒนาหรือดำเนินในระยะยาว กิจกรรมในกลุ่มนี้ถึงแม้ว่าผลตอบแทนจากโครงการจะมีมูลค่าสูง แต่มีความยากในการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จ ซึ่งอาจเนื่องมาจาก โครงการต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายฝ่าย หรือต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร หรือต้องใช้งบประมาณในปริมาณสูง

3. Low Hanging Fruit คือ กลุ่มกิจกรรมที่สามารถเลือกปฏิบัติได้เช่นกัน หากองค์กรมีทรัพยากรเพียงพอ เนื่องจากสามารถทำให้สำเร็จได้ง่าย แต่เนื่องจากผลตอบแทนจากความสำเร็จของโครงการไม่สูง จึงต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญด้วย
4. Avoid คือ กลุ่มของกิจกรรมที่ควรหลีกเลี่ยง เนื่องจากผลตอบแทนไม่คุ้มการลงทุนในการดำเนินงาน และสามารถทำให้สำเร็จได้ยาก

2. Prioritization Matrix

เป็นวิธีการคัดเลือกวัตถุประสงค์ หรือ โครงการโดยใช้หลักการเดียวกับ Prioritization 2 x 2 Matrix กล่าวคือ มีการคัดเลือกปัจจัยที่จะใช้ในการตัดสินใจเลือกโครงการ แต่ในการทำ Prioritization Matrix นี้ จะนำการคำนวณเข้ามาใช้ด้วย โดยมีขั้นตอนดังนี้

	ปัจจัย 1 30%	ปัจจัย 2 40%	ปัจจัย 3 20%	ปัจจัย 4 10%	คะแนนรวม 100%
วัตถุประสงค์ที่ 1	1	4	9	1	3.8
วัตถุประสงค์ที่ 2	4	4	9	9	5.5
วัตถุประสงค์ที่ 3					
วัตถุประสงค์ที่ 4					

1. คัดเลือกวัตถุประสงค์จาก SWOT
2. คัดเลือกปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกดำเนินโครงการ ทั้งนี้ไม่ควรให้เกิน 5 ปัจจัย การคัดเลือกปัจจัยนี้สามารถให้ทีมงานร่วมคัดเลือกได้
3. ให้น้ำหนักของความสำคัญของแต่ละปัจจัยเป็นเปอร์เซ็นต์ โดยจำนวนเปอร์เซ็นต์โดยรวมต้องเท่ากับ 100%
4. ให้คะแนนแต่ละปัจจัยโดยแบ่งคะแนนเป็น 4 ลำดับขั้น คือ 0, 1, 4, 9 โดย 0 หมายถึง ปัจจัยนั้น ๆ ไม่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของโครงการเลย และ 9 หมายถึง ปัจจัยนั้น ๆ ให้ประโยชน์ต่อความสำเร็จของโครงการ
5. จากนั้นให้นำคะแนนที่ให้ไปคูณกับเปอร์เซ็นต์ของความสำคัญของแต่ละปัจจัย ทำเช่นนี้สำหรับทุกปัจจัย และ นำคะแนนที่ได้มาบวกรวมกัน

ตัวอย่างการคำนวณ

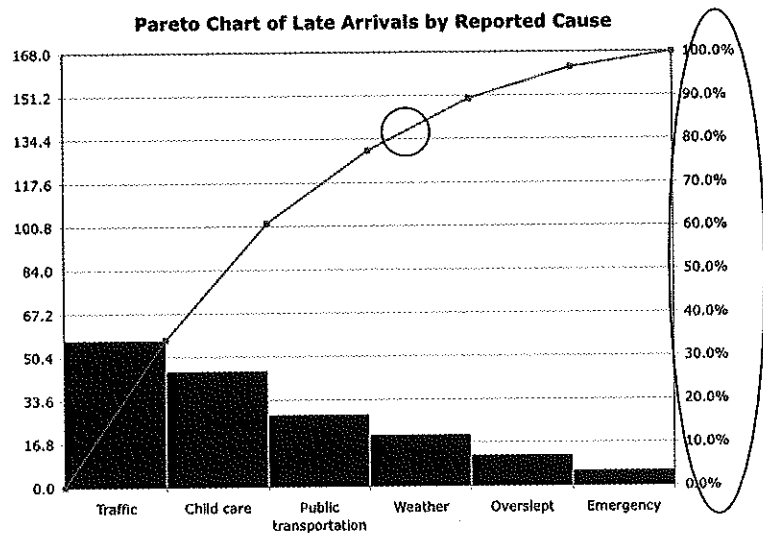
$$(1 \times 30\%) + (4 \times 40\%) + (9 \times 20\%) + (1 \times 10\%) = 3.8$$

	ปัจจัย 1 30%	ปัจจัย 2 40%	ปัจจัย 3 20%	ปัจจัย 4 10%	คะแนนรวม 100%
วัตถุประสงค์ที่ 1	1	4	9	1	3.8

6. นำคะแนนรวมที่ได้มาจัดลำดับจากมากไปน้อย แล้วให้เลือกทำวัตถุประสงค์ที่ได้คะแนนมากก่อน

3. Pareto Chart

เป็นวิธีการคัดเลือกโครงการโดยใช้หลัก 80 / 20 กล่าวคือ จะเลือกทำวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุเป้าหมายรวมได้ถึง 80% หรือสามารถแก้ไขปัญหาที่ต้องการได้ 80% วิธีการทำให้เริ่มจากทีมงานให้คะแนนผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่เลือกมาว่าเพื่อทำให้เป็นผลสำเร็จแล้วจะทำให้แผนกลยุทธ์สำเร็จก็เปอร์เซ็นต์ จากนั้นให้นำมาเรียงกันจากมากไปน้อย ให้เลือกทำ



วัตถุประสงค์ที่ได้คะแนนมากก่อน จากตัวอย่างในภาพจะเห็นว่า ถ้าต้องการแก้ปัญหาเรื่องการมาสายจะต้องเลือกแก้ปัญหา 4 เรื่องด้วยกัน จึงจะสามารถแก้ปัญหาได้ถึง 80% ปัญหาดังกล่าวได้แก่ การจราจร สถานที่ดูแลเด็กอ่อน ระบบการขนส่งมวลชน และสภาพอากาศ

6) การเขียนแผนกลยุทธ์

เราวางแผนการดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการ ที่มีขอบเขตการดำเนินงานและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ตลอดการดำเนินงานเราจะต้องมีการติดตามและควบคุมการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องไปจนกว่าโครงการหรือแผนจะสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นเรื่องที่จะได้กล่าวต่อไปในเรื่องของการบริหารโครงการในบทถัดไป

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่าการกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของ Strategic Apex ดังนั้น Strategic Apex มีหน้าที่นำผู้เกี่ยวข้องกับแผนงานทั้งหมดมาวางแผนร่วมกันเพื่อให้เกิดแผนงานที่สอดคล้องกันในทุกส่วนงาน และเป็นแผนงานที่สะท้อนความเป็นจริงและความเป็นไปได้อย่างสูงสุด

แผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ เป้าหมายของกลยุทธ์ และกิจกรรม กลยุทธ์ (Strategies) คือ แนวทางหรือขั้นตอนหรือวิธีการที่สำคัญที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย (Targets) สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การตั้งเป้าหมายจะต้องกำหนดตัวชี้วัดของเป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดระยะเวลาที่เป้าหมายนั้นต้องทำให้สำเร็จไว้อย่างชัดเจน เช่น สภามิติผ่านร่างพระราชบัญญัติเรื่อง ก. ในไตรมาสที่ 1 ปี 2551

ในบทถัดไป เราจะกล่าวถึงการนำเป้าประสงค์ไปจัดทำแผน โครงการ

บทที่ 3

การวางแผนโครงการ

เวลาที่เราทำโครงการ (Project) เราจะต้องรู้อยู่ตลอดเวลาว่า สิ่งที่เราทำนี้ไปสนองตอบต่อทิศทางขององค์กรหรือไม่ ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ คนทำงานส่วนใหญ่จะมองไม่ออกว่าทิศทางขององค์กรอยู่ที่ไหน และทำเพื่อใคร

	เล็ก	ใหญ่
เล็ก	เล็ก → เล็ก 1	เล็ก → ใหญ่ 2
ใหญ่	ใหญ่ → เล็ก 4	ใหญ่ → ใหญ่ 3

ในการทำงานจะมีเรื่องใหญ่กับเล็ก ซึ่งถ้า แกนของการทำงานเป็นใหญ่กับเล็ก เราก็จะได้ลักษณะการทำงานเป็น 4 ลักษณะ

1. เล็กไปเล็ก เป็นงานประจำวันที่จะต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากมาย
2. เล็กไปใหญ่ ทำเรื่องเล็กที่ไปเกี่ยวข้องกับเรื่องใหญ่ เราจะต้องสามารถนำสิ่งที่ทำเป็นประจำไปเกี่ยวข้องกับเรื่องใหญ่ได้ คือ ยุทธศาสตร์
3. ใหญ่ไปใหญ่ หมายความว่าเรากำลังทำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนของทั้งองค์กร ในการที่เราจะเข้าไปจัดการกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์กร
4. ใหญ่ไปเล็ก หมายถึง การแปลงยุทธศาสตร์มาเป็นแผนปฏิบัติงาน

ในการบริหาร สิ่งที่ทำเป็นและสำคัญที่สุดคือ ใหญ่ไปใหญ่ ใหญ่ไปเล็ก เพราะผลสำเร็จขององค์กรเกิดจากการบริหารยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง และจากการวิจัยว่าคนในองค์กรในภาครัฐและเอกชนที่เข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์ รู้ว่าในสิ่งที่ทำอยู่ในแต่ละวันนั้นเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ที่ตรงไหน มีอยู่เพียง 25% ขององค์กร ดังนั้นหน่วยยุทธศาสตร์ขององค์กรมีหน้าที่สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้

เวลาที่เราพูดถึงโครงการ มักหมายถึงเวลาที่ต้องการจัดการกับปัญหาใดปัญหาหนึ่งให้หมดไป ดังนั้นถ้าเรามีความเข้าใจต่อปัญหาไม่ชัดเจน หรือเข้าใจไม่ตรงกัน เราก็ไม่สามารถแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ดังนั้นในการจะดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จจะประกอบด้วย 4 ประการด้วยกัน

วิธีการดำเนินโครงการ

1. Scope of Problems กำหนดขอบเขตของปัญหา (Scope) นิยาม และความหมายของโครงการ หรือปัญหาให้ชัดเจน นอกจากนี้เรายังต้องมีความเข้าใจแก่นแท้ของสาเหตุของปัญหา เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้อง
2. Means → Ends หมายถึง Working Method วิธีการที่จะไปถึงจุดหมาย หนทางที่จะไปถึงจุดหมาย Step of Work ขั้นตอนของการดำเนินงาน ดำเนินโครงการ
3. การติดตามและประเมินผล ผู้ดำเนินโครงการต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลในทุกๆระยะของการดำเนินงาน และทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับและปฏิบัติตาม
4. จัดทำแผนการสื่อสารซึ่งมีวิธีการ และการสื่อสารที่เหมาะสม และแผนการสร้างร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง วิธีการโดยส่วนใหญ่คือต้องให้ฝ่ายนั้น ๆ มาเกี่ยวข้องในการวางแผน และปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกัน และในการดำเนินงานเราจะต้องมีการบันทึกในทุกขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้เป็นหลักฐาน และสามารถติดตามผลได้ง่าย และต่อเนื่อง

นี่คือ 4 เรื่องใหญ่ที่สำคัญมากในการทำโครงการ การจะทำทั้ง 4 เรื่องนี้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น เราจะใช้วิธีของ ZOPP หรือที่รู้จักกันทั่วไปในชื่อของ GOPP (Goal Oriented Project Planning หรือ Objective Oriented Project Planning) ในการอบรมครั้งนี้ ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินโครงการของเยอรมันที่ได้สร้างขึ้นมาและมีผู้ใช้วิธีการนี้มายาวนานกว่า 20 ปีแล้ว ZOPP เป็นวิธีการที่จะดำเนินโครงการที่มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการทำงานของ ZOPP นั้น มีเครื่องมือที่สำคัญอยู่ 3 เรื่องได้แก่

1. Teamwork วิธีการหลักเบื้องต้นที่ช่วยทำให้เกิด Teamwork คือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องของ เป้าหมายของโครงการ บทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วน ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงาน กฎกติกาในการดำเนินงานร่วมกัน สิ่งเหล่านี้จะเกิดได้หากผู้ดำเนินโครงการนำผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Stakeholder) เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินการ นั่นคือเราจะใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจในการดำเนินงาน
2. Visualization การศึกษาทางจิตวิทยากล่าวไว้ว่ามนุษย์มีขีดความสามารถในการจำหลายลักษณะ เช่น การจำเป็นตัวเลข เสียง ภาพ เรื่องราว มนุษย์ส่วนใหญ่จะจำด้วยภาพ ทฤษฎี ZOPP ยึดหลักการนี้ โดยมองว่าการจะสื่อสารให้เข้าใจจะทำได้ดีต้องทำด้วยการสื่อด้วยภาพ หรือสื่อด้วยสิ่งที่เห็นด้วยตา ดังนั้นการสื่อความคิดออกมาเป็นภาพ หรือปรากฏออกมาให้เห็น เป็นวิธีการสื่อสาร
3. Moderation หมายถึง ในการทำแผนหรือการสร้างความร่วมมือระหว่างส่วนงานต่าง ๆ จะต้องมี การชี้แนะ หรือประทับประคองเพื่อให้กระบวนการทำงานราบรื่น และ คนที่ทำหน้าที่นี้ต้องเป็น คนที่ไม่มีส่วนได้เสียกับโครงการนั้น Moderator จะเป็นผู้เข้าใจในวิธีการของการสร้างแผน และสามารถดึงให้ผู้ทำแผนสามารถคิดแผนได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนงานเพื่อดำเนินโครงการ

1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากผลกระทบจากโครงการ (Participation Analysis) ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ (Stakeholder) คือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการทั้งด้านที่ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ ในบางกรณีผู้เกี่ยวข้องโครงการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการด้วย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการและความกังวลของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยเฉพาะโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงระดับนโยบาย เราต้องมองว่าเรื่องนี้ใครเกี่ยวข้องบ้าง มีผลได้ผลเสียจากโครงการนี้อย่างไรบ้าง และมีความคาดหวัง มีความกลัว ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือโครงการนี้อย่างไร ในการวางแผนงานนั้นเราจำเป็นต้องเข้าไปหาข้อมูลเกี่ยวกับคนเหล่านี้ หรืออาจนำคนเหล่านี้หรือตัวแทนของคนเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน

ขั้นตอนการวิเคราะห์

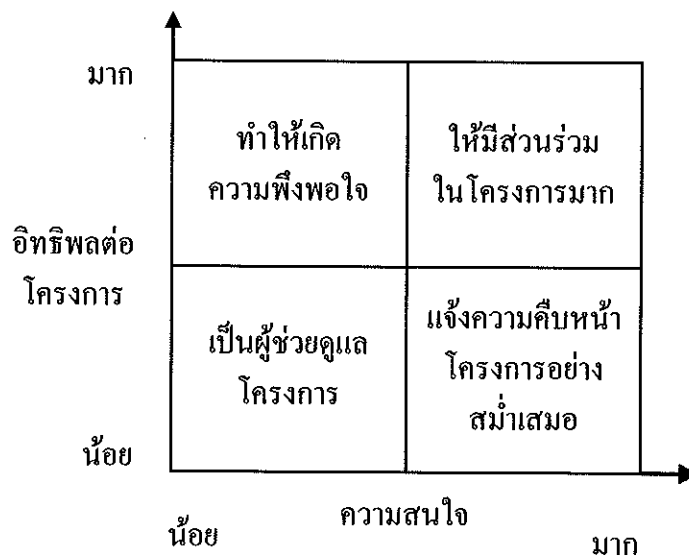
1. ทีมงานทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
2. กำหนดผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ ทั้งในส่วนที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องโดยตรง และในส่วนที่ได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและลบจากโครงการ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อันเนื่องมาจากโครงการ ทั้งนี้ผู้เกี่ยวข้องหมายรวมถึง องค์กร หน่วยงาน กลุ่มคน หรือ บุคคล
3. ทีมงานทำการวิเคราะห์โดยสามารถใช้ตารางด้านล่างนี้ประกอบการวิเคราะห์

Participation Analysis Matrix

Organization	Characteristic	Interests	Resources to Provide	Resources Needed	Required Actions

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากผลกระทบของโครงการ (Participation Analysis)

1. บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลต่อโครงการ (Organization)
2. ลักษณะของบุคคลและหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Characteristic)
3. ความสนใจของบุคคลหรือหน่วยงาน (Interest)
4. ทรัพยากรหรือบุคลากรที่หน่วยงานมี และสามารถจัดสรรให้กับโครงการ (Resources to Provide)
5. ทรัพยากรที่โครงการต้องการ (Resources Needed)
6. แผนการดำเนินงานในการติดต่อกับหน่วยงานหรือบุคคล (Required Actions) สำหรับส่วนนี้สามารถใช้วิธีการวิเคราะห์ตามตารางด้านล่างเพื่อกำหนดวิธีการและกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกับผู้เกี่ยวข้องโครงการแต่ละคนดังนี้

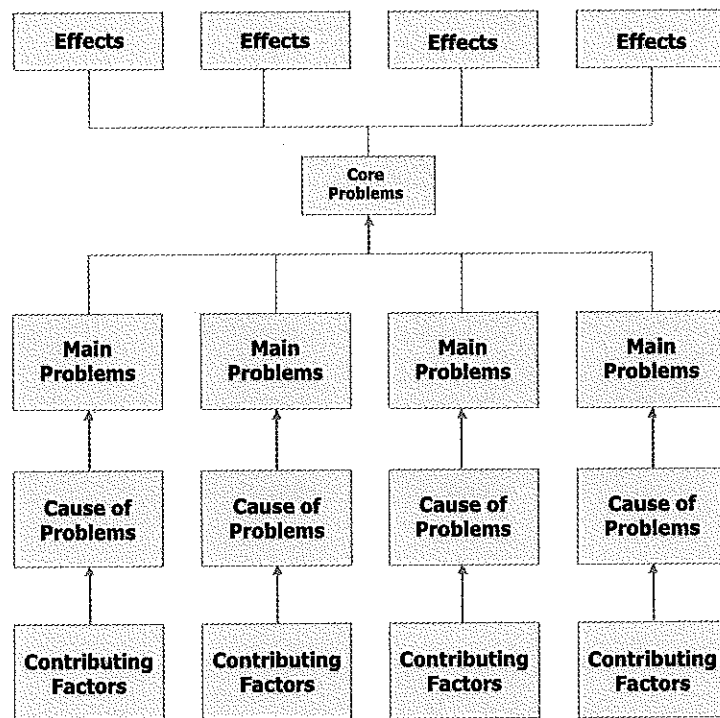


ตามตารางนี้ปัจจัยที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ คือ ความสนใจและอิทธิพลที่ผู้เกี่ยวข้องมีต่อโครงการ ความสนใจ หมายถึง ความกังวลหรือความสนใจที่ผู้เกี่ยวข้องมีต่อโครงการ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงระดับความรู้และความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อโครงการด้วย เพราะจะมีผลต่อระดับความสนใจและความกังวลที่มีต่อโครงการ อิทธิพลต่อโครงการ หมายถึง ความสามารถของผู้เกี่ยวข้องที่จะส่งผลกระทบต่อความคิดหรือพฤติกรรมของผู้เกี่ยวข้องอื่นในโครงการ หรือ ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของโครงการ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ เช่น ถ้าผู้เกี่ยวข้องโครงการที่มีอิทธิพลต่อโครงการ และมีความสนใจต่อโครงการมาก ทีมงานต้องนำผู้เกี่ยวข้องนั้นเข้ามามีบทบาทต่อโครงการให้มาก โดยเฉพาะถ้าโครงการนั้นเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย ถ้าผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจมาก แต่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการน้อย ให้แจ้งความคืบหน้าของโครงการให้ทราบโดยสม่ำเสมอ

2) การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) เป็นการใช้หลักของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เข้ามาช่วยวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เลือกขึ้นมาทำโครงการเพื่อค้นหารากที่แท้จริงของปัญหา อันจะนำไปสู่วิธีการแก้ไขปัญหได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหานั้นต้องอยู่บนข้อมูลที่มีความเป็นจริง ไม่ใช่จากความรู้สึกจากการคาดเดาหรือจากประสบการณ์ การวิเคราะห์ปัญหานั้นจะหยุดเมื่อเราพบวิธีการแก้ปัญหา

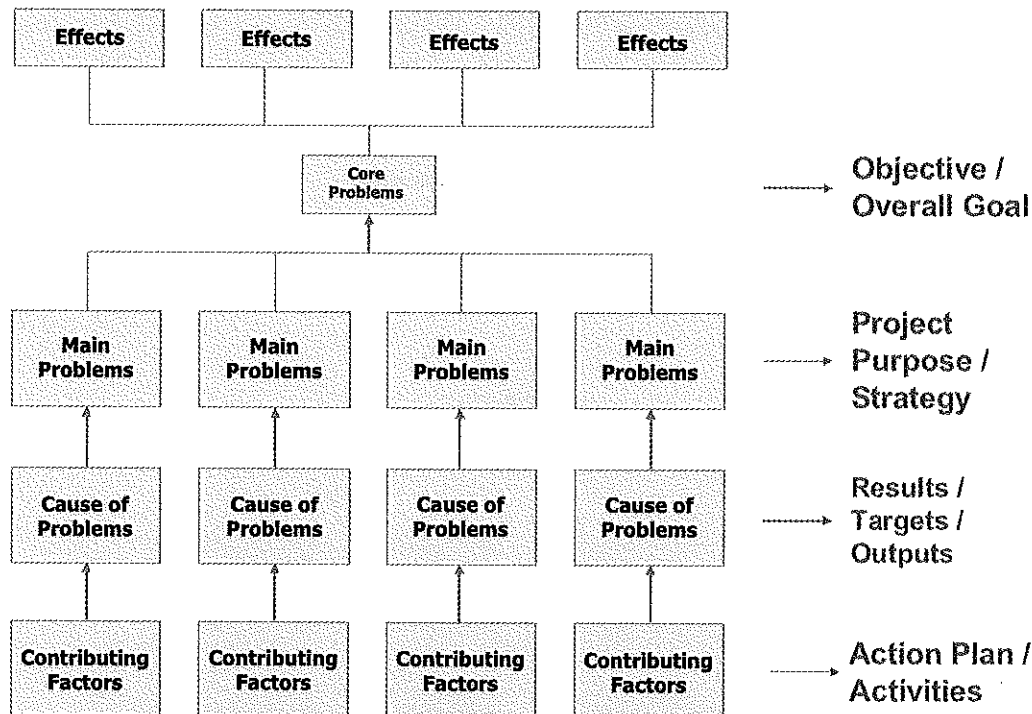
การจัดทำ Scope of Problems



การวิเคราะห์ปัญหาใช้วิธี Problem Analysis (Cause and Effect Relationship)

Moderator จะตั้งคำถาม ผู้ตอบใช้กระดาษขนาด 1/3 ของ A4 โดยเขียนได้ไม่เกิน 3 บรรทัด เขียนได้ 1 ความคิดต่อ Card 1 ใบ การคิดให้ชัดเจน ตรงประเด็น เป็นหัวใจของการเขียน Card แล้วเขียนออกมาสั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและความร่วมมือในการทำแผน ในการแสดงความคิดเห็นลงบน Card นั้น ทุกคนในทุกๆระดับมีสิทธิในการให้ความเห็นเท่าเทียมกัน ในกรณีที่มีความเห็นไม่ตรงกัน ให้บันทึกทุก ๆ ความเห็น เว้นแต่มีความเห็นตรงกันหลังมีการอภิปรายความเห็นแล้ว Moderator จะทำการจัดกลุ่ม Card และติด Card ลงบน Board เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาเชิงปฏิบัติการได้เห็นข้อมูลทุกคน การติด Card นั้นมักจะใช้ดินน้ำมัน หรือ กาว Spray เนื่องจากการจัดกลุ่ม Card อาจมีการเปลี่ยนแปลง หลังจากได้มีการอภิปรายในกลุ่ม

3) การวิเคราะห์สภาวะพึงประสงค์ (Objective Analysis) เป็นการเปลี่ยนสภาวะของปัญหาให้เป็นสภาวะที่พึงประสงค์



วิธีการเขียนสภาวะพึงประสงค์ (Objective)

1. เปลี่ยนข้อความจากเชิงลบเป็นเชิงบวก ผลลัพธ์ที่ได้คือ
 - a. Core Problem จะเป็นเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ (Objective)
 - b. Main Problem จะเป็นกลยุทธ์ (Strategies)
 - c. Cause of Problems จะเป็นเป้าหมาย (Targets / Results)
 - d. Contributing Factors จะเป็นแผนปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นโครงการที่จะนำมาปฏิบัติ (Action Plan / Activities)
2. ตรวจสอบความสัมพันธ์ของ Means → Ends กล่าวคือ หลังจากที่เขียนแผนเสร็จแล้วให้ทดสอบความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะ ว่าเมื่อองค์กรทำโครงการต่าง ๆ แล้วเสร็จจริง ผลที่ได้จะส่งผลให้เป้าหมายที่กำหนดไว้เกิดผลสำเร็จด้วย และเมื่อเป้าหมายดังกล่าวเกิดผลสำเร็จจะส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้สำเร็จด้วย และส่งผลให้วัตถุประสงค์ได้รับความสำเร็จด้วย นั่นคือ สิ่งที่ทำจากระดับเล็กไปสู่ระดับใหญ่ มีความสอดคล้องและส่งผลต่อเนื่องถึงกัน
3. หลังจากได้ตรวจสอบว่าแผนกลยุทธ์ที่เขียนขึ้นมีความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะจริง ให้เริ่มตรวจสอบว่ามีวัตถุประสงค์ว่าสามารถทำได้จริงหรือไม่ หรือยังสามารถเพิ่มวัตถุประสงค์ที่เห็นว่าเหมาะสม มี Logical Relationship หรือตัดบางวัตถุประสงค์ที่เห็นว่าไม่สามารถทำได้แน่นอน

4. การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา (Alternative Analysis) เป็นการนำเอาวัตถุประสงค์ที่วิเคราะห์ได้จาก Objective Analysis มาวิเคราะห์หาข้อจำกัด ความเสี่ยงในการดำเนินงานความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน และทางเลือกในการแก้ปัญหาอื่น ๆ ที่อาจมี Alternative Analysis เป็นวิธีการช่วยกำหนด Scope ของการดำเนินงานของโครงการ โดยจะช่วยคัดสรรวิธีการที่มีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมองค์กร
5. Project Planning Matrix (PPM) PPM คือ ใบสรุปโครงสร้างของโครงการ ซึ่งจะรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินโครงการ ได้แก่ เป้าหมายโครงการ วิธีการดำเนินโครงการเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ วิธีการวัดความสำเร็จของโครงการ ข้อมูลที่ใช้ในการวัดความสำเร็จของโครงการ แบบฟอร์ม PPM นั้นใช้เป็นมาตรฐานสากล และมีรูปแบบตามตารางด้านล่าง

<i>Project Planning Matrix</i>	SUMMARY OF OBJECTIVES OR ACTIVITIES	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS (OVI)	MEANS OR SOURCES OF VERIFICATION (MOV)	IMPORTANT ASSUMPTIONS
DEVELOPMENT HYPOTHESIS If the project purpose is achieved, then a contribution is made towards the goal If these results are obtained, then the project purpose is achieved	OVERALL GOAL to which the project contributes	INDICATORS that goal is reached		For sustainability of Overall Goal
	PROJECT PURPOSE	INDICATORS which show the achievement of a successful PP		For achievement of the Overall Goal
MANAGEABLE FACTORS If these activities are carried out, then these results or outputs are obtained	RESULTS OR OUTPUTS	INDICATORS, describing the Results or Outputs		For achievement of the Project Purpose
	ACTIVITIES	SPECIFICATIONS of Quantities and Unit or Costs for each individual activity		For obtaining the Results

ประโยชน์ของ PPM

1. สรุปสิ่งที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยตรงให้ชัดเจน
2. เป็นพื้นฐานของการวางแผนปฏิบัติการ
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS (OVI))

ตัวชี้วัดเหล่านี้จะระบุว่าสิ่งใดเป็นเครื่องชี้วัดว่ามีการดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ระยะยาว / ระดับเหนือโครงการ (Overall Goal) วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose) หรือผลหลักที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมโครงการ (Result / Outputs) แล้ว ในรูปของ

1. ปริมาณ (เท่าใด)
2. คุณภาพ (อย่างใดเพียงใด)
3. เวลา (ภายในเวลาเท่าใด เมื่อใด)
4. สถานที่ (ที่ใด)

แหล่งข้อมูลของตัวชี้วัด (MEANS OR SOURCES OF VERIFICATION (MOV))

คือหลักฐานที่จะยืนยันว่าได้มีการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการและข้อมูลที่จะตรวจสอบ โดยทั่วไปมักใช้รายงาน

ตัวชี้วัด

1. หลักฐานดังกล่าวสามารถหาได้จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่หรือไม่
2. แหล่งข้อมูลเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด
3. มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลใหม่หรือไม่ หรือมีการเก็บข้อมูลเป็นพิเศษหรือไม่
4. ถ้าไม่สามารถหาข้อมูลได้ก็มีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนตัวชี้วัดความสำเร็จ

ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ / วัตถุประสงค์ (Important Assumptions)

คือ สภาวะหรือเงื่อนไขที่จำต้องมีอยู่เพื่อสนับสนุนให้โครงการบรรลุความสำเร็จได้แต่มีได้อยู่ในการควบคุมโดยตรงของโครงการ วิธีกำหนดข้อสมมุติฐานฯ มีดังนี้

1. กำหนดได้โดยการพิจารณาจาก Objective Tree
2. เขียนในเชิงบวก (Positive Condition)
3. ต้องพิจารณาความสำคัญและความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นก่อนบรรจุลงในแผนหลักด้วย

บทที่ 4

การบริหารโครงการ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการบริหารโครงการซึ่งครอบคลุมถึง การจัดตั้งทีมงาน การวางแผนและนำแผนงานไปปฏิบัติให้เกิดจริง การควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน และการปิดโครงการ

การจัดตั้งทีมงาน

1. วิธีการคัดเลือกทีมงาน

- 1.1 ขนาดของทีมงานไม่ควรใหญ่จนเกินไปเนื่องจากทำให้เกิดความล่าช้า ในการตัดสินใจดำเนินงาน สมาชิกทีมควรประกอบด้วยผู้ที่รับผิดชอบหน้าที่ดังต่อไปนี้ : หัวหน้าโครงการ, สมาชิกทีมที่มาจากสายงานหลักที่เกี่ยวข้องกับโครงการซึ่งควรมาจากต่างสายงานเพื่อให้เกิดความหลากหลายความคิดในการแก้ปัญหา, ผู้เก็บข้อมูล (สำหรับโครงการที่มีขนาดใหญ่), ที่ปรึกษาด้านเทคนิค
- 1.2 ทักษะของทีมงาน ควรเลือกสมาชิกทีมที่มาจากหลากหลายสาขา เพื่อให้เกิดความครบถ้วนของข้อมูลและแนวคิดในการดำเนินงาน ควรเลือกสมาชิกทีมที่มีบุคลิกเป็นคนที่กล้าแสดงความคิดเห็น และกล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

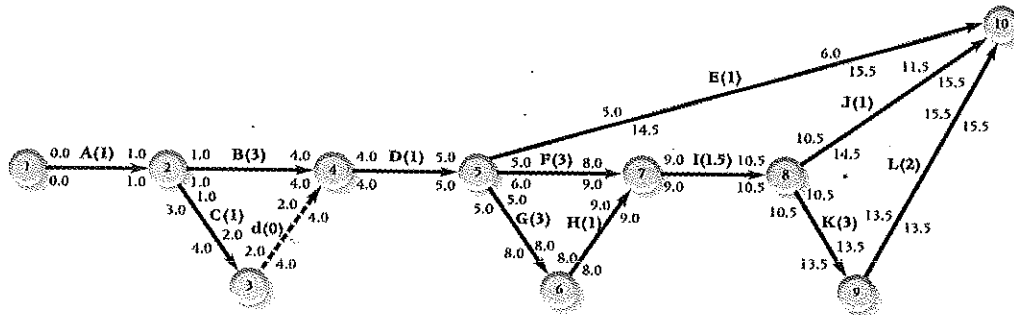
2. ขั้นตอนของการจัดตั้งทีมงาน

- 2.1 การรวมทีมครั้งแรกเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายโครงการ
- 2.2 การรวมทีมและชี้แจงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน
- 2.3 จัดตั้งกฎของทีม
- 2.4 กำหนดวิธีดำเนินงานและตรวจสอบผลการดำเนินงานตลอดระยะเวลาโครงการ

การวางแผนการดำเนินงาน

1. จัดทำ Work Breakdown Structure (WBS) ซึ่งเป็นการกำหนดส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ
2. กำหนดกิจกรรมที่ต้องทำในส่วนงานนั้น ๆ
3. การจัดเตรียมทรัพยากรสำหรับกิจกรรมแต่ละรายการ ทรัพยากรนั้นครอบคลุมตั้งแต่เครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับใช้ในโครงการ สถานที่ และงบประมาณ
4. การจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับกิจกรรมแต่ละกิจกรรม
5. การวางแผนระยะเวลาการดำเนินงาน เริ่มจากการจัดลำดับก่อน-หลังของกิจกรรมทั้งหมดที่ได้กำหนดไว้จากการทำ Work Breakdown Structure / WBS จากนั้นหาวันเริ่มต้น และวันสิ้นสุดของกิจกรรม และนำมาเรียงต่อกัน (เรียกว่า PERT Diagram) เพื่อหารายการกิจกรรมที่ไม่สามารถมีความล่าช้า (Critical Path) ได้ เนื่องจากจะกระทบต่อระยะเวลาของทั้งโครงการ Critical Path

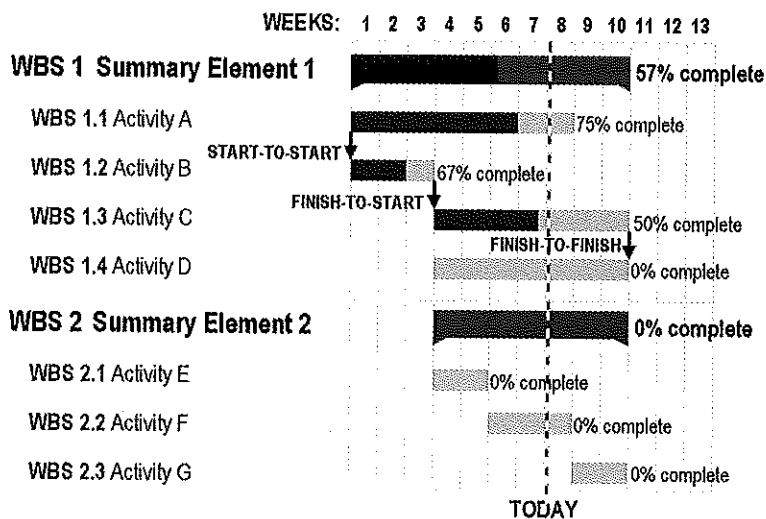
Sample of PERT Diagram with CP identified



Activity	Duration	ES	EF	LS	LF	Slack
A	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0
B	3.0	1.0	4.0	1.0	4.0	0.0
C	1.0	1.0	2.0	3.0	4.0	2.0
D	1.0	4.0	5.0	4.0	5.0	0.0
E	1.0	5.0	6.0	14.5	15.5	9.5
F	3.0	5.0	8.0	6.0	9.0	1.0
G	3.0	5.0	8.0	5.0	8.0	0.0
H	1.0	8.0	9.0	8.0	9.0	0.0
I	1.5	9.0	10.5	9.0	10.5	0.0
J	1.0	10.5	11.5	14.5	15.5	4.0
K	3.0	10.5	13.5	10.5	13.5	0.0
L	2.0	13.5	15.5	13.5	15.5	0.0

เมื่อแล้วเสร็จทีมงานก็สามารถจัดทำแผนผังควบคุมระยะเวลาการดำเนินงานหรือที่เรียกโดยทั่วไปว่า Gantt Chart ได้

Gantt Chart



6. การนำแผนงานไปปฏิบัติให้เกิดจริง

- กำหนดภารกิจที่สำคัญของโครงการ เพื่อให้ทีมงานได้ติดตามอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด
- การเริ่มต้นดำเนินโครงการ ควรให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมเปิดโครงการ และต้องทำความเข้าใจเรื่องวัตถุประสงค์ และผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกันทั้งสำหรับผู้บริหารโครงการ สมาชิกโครงการ ผู้บริหาร และ ผู้สนับสนุนโครงการ และควรให้มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรด้วย
- การดำเนินโครงการ ผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องเข้าใจลักษณะของคน และสามารถสร้างกำลังใจให้กับสมาชิกโครงการให้สามารถดำเนินโครงการไปได้อย่างราบรื่น อีกทั้งต้องสามารถช่วยสมาชิกโครงการแก้ไขข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน โดยผู้เป็นหัวหน้าโครงการต้องร่วมกันกับทีมงานจัดทำ Participation Analysis ไปทุกระยะของโครงการเพื่อให้แน่ใจว่าโครงการจะได้รับการสนับสนุนจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง
- การบริหารข้อมูลเพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงาน โครงการต้องมีการจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวัดผลสำเร็จของโครงการโดยสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องคอยบันทึกความผิดพลาด และหนทางแก้ไขที่ได้เกิดขึ้นตลอดโครงการ สำหรับโครงการที่มีขนาดใหญ่ก็มีสมาชิกที่ได้รับให้ดูแลและจัดการเรื่องการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลโดยเฉพาะ

7. การควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน

- การควบคุมระยะเวลาการดำเนินงาน ทีมงานต้องตรวจสอบระยะเวลาดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมโดยสม่ำเสมอเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ แล้วเสร็จตามกำหนด และหากมีแนวโน้มว่าอาจเกิดการล่าช้า ให้รีบหาทางป้องกันหรือแก้ไขโดยเร็วที่สุด
- การควบคุมค่าใช้จ่าย การควบคุมค่าใช้จ่ายให้ทำโดยเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ส่วนใหญ่การผิดพลาดเรื่องค่าใช้จ่ายมักเกิดจากการประมาณค่าใช้จ่ายที่ไม่ครบถ้วน การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานกะทันหัน การวางแผนที่ไม่ได้พิจารณาถึงความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวขึ้น
- การควบคุมและติดตามบุคลากร ทีมงานต้องจัดทำ Participation Analysis ไปทุกระยะของโครงการ เพื่อให้ทีมงานสามารถจัดทำแผนการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและได้รับความร่วมมือจากทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง
- การติดตามผลการดำเนินงาน ต้องเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยสม่ำเสมอ เพื่อวิเคราะห์ว่าแนวทางแก้ปัญหาคำเนินอยู่นั้นเป็นวิธีที่ถูกต้องหรือไม่ และหากไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (สามารถใช้ Problem Tree Analysis ได้) การติดตามผลการดำเนินงานนั้นมักใช้ตามหลัก PDCA (Plan-Do-Check-Act) โดยสม่ำเสมอตลอดโครงการ

8. การปิดโครงการ

- การโอนงานคืนสู่ฝ่ายที่รับผิดชอบ โดยส่วนใหญ่การดำเนินโครงการมักกระทำโดยทีมเฉพาะหรือทีมที่เกิดจากการร่วมมือของหลายฝ่าย ดังนั้นเมื่อการดำเนินโครงการแล้วเสร็จ ทางทีม

ดำเนินโครงการจึงจำเป็นต้องโอนงานคืนแก่ส่วนงานที่ดูแลรับผิดชอบ และต้องทำการติดตามผลต่อไปอีกระยะหนึ่งเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและฝ่ายที่ดูแลรับผิดชอบสามารถดำเนินงานไปได้อย่างถูกต้องและราบรื่น การโอนงานนั้นมักต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยต้องจัดให้มีการอบรมทีมงานและมีเอกสารประกอบเพื่อให้มีความเข้าใจชัดเจน

- การบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้จากโครงการ มีความจำเป็นต่อผู้รับโครงการไปดำเนินต่อ เนื่องจากจะเป็นสิ่งที่ช่วยหลีกเลี่ยงไม่ทำความผิดพลาดเดิม ๆ หรือ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วขึ้น ข้อมูลส่วนใหญ่ที่บันทึกไว้มักครอบคลุมถึงปัญหา สาเหตุของปัญหา และวิธีการแก้ไข
- งานด้านธุรการ ครอบคลุมถึงการคืนอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ รวมถึงสถานที่ ที่ได้รับมาเพื่อดำเนินโครงการแก่เจ้าของเดิม และยังครอบคลุมถึงการจัดเก็บบันทึกข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินงานและควบคุมโครงการอีกด้วย

บทที่ 5

การวัดและการประเมินในองค์กร

ความหมาย การวัดผล : การประเมินในองค์กรอาจนิยามความหมายของคำที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

การวัด (Measurement) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดตัวเลขให้กับสิ่งที่มุ่งวัดอย่างเป็นระบบโดยอาศัยเครื่องมือประเภทต่าง ๆ

การประเมินหรือการประเมินผลอาจให้ความหมายได้ 2 แบบ คือ

Assessment หมายถึง กระบวนการในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและตัดสินใจคุณค่าจากข้อมูลที่ได้จากการวัดอย่างถูกต้อง เหมาะสมและเป็นระบบ

Evaluation หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจหรือตัดสินใจคุณค่าโดยวิธีการวัดเกี่ยวกับบุคลากรและงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง เมื่อเขียนสมการแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถเขียนได้ดังนี้

$$E = M + J$$

เมื่อ E คือ ผลการประเมิน

M คือ ผลจากการวัด

J คือ การตัดสินใจ

ซึ่งความสัมพันธ์ในรูปสมการดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า การประเมินหรือการประเมินผลเกิดจากกิจกรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยสองส่วน คือ กระบวนการวัดและการตัดสินใจ หรือตัดสินใจคุณค่าเกี่ยวกับสิ่งที่มุ่งประเมิน ผลการประเมินดังกล่าวอาจจะอยู่ในรูปของข้อมูล (Data) หรือสารสนเทศ (Information) ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปใช้ในการวางแผน หรือกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ ขององค์กรเพื่อการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจที่กำหนดไว้

ประโยชน์ของการประเมินในองค์กร

การประเมินในองค์กรก่อให้เกิดประโยชน์ด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ทราบถึงศักยภาพของบุคลากรระดับรายบุคคลและกลุ่มงาน
2. ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมโครงการ
3. ได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนาในอนาคต
4. สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
5. สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของการประเมินในองค์กร

ถ้าใช้บริบทหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กรเป็นเกณฑ์อาจจำแนกได้เป็นดังนี้

1. การประเมินบุคลากร
2. การประเมินกิจกรรม โครงการ แผนงาน นโยบาย
3. การประเมินกระบวนการในการทำงานตามพันธกิจ
4. การประเมินสภาพแวดล้อม
5. การประเมินทรัพยากรที่ใช้

แต่ละประเภทยังมีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินบุคลากร หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจหรือตัดสินใจคุณค่าเกี่ยวกับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน หรือการพัฒนาและมอบหมายความรับผิดชอบให้เหมาะสมแต่ละบุคคล รวมทั้งการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจซึ่งในการประเมินบุคลากรอาจเป็นการประเมิน ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ทักษะความชำนาญในการทำงาน หรือประเมินความต้องการที่จำเป็น ในการพัฒนาด้านต่าง ๆ
2. การประเมินกิจกรรม โครงการ เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลของการจัดกิจกรรมหรือโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในแต่ละด้านที่กำหนดเพื่อการตัดสินใจหรือตัดสินใจคุณค่า รวมทั้งทราบถึงปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติตามกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์กร
3. การประเมินกระบวนการตามพันธกิจ เป็นการประเมินในภาพรวมขององค์กรที่ต้องปฏิบัติตามพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งอาจจะเป็น 1 ปี 3 ปี 5 ปี ว่า ประสบความสำเร็จระดับใด มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง
4. การประเมินสภาพแวดล้อม เป็นการประเมินสภาพความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความเหมาะสมของบรรยากาศในการจัดห้องทำงาน ห้องประชุม สถานที่ออกกำลังกาย สถานที่พักผ่อน เป็นต้น หรือความเหมาะสมของแสงสว่าง อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ระบบเสียง เป็นต้น
5. การประเมินทรัพยากรที่ใช้ เป็นการประเมินความเหมาะสมความพอเพียงของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์กร ได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องจักร อาคาร สิ่งก่อสร้างต่าง ๆ

การประเมินบุคลากร (Personal Assessment) เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจหรือตัดสินใจคุณค่าตามคุณลักษณะที่มุ่งประเมิน

วัตถุประสงค์ของการประเมินบุคลากร

1. เพื่อพิจารณาความต้องการอัตรากำลังคน ผลการประเมินจะทำให้ทราบถึงความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายรายบุคคล และปริมาณงานทั้งหมดในกลุ่มหรือสาขา งาน รวมทั้งงานในภาพรวมว่ามีความเหมาะสมหรือควรจะมีปรับอัตรากำลังคนอย่างไรให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้ทำงานสำเร็จตามเวลา
2. เพื่อคัดสรรบุคคล เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของบุคลากรในหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก เพื่อคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการตามจำนวนที่กำหนดไว้
3. เพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นการประเมินการปฏิบัติงาน หรือทัศนคติที่มีต่อการทำงานซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนพัฒนากำลังคนได้เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอาจจะใช้การประเมินความต้องการที่จำเป็น (Needs Assessment) ควบคู่ไปกับการประเมินศักยภาพด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาได้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละกลุ่ม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามต้องการ
4. เลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง ให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงาน การประเมินลักษณะนี้จะเป็นการประเมินการปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ จากการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จทั้งงานส่วนตัวและงานกลุ่มแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เปรียบเทียบกันระหว่างบุคคลแล้วตัดสินใจให้มีการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งตามผลการประเมิน
5. หลักการประเมินบุคลากรที่สำคัญ คือ การแจ้งรายละเอียดให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้ทราบพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือสอบถามข้อสงสัย จนเกิดความมั่นใจและให้การยอมรับในหลักการและวิธีการที่กำหนด ทั้งนี้กระบวนการประเมินจะต้องกระทำด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ประเด็นสำคัญ คือ ต้องเป็นการประเมินเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างจริงจัง และต่อเนื่องไม่ว่าผลการประเมินจะได้ผลเป็นอย่างไรก็ตาม

รูปแบบการประเมินโครงการ

รูปแบบการประเมิน คือ กรอบความคิดหรือแบบแผนในการประเมินที่แสดงให้เห็นถึงรายการที่ควรประเมินหรือกระบวนการของการประเมิน ในการประเมินโครงการใดโครงการหนึ่งนั้น เราควรพิจารณาเรื่องใดบ้าง (What) ในขณะเดียวกันบางรูปแบบอาจจะมีการเสนอแนะด้วยว่า ในการประเมินแต่ละรายการ แต่ละเรื่อง ควรพิจารณาหรือตรวจสอบอย่างไร ซึ่งเป็นลักษณะการเสนอแนะวิธีการ (How) รูปแบบการประเมินที่สำคัญมีดังนี้

1. รูปแบบการประเมินของ ราฟท์ ดับบลิว ไทเลอร์ (Ralph W. Tyler)
2. รูปแบบการประเมินของ ไมเคิล สคริฟเวน (Michael Scriven)
3. รูปแบบการประเมินของ แดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daneil L. Stufflebeam)
4. รูปแบบการประเมินของ เคริกแพตทริก (Kirkpatrick)

รูปแบบการประเมินของไทเลอร์ (Tyler)

ไทเลอร์ (Tyler, 1943) เป็นผู้นำที่สำคัญในการประเมินโครงการได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการประเมิน คือ การเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้ โดยมีความเชื่อว่า จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน รัดกุม และจำเพาะเจาะจงแล้ว จะเป็นแนวทางช่วยในการประเมินได้เป็นอย่างดีในภายหลัง ในปี 1986 ไทเลอร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการประเมินโครงการใหม่ (New Tyler, 1986) โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 6 ส่วน คือ

1. การประเมินวัตถุประสงค์ (Appraising Objectives)
2. การประเมินแผนการเรียนรู้ (Evaluating the Learning Plan)
3. การประเมินเพื่อแนะแนวในการพัฒนาโครงการ (Evaluation Guild Program Development)
4. การประเมินเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Evaluating Program Implement)
5. การประเมินผลลัพธ์ของโครงการ (Evaluating the Outcome of an Educational Program)
6. การติดตาม (Follow Up) และการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation)

รูปแบบการประเมินของสคริฟเวน (Scriven)

ไมเคิล สคริฟเวน (Michael Scriven, 1967) ได้ให้ความหมายของการประเมิน คือ การรวบรวมข้อมูล การตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล และการกำหนดเกณฑ์ประกอบการประเมิน เป้าหมายสำคัญของการประเมิน คือ การตัดสินคุณค่าของโครงการ

จุดมุ่งหมายของการประเมิน

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการประเมินมี 2 ประการ คือ

1. การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เป็นการประเมินระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงโครงการให้ดีขึ้น เพราะการประเมินช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาโครงการ
2. การประเมินผลสรุป (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อตัดสินในคุณค่าของโครงการ ตลอดจนค้นหาสิ่งที่ดีของโครงการเพื่อนำไปใช้กับสถานการณ์อื่นที่คล้ายคลึงกันต่อไป

รูปแบบการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam)

แดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม และคณะ (Daneil L. Stufflebeam, 1967) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประเมิน เรียกว่า ชิปปโมเดล (CIPP Model) เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ ใช้ควบคู่กับการบริหารโครงการ เพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา วัตถุประสงค์การประเมิน คือ การให้สารสนเทศ (ข้อมูล) เพื่อการตัดสินใจ คำว่า CIPP เป็นคำย่อมาจาก คำว่า Context Input Process และ Product สตัฟเฟิลบีม ได้ให้ความหมายว่า การประเมิน

เป็นกระบวนการของการบรรยาย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ในการตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่เหมาะสม ซึ่งการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สำคัญ มุ่งประเมิน 4 ด้านคือ การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) และการประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

แนวทางการประเมินมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation : C) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญ เพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นการตรวจสอบเพื่อตอบคำถามต่าง ๆ
2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation : I) เป็นการประเมินเพื่อใช้ข้อมูลตัดสินใจ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการว่าเหมาะสมหรือไม่ โดยดูว่าปัจจัยที่ใช้จะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่
3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) เป็นการประเมินระหว่างการทำงาน โครงการเพื่อหาข้อดีและข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของโครงการนั้นด้วย
4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินผลเพื่อดูว่าผลที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ โดยอาศัยข้อมูลจากการรายงานผลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยเบื้องต้น และกระบวนการร่วมด้วย

รูปแบบการประเมินของ เคริกแพททริก (Kirkpatrick)

โดนัลด์ แอล เคริกแพททริก (Donald L. Kirkpatrick, 1975) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน สหรัฐอเมริกา อดีตประธาน ASTD (The American Society for Training and Development) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมว่า “การฝึกอบรมเป็นการช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการฝึกอบรมใดๆ ควรจะจัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้รู้ว่าการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพียงใด”

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมปกติ ที่เกิดขึ้นในทุกโครงการเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยมุ่งหวังให้ผู้ผ่านการอบรมได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางการประเมิน

ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม เคริกแพททริก เสนอว่าควรดำเนินการประเมินประสิทธิผลของการอบรม 4 ลักษณะ คือ

1. ประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) เป็นการตรวจสอบความรู้สึก หรือความพอใจของผู้เข้ารับการอบรม

2. ประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เป็นการตรวจสอบผลการเรียน โดยตรวจสอบให้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และเจตคติ (Attitude)
3. ประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม (Behavior Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามความคาดหวังของโครงการหรือไม่
4. ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร (Results Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่า ผลจากการอบรมได้เกิดผลดีต่อองค์กร หรือเกิดผลกระทบต่อองค์กรในลักษณะใดบ้าง คุณภาพขององค์กรดีขึ้น หรือมีคุณภาพขึ้นหรือไม่

กระบวนการการประเมิน

ในการประเมินโครงการ ซึ่งถือเป็นการวิจัยรูปแบบหนึ่ง มีกระบวนการดำเนินการประเมินซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์โครงการที่มุ่งประเมิน : ประเมินอะไร ในส่วนนี้เป็นการบรรยายโครงการเพื่อให้เกิดความรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมิน ทำให้ผู้ประเมินรู้จักโครงการนั้นมากยิ่งขึ้น หรือรู้จักเป็นอย่างดีก่อนที่จะประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่นักประเมินภายนอก ทำให้มองเห็นกรอบแนวทางในการวางแผนประเมินโครงการ เมื่อพบจุดเด่น-จุดด้อย หรือความสำเร็จ-ล้มเหลวของโครงการนักประเมินจะสามารถอธิบายเหตุผล หรือสาเหตุได้อย่างคมชัดยิ่งขึ้นโดยวิเคราะห์เชื่อมโยงความสำเร็จ ความล้มเหลวนั้นกับสภาพการดำเนินงานโครงการ
2. หลักการและเหตุผลของการประเมิน : ทำไมจึงต้องประเมิน ในขั้นตอนนี้ต้องกล่าวถึงความจำเป็นของโครงการ ตลอดจนความจำเป็นและความสำคัญของการประเมินผลโครงการนี้ รวมถึงผลดีของการประเมินโครงการหรือผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้น ถ้าไม่ได้ทำการประเมินผลโครงการเป็นส่วนที่นำไปสู่การค้นคว้าเกี่ยวกับเหตุผล
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน : ประเมินเพื่ออะไร วัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นกรอบหรือทิศทางให้ทราบว่า การประเมินครั้งนี้มุ่งศึกษา มุ่งประเมินในด้านใดบ้าง จะเป็นการควบคุมทิศทางการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด การประเมินโครงการนั้นมุ่งให้ได้ข่าวสารหรือ ข้อมูลที่เชื่อถือได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง
4. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และแนวทางการประเมิน : มีแนวคิดทฤษฎีอะไรบ้าง เป็นการศึกษาถึงแนวคิด หลักการ ทฤษฎี แนวทางในการประเมิน แบบจำลองการประเมินรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เป็นกรอบในการประเมิน ตลอดจนศึกษากรณีตัวอย่าง งานประเมินที่ทำการประเมินโครงการที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งจะทำให้มีการประเมิน โดยเฉพาะนักประเมินมือใหม่ เห็นแนวทางในการดำเนินงานประเมินได้ชัดเจนมากขึ้น รายละเอียดของรูปแบบการประเมินจะนำเสนอต่อไป

5. การออกแบบการประเมิน : จะประเมินได้อย่างไร ในขั้นนี้เป็นการกำหนดกรอบแนวทางการประเมินในรายละเอียดว่าตัวแปรหรือข้อมูลที่ต้องการศึกษามีข้อมูลด้านใดบ้างจะสัมพันธ์ได้อย่างไร เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งใด มีแนวทางการวัดอย่างไร
6. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน : เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินมีอะไรบ้าง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินมีหรือยัง จะใช้เครื่องมือที่มีอยู่แล้ว หรือจะต้องสร้างขึ้นใหม่ เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องสร้างให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการประเมิน ข้อคำถามควรเฉพาะเจาะจงเป็นปรนัย ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา
7. การเก็บรวบรวมข้อมูล : จะเก็บรวบรวมข้อมูลได้ด้วยวิธีการใด ในขั้นนี้จะเป็นส่วนที่นำไปสู่ความชัดเจนในวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ จะทำให้ทราบว่าอะไรคือแหล่งของข้อมูลที่ต้องการ จะต้องเก็บข้อมูลที่ไหน เมื่อไร จากใคร เวลาใด และจะใช้เทคนิควิธีใดในการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดสมบูรณ์ และถูกต้องตรงกับความเป็นจริงในการปฏิบัติผู้ประเมินไม่จำเป็นต้องอาศัยวิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่านั้น ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจจะเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี
8. การวิเคราะห์ข้อมูล : จะสรุปข้อมูลให้มีความหมายได้อย่างไร กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลปกติจะไม่ใช้วิธีการที่ยุ่งยากซับซ้อนมากนัก อาจใช้วิธีการเชิงสถิติบ้าง ตามความจำเป็น เช่น ถ้าเป็นข้อมูลเชิงปริมาณสามารถนำมาวิเคราะห์โดยสถิติต่าง ๆ อาทิเช่น แจกแจงความถี่ ค่ามัธยฐานเลขคณิต (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อัตราส่วน ร้อยละ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ t - test, F - test เป็นต้น
9. รายงานผลการประเมิน : จะนำผลการประเมินไปใช้ได้อย่างไร เป้าหมายปลายทางของการประเมินโครงการ คือ การนำข้อมูลผลการประเมินไปใช้เพื่อการวิจัย สังการ หรือตัดสินใจในการปรับปรุง และพัฒนางาน โครงการนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

ประเภทของเครื่องมือ

1. แบบสังเกต การสังเกตเป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลอย่างมีระบบและมีจุดมุ่งหมายว่าจะพิจารณาเรื่องใด ปรากฏการณ์ใด โดยใช้คนหรือ ผู้สังเกตโดยการเฝ้าติดตามดูอย่างเอาใจใส่
2. แบบสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นการสอบถาม หรือการสนทนากันอย่างมีจุดมุ่งหมายระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายเก็บข้อมูลคือผู้สัมภาษณ์ และฝ่ายให้ข้อมูลคือผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ที่ดีต้องฟังมากกว่าพูด เครื่องมือในการสัมภาษณ์ก็เช่นเดียวกับเครื่องมือในการสังเกต คือใช้บุคคลหรือคนเป็นผู้วัดโดยใช้ปากเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ ได้ผลอย่างไร ก็บันทึกเอาไว้ในแบบสัมภาษณ์ ดังนั้นการวัดจะมีความเที่ยงตรง ถูกต้องเชื่อถือได้แค่ไหน จึงขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้สัมภาษณ์และความมีมนุษยสัมพันธ์ที่นับว่าเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จในการสัมภาษณ์

3. แบบสำรวจ (Inventory) เป็นเครื่องมือประเภทที่อยู่ในลักษณะให้ผู้ตอบกาเครื่องหมาย เช่นเดียวกับแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แต่แตกต่างกันที่แบบสำรวจมุ่งถามเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดทางด้านความรู้สึก (affective) เช่น วัดความสนใจต่ออาชีพหรือความสนใจอื่น ๆ ทักษะ พฤติกรรมด้านคุณธรรม บุคลิกภาพ
4. แบบสอบถาม (Questionnaire) เครื่องมือประเภทนี้คือ กลุ่มคำถามที่เขียนมาเพื่อใช้เก็บข้อมูลตามที่ต้องการ โดยให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านคำถามแล้วทำเครื่องหมาย เต็มหรือเขียนคำตอบ จากคำถามที่ถามจะเห็นได้ว่าทั้งแบบตรวจสอบและแบบสำรวจ ถ้าผู้ตอบเป็นผู้เขียนตอบก็ถือว่าเป็นแบบสอบถามได้ ส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถามกับการศึกษาทางด้านทัศนคติ ความคิดเห็น และความสนใจ
5. รูปแบบของแบบสอบถามที่นิยมใช้กันอยู่มีอยู่ 2 แบบ คือ
 - แบบสอบถามประเภทปลายปิด (Closed Form) แบบสอบถามประเภทนี้เป็นแบบที่กำหนดข้อความหรือคำตอบเดียว หรือหลายคำตอบก็ได้
 - แบบสอบถามปลายเปิด (Open Form) แบบสอบถามประเภทนี้จะไม่กำหนดคำตอบให้ แต่จะมีข้อความแล้วให้ผู้ตอบเขียนตอบแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ
6. แบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) แบบมาตราประเมินค่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินค่าของสถานการณ์ หรือคุณลักษณะที่ไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขโดยตรง เช่น การทดสอบภาคปฏิบัติของวิชาชีพระยะสั้น ได้แก่ ตัดเย็บเสื้อผ้า วิชาช่างไฟฟ้าเบื้องต้น การทำอาหาร-ขนม หรือการวัดความประพฤติ ความมุ่งหวังในอนาคต เป็นต้น
7. แบบทดสอบ (Test) คือ ชุดของคำถามที่สร้างขึ้นอย่างมีระบบใช้วัดพฤติกรรมของนักศึกษาและประชาชน อาจจะวัดทางด้านความรู้ (Cognitive Domain) ด้านเจตพิสัย (Affective Domain) และด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) ก็ได้
8. แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เครื่องมือวัดประเภทนี้มุ่งตรวจสอบว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่สำรวจได้ดำเนินการไปตามขั้นตอนหรือกระบวนการหรือไม่ แต่ไม่มีการประเมินค่าสิ่งที่เกิดขึ้นว่ามีความเข้มข้นแค่ไหน เป็นการเก็บข้อมูลโดยการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นว่าเกิดตามรายการที่กำหนดไว้หรือไม่
9. เครื่องมือประเภทอื่น ๆ เครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินโครงการงานการศึกษา มีอีกเป็นจำนวนมาก เช่น แบบรายงาน บันทึกประจำวัน รายงานการศึกษารายกรณีรูปภาพ และภาพวาด เทคนิคเดลฟาย การใช้สถานการณ์จำลอง หลักฐาน และร่องรอยต่าง ๆ ฯลฯ

กรอบแนวทางการประเมินโครงการ.....

วัตถุประสงค์การประเมิน	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ / วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเกณฑ์การประเมิน

เอกสารอ้างอิง

ศิริชัย กาญจนวาสี ทฤษฎีการประเมิน กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2536

สมคิด พรหมขี้ เทคนิคการประเมินโครงการ พิมพ์ครั้งที่ 3 : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ วิธีวิทยาการประเมินการศึกษา กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2541.

สุพักตร์ พิบูลย์ ชุดเสริมทักษะการประเมินโครงการ นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2546.

Kirkpatrick, D.L. "Evaluating In - House Training Program." Training and Development Journal. 32(9), September. 1978 : 6-9.

Stufflebeam, D.L., et al. **Educational Evaluation and Decision-Making.** Illinois : Peacock Publishers, Inc., 1971.

Tyler, R.W. **Program Evaluation.** Journal of Education Research. 10 (1986 : 53-54).

