

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดและหลักการในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการ (Theories and Management Principles)
2. หลักการและแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)
4. อนาคตศาสตร์และการวิจัยอนาคต (Futures Research)
5. การวิจัยอนาคตแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
6. แนวคิด ทฤษฎีของการประเมินโครงการ
7. มาตรฐานการจัดการศึกษาและกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา
8. แนวคิด ทิศทาง และความสำคัญของวิทยาศาสตร์การกีฬา ตามแผนพัฒนาการกีฬา

แห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554)

9. นโยบายการดำเนินงานด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของสถาบันการพลศึกษา
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 10.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการ (Theory and Management Principle)

ปัจจุบันในองค์กรต่าง ๆ มักใช้คำสองคำ คือ “การบริหาร” (Administration) กับคำว่า “การจัดการ” (Management) ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน จึงใช้แทนกันได้ แต่มีข้อแตกต่างกันตรงที่ “การบริหาร” มักใช้ในวงการสาธารณะหรือราชการและใช้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในขณะที่ “การจัดการ” ใช้ในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลักและใช้กับผู้ปฏิบัติงานรองลงมา ที่มีหน้าที่นำนโยบายไปใช้ปฏิบัติ นอกจากนี้ นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ดังนี้

ความหมายของการบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่ต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 1) ให้ความหมายว่า การบริหารคือกิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พงศ์สัณฑ์ ศรีสมทรัพย์ และชลิดา ศรีมณี (2539, หน้า 6) ได้สรุปความหมายของการบริหารว่า เป็นการดำเนินงานหรือกระบวนการใด ๆ ของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน การบริหารจะเกิดขึ้นได้ จะต้องมีความเข้าใจที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. มีเป้าหมาย (Goals) หรือมีวัตถุประสงค์ (Objectives)
2. มีทรัพยากรในการบริหาร (Resources)
3. มีการประสานงานระหว่างกันหรือมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interaction)

การบริหาร จึงเท่ากับ “การทำให้งานขององค์กรสำเร็จโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ” หรือที่ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter, F. Drucker) ปรมาจารย์ทางบริหารของสหรัฐอเมริกา กล่าวไว้ว่า “Management is Getting Done Through Other People” (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 1)

เออร์เนสต์ (Ernest, 2000, p. 4) กล่าวว่า การบริหารเป็นการจัดการโดยมนุษย์ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจและการรวบรวมและแจกแจงทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจไว้

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2000, p. G-2) กล่าวว่า การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจหรือหน่วยงานราชการ ส่วนคำว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร การจัดการ (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายหรือแผนที่วางไว้ นิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ และคำว่า ผู้จัดการ จะหมายถึง บุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรและกิจการอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากความหมายของการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่า การบริหารเป็นหน้าที่ของผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บริหารที่ต้องมีศิลปะความสามารถในการทำให้ภารกิจในองค์กร โดยอาศัยผู้อื่นร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการจัดการ

การจัดการ หมายถึง “ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน ที่เข้ามาทำหน้าที่ ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกัน ทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี” (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 1)

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 33-35) ได้สรุปความหมายของการจัดการจากนักวิชาการ ต่าง ๆ แยกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลทำงานให้แก่องค์กร (Management is an Art of Getting Done Through Others) โดยการสนองตอบความต้องการ ความคาดหวัง และจัดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้น มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

2. การจัดการเป็นกระบวนการ (Management is a Process) กล่าวคือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจะ ไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้

2.1 การวางแผน

2.2 การจัดองค์กร

2.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน

2.4 การสั่งการ

2.5 การควบคุม

3. การจัดการคือ กลุ่มของผู้จัดการ (Management as a Group of Managers) หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารหรือจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่เป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจ กำหนด เป้าหมายและประสานงานให้สมาชิกในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน คำว่า กลุ่มของผู้จัดการนั้น บ่งบอกว่า มีผู้จัดการหลายคนมารวมกัน ทั้งนี้เพราะองค์กรต่าง ๆ จะมี ระดับการบริหารหลายระดับได้แก่ การจัดการระดับสูง (Top Management) การจัดการระดับกลาง (Middle Management) และการจัดการระดับต้น (Lower Management) ซึ่งในแต่ละระดับก็จะมี บุคคลที่มีบทบาทเป็นผู้จัดการ จึงทำให้กลายเป็นคณะผู้จัดการ หรือคณะบริหารที่ดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ในองค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึง ความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วย องค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการได้พิจารณาว่า การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระดับของการกำหนดนโยบาย ส่วนการจัดการ (Management) เป็นเรื่องของการนำไปปฏิบัติและหมายถึงการบริหารงานใด ๆ ขององค์กรที่ต้องการหาทำไร โดยผู้บริหารจะต้องทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย คำว่า การจัดการ จึงมักใช้ในองค์กรธุรกิจหรือองค์กรที่มุ่งกำไร ส่วนคำว่า การบริหาร จะหมายถึงการบริหารงานระดับนโยบาย การวางแผน การจัดหลักสูตร การบริหารงานของนักบริหารระดับประเทศ (พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิดา ศรีมณี, 2539, หน้า 6-7)

กริฟฟิน (Griffin, 2002, p. 4) กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึงการใช้ทรัพยากรอย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ผลสำเร็จของการบริหารจัดการ จึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

เจอร์โต (Gerto, 2000, p. 555) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรทางการบริหารจัดการ 6M s (Management resources) ประกอบด้วย (1) คน (Men) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุดิบ (Material) (4) เครื่องจักร (Machine) (5) วิธีการบริหารจัดการ (Method or Management) และ (6) ตลาด (Market)

บริดจ์ และ ร็อดมอร์ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 27) ให้ความหมายของการบริหารจัดการ ว่าหมายถึง การประสานการใช้ทรัพยากรองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โรบิน และ ดีเซนโซ (Robbins & Decenzo, 2004, p. 24) ให้แนวคิดว่าการบริหารจัดการหมายถึงกระบวนการในการทำงานกับคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกันอย่างเป็นระบบ ในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการบริหารทรัพยากรที่จะทำให้การดำเนินงานหรือผลผลิตที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยหลักการบริหารทรัพยากร มีหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (เสนาะ ดิยาว, 2546, หน้า 35)

1. ทฤษฎี 4M's ในทฤษฎีนี้ได้แยกทรัพยากรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และวิธีการบริหารจัดการ (Management) ทฤษฎีนี้ นิยมใช้ในการบริหารภาครัฐ หรือการบริหารองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-profit orientation)

2. ทฤษฎี 6M's ในทฤษฎีนี้ได้แยกทรัพยากรออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) วิธีการบริหารจัดการ (Management) ตลาด (Marketing) และเครื่องจักร (Machine) ทฤษฎีนี้นิยมใช้ในการบริหารองค์กรเอกชนและธุรกิจ ที่แสวงหาผลกำไร (Profit orientation)

3. ทฤษฎีของศาสตราจารย์ William T. Greenwood เห็นว่า ทรัพยากรนั้นสมควรมี อย่างน้อย 7 ประการคือ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ทฤษฎีนี้ใช้มากทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีทั้งการแสวงหาผลกำไร และไม่แสวงหาผลกำไร ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ใช้วัดความสำเร็จของงาน จะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ด้วย

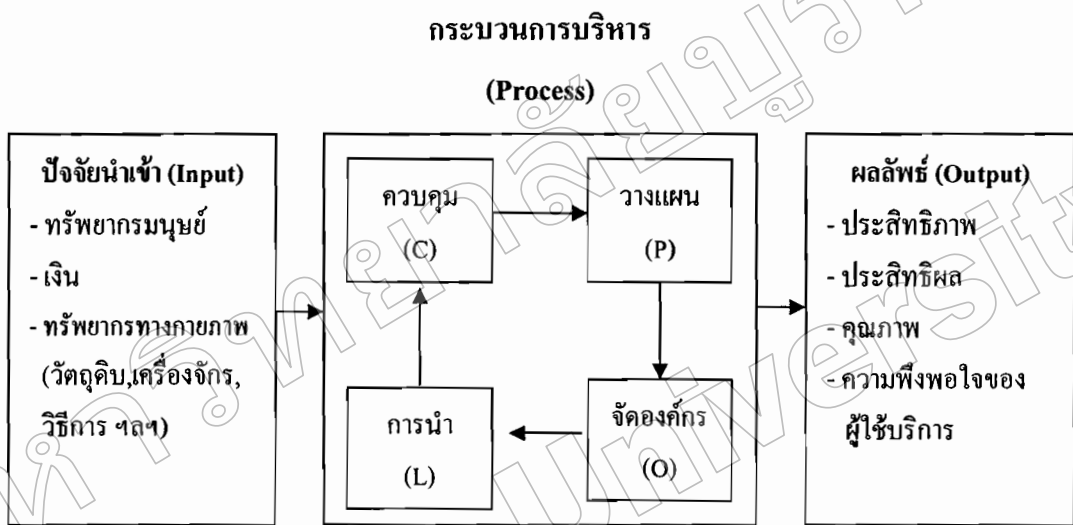
1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง มีการจัดการเกี่ยวกับคน เงินและอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้อย่างมีคุณภาพ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถและความชำนาญของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณ และวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้อย่างเหมาะสม ตามหลักความสำคัญก่อนหลัง ทำให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย

2. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ความสำเร็จหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้นประสิทธิผลของการบริหาร อาจวัดได้จากการเปรียบเทียบความสำเร็จของงาน ที่ปฏิบัติเสร็จสิ้นแล้ว กับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า การบริหารงานที่มีประสิทธิผล ไม่แน่ว่า จะมีประสิทธิภาพเสมอไป เพราะความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น อาจต้องใช้ ทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

3. การประหยัด (Economy) เป็นการประหยัดทรัพยากรทางการบริหารด้านกำลังคน และวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และเวลาที่เป็นปัจจัยร่วมด้วย เพราะงานที่มีประสิทธิผล แต่ต้องใช้เวลามากเกินไป ก็ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพในการบริหาร หรือการดำเนินงาน เช่นกัน

ดังนั้น ในการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องเข้ามาช่วยสนับสนุนเพื่อให้บรรลุจุดหมาย ขององค์กร โดยมีประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือ การสร้างกำไร หรือคุ้มค่า
3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยวิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด และประสิทธิผล (Effectiveness) ที่มุ่งให้บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด
4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร



ภาพที่ 2 แสดงระบบการบริหาร โดยรวม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 19)

ทักษะของการบริหารจัดการและลำดับขั้นขององค์กร

ทักษะของการบริหารจัดการ มี 4 ด้าน (Griffin, 2002) ดังนี้คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการและขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ เช่น ช่างกล ทำงานด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถในการสอนการใช้เครื่องมือเหล่านั้น นักบัญชีควรนำเทคนิคพิเศษมาใช้ในการงาน
2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน ความรู้สึกมั่นใจและมีอิสระของบุคคลในการแสดงความคิดเห็น

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์ประกอบที่สำคัญในสถานการณ์ต่าง ๆ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ

4. ทักษะด้านการออกแบบ (Design) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาในแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความสามารถมากกว่าการมองเห็นปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว ต้องมีทักษะในการหาวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน

การบริหารจัดการระดับสูง (Top management)	การบริหารจัดการระดับกลาง (Middle management)	การบริหารจัดการระดับต้น (First-line management)
ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills)		
	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations skills)	
		ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)

ภาพที่ 3 แสดงทักษะและระดับการบริหารจัดการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 24)

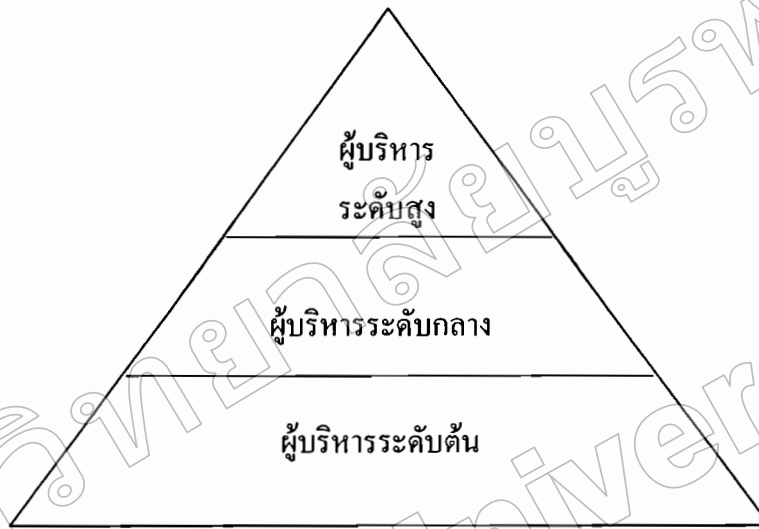
ระดับของผู้บริหาร (Levels of Manager)

ในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะมีผู้บริหาร 3 ระดับ คือ (เสนาะ ตีเขาว์, 2546, หน้า 11-12)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร งานที่สำคัญคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธาน กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการอำนวยการ เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น งานที่สำคัญคือ การแปลงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบายขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้นมาให้สามารถนำไปใช้ได้ ในทางปฏิบัติงานจริง

3. ผู้บริหารระดับต้น (First-Level Manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างขององค์กร และทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งที่เรียกทั่ว ๆ ไป ได้แก่ ผู้ควบคุม หัวหน้าทีม หรือ หัวหน้าแผนก เป็นต้น งานที่สำคัญคือ การกำกับ ดูแล และสั่งการโดยตรงต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ตัดสินใจในระยะสั้น รับรายงานโดยตรงจากพนักงานและเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับกลางและสูงต่อไป มีหน้าที่ในการนำแผนที่ผู้บริหารระดับกลางกำหนดไว้ไปใช้ให้เกิดผลปฏิบัติงานจริง



ภาพที่ 4 ระดับของผู้บริหาร (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 29)

ลักษณะของผู้บริหาร

ได้มีผู้เสนอลักษณะของผู้บริหารองค์กรไว้ดังนี้

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2546, หน้า 18) ไพโรจน์ โตเทศน์ (2547, หน้า 10) และ สุรัตน์ ดวงชาตม (2547, หน้า 40) เสนอว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและทักษะการบริหารจัดการที่ดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกับชุมชนได้ และมีทักษะในการประเมินผลบุคลากรและรายงานต่อสาธารณชน

คุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication) เป็นขีดความสามารถที่จะแสดงความคิดเห็น แสดงออกอย่างชัดเจนในรูปของลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด ประกอบด้วย การเขียน การพูด การป้อนกลับและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

2. ทีมงาน (Teamwork) เป็นความสามารถที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะเป็นผู้นำสมาชิกทีมและเป็นผู้นำทีม ประกอบด้วย การสร้างผลประ โยชน์ให้กับทีม (Team

Contribution) ภาวะความเป็นผู้นำทีม (Team Leadership) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การสร้างความสอดคล้องกัน (Consensus)

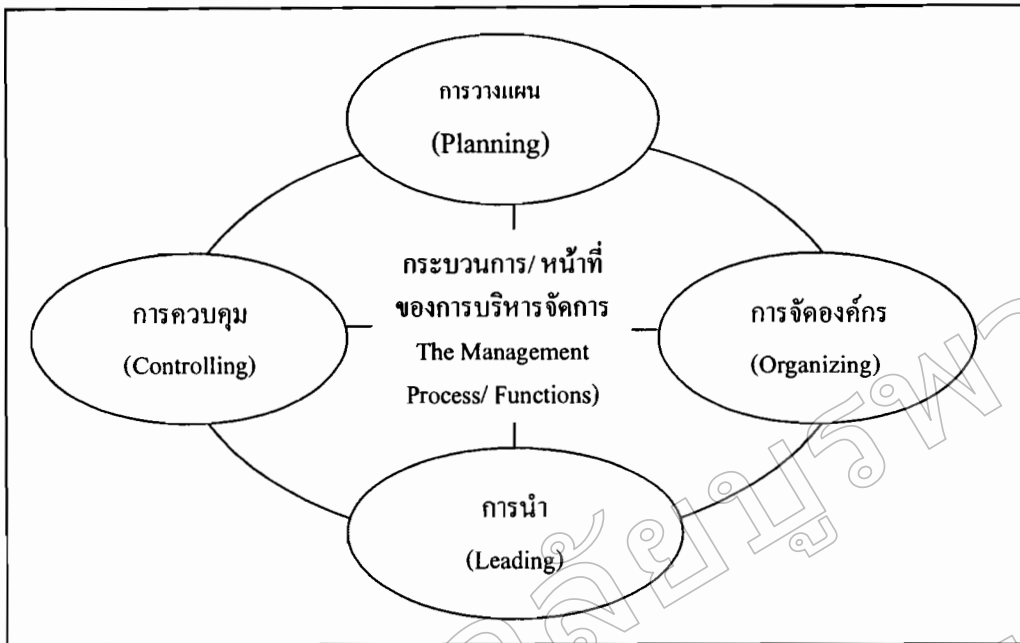
3. การบริหารตนเอง (Self Management) เป็นขีดความสามารถที่จะประเมินตนเอง การปรับปรุงพฤติกรรม และการตอบสนองเงื่อนไขการทำงาน ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรมและพฤติกรรม ความยืดหยุ่นในการทำงานและความอดทน (Tolerance) กับปัญหาที่คลุมเครือและความรับผิดชอบในการทำงาน

4. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลและสนับสนุนบุคคลอื่นให้ทำงานได้ประกอบด้วย การสร้างความหลากหลาย (Diversity Awareness) และการทำความเข้าใจความเป็นสากลระดับโลก (Global Understanding) การบริหารโครงการ (Project Management) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Action)

5. ความคิดเชิงวิฤต (Critical Thinking) เป็นความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การแก้ปัญหา (Problem Solving) การใช้วิจารณญาณ (Judgment) และการตัดสินใจ (Decision Making) กระบวนการรวบรวมข้อมูลและการตีความ (Information Gathering and Interpretation) การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity/ Innovation)

6. ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) เป็นขีดความสามารถที่จะสร้างความประทับใจเชิงบวก การสร้างความเชื่อมั่น และการธำรงรักษาความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย การดำรงตน (Personal Presence) ความคิดริเริ่มของบุคคล (Personal Initiative) และการจัดการงานหรือการบริหารอาชีพ (Career Management) (Schermerhorn, 2008, p. 22)

กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์กร (3) การนำ (4) การควบคุม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร (Schermerhorn, 1999 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 22) ทรัพยากรประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กร ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of Management) หรือกระบวนการของการบริหารจัดการ (Management Process) (Schermerhorn, 1999 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 22)

หลักการและแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นหลักการและเครื่องมือที่มีความสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น สามารถจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้มีทิศทางและลำดับความสำคัญที่ชัดเจน มีเหตุมีผล และมีความสอดคล้องในระหว่างหน่วยย่อยต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 158)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546, หน้า 20)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้จัดการทุกฝ่ายขององค์กรที่ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Bateman & Snell, 2007, p. G-5)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดการปฏิบัติการที่เหมาะสมและการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวขององค์กร ซึ่งจะมีการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์และปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ (Rue & Byars, 2000, p. 451)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการประเมินสภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และวิธีการปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร ตลอดจนการดำเนินงานและการควบคุมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามที่ต้องการ (ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ และนิตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 87)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่า กลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการกำหนดและจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจัดความสามารถภายในองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อมจากภายนอก เพื่อให้เกิดเชื่อมั่นว่าแผนมีการบริหารที่เหมาะสม (Dessler, 1998, p. 681) โดยมีองค์ประกอบในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2546 หน้า 1-5)

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ((Strategy Implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) องค์กรประชาสังคม (Civil Society) ฯลฯ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การดำเนินการใน 3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy Implementation and Control)

โดยทั่วไปการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นงานที่จะต้องดำเนินการจัดทำไว้ล่วงหน้าก่อนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และจะต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา จึงจะเป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการค้นหาแนวทางการดำเนินงานจากข้อมูลที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือกลยุทธ์ที่กำหนด ส่วนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดแผนการปฏิบัติงานโดยใช้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาดำเนินการให้เกิดผลจริง

2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ (Customer) บุคลากร (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) ผู้ถือหุ้น (Stockholder) องค์กรประชาสังคม (Civil Society) ฯลฯ

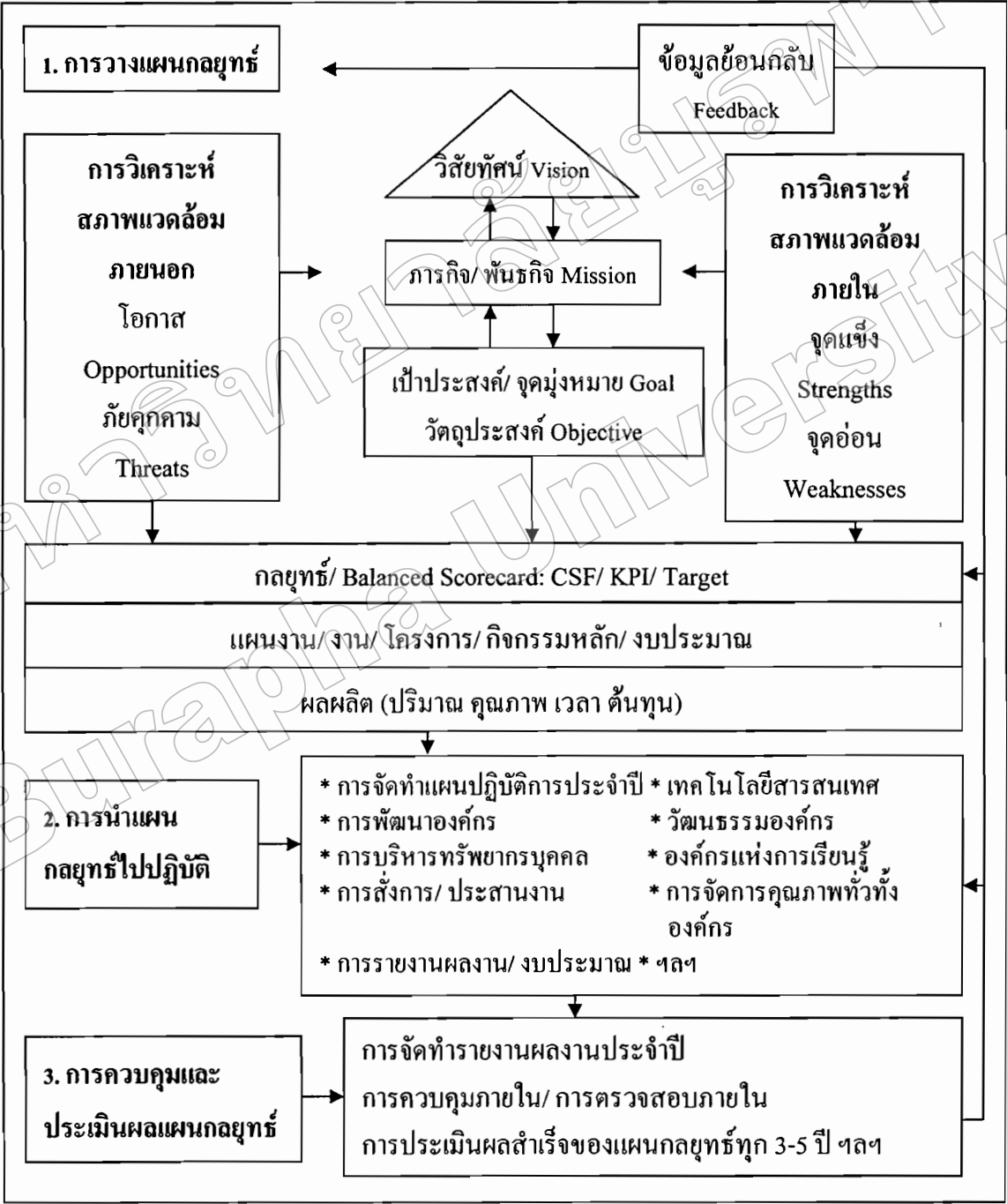
โดยแนวคิดพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นการตอบคำถามที่สำคัญ 3 คำถาม คือ องค์กรในปัจจุบันอยู่ที่ไหน องค์กรต้องการไปที่ไหน และองค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แสดงแนวคิดพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2546, หน้า 1-5)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 กิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกัน คือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) (2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) และ (3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) รายละเอียด ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2546, หน้า 1-6)

ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น สามารถอธิบายส่วนประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2546 หน้า 21-24)

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a Situation Analysis) ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose) ใน 5 ลักษณะคือ

- วิสัยทัศน์ (Vision)
- ข้อความพันธกิจ หรือภารกิจ (Mission) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ (Mandate) เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์ (ตามแผนชาติ ตามนโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐมนตรี ฯลฯ) เกี่ยวกับพันธกิจ

- เป้าประสงค์ (Goals) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึงโดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

- เป้าหมาย (Target) หมายถึง ข้อความที่สามารถตรวจวัดได้เกี่ยวกับผลสำเร็จของแผนงาน/ โครงการที่คาดว่าจะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือเป็นผลผลิตที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย

- นโยบายขององค์กร (Organizational Policy)

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) ประกอบด้วย

- การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ ฝ่ายบริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมิน โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกคือ การประเมิน แยกแยะและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบ หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External Opportunities and Threats)

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กร

ขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้หรือที่เรียกว่า จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses)

- การวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งขององค์กร (Position Analysis) หลังจากดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยจากภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรจนสามารถสังเคราะห์ โอกาสและอุปสรรคกับจุดแข็งและจุดอ่อนได้แล้ว ต่อมาจะต้องประมวลข้อมูลทั้งสี่ด้านเข้าด้วยกัน โดยนำค่าคะแนนรวมของ O, T, S, W มากำหนดจุดหรือวางตำแหน่ง (Position) ลงในแกน SWOT Matrix ทั้งนี้การวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งขององค์กร จะปรากฏออกมาใน 4 สถานการณ์ และมีแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละตำแหน่งขององค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Analysis of Strategic Factor)

2.2 การวิเคราะห์และเลือกทางเลือกในกลยุทธ์ (Evaluation and Selection of the Best Alternative Strategy)

3. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

จากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้โดยมีโครงการสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วน ได้แก่

3.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

3.2 การปฏิบัติการ (Take Plan)

4. การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและต้องมีการควบคุมกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันเวลาที่ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก (Subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI)

หน้าที่ของการบริหารจัดการ (Management Functions)

หน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of Management) หรือกระบวนการของการบริหารจัดการ (Management Process) เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการของผู้จัดการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม

(Controlling) โดยใช้ทรัพยากรขององค์กร ดังที่ แดสเลอร์ (Dessler, 1998) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of Management) หรือใช้กระบวนการของการบริหารจัดการ (Management Process) ซึ่งสามารถแบ่งหน้าที่ของการบริหารจัดการออกเป็น 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) แต่ในปัจจุบันนิยมนรวมการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ไว้กับการจัดองค์กร (Organizing) จึงกล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารจัดการได้ 4 ประการ ดังนี้

การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญอันดับแรกของผู้บริหาร เพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผน ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 69) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการคาดการณ์อนาคต เป็นการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 60) สรุปว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยพิจารณาตามลำดับ ในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อรวบรวมและประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมาย

แดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 680) กล่าวว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติ การพัฒนากระบวนการปฏิบัติ ตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต

โรบินสัน (Robbins, 1997, p. 130) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง วิธีการตัดสินใจล่วงหน้าเพื่ออนาคตขององค์กรซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการในทางเลือกกว่า จะให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร มีขั้นตอนดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการในการตัดสินใจ และการวางรูปแบบวิธีการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร

ความสำคัญของการวางแผน

อนิวัช แก้วจันทน์ (2550, หน้า 87-88; Robbins & Coulter, 2007, p. 80) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้มีการคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ (Predictive) ในการวางแผน ผู้บริหารต้องพยากรณ์เพื่อคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

2. แผนช่วยกำหนดทิศทาง (Planning Gives Direction) ให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รู้ว่าต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมาย แผนจึงทำหน้าที่ประสานงาน และทำให้เกิดความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

3. แผนช่วยลดความไม่แน่นอน (Planning Reduces of Uncertainly) ในการวางแผนจะต้องตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และต้องปรับองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น

4. สะดวกและง่ายต่อการดำเนินการ (Efficiency of Action) การวางแผนและปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ จะช่วยให้การทำงานเป็นไปตามขั้นตอน บุคลากรมีการรับรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

5. แผนช่วยลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการทำงาน (Planning Reduces Overlapping and Wasteful Activities) การวางแผนที่ดีจะทำให้มองเห็นภาพการปฏิบัติงานตามแผน ทำให้สามารถประหยัดเวลา ทรัพยากร และจัดการทำงานที่ซ้ำซ้อนได้ การกำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ก็จะทำให้บุคคลได้ทำงานตามโครงสร้างหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ (New Concepts) การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดการระดมความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร เพื่อนำแนวคิดที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการให้เกิดผลสำเร็จ

7. การตัดสินใจ (Decision Making) การวางแผนที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารได้ค้นพบแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นทางเลือกในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดต่อองค์กร

8. การควบคุม (Controlling) เมื่อผู้บริหารตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนเพื่อผลสำเร็จของงาน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร คือ กระบวนการวางแผนเป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต เป็นเครื่องกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อใช้วัดความสำเร็จ และช่วยให้การทำงานเป็นไปตามขั้นตอน สะดวกและง่ายต่อการดำเนินงาน บุคลากรได้รับรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

องค์ประกอบของการวางแผน

การวางแผนโดยทั่วไปประกอบไปด้วย จุดมุ่งหมาย วิธีการและกระบวนการ ทรัพยากร การนำแผนไปใช้ปฏิบัติ และการควบคุม (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 4-6) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

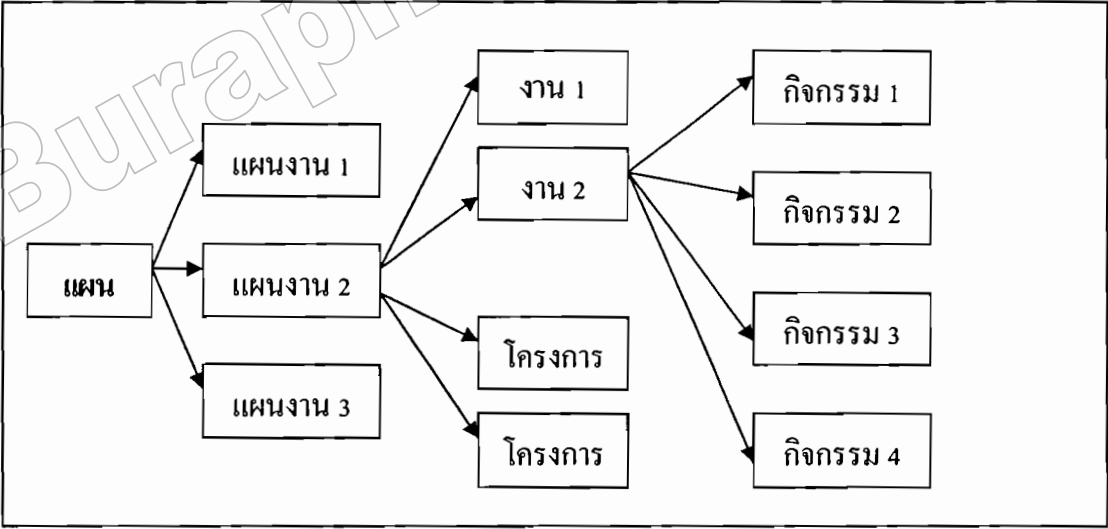
1. จุดมุ่งหมาย (Ends) จุดมุ่งหมาย หรือเป้าประสงค์ (Goals) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงความมุ่งหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากที่มีการปฏิบัติตามแผนสิ้นสุดลง

2. วิธีการและกระบวนการ (Means and Process) เป็นการนำเอาข้อมูลมาวิเคราะห์ กำหนดทางเลือกสำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ (Strategy) ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และถ่ายทอดมาเป็นแผนงาน งาน และโครงการที่เชื่อมโยงตามลำดับความสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับวิธีการและกระบวนการของการวางแผน โดยทั่วไปนั้น จะประกอบไปด้วย องค์ประกอบหลัก 2 ประการคือ

2.1 แนวทางปฏิบัติหรือกลวิธีการปฏิบัติ (Strategy) เป็นองค์ประกอบซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการถ่ายทอดจากเป้าหมาย (Targets) ที่กำหนดไว้ เพื่อส่งผลให้ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ ให้บรรลุจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แผนงาน (Work Plans) งาน (Programs) และ โครงการ (Projects) เป็นผลที่เกิดจากการถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติหรือกลวิธีการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะต้องแสดงถึงการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบด้วย ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนงาน งาน และโครงการ

3. ทรัพยากร (Resources) และค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการถ่ายทอดกิจกรรมของแผนงาน งาน และโครงการออกเป็นประเภทปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากรที่จะใช้ในการปฏิบัติตามแผน ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ

4. การนำแผนไปใช้ปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกรรมวิธีการตัดสินใจที่จะเลือกองค์ประกอบของแผน ซึ่งได้แก่ แผนงาน งาน และโครงการ สำหรับนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

5. การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบ และการประเมินผลกระบวนการวางแผน แผน และการดำเนินงานตามแผน เพื่อทราบถึงข้อดีข้อเสีย ข้อบกพร่อง ปัญหา อุปสรรค หรือข้อจำกัดต่าง ๆ สำหรับนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปใช้ดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนในการวางแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 9-11; สุภาพร พิศาลบุตร, 2543, หน้า 56-59) ได้นำเสนอตัวแบบการวางแผน (Planning Model) หรือกรอบของกระบวนการวางแผน (Conceptual Framework) ว่ามีขั้นตอนหลัก 4 ประการตามลำดับที่สัมพันธ์กัน ดังนี้

1. การทบทวนข้อมูลเบื้องต้น เป็นการประเมินสถานการณ์ในบริบทหรือภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และที่เป็นแนวโน้มในช่วงระยะเวลาที่แผนงานครอบคลุมไว้ โดยการประเมินจะมุ่งไปที่ตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัญหาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน องค์การที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงความเป็นมา ความสำคัญ ขอบเขต และเป็นที่มาของข้อสรุปแนวคิดหรือแนวโน้มในการดำเนินงานและเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์

2. การประมวลทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนา โดยข้อมูลเบื้องต้นที่ได้รับจะถูกนำมาใช้พิจารณาแนวทางในการดำเนินงานที่เรียกว่า “กลยุทธ์” ซึ่งจำเป็นต้องมีการประมวลทางเลือกที่มีอยู่ตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดอย่างเหมาะสม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน

3. การอำนวยการ เป็นการกำหนดเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานตามแนวทางกลยุทธ์ ได้แก่ เงื่อนไขด้านบุคลากร การเงิน การพัสดุ ทรัพยากร และเงื่อนไขด้านเวลา ผลลัพธ์ในองค์ประกอบนี้ก็คือ แผนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

4. การควบคุมและกำกับงาน เป็นองค์ประกอบที่มีการสร้างเงื่อนไขเพื่อการตรวจสอบแก้ไข และปรับปรุงในการดำเนินงานตามแผน สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ แผน และกิจกรรมต่าง ๆ ตามจุดมุ่งหมาย เช่น แผนการกำกับงาน แผนการนิเทศงาน แผนการปรับปรุงงาน เป็นต้น

การจัดองค์กร (Organizing)

ความหมายของการจัดองค์กร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแสดงทัศนะของการจัดองค์กรไว้หลายท่าน อาทิเช่น

เบทแมน และสเนล (Bateman & Snell, 2007, p. G-6) อธิบายว่า การจัดองค์กรหมายถึงหน้าที่ในการรวบรวมและประสานทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ข้อมูล และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

เชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอน (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2000, p. G-8; Bridges & Roquemore, 2004, p. 182) กล่าวว่า การจัดองค์กรหมายถึง ความพยายามในการแบ่งงานและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน ตามที่องค์กร มีความต้องการให้ได้รับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

โรบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2007, p. 117) กล่าวว่า การจัดองค์กร คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์กร ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

อนิวัช แก้วจันทน์ (2550, หน้า 113) สรุปว่า การจัดองค์กร เป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ของแผนการทำงานในองค์กร โดยกำหนดออกมาเป็นโครงสร้างที่แน่นอนและชัดเจนว่าหน่วยงานในองค์กรมีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกันอย่างไร

จากทัศนะการให้ความหมายของการจัดองค์กร สรุปว่า การจัดองค์กร หมายถึง การจัดระเบียบภายในองค์กร โดยมีการจำแนกงาน การจัดกลุ่มงาน การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การประสานงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ขององค์กรนั้นและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

กระบวนการจัดองค์กร

กระบวนการจัดองค์กร (Organizing Process) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น (Schermerhorn, 2000) หรือเป็นการจัดแบ่งงานและทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ (Schermerhorn et al., 2000, p. G-8) การจัดองค์กรประกอบด้วย

1. การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ
2. การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ (Duties)
3. การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน (Position)
4. การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน

5. การรวมตำแหน่งต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้

6. การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

7. การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

8. การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง

9. การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์

10. การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ

11. การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา

12. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ

13. การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

14. การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

โครงสร้างองค์กรเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ในองค์กรที่สร้างขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (Kast & Rosenzweig, 1979) ซึ่งโครงสร้างขององค์กร จะมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ความมากน้อยของการมีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-Making) ในเรื่องต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงระดับที่ทำการตัดสินใจ ถ้าอยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์กรแล้วรวมอำนาจในการตัดสินใจ โดยสั่งการลงมาตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา ส่วนการกระจายอำนาจนั้น อำนาจในการตัดสินใจได้รับการกระจายไปตามขั้นของการบังคับบัญชา ให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ลงมา ผู้บริหารจะฟังความคิดเห็นและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามโครงสร้างขององค์กร ใน 2 ลักษณะ คือ การกระจายตามแนวนอน (Horizontal Differentiation) และการกระจายตามแนวตั้ง (Vertical Differentiation)

2. ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) หมายถึง การจัดแบ่งงานทำตามความถนัด (Division of Work) เพื่อให้บุคคลได้ทำงานในหน้าที่ที่มีความถนัดตามลักษณะของงาน (Job Specialization) เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะ และในการแบ่งงาน จะต้องมอบหมายงานให้เหมาะสม โดยยึดหลัก “Put the Right Man in the Right Job”

3. ลำดับสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง ลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันไปตามลำดับ จากตำแหน่งที่สูงสุดจนถึงตำแหน่งที่ต่ำสุด และเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนขององค์กร

4. ช่วงกว้างของการบังคับบัญชา (Span of Control) หมายถึง ขนาดของจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นใดชั้นหนึ่งที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามาก เรียกว่า ช่วงกว้างของการบังคับบัญชา แต่ถ้าหากมีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ก็เรียกว่า ช่วงกว้างของการบังคับบัญชาแคบ การบังคับบัญชาที่มีช่วงกว้างจะเหมาะกับลักษณะงานในวิชาชีพ (Professional Qualities) ที่ต้องการความเป็นอิสระ ส่วนช่วงกว้างของการบังคับบัญชาที่แคบ จะเหมาะกับลักษณะของงานประจำ (Routine) ที่มุ่งให้งานสำเร็จในแต่ละวัน

5. ขนาดขององค์กร (Organization Size) หมายถึง ขนาดของกลุ่มคน ปริมาณงานและทรัพยากรในการบริหาร (Management Resource) ภายในองค์กรหนึ่ง ๆ หากองค์กรใดมีขนาดของกลุ่มคน ปริมาณงานและทรัพยากรในการบริหารมาก องค์กรนั้นก็จะมีขนาดใหญ่ ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีขนาดของกลุ่มคน ปริมาณงาน และทรัพยากรในการบริหารน้อย องค์กรนั้นก็จะมีขนาดเล็ก

6. ขนาดของหน่วยงาน (Work Unit Size) หรือการแบ่งงานออกตามแผนงาน (Departmentation) หมายถึง การแบ่งงานในหน้าที่ออกเป็นกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ โดยนำกลุ่มกิจกรรมเหล่านั้นเข้าด้วยกันเป็นแผนกหนึ่งที่ใหญ่ เป็นการรวมกิจกรรมที่มีลักษณะอย่างเดียวกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน อาศัยหลักการแบ่งงานกันทำตามแผนงาน (Division of Work)

7. ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ความมากน้อยของกิจกรรมในการทำงานของพนักงานที่ถูกกำหนดอย่างเฉพาะเจาะจง หรือถูกควบคุมด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นทางการ มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือควบคุมพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงาน

การมอบหมายงาน (Delegation)

แดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 675) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจหน้าที่จากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

เซอร์โต (Certo, 2000, p. 552) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นขั้นตอนในการมอบหมายกิจกรรมการทำงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กร

เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 128) นิยามว่า การมอบหมายงาน ได้แก่ กระบวนการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างได้ตัดสินใจในระดับหนึ่ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 191) กล่าวว่า เนื่องจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานทุกงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายโดยลำพังได้ ผู้บริหารจึงต้องมีการใช้สายการบังคับบัญชาในการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกภายในองค์กร

การจัดบุคลากร (Staffing)

ในการจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนด เป็นการจัดการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมมาปฏิบัติงาน ดังนั้นในการสรรหา แต่งตั้งหรือชำระไว้ซึ่งการบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการจัดบุคลากรแบ่งเป็นขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตว่า จะต้องการบุคคลเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ จำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของแต่ละตำแหน่งให้ละเอียดและชัดเจน
2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการคนงานใหม่ จะต้องแจ้งให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขตการศึกษา อายุ และประสบการณ์ตามที่ต้องการ
3. การคัดเลือกบุคคล (Selection) องค์กรอาจคัดเลือกบุคคลโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ช่วยในการคัดเลือกบุคคลได้แก่ การสอบประวัติผู้สมัคร การปฏิบัติงานจริง ทดสอบทางจิตวิทยาและสัมภาษณ์ หรืออาจไม่ใช้วิธีการคัดเลือกดังกล่าวกับผู้บริหารระดับสำคัญ ๆ แล้วแต่ความต้องการของบุคคล
4. การโยกย้ายและเลื่อนขั้น (Transfers and Promotions) การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนสถานะและเงินเดือน ซึ่งการโยกย้ายนี้ อาจจะมีขั้นตอนสาเหตุต่าง ๆ กัน สำหรับเรื่องการเลื่อนขั้น อาจจะมีการเปลี่ยนทั้งสถานะหรือเงินเดือน หรือบางทีอาจจะเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง
5. การโยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นพนักงานนั้น จะต้องมีการประเมินผลตามขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์ที่องค์กรนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติอยู่

การปฏิบัติการ (Implementing) หรือ การอำนวยการ (Directing) หรือการนำ (Leading = Managing people)

บรรยงค์ โตจินดา (2548, หน้า 173-174) กล่าวว่า คำว่า “Leading” และ “Directing” มีความหมายเดียวกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารดำเนินการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นขั้นตอนในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายองค์กร เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานสูง การนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) การมอบหมายงาน (Delegation of

Work) และอำนาจหน้าที่ กับความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) การวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) การจูงใจ (Motivation) การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน (Communication and Coordination)

คาเซอร์ และบรู๊ค (Kaser & Brooks, 2005, p. 121) อธิบายว่า การปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับ การที่ผู้บริหารแนะแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การปฏิบัติการ หมายถึง การนำแผนและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัย บุคลากรในองค์กร (Bridges & Roquemore, 2004, p. 35) ในการปฏิบัติการ ผู้บริหารหรือผู้นำ ขององค์กรจะต้องใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ดังนั้น การปฏิบัติการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีกิจกรรมที่หลากหลาย ที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การติดต่อสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร (Employee Motivation) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Work Teams) และการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ (Operation Management) (Kaser & Brooks, 2005, pp. 121-122)

วิธีการอำนวยการ

วิธีการอำนวยการมีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินงาน ดังนี้

1. การใช้ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. การมอบหมายให้บุคคลปฏิบัติงาน (Work Assignment) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility)
3. การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ (Decision Making)
4. การออกคำสั่ง (Command)
5. การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน (Communication and Co-ordination)
6. การจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจ
7. การมีส่วนร่วมในการบริหารและการบริหารงานโดยเปิดเผย (Participative and Opened Management)

กระบวนการที่ผู้นำใช้ปฏิบัติที่มีผลกระทบต่อองค์กร

1. กระบวนการตัดสินใจโดยตรง (Direct Decisions) เป็นการตัดสินใจโดยตรงของผู้นำ องค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางและแนวทางปฏิบัติขององค์กรนั้น เช่น การตัดสินใจเลือกใน เรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สามารถส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานทุกหน้าที่ขององค์กร
2. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (Allocation of Resources) วิธีการจัดสรรทรัพยากร จะมีพลังก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพราะผู้นำสูงสุดคือ ผู้ตัดสินใจที่จะเห็นชอบในการจัดสรร

ทรัพยากรต่าง ๆ ถ้าหากได้รับการจัดสรรทรัพยากรเป็นที่เหมาะสม ย่อมทำให้บรรลุเป้าหมายได้ (Kets De Vries & Miller, 1986)

3. ระบบการให้รางวัล (Reward System) เป็นระบบการตอบแทนความดีความชอบ มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อด้านวัฒนธรรมองค์กรและต่อพฤติกรรมของสมาชิก ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงควรใช้การให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์กรแทน (Nahavandi & Malekzadeh, 1988)

4. การคัดเลือกผู้บริหารระดับล่าง (Select Administrator) เป็นผลกระทบที่เกิดจากการคัดเลือกผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร หากผู้นำคัดเลือกผู้บริหารที่มีความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย ที่กำหนดได้

5. การส่งเสริมความก้าวหน้า (Promotion) ผู้นำระดับสูงจะเป็นผู้ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กรที่ปฏิบัติงาน ได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร แนวโน้มดังกล่าวของผู้นำระดับสูงจะส่งผลกระทบต่อเนื่อง (Domino Effect) จนผลสุดท้ายทั้งองค์กรจะสะท้อนถึงแบบและเจตนา (Style and Preferences) ของผู้นำองค์กรนั้น (Nahavandi, 2000)

6. กระบวนการกำหนดค่านิยมและการทำงานแบบตัวอย่าง (Setting the Norms and Modeling) การทำแบบตัวอย่างพฤติกรรมและการกำหนดค่านิยมและมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับองค์กรถือเป็นมาตรการทางอ้อมของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำระดับสูงสามารถกำหนดกรอบการตัดสินใจ แล้วมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างรับไปพิจารณา รวมทั้งการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างพฤติกรรมแก่ผู้อื่น

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทาง และความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn et al., 2000, p. G-7)

อนิวัช แก้วจันทน์ (2550, หน้า 206) กล่าวว่า การจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลในการอำนวยความสะดวกของผู้บริหาร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 242) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในบุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

เทคนิคการจูงใจ

เทคนิคการจูงใจที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. เงิน (Money) โดยอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างต่อหน่วยตลอดจนโบนัส ประกัน และสิ่งอื่น ๆ ที่มอบให้พนักงาน นอกจากนี้ เงินยังหมายถึงสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่

2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจ การวิจัยและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จขององค์กร

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นคุณภาพโดยรวมจากประสบการณ์ของมนุษย์ในที่ทำงาน ทั้งนี้ องค์กรจะต้องจัด โปรแกรมเพื่อสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร (Bateman & Snell, 2000, p. G-4)

การให้รางวัล (Rewards)

การให้รางวัลเป็นผลตอบแทนในทางบวกจากการปฏิบัติงานของบุคคล (Schermerhorn, 2008, p. 351) ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

1. การให้รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในระหว่างการทำงานในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงานและเป็นผลจากพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ

2. การให้รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่เกิดจากการบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ให้เงินเป็นรางวัล เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงาน เป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อจูงใจบุคคล โดยได้รับจากผู้บริหารหรือโดยระบบการทำงานในองค์กร

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

อุทัย บุญประเสริฐ (2529, หน้า 32-33) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับกระบวนการบริหารว่า การติดต่อสื่อสารสำหรับการบริหารนั้น เป็นเรื่องของการสร้างความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่ผลการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กิจกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีหลายประการ ได้แก่

1. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร การออกคำสั่ง การส่งคำสั่งแก่ผู้เกี่ยวข้องในงาน
2. การตีความคำสั่งและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
3. การมอบหมายงานและการสอนงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
4. การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน
5. การติดตาม ตรวจสอบงานที่มอบหมาย
6. การจูงใจ บำรุงขวัญผู้ได้บังคับบัญชา
7. การเจรจาต่อรองทำความเข้าใจในการทำงานและการประสานงาน
8. การแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน
9. การไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทและปัญหาขัดแย้ง

10. การแก้ไขความเข้าใจผิด ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ตลอดจนข้อสงสัยต่าง ๆ
 11. การให้ความกระจ่างเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณีแก่นักพลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- การทำงานเป็นทีม (Teams Work)**

การทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวความคิดที่ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในลักษณะของการเป็นทีมงาน องค์กรรมใหม่ให้ความสำคัญต่อทีมงานและการสร้างทีมงาน เพราะการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จได้

การควบคุม (Controlling)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 318) ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุม ได้แก่ กระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานและการแก้ไขเพื่อให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ

เชอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (Schermerhorn et al., 2000, p. G-3) กล่าวว่า การควบคุมเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขสิ่งที่จำเป็น

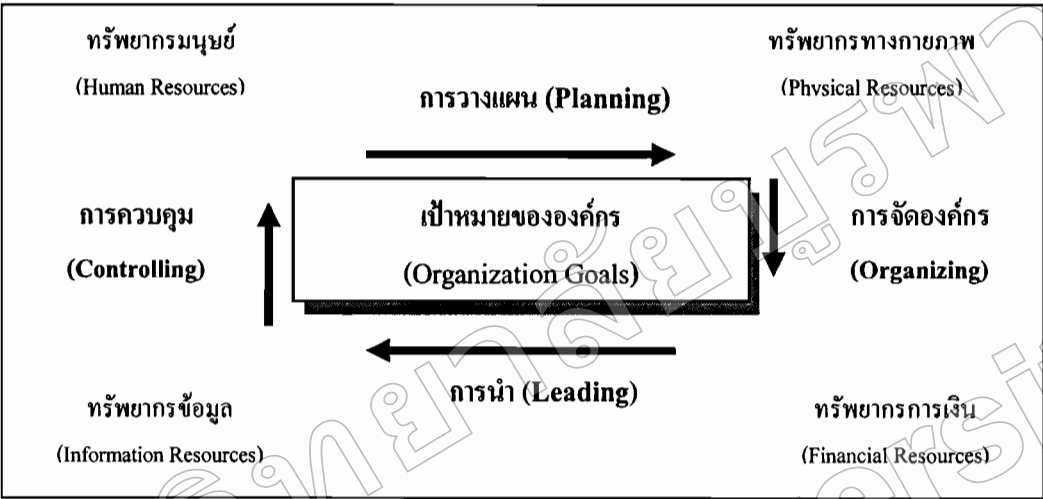
เซอร์โต (Certo, 2000, p. 551) อธิบายว่า การควบคุมเป็นการใช้ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแผนหรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้ โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์หรือมาตรฐาน หรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการควบคุมได้ว่าการควบคุมเป็นกระบวนการของการวัดผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยกระบวนการควบคุมประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการควบคุม

การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนการวัดผลการทำงานและการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ การควบคุม ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน การแก้ไขความบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง โดยอาจกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุมได้ว่า อยู่ที่ยุทธศาสตร์ 4 คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และ

การปฏิบัติ (Take Action) โดยการควบคุมจะครอบคลุมดูแลใน 4 พื้นที่ใหญ่ ๆ ของการบริหาร (Robbins, 1997, p. 391) กล่าวคือ พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากร ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทั้ง 4 ประการ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แสดงกระบวนการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยหน้าที่ที่สัมพันธ์กัน 4 ประการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 19)

กระบวนการควบคุม (Control Process)

เป็นขั้นตอนของการกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนดมาตรฐาน/ เป้าหมาย การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน/ เป้าหมาย ตลอดจนมีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น

พิสนุ พองศรี (2549, หน้า 8) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ การประเมินผลงาน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นกลไกเสนอสารสนเทศและตัดสินใจคุณค่า

วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 293-299; เสนาะ ดิยาวัว, 2546, หน้า 319-320; Schermerhorn, 1999, p. G-2) เห็นพ้องว่ากระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

- 1. การกำหนดมาตรฐาน
- 2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
- 3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
- 4. การปฏิบัติการแก้ไข

การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure Performance)

เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานขึ้น ผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัด และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวัดผลไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตลอดเวลา นอกจากนี้การวัดผล การปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับมาตรฐานจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการป้องกันไม่ให้สิ่งที่แตกต่าง จากมาตรฐานเกิดขึ้น ตลอดจนเป็นการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารสามารถ คาดคะเนถึงสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานได้

การปฏิบัติการแก้ไข (Take Action)

การแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานเป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมของการจัดการ และ มีความสัมพันธ์กับหน้าที่ทางการบริหารจัดการอื่น ผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งที่แตกต่างนี้โดยการ ปรับแผนหรือปรับเป้าหมาย การมอบหมายงานใหม่ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน หรือเพิ่มการจัด บุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก และการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีการจัดบุคคลเข้าทำงาน อีกครั้ง หรืออาจจะแก้ไข โดยการนำที่ดีขึ้น การอธิบายถึงงาน ตลอดจนเทคนิคความเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะเป็นวิธีใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกลยุทธ์ของ แต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้น ๆ

1. ความหมายของ SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการ ในอนาคตซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมองค์กร ดังนี้ (ชูเพ็ญ วิบูลสันติ, 2553, Online)

1.1 การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Assessing the Organization’s Internal Environments) หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การทำงานขององค์กรโดยตรง ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แบ่งเป็น 3 กลุ่มสำคัญ คือ

1.1.1 ทรัพยากรการบริหารขององค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์การทำงาน ศักยภาพ ข้อมูลข่าวสาร และวัฒนธรรมขององค์กร

1.1.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และระบบงาน เป็นต้น

1.1.3 ผลงานที่ผ่านมาขององค์กร ได้แก่ งานที่ประสบความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะเป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ดังนี้

จุดแข็ง (S: Strength) หมายถึง การวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่าง ๆ ขององค์กร วิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารงานในปัจจุบันขององค์กรและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ในส่วนที่เป็นข้อได้เปรียบ หรือเป็นส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์กรที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร

จุดอ่อน (W: Weakness) หมายถึง การวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่าง ๆ ขององค์กรที่เป็นข้อเสียเปรียบ หรือส่วนที่เป็นข้อด้อย หรือข้อจำกัดในสมรรถกิฬา ที่มีผลทำให้สมาคมไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.2 การประเมินหรือวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (Assessing the Organization's External Environments) หมายถึง การวิเคราะห์ทำความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจและการทำงานขององค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่จำเป็นต้องทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มเหล่านั้น

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบ โอกาส และข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามขององค์กร ดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์โอกาส (O: Opportunity) หมายถึง การประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะเกื้อกูลเป็นปัจจัยบวกต่อการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์จามภารกิจขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นบวกด้านอิทธิพลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญต่อการดำเนินการ และพันธมิตรที่มีส่วนเกื้อกูลการดำเนินการขององค์กร

- การวิเคราะห์อุปสรรค หรือภัยคุกคาม (T: Threat) หมายถึง การประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 3 ด้าน คือ อิทธิพลและแนวโน้มในอนาคตที่มีผลต่อองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญต่อการดำเนินการและคู่แข่งขององค์กร ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัด หรืออุปสรรคขัดขวาง หรือทำให้เกิดผลเสียหาย และผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์กร ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรได้

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาสถานภาพโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันว่ามีอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน มีโอกาส และข้อจำกัดอะไรบ้าง รวมทั้งสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่ามีสถานภาพอย่างไร ตำแหน่งใด เพื่อเป็นการตอบคำถามที่ว่า “ปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ จุดใด”

2. ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์กร

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร จะช่วยให้เข้าใจได้ว่า ปัจจัยต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์กรนี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

3. ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์กรจะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง โดยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม เพื่อให้สามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้น้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์กรนั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้ (ชูเพ็ญ วิบูลสันติ, 2553)

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร มีดังนี้

1. ควรวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย และการกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส หรือ อุปสรรค ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จะต้องตัดสินใจและชี้ชัดว่า ปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร (ชูเพ็ญ วิบูลสันติ, 2553)

ปัจจัยภายใน/ ปัจจัยภายนอก	S - จุดแข็งภายในองค์กร	W - จุดอ่อนภายในองค์กร
O - โอกาสภายนอก	SO การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาใช้	WO การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดยพิจารณาโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร
T - อุปสรรคภายนอก	ST การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้	WT การแก้ไขหรือลดความเสียหายขององค์กรอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก

อนาคตศาสตร์และการวิจัยอนาคต (Futurism and Futures Research)

อนาคตศาสตร์ (Futurism) หรืออนาคตนิยม ซึ่งคำภาษาอังกฤษที่ตรงกับความหมายนี้มีหลายคำ ได้แก่ Futurism, Futuristic, Futures Studies, Futures research, Futurology, Futurable และ Prognostic เป็นต้น (นาตยา ปิطنธนานนท์, 2526, หน้า 54) แต่โดยทั่วไปมักใช้คำว่า Futurism ซึ่งมีความหมายที่บ่งบอกถึงแนวความคิดความเชื่อเกี่ยวกับทางเลือกอนาคตต่าง ๆ (Alternative Futures) ของสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีลักษณะเป็นลัทธิปรัชญาสาขาหนึ่งที่เชื่อว่า อนาคตเป็นเรื่องที่สามารถศึกษาได้อย่างเป็นระบบ การคิดเกี่ยวกับอนาคตของมนุษย์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นผู้สร้างอนาคต จึงต้องเลือกทำอนาคตที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้น และคิดหาทางป้องกันทางเลือกที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นได้ การเตรียมตัวเผชิญกับอนาคตก็คือ การคิดและสร้างอนาคตเสียตั้งแต่ปัจจุบัน ดังคำที่ว่า “The Future Is Now” ดังนั้นกระบวนการของนักอนาคตศาสตร์จึงมีลักษณะเป็น “Proactive” มากกว่า “Reactive” (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2529, หน้า 22-23) (Joseph, 1974 อ้างถึงใน นาตยา ปิطنธนานนท์, 2526, หน้า 61)

ความเชื่อพื้นฐานของนักอนาคตศาสตร์ เห็นว่า อนาคตเป็นเรื่องที่สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ และในสภาพปัจจุบันโลกได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านความรู้ ด้านการคมนาคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและวัฒนธรรม ทำให้คนในสังคมต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ การเตรียมพร้อมในเรื่องอนาคต จึงจำเป็นต้องใช้แผนเชิงรุก (สาคร มหาหิงค์, 2553) และดังที่ ลิปพนนท์ เกตุทัต (2538, หน้า 19) ได้กล่าวว่า “วิธีที่ดีที่สุดในการสร้างอนาคตอันสดใส

ให้แก่ประเทศไทย คือ การหลีกเลี่ยงการใช้แผนรับ ซึ่งเน้นการสนองตอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นและใช้วิธีการแก้ปัญหาหลังจากปัญหานั้นได้เกิดขึ้นแล้ว” และ“การมองอนาคตเป็นการสร้างกลไกเชิงรุกสามารถปลูกเร้าใจให้มีผู้ร่วมผนึกกำลังด้วยความหวังอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นวิธีการหนึ่งของการใช้แผนรุกก็คือ การศึกษาในเรื่องของอนาคตโดยใช้การวิจัยเข้ามาช่วย ที่เรียกว่า การวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคตเป็นเทคนิคการวิจัยที่นิยมใช้กันแพร่หลาย สำหรับการศึกษาวิจัยเพื่อวางแผนเชิงรุกหรือการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในอนาคต ซึ่งการศึกษานาตภาพการบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ในสถาบันการพลศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการวิจัยอนาคตเกี่ยวกับความหมาย จุดมุ่งหมาย ลักษณะสำคัญ หน้าที่ของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาอนาคต วิธีการทำนายอนาคต วิธีการวิจัยอนาคต ซึ่งได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ความหมายของการวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคตนั้นมีชื่อเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Futures Research ใช้ตัวย่อว่า FR ซึ่งมีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

กฤษฎา กรุดทอง (2530, หน้า 12-16) กล่าวว่า การวิจัยอนาคตเป็นเทคนิคการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีการค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับอนาคตด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) เพื่อที่จะมองถึงเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นไปในอนาคตทั้งระยะยาวหรือระยะสั้น รวมทั้งปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่น่าจะพึงเกิดขึ้นด้วย

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2529) ได้ให้ความหมายว่า การวิจัยเชิงอนาคต หมายถึง วิธีศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกอนาคตต่าง ๆ ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรหรือกลุ่มสังคมใดกลุ่มหนึ่ง

เท็กซ์เตอร์ (Textor, 1980, p. 139) ได้นิยามการวิจัยอนาคตว่า เป็นวิธีการแสวงหาคำตอบอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต โดยพิจารณาความเป็นไปได้ที่เหมาะสม

อลเลน (Allen, 1978, p. 75) ได้กล่าวว่า การวิจัยอนาคตเป็นกิจกรรมหนึ่งที่เพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Future Consequence) อันเนื่องมาจากการตัดสินใจและนโยบายต่าง ๆ ในปัจจุบัน ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรม 3 อย่าง คือ การวางแผน (Planning) การพยากรณ์ (Forecasting) และการตัดสินใจ (Decision Making)

ทีกล่าวมา สรุปได้ว่า การวิจัยอนาคตเป็นระเบียบวิธีการค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับอนาคตโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และมีกิจกรรม 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน การพยากรณ์ และการตัดสินใจ เพื่อศึกษาเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันเนื่องมาจากการตัดสินใจหรือนโยบายในปัจจุบันเพื่อที่จะนำผลที่ได้มาวางแผนระยะยาว

จุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงอนาคต

นักวิชาการด้านอนาคตศึกษา หรืออนาคตวิทยาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงอนาคตไว้ดังนี้ (Textor, 1980; นาคยา ปิณฑานันท์, 2526; จุมพล พุทธิทรชีวิน, 2529; พรชูลี อาชวบำรุง, 2537)

การวิจัยอนาคต มีจุดมุ่งหมายหลักในการสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นของเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อจะหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้น และป้องกันหรือขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนถึงการกำหนดยุทธวิธี (Strategies) และวิธี (Tactic) เพื่อนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์และป้องกันหรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ได้ นอกจากนี้ยังครอบคลุมจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อหาทางเลือกในอนาคต (Alternative Futures) ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็น
2. เพื่อประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันเกี่ยวกับความรู้ต่าง ๆ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีอยู่เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้แต่ละทาง

3. เพื่อบ่งชี้ผลกระทบและผลต่อเนื่องที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่เป็นไปได้
4. เพื่อเตือนให้ทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้
5. เพื่อเข้าใจเบื้องหลังของกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

อลเลน (Allen, 1978, p. 79) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต ไว้ดังนี้

1. การวิจัยอนาคตมุ่งที่จะเปลี่ยนทัศนคติเดิมว่าอนาคตไม่ใช่สิ่งที่แปลกประหลาดหรือเพื่อฝันแต่เป็นสิ่งที่สามารถทำนายได้และมีความเป็นไปได้

2. หัวใจของการวิจัยอนาคตนั้น เพื่อที่จะขยายความคิดจากการพยากรณ์ง่าย ๆ ไปสู่การอธิบายผลของการกระทำที่หลากหลาย เพื่อกำหนดเป็นนโยบายและนำไปสู่อนาคตที่ต้องการ

สรุปได้ว่าการวิจัยเชิงอนาคต เป็นการวิจัยเพื่อใช้กำหนดนโยบาย วางแผนตัดสินใจ เพื่อสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ ภายใต้อุดมการณ์เพื่อ

1. ใช้อธิบายทางเลือกในอนาคต ที่คาดว่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรในสังคม
2. กำหนดขอบเขต ความรู้ความสามารถที่คาดว่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรในสังคม
3. ชี้ให้เห็นถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต จากที่คาดการณ์ไว้
4. เตือนให้ทราบล่วงหน้าจากสิ่งบอกเหตุที่ไม่พึงปรารถนาต่าง ๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้

ในอนาคต

5. สร้างความเข้าใจกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในปัจจุบัน แล้วฉายภาพไปในอนาคต

กล่าวโดยสรุป จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตเพื่อที่จะศึกษาเหตุการณ์ที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต และเพื่อเตือนว่าอนาคตที่ไม่พึงปรารถนาอาจเกิดขึ้นได้ รวมทั้งทำให้เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้เตรียมตัวหรือกำหนดเป็นนโยบายเพื่อนำไปสู่อนาคตที่ต้องการ

ลักษณะของการวิจัยเชิงอนาคต

นาคยา ปีลันธนานนท์ (2526, หน้า 36-40) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการวิจัยเชิงอนาคต ไว้ดังนี้

1. เวลา การกล่าวถึงระยะเวลาในอนาคตศาสตร์ จูมพล พูลภัทรชีวิน (2529) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการวิจัยเชิงอนาคตจะเกี่ยวกับการเลือกช่วงเวลาสำหรับการวิจัย ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 3 ช่วงเวลา การจะเลือกช่วงใดก็ขึ้นกับเป้าหมายของการวิจัยในครั้งนั้น ๆ ช่วงเวลาอาจประกอบด้วย ช่วงแรก 5 – 10 ปี เรียกว่าอนาคตระยะสั้น (Short Range Forecasting) เป็นระยะของการมองอนาคตใกล้ตัว ส่วนใหญ่จะเกี่ยวเนื่องกับปัญหาปัจจุบัน ช่วงที่สอง 10 – 20 ปี เรียกว่าอนาคตระยะกลาง (Middle Range Forecasting) เป็นช่วงที่นิยมทำการวิจัยเชิงอนาคตมากที่สุด เพราะสามารถนำผลการศึกษาไปวางแผนปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้ สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้ชัดเจนอย่างน้อย 1 ช่วงของอายุคน ช่วงที่สาม มากกว่า 20 ปี เรียกว่าอนาคตระยะยาว (Long Range Forecasting) การศึกษาวิจัยในระยะนี้ ผลที่ได้อาจขาดแรงจูงใจ เนื่องจากเป็นระยะที่ยาวมากไป ใกล้ตัวมาก แม้ว่าเหตุการณ์นั้นอาจจะเกิดขึ้นจริงก็เป็นได้

2. ปัญหาที่นักวิจัยอนาคตให้ความสนใจมีอย่างน้อย 3 ลักษณะ คือ

2.1 ต้องไม่เป็นปัญหาที่อยู่ในความรับผิดชอบหรือการตัดสินใจของใคร โดยเฉพาะ

2.2 มักจะใช้แนวทางจากหลายสาขาวิชามาแก้ปัญหา โดยให้สัมพันธ์กับปัญหาที่แท้จริงที่เป็นอยู่

2.3 ปัญหาอาจก่อตัวขึ้นเพื่อการวิเคราะห์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่การแก้ปัญหาที่แน่นอนยังไม่สามารถคาดหวังได้

3. ความไม่แน่ใจ และความไม่ต่อเนื่อง ถือเป็นเรื่องธรรมดาในกิจกรรมต่าง ๆ

ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะกิจกรรมที่มีลักษณะการอาศัยประสบการณ์เป็นองค์ประกอบ แต่ในสภาพความเป็นจริง ปรากฏการณ์หลายอย่างมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่ต่อเนื่องและไม่คงที่ เนื่องจากมีตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนักวิจัยอนาคตให้ความสำคัญว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษาอนาคต

4. ความพอเพียง เนื่องจากอนาคตเป็นเรื่องของความไม่แน่ใจ เพราะข้อจำกัดในเรื่องความรู้เกี่ยวกับอนาคตของสิ่งนั้น เป็นผลของการตัดสินใจที่ยังมาไม่ถึง ผลที่ได้จากวิธีการวิจัยอนาคตจึงมีลักษณะที่ไม่รู้จักพอ ไม่ยุติที่ผลอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่มักจะมีทางเลือกหลายอย่าง การวิจัยอนาคตไม่ได้มีเป้าหมายอยู่ที่การพยากรณ์ว่าจะอะไรเกิดขึ้น แต่เป็นการจัดเตรียมภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นไว้ล่วงหน้า

5. การวิจัยเชิงอนาคตไม่ได้ผูกพันอยู่กับทฤษฎีที่อธิบายความเป็นเหตุเป็นผลของเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ แต่ก็มีได้หมายความว่า การวิจัยอนาคตจะใช้วิธีการพยากรณ์โดยอาศัยสัญชาตญาณ แต่ในการตั้งสมมติฐานจะเกี่ยวข้องกับลักษณะความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ และการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ

6. เทคนิคการวิเคราะห์บางครั้งมีผู้กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคตมีลักษณะของการพยากรณ์แบบการใช้จินตนาการ เช่น เทคนิคการพยากรณ์แบบสร้างอนาคตภาพ (Scenario) การคาดการณ์อนาคต (Delphi) ซึ่งตรงข้ามกับวิธีการที่มีลักษณะเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ แต่ความจริงแล้วในการศึกษาเรื่องเดียวกัน การใช้เทคนิคเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องแยกออกจากวิชาการทางวิทยาศาสตร์สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ นอกจากนั้นวิธีการอื่น ๆ เช่น การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) และการวิเคราะห์นโยบาย (Policy Analysis) ก็มีผู้นำมาใช้ในการวิจัยเชิงอนาคต จึงมีลักษณะของการผสมผสานกันระหว่าง วิธีการทางวิทยาศาสตร์และวิธีการเชิงพรรณนา

7. การนำผลที่ได้ไปใช้ ผลที่ได้จากการวิจัยเชิงอนาคตได้นำไปใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน การตัดสินใจ และให้ข้อมูลแก่หน่วยงานที่ต้องการข้อมูลเฉพาะเรื่อง

8. ความสัมพันธ์กับวิธีการวางแผน การวิจัยเชิงอนาคตมีส่วนร่วมในการวางแผนและวิธีการตัดสินใจอย่างมาก อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่รวมถึงการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ การจัดสภาพแวดล้อมที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย และคุณค่าปรากฏอยู่ ดังนั้นการวางแผนจึงต้องอาศัยข้อมูลและการพัฒนาสภาพแวดล้อมของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในอนาคตด้วย

9. ค่านิยม เป้าหมาย และปทัสถาน การวิจัยเชิงอนาคตมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการตัดสินใจโดยตรง อย่างไรก็ตาม อนาคตของสิ่งที่เป็นพื้นฐานของค่านิยม เป้าหมาย และปทัสถานต่างกัน ย่อมมีผลต่อการวางแผนและความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง ค่านิยมและเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ดังนั้น ค่านิยม เป้าหมาย และปทัสถาน ล้วนมีผลต่อการทำให้สิ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับอนาคตมีผลต่าง ๆ กันไปด้วย

ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงอนาคต มีลักษณะที่สำคัญ คือ มีการระบุถึงช่วงระยะเวลาในการศึกษา ลักษณะของปัญหา ไม่ใช่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานใด หรือการตัดสินใจของใคร มีลักษณะของการพยากรณ์แบบการใช้จินตนาการ และการผสมผสานกันระหว่างวิธีการ

ทางวิทยาศาสตร์และวิธีการเชิงพรรณนา ผลที่ได้จากการวิจัยเชิงอนาคต นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทฤษฎีต่าง ๆ แล้ว ยังเป็นข้อมูลในการวางแผนและการตัดสินใจ ตลอดจนให้ข้อมูลแก่หน่วยงานที่ต้องการข้อมูลเฉพาะเรื่อง อย่างไรก็ตาม ค่านิยม เป้าหมาย และปทัสถาน ล้วนมีผลต่อการทำให้สิ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับอนาคตมีผลต่าง ๆ กันไป

ความสำคัญของการศึกษาอนาคต

อะแมร์ (Amare, 1974; Ziegler, 1977 อ้างถึงใน นาดชา ปีลันธนานันท์, 2526) และ กฤษดา กรุดทอง (2530, หน้า 14-15) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการวิจัยอนาคต สรุปได้ ดังนี้

1. ช่วยในการจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับมโนภาพและเป้าหมายของอนาคต
2. สนับสนุน และกระตุ้นสิ่งที่พึงปรารถนาให้เกิดได้เร็วขึ้น
3. มุ่งเพื่อการตัดสินใจ กำหนดนโยบายและการวางแผน
4. มุ่งชี้ถึงทางเลือกที่เป็นไปได้หลายวิธีมิใช่วิธีใดวิธีหนึ่ง
5. มุ่งมองอนาคตทั้งในด้านดี (Utopia) และในด้านเลว (Dystopia)
6. มุ่งพัฒนา “อนาคตที่ควรจะเป็น” (Probabilistic Future) ที่ช่วยหาทางปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เป็นไปได้อย่างที่ปรารถนา

ประโยชน์ของการศึกษาอนาคต

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2529) และ ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ (2538) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาและวิจัยอนาคต ไว้ดังนี้

1. การศึกษาและการวิจัยอนาคตช่วยให้ได้ข้อมูลที่สำคัญ และจำเป็นเกี่ยวกับอนาคตที่จะนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และการวางแผน เพราะการศึกษาและการวิจัยอนาคตมักจะทำให้หรือนำไปสู่สิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1.1 ให้กรอบสำหรับการตัดสินใจหลายรูปแบบ
- 1.2 บ่งชี้ถึงอันตรายและโอกาสต่าง ๆ
- 1.3 แนะนำวิธีแก้ปัญหาแบบต่าง ๆ
- 1.4 ช่วยประเมินนโยบาย และการปฏิบัติต่าง ๆ
- 1.5 ช่วยให้เห็นและเข้าใจปัจจุบัน และอดีตดีขึ้น
- 1.6 ช่วยเพิ่มทางเลือก
- 1.7 กำหนดจุดหมายและแสวงหาวิธีที่จะบรรลุจุดหมาย

2. ช่วยเตรียมมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง โดยการ

2.1 ให้ประสบการณ์ล่วงหน้า (Pre - experience) แก่มนุษย์ว่าอนาคตอาจจะเป็นอย่างไร เพื่อจะได้เตรียมพร้อมว่าควรจะทำตัวอย่างไร จะได้ไม่เกิดหรือลดอาการ Future Shock

2.2 ให้การรับรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตบนโลกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และสับสน การรับรู้หรือมโนทัศน์ดังกล่าว ได้แก่

2.2.1 การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปกติตามธรรมชาติ

2.2.2 การเลือก (Choice) เป็นสิ่งจำเป็น การปฏิเสธที่จะเลือกก็คือการเลือก

2.2.3 โลกในอนาคตน่าจะแตกต่างอย่างสิ้นเชิงในหลาย ๆ ด้านจากโลกปัจจุบัน

2.2.4 มนุษย์มีความรับผิดชอบต่ออนาคตของเขา อนาคตมิใช่เป็นเพียงสิ่งที่ปรากฏขึ้นต่อหน้าเขาเท่านั้น

2.2.5 วิธีการที่ได้ผลในอดีต อาจจะไม่ได้ออกผลในอนาคต เพราะสภาพการณ์มันเปลี่ยนไป

2.3 กระตุ้นให้มนุษย์ทำการศึกษานาคตอย่างมี “สติ”

3. ช่วยให้ผู้เห็นถึงความสำคัญ และความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทำให้เกิดความเกิดความปรองดอง และร่วมมือระหว่างกันมากขึ้น

4. ช่วยชี้แนะและเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และความคิด

5. ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะ ไม่ติดอยู่กับปัญหาในอดีตและปัจจุบัน

6. ช่วยกระตุ้นให้มนุษย์เฝ้าหาความรู้โดยการเป็นผู้สร้างความรู้มากกว่าเรียนสิ่งที่ผู้อื่นบอกหรือทำมาแล้วเพียงอย่างเดียว

7. ให้แนวคิดในการพัฒนาปรัชญาชีวิตที่ผสมกลมกลืน

8. ให้สันติภาพและความสนุกเพลิดเพลิน

หน้าที่ของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานาคต

ในการศึกษานาคตเราใช้เครื่องมือเพื่อทำหน้าที่ ต่อไปนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2529)

1. หาความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Soliciting Expert Opinion) เพื่อให้ได้แนวคิดหรือการตัดสินใจจากคนนอกกลุ่มแกนกลาง

2. สร้างแนวคิด (Generating Ideas) จินตนาการมีความหลากหลาย

3. หาข้อสรุปความเห็นร่วมของกลุ่ม (Developing Consensus)

4. วิเคราะห์ (Analyzing) อธิบายโครงสร้าง หน้าที่ และความสัมพันธ์ในระบบ

5. ตรวจสอบ (Scanning) ค้นหาแนวโน้มและการพัฒนาใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบต่ออนาคตของระบบ

6. ฉายภาพข้างหน้า (Projection) คาดการณ์จากปัจจุบันไปสู่อนาคต

7. ตัดสินใจ (Making Judgment) และให้นำผลที่ได้ไปเพิ่มศักยภาพ (Empowering) ให้กำลังใจ และช่วยประชาชนวาดภาพในอนาคตของเขา

เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตหรืออนาคตภาพ

นาตยา ปิณฑนานนท์ (2526) ได้กล่าวถึง การวิจัยเกี่ยวกับอนาคตภาพ (The Scenario Technique หรือ Scenario Development) ไว้ดังนี้

อนาคตภาพ เป็นเทคนิคหนึ่งที่ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง ในกระบวนการมองอนาคต (Foresight) เพราะเป็นเทคนิคการสร้างเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคต ที่ผ่านกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนความคิด การใช้ความรู้ ประสบการณ์ จินตนาการ และความคิดเชิงสร้างสรรค์ เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างอนาคตภาพทำให้ได้เรื่องราวชุดหนึ่งที่ใช้ข้อมูลสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นตามภาพอนาคต ซึ่งจะช่วยลดอัตราเสี่ยง และเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้กับหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 1)

จึงกล่าวได้ว่า อนาคตภาพ เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อีกวิธีการหนึ่ง สำหรับการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตภาพ หรือภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการตั้งสมมติฐานของ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันตามที่ได้คาดไว้อย่างมีเหตุผลว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังที่ มีนักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายไว้ ดังนี้

1. ความหมายและลักษณะของอนาคตภาพ

จอห์นตัน (Johnston, 2002, p. 98 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) ได้กล่าวถึงความหมาย ลักษณะและการตรวจสอบอนาคตภาพ ไว้ดังนี้

1.1 อนาคตภาพ คือ ภาพในอนาคตหลายแบบที่เป็นไปได้ และน่าจะเป็นภาพที่ชัดเจน และมีเหตุผล

1.2 อนาคตภาพไม่ใช่การทำนายหรือการพยากรณ์อนาคต และไม่ใช่นิยายวิทยาศาสตร์

1.3 อนาคตภาพเป็นเรื่องราวของอนาคต ที่มีโครงเรื่องหลายโครงซ้อนกันอยู่

1.4 โครงเรื่องของอนาคตภาพมาจากปัจจัยความไม่แน่นอนในอนาคต

1.5 อนาคตภาพที่ดีนั้น มีโครงเรื่องต่าง ๆ ที่ประสานกันอย่างเหมาะสม ไม่ขัดแย้งกัน

2. วิธีการตรวจสอบอนาคตภาพ

2.1 เป็นภาพที่เป็นจริงได้ในสายตาผู้เชี่ยวชาญ และหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจส่วนใหญ่

2.2 เป็นภาพที่สอดคล้องกันในตัวเอง

2.3 เป็นภาพเกี่ยวกับหัวข้อหรือประเด็นที่อยู่ในความสนใจ

2.4 เป็นภาพที่รับรู้ได้จากสัญญาณในปัจจุบัน ซึ่งอาจจะเป็นสัญญาณอ่อน ๆ บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น

2.5 เป็นภาพที่ท้าทาย มีองค์ประกอบของทิศทางที่แปลกใหม่ ที่จำเป็นจะต้องอยู่ในวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.6 เป็นภาพที่สอดคล้องกับจินตนาการของผู้เข้าร่วมจำลองภาพ

2.7 เป็นภาพที่ไม่จำเป็นต้องเป็นของใหม่ในทุกแง่มุม

3. เทคนิคการสร้างภาพอนาคต

เทคนิคการสร้างภาพอนาคต (Scenario) เป็นแบบแผนหนึ่งของวิสัยอนาคต พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.1950 โดย เฮร์แมน คาน (Herman Kahn) ซึ่งได้ให้ คำนิยามของเทคนิคการสร้างภาพอนาคตไว้ว่า “เป็นการสร้างลำดับเหตุการณ์เชิงสมมติฐาน เพื่อจุดมุ่งหมายในการเน้นความสนใจไปที่กระบวนการที่เป็นสาเหตุและจุดตัดสินใจ” (นาคยา ปิณฑนานนท์, 2526, หน้า 148-149)

เทคนิคการสร้างภาพอนาคต เป็นเทคนิคการเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคต เป็นแนวทางในการแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ และกระบวนการสร้างภาพอนาคต จะทำให้ได้แนวทางในการตรวจสอบและการตัดสินใจในแนวทางต่าง ๆ และเนื้อหาจะกล่าวถึงว่า เราจะก้าวจากปัจจุบันไปสู่อนาคตได้อย่างไร ซึ่งจะมีประโยชน์มากเกี่ยวกับ

1. การสื่อสารอนาคตที่เป็นไปได้ ซึ่งสามารถทำให้ผู้ที่มิใช่ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการสามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย เพราะไม่มีการพรรณนาด้วยตาราง หรือกราฟเป็นต้น
2. การสำรวจและอภิปรายทางเลือกต่าง ๆ
3. การสร้างสรรค์ทางเลือกนั้น ๆ เป็นทางที่เป็นไปได้ เช่น นวัตกรรม และจินตนาการ
4. การสำรวจผลในอนาคตกจากนโยบายทางสังคม และเทคโนโลยีปัจจุบัน
5. การเสนอแนะอนาคตเฉพาะอย่าง
6. การพยากรณ์เกี่ยวกับตัวเอง

ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสร้างภาพอนาคต เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มของเหตุการณ์ที่น่าจะเป็นไปได้ในอนาคต ในลักษณะภาพรวม ซึ่งกลวิธีนี้ใช้ในการพยากรณ์ หรือวางแผนอนาคตที่เน้นถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลสำหรับแต่ละแนวโน้มที่ศึกษา การใช้กลวิธีนี้จะทำให้ได้แนวทางสำหรับอนาคตหลายแนว นอกจากนั้นการเน้นผลที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมดทั้งปวง จะครอบคลุมทางเลือกที่อาจมองข้ามไปถ้าใช้วิธีการอื่น ๆ การสร้างภาพอนาคตจึงมีประโยชน์ในการแสวงหาแนวทางอนาคตเกี่ยวกับสังคม เจตคติ และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม เป็นต้น

4. ขั้นตอนในการสร้างภาพอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning Workshop) ในการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาแห่งชาติ ระหว่างวันที่ 31 พฤษภาคม-2 มิถุนายน พ.ศ. 2545 โดยใช้เทคนิควิธีการอย่างเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การใช้ความรู้ ประสบการณ์ จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันของผู้เข้าร่วมประชุม เป็นข้อมูลสำหรับการวางกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นตามภาพอนาคต ซึ่งจะช่วยลดอัตราเสี่ยง และเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้กับหน่วยงาน หลักการและขั้นตอนทั่วไปในการสร้างภาพอนาคต มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ระบุหัวข้อ หรือคำถามสำคัญ (Key Question) วัตถุประสงค์ ระยะเวลา วิธีการดำเนินการ

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ประเด็นสำคัญ (Key Issues) ระบุประเด็นหรือเหตุการณ์สำคัญในปัจจุบันที่คิดว่ามีอิทธิพลต่อเรื่องที่ศึกษาตามที่ระบุไว้ในขั้นที่ 1

ขั้นที่ 3 ระบุแรงผลักดัน (Driving Forces) ต้องระบุแรงผลักดันปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลสูงต่อเรื่องที่ศึกษาและมีแนวโน้มว่าจะเกิดสูงมาก

ขั้นที่ 4 ระบุสิ่งที่ไม่แน่นอนในอนาคต (Uncertainties) ระบุเหตุการณ์หรือปัจจัยที่หากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่างสูงต่อสิ่งที่ศึกษา (ทั้งทางบวกและทางลบ)

ขั้นที่ 5 จัดลำดับความไม่แน่นอน คือ การจัดลำดับความไม่แน่นอนตามลำดับความไม่แน่นอน (สูง ปานกลาง ต่ำ) และระดับของผลกระทบ (สูง ปานกลาง ต่ำ)

ขั้นที่ 6 เลือกตรรกะของภาพอนาคต

ขั้นที่ 7 การพัฒนาภาพอนาคต เป็นการบรรยายภาพอนาคตที่ได้จากตรรกะในข้อที่ 6

ขั้นที่ 8 การประเมินความชัดเจนและความเป็นเหตุเป็นผลของภาพอนาคต

ขั้นที่ 9 การประเมินนัยความหมายของภาพอนาคตเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์

จากขั้นตอนต่าง ๆ ของการสร้างภาพอนาคตที่ได้กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การสร้างภาพอนาคตนั้นจะต้องอาศัยเทคนิคการพยากรณ์ หรือการทำนายแนวโน้มที่จำเป็นต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อใช้ในการทำนายแนวโน้มในอนาคต ก่อนที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปทำการเขียนเป็นภาพอนาคต

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการสร้างภาพอนาคตเพื่อการพัฒนา (Scenario Development) เนื่องจาก ผู้วิจัยมุ่งหวังที่จะใช้ภาพอนาคตที่สร้างขึ้นมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ในสถาบันการพลศึกษา และงานวิจัยในครั้งนี้ ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาที่อื่น ๆ หรือแม้กระทั่งเป็นแนวทางในการทำวิจัยในลักษณะเดียวกันนี้กับสถานที่อื่น ๆ เพื่อเป็นการขยายผลการวิจัยให้กลายเป็นฐานข้อมูลในการจัดการศึกษาระดับประเทศได้อีกด้วย

การวิจัยอนาคตแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

ดูคานิส (Ducanis, 1970 อ้างถึงใน นัยนา นุรารักษ์, 2539, หน้า 42) ได้กล่าวถึงเทคนิคเดลฟายว่า เป็นการทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต เทคนิคนี้ มุ่งที่จะลดผลกระทบหรืออิทธิพลของบุคคลอื่น ๆ ในกรณีที่ต้องมีการเผชิญหน้ากัน ในขณะเดียวกันก็เป็นการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการรวบรวมคำตอบที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเกี่ยวกับเรื่องที่เราต้องการจะศึกษา ในขณะที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เกี่ยวข้องจะถูกจำกัดลงด้วย

จอห์นสัน (Johnson, 1993, p. 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมข้อมูลการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523, หน้า 51) และ สุวรรณ เชื้อรัตนพงศ์ (2523, หน้า 24) กล่าวถึง ความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จะเสาะหาความคิดเห็นหรือการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/ หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด

ดิทก บุญเรืองรอด (2530, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นวิธีการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างมีระบบแบบแผน หรือเป็นการจัดเกลาการตัดสินใจของกลุ่ม เป็นเทคนิคของการรวบรวมข้อมูลที่เขาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง หรือความคิดเห็นของกลุ่มที่มาประชุมกัน

ชนิตา รักษ์พลเมือง (2535, หน้า 59) ได้กล่าวถึงความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเทคนิคในการทำนายเหตุการณ์ หรือความเป็นไปได้ในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ หรือ Consensus ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่เป็นแนวคิดหรือเป็นการทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือความเป็นไปในอนาคต ข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้ จะสามารถนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ได้ ทั้งในเชิงวิชาการและบริการ

จากความหมายที่กล่าว สรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับ เวลา ปริมาณ และ/ หรือ สภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น เพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ ที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแทนการเรียกประชุม

คุณลักษณะของเทคนิคเคลฟาย

ในการศึกษาวิจัยนั้น ชนิดา รักษ์พลเมือง (2535, หน้า 63) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาที่จะศึกษาด้วยเทคนิคเคลฟายควรที่จะเป็นประเด็นปัญหาอันจะนำไปสู่การวางแผน นโยบายหรือคาดการณ์อนาคต รวมทั้งการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ หรือเป็นประเด็นปัญหาที่มุ่งหาความเห็นสอดคล้องต้องกันเพื่อแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนทั้งในเชิงโครงสร้าง และการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสรุปเป็นหลักการแนวความคิดร่วมกัน สอดคล้องกับ Linstone and Turoff (1975) ได้กล่าวไว้ว่า การใช้เทคนิคเคลฟายให้เหมาะสมนั้น ควรเป็นเรื่องที่มีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง หรือมากกว่า ดังต่อไปนี้

1. ยังไม่มีเทคนิควิธีวิเคราะห์ที่ถูกต้องในการศึกษาปัญหานั้น ๆ แต่สามารถใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นที่ได้จากการตัดสินใจเชิงอัตนัยของกลุ่มได้
 2. แต่ละบุคคลมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตรวจสอบปัญหาที่กว้าง และมีความซับซ้อน แต่ยังขาดการสื่อสารที่ดีต่อกันในระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน และผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีภูมิหลังที่แตกต่างกันทั้งด้านประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ
 3. ต้องการให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ซึ่งจะเป็นผลดีมากกว่าการเผชิญหน้ากันในการออกความคิดเห็น
 4. มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม
 5. ใช้กระบวนการสื่อสารในกลุ่มแทนการประชุมแบบพบกันมีประสิทธิภาพดีกว่า
 6. จัดปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากความไม่เห็นพ้องกัน ทั้งนี้เพราะเป็นการใช้กระบวนการสื่อสารและการไม่บอกชื่อผู้เชี่ยวชาญ
 7. จัดการ โน้มนำในการแสดงความคิดเห็นจากผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า
- นอกจากนั้น ลักษณะการดำเนินงานของเทคนิคเคลฟาย หลังที่ที่กำหนดประเด็นปัญหาที่จะทำการศึกษาด้วยเทคนิคเคลฟายแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ (Allen, 1978, pp. 123-125; ชนิดา รักษ์พลเมือง, 2535, หน้า 61; จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2540, หน้า 259; ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 51)

1. การเสาะแสวงหา หรือการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก เนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัย คือ การอาศัยข้อคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญจึงควรเป็นผู้รอบรู้ในประเด็นที่ศึกษาอย่างจริงจัง สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยจะขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มและประเด็นปัญหาที่ศึกษาเป็นสำคัญ (Homogeneous Group) อาจจำเป็นต้องใช้ 10 ถึง 15 คน แต่ถ้ากลุ่มมีความแตกต่างกันอาจต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากจากการศึกษาของ Macmillan พบว่าหากจำนวนผู้เชี่ยวชาญมีตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังแสดงในตารางที่ 2 (Macmillan, 1971; ชนิดา รักษ์พลเมือง, 2535, หน้า 65)

ตารางที่ 2 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนและจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (Panel Size)	การลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error Reduction)	ความคลาดเคลื่อนลดลง (Net Change)
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

2. ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมการวิจัยต้องตอบแบบสอบถามที่กำหนดให้ครบทุกขั้นตอน และโดยทั่วไปแบบสอบถามรอบแรกจะเป็นแบบปลายเปิด ในรอบต่อไปจึงจะเป็นแบบสอบถามในลักษณะมาตราประมาณค่า ซึ่งอาจเป็นสเกลตั้งแต่ 1-5 หรือ 1-6 หรือ 1-7 แล้วแต่ความเหมาะสม

3. การตอบแบบสอบถามนั้นผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบ และเพื่อให้มั่นใจในการตัดสินใจ จึงมีการถามย้ำหลาย ๆ รอบ แต่ไม่ได้กำหนดจำนวนรอบที่แน่นอนอาจจะถามเพียงสองรอบก็ได้ แต่โดยทั่วไปมักจะถามสามหรือสี่รอบหรืออาจมากกว่า

4. เกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อสรุปเป็นความเห็นร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญ ใช้คำมัธยฐาน และฐานนิยม เป็นตัวบ่งชี้ของระดับความเห็นร่วมกัน และใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสอดคล้องต้องกันหรือความเป็นเอกฉันท์ของผู้เชี่ยวชาญ จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามถามหลาย ๆ ครั้ง ในแต่ละครั้งของแบบสอบถามที่ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนนั้น ผู้วิจัยจะได้แสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบในครั้งก่อน เพื่อที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะได้ทราบว่าความคิดเห็นของตนเป็นอย่างไร แตกต่างกับความคิดของคนอื่น ๆ หรือไม่อย่างไร

5. นำวิธีการทางสถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มทุกครั้ง เพื่อลดการกระจายคำตอบของกลุ่ม และเป็นการยืนยันว่า ความคิดเห็นในคำตอบรอบสุดท้ายของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้น เป็นตัวแทนความคิดเห็นของสมาชิกทั้งหมดในกลุ่มด้วย สถิติที่นำมาใช้ในการ

พิจารณาคำตอบรอบที่สอง และรอบที่สามเป็นสถิติที่เกี่ยวข้องกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง คือ ฐานนิยม มัธยฐาน หรือค่าเฉลี่ย

6. ลักษณะแบบสอบถาม ชนิดา รักษ์พลเมือง (2535) ได้กล่าวไว้ว่า หัวใจสำคัญของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายอีกประการหนึ่งคือ แบบสอบถาม ซึ่งจำเป็นต้องมีหลายชุด เนื่องจากต้องใช้ความคิดเห็นที่มั่นใจแน่นอนของผู้เชี่ยวชาญ จึงต้องมีการสอบถามซ้ำหลายครั้ง กล่าวคือ

6.1 ในขั้นแรกผู้วิจัยจะต้องกำหนดกรอบของการวิจัย เนื่องจากเป็นประเด็นเชิงคุณลักษณะที่มีขอบข่ายกว้าง การกำหนดกรอบการวิจัยจะทำให้เห็นภาพของการวิจัยชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งอาจได้มาจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง หรือจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อได้กรอบของการวิจัยแล้ว จึงนำมาสร้างแบบสอบถามฉบับแรก ที่เป็นคำถามกว้าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาของการวิจัย คำถามในรอบแรกนี้มักจะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในการวิจัยได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางภายในกรอบที่กำหนด ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามในรอบแรกจะถูกนำมารวบรวมเป็นข้อประเด็นคำถามในแบบสอบถามรอบที่สอง

6.2 แบบสอบถามรอบที่สอง เป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากที่สุดของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยต้องนำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทุกคนในแบบสอบถามปลายเปิดรอบแรกเข้าด้วยกัน ตัดทอนข้อความที่ซ้ำกัน หรือตัดส่วนที่เกินไปจากกรอบการวิจัยที่กำหนดไว้ออกไป ในการรวบรวมข้อมูลเข้าด้วยกัน อาจหาข้อความที่ครอบคลุมข้อความทั้งหมดได้ แต่ต้องคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ด้วย ข้อความที่รวบรวมมาจะถูกนำมาเป็นข้อกระทงในลักษณะมาตราประเมินค่า ซึ่งอาจเป็นสเกลตั้งแต่ 1-5 หรือแล้วแต่ความเหมาะสม

6.3 แบบสอบถามรอบที่สาม จะประกอบด้วยคำถามเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่สอง แต่มีการเพิ่มการรายงานให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่ม โดยแสดงตำแหน่งของฐานนิยม หรือค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถาม รวมทั้งตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญนั้น ๆ ตอบในแบบสอบถามรอบที่สอง ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนหรือความแตกต่างของคำตอบของตนเมื่อเทียบกับคำตอบของกลุ่มจะได้ทบทวนคำตอบของตนในรอบที่สามนี้ โดยอาจเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนให้เข้ามาอยู่พิสัยระหว่างควอไทล์ หรือยืนยันคำตอบของตน แต่หากคำตอบของตนอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำตอบจะต้องแสดงเหตุผลประกอบด้วย

ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการนำเทคนิคเดลฟายไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาอนาคตภาพ (The Futures Scenario Research) และการพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการอย่างหลากหลาย ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่าเป็นเทคนิคการวิจัยที่นิยมและเชื่อถือได้อีกเทคนิคหนึ่ง จากคุณสมบัติของเทคนิคเดลฟายและงานวิจัยต่าง ๆ ดังกล่าวมา จึงเห็นความเหมาะสมที่จะเทคนิคเดลฟายมาใช้ใน

การศึกษานาถภาพการบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ในสถาบันการพลศึกษา เพื่อให้ได้กรอบและแนวทางการดำเนินงาน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เป็นระบบ การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินงาน ในอนาคต 5 – 10 ปีข้างหน้า ตามแผนพัฒนาการอุดมศึกษา (พ.ศ. 2555-2559) ให้มีคุณภาพและส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

แนวคิด ทฤษฎีของการประเมินโครงการ

ความหมายของการประเมินโครงการ

“การประเมิน” (Evaluation) คือกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยใช้การพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบและเป็นระบบ

“โครงการ” (Project) คือ แผนหรือเค้าโครงการที่กำหนดไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 119)

ดังนั้น “การประเมินโครงการ” คือ กระบวนการในการรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อตัดสินคุณค่าของแผนหรือเค้าโครงการที่กำหนดไว้โดยใช้การพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบและเป็นระบบ

สมชาย ครุรงค์เดช (2542, หน้า 4) ได้ให้กล่าวถึงการประเมิน โดยมองว่าการประเมินเป็นการวิเคราะห์หรือกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และการให้คุณค่าอย่างเป็นระบบ และเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนและการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยการประเมินจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวัดซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน มีเกณฑ์เปรียบเทียบเพื่อการตัดสินคุณค่าว่าโครงการดังกล่าวดีหรือไม่ดีอย่างไร ขณะที่ เขียวดี ราชชัยกุล วนุลย์ศรี (2551, หน้า 6) และ ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 2) ก็ได้กล่าวถึง การประเมินไว้ว่า การประเมินเป็นการรวบรวมข้อมูล และการจัดหรือวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณางบชี้ให้ทราบถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการที่เป็นประโยชน์ เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจจะปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้นเพื่อการดำเนินงานต่อไปหรือจะยุติการดำเนินงาน โครงการนั้นเสีย และสมคิด พรหมขัย (2550, หน้า 37) ยังได้กล่าวถึงการประเมินในทัศนะที่ว่า การประเมินเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงาน รวมถึงการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการ หรือแผนงานนั้น ๆ ว่ามากน้อยเพียงใด การประเมินเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน/โครงการ ที่กล่าวมานั้นได้สอดคล้องกับ Guba and Lincoln (1989) ที่กล่าวถึงการประเมินไว้ว่า การประเมินเป็นกระบวนการ วิธีการ ที่ผู้ประเมินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมมือกัน ประสานกันในการกำหนดคุณค่าร่วมกัน ตีความหมายร่วมกัน ในการประเมินค่าบางอย่าง ยิ่งกว่านั้นยังเป็นการสืบค้นหาค่าหรือคุณค่าตามวัตถุประสงค์ อย่างเป็นระบบอีกด้วย

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าแต่ละกลุ่มนั้นได้ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกันซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การประเมินเป็นกระบวนการตรวจสอบ สืบค้น การวิเคราะห์การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการตรวจสอบ ความก้าวหน้า และผลสรุปของการดำเนินงานและนำผลการประเมินมาพัฒนาโครงการนั้นหรือโครงการอื่น ๆ ต่อไป

จุดมุ่งหมายของการประเมิน

ปัจจุบันกระบวนการประเมินเป็นส่วนที่มีความสำคัญกับการดำเนินงาน ซึ่งสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันมีลักษณะเป็นแผนงาน โครงการต่าง ๆ ประกอบเข้าด้วยกัน ดังนั้น เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์จำเป็นต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อช่วยกำหนดคุณลักษณะของผลปลายทาง และการติดตามและประเมินผลจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยตัดสินใจคุณค่าของกระบวนการดำเนินงาน ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นต้องใช้การประเมินเพื่อตรวจสอบผลที่ได้จากโครงการเหล่านั้น (สมคิด พรหมจ้อย, 2550, หน้า 35; สุวิมล ศิริภานันท์, 2550, หน้า 1) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปการประเมินมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบาย ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น การประเมินจะมีจุดมุ่งหมายและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2549, หน้า 63-64) ได้กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินมีเพียงประการเดียวคือ ประเมินเพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มุ่งประเมิน ซึ่งเป็นการตอบคำถามเชิงประเมินที่สำคัญ เช่นเดียวกับ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 57-63) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายและบทบาทของการประเมิน ซึ่งเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งทางสังคม (Social Process) ที่มีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณค่าและอำนาจขององค์กร และสังคมโดยรวม ดังนั้นเป้าหมายสูงสุดของการประเมินจึงอยู่ที่การพัฒนา และยังได้กล่าวถึงบทบาทของการประเมินซึ่งจำแนกออกเป็น 2 บทบาทที่สำคัญคือ การเสนอสารสนเทศระหว่างดำเนินงาน (Formative) และหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน (Summative) ในระหว่างดำเนินการประเมินความก้าวหน้าหรือกระบวนการ (Formative Evaluation) จะมีบทบาทของการตัดสินคุณค่าของกระบวนการ เพื่อเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และเพื่อเป็นแนวทางสู่การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม แต่เมื่อโครงการได้สิ้นสุดการดำเนินงานแล้วการประเมินผลสรุปรวม (Summative Evaluation) จะมีบทบาทของการตัดสินคุณค่าของผลที่ได้รับเพื่อเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับคุณค่าของโครงการ และเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาโครงการให้มีความเหมาะสมต่อไป

จะเห็นได้ว่าจุดมุ่งหมายและบทบาทของการประเมินนั้นมีความเฉพาะและมีความสำคัญต่อการพัฒนาการดำเนินงาน ซึ่งในสภาวะปัจจุบันนี้องค์กรใดที่ละเลยหรือขาดการประเมินผลการดำเนินงานจะส่งผลเสียต่อการดำเนินงาน เนื่องจากขาดข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นจริงจากการ

ดำเนินงานนั้น ๆ ทำให้ขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการ และเป็นเหตุนำมาสู่ความล้มเหลวได้ในที่สุด

ประเภทของการประเมินโครงการ

การแยกประเภทของการประเมินโครงการโดยใช้เกณฑ์ลำดับเวลาการบริหารโครงการ เราสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การประเมินก่อนเริ่มโครงการ หรือการประเมินแผนงานโครงการ (Planning Evaluation) เป็นการประเมินเบื้องต้นเพื่อการวางแผนเพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการของสังคมหรือชุมชนซึ่งอาจเรียกได้อีกอย่างว่า การประเมินความต้องการ (Need Assessment) รวมทั้งการประเมินความเป็นไปได้ในการดำเนินการโครงการ (Feasibility Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

- 1.1 ลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมในชุมชนเป็นอย่างไร
- 1.2 มีปัญหาเกิดขึ้นจริงหรือไม่
- 1.3 เป็นปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนเพียงใด
- 1.4 วิธีการแก้ปัญหานั้นสอดคล้องกับนโยบายหรือไม่
- 1.5 ปัญหานั้นมีวิธีแก้ไขอย่างไร
- 1.6 โครงการนั้นช่วยแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่
- 1.7 ขนาดของโครงการเหมาะสมกับปัญหาหรือไม่
- 1.8 โครงการนี้มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการหรือไม่
- 1.9 โครงการนี้มีหลักและวิธีการที่น่าเชื่อถือหรือไม่
- 1.10 โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นหรือไม่

2. การประเมินระหว่างโครงการ (Formative Evaluation) เป็นการประเมินความก้าวหน้าของโครงการและเป็นการประเมินการใช้ทรัพยากร (Effort Evaluation) ของโครงการตามที่ได้ออกแบบไว้ โดยมีคำถามต่อไปนี้

- 2.1 โครงการมีความก้าวหน้าตามกำหนดระยะเวลาหรือไม่
- 2.2 มีปัญหา อุปสรรค อย่างไรและควรทำการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร
- 2.3 ผู้ให้บริการเหมาะสมกับทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการหรือไม่
- 2.4 ผู้ให้บริการเป็นประชากรกลุ่มเป้าหมายหรือไม่
- 2.5 ผู้ปฏิบัติการในโครงการมีความทุ่มเทในงานมากน้อยเพียงใด
- 2.6 ภาระงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้วางแผนหรือไม่
- 2.7 คุณภาพของทรัพยากรในโครงการเป็นอย่างไร
- 2.8 การดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ เป็นอย่างไร

3. การประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่าโครงการก่อให้เกิดผลหรือเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการหรือไม่ การประเมินที่ดีจะต้องประเมินทั้งในส่วนที่เป็นผลโดยตรงต่อกลุ่มเป้าหมายและผลกระทบที่มีต่อสังคมหรือชุมชนที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงผลโดยตรงที่คาดหวังและผลที่ไม่คาดหวัง ผลที่เป็นทางบวก ผลที่เป็นทางลบ ผลข้างเคียง โดยสรุป เป็นการประเมินเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

- 3.1 ผลผลิตของโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด
- 3.2 ความสำเร็จของโครงการ ช่วยแก้ปัญหาของสังคมหรือไม่
- 3.3 การใช้ทรัพยากรและวิธีการในการดำเนินโครงการเหมาะสมหรือไม่
- 3.4 มีผลลัพธ์อื่นใดที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ
- 3.5 ควรดำเนินงานต่อไป หรือควรยุติสัมเลิโครงการ
- 3.6 ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงเช่นไร
- 3.7 โครงการได้ตอบสนองความต้องการไปอย่างทั่วถึงและเพียงพอหรือไม่
- 3.8 มีความเหมาะสมกับค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปหรือไม่
- 3.9 มีประสิทธิภาพดีเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการได้มีการพัฒนาวิธีการเรื่อยมาหลายยุคหลายสมัย นักประเมินในอดีตจนถึงปัจจุบัน ได้พัฒนารูปแบบการประเมินให้ตรงตามวัตถุประสงค์การประเมิน มีความสะดวก น่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับในหมู่นักประเมินโครงการ โดยนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินโครงการอย่างแพร่หลาย เครื่องมือหรือวิธีการที่ได้รับความนิยมและรู้จักกันดี คือ การประเมินแบบ Bench Marking, ISO, Balanced Scorecard และ CIPP Model.

1. Benchmarking แปลตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถานว่า การเทียบสมรรถนะ หรือการเทียบเคียงสมรรถนะ ในการบริหารงานธุรกิจสมัยใหม่พิจารณาการเทียบเคียงสมรรถนะว่าเป็นกระบวนการเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติที่มากกว่าค้นหากระบวนการในการพัฒนา โดยการเปรียบเทียบสถิติ หรือ มาตรฐานที่กำหนด เป็นการค้นหาตนเอง ค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากหน่วยงานอื่นที่คล้ายกัน และนำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการเทียบเคียงสมรรถนะจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องไม่มีสิ้นสุด ในการเทียบเคียงสมรรถนะจะมีตัววัด (Benchmark) ตัวบ่งชี้ ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator)

2. Balanced Scorecard คือ กระบวนการในการวัดและประเมินผลโครงการโดยช่วยตอบคำถามว่าโครงการที่ได้จัดทำขึ้น ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่ง Balanced Scorecard ได้ถูกคิดค้นและพัฒนาโดย Robert Kaplan และ David Norton

จากมหาวิทยาลัย Harvard โดย Balanced Scorecard มุ่งที่การวัดและประเมินประสิทธิภาพใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า (Customer) ด้านการเงิน (Financial) ด้านกระบวนการภายใน (Internal) ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Innovation and Learning) ใน 3 มิติเวลา ได้แก่ อดีต ปัจจุบันและอนาคต (สิทธิศักดิ์ พฤษชัยศิริ, 2546)

3. CIPP Model เป็นแบบประเมินผลโครงการตามแนวคิดของ Stufflebeam และ Guba มีลักษณะมุ่งเน้นการให้ข้อค้นพบหรือข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่ง Daniel Stufflebeam ได้เสนอแบบจำลองการประเมินโครงการ เรียกว่า แบบจำลอง CIPP (Context, Input, Process and Product) ซึ่งประกอบด้วยการประเมินใน 4 ด้าน คือ (เขาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2546, หน้า 58-61)

3.1 การประเมินสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินให้ได้ข้อมูลสำคัญเพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ ความเป็นไปได้ และเป็นการตรวจสอบว่าโครงการวิจัยสนองปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แท้จริงหรือไม่ วัตถุประสงค์ของโครงการมีความชัดเจนเหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรหรือไม่ เป็นโครงการที่มีความเป็นไปได้ในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ หรือไม่ เป็นต้น

3.2 การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อใช้ข้อมูลตัดสินใจต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการว่าเหมาะสมหรือไม่ ปัจจัยที่ใช้ทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ จะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่ ปัจจัยที่กำหนดมีความเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ กิจกรรม/แบบ/ทางเลือกที่ได้เลือกสรรแล้วมีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใด เป็นต้น

3.3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินระหว่างการดำเนินงานโครงการ เพื่อหาข้อดี ข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ กิจกรรมใดทำได้หรือทำไม่ได้เพราะเหตุใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง มีการแก้ไขปัญหาอย่างไร เป็นต้น

3.4 การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อดูว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินสภาวะแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้นและกระบวนการร่วมด้วย เพื่อตรวจสอบว่าเกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ คุณภาพของผลลัพธ์เป็นอย่างไร เกิดผลกระทบหรือผลข้างเคียงอื่นใดหรือไม่ เป็นต้น

ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การประเมินทั้ง 4 ด้านที่ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบทั้งหมด ได้แก่ การกำหนดประเด็นของตัวแปรหรือ ตัวชี้วัด กำหนดแหล่งข้อมูลผู้ให้ข้อมูล กำหนดเครื่องมือการประเมิน วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดแนวทางวิเคราะห์ข้อมูล