

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลังและความเป็นมาของปัญหา

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องสนับสนุนและให้โอกาสแก่บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหาร ทั้งชั้นบริหารกลางและชั้นบริหารที่สูงขึ้นไป เพื่อให้พัฒนาขีดความสามารถในการเป็นนักบริหารผู้มีความเชี่ยวชาญในการวางแผน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมสำคัญและจำเป็นของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งต้องคำนึงถึงการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต วางแผนเพื่อให้ผลของงานสำเร็จและมุ่งสนใจทุกสิ่งที่อยู่รอบตัวที่อาจกระทบต่อแผนงาน เพราะหากขาดการวางแผนแล้วเป้าหมายที่ต้องการจะไม่สามารถบรรลุผลได้ และขณะเดียวกันขบวนการวางแผนย่อมเกี่ยวข้องกับโครงการเสมอ เนื่องจากความสัมพันธ์ของโครงการกับการวางแผนแยกออกจากกันไม่ได้ โครงการเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเสมอ โครงการจึงเป็นฐานของการวางแผน หรืออาจจะระบุได้ว่าการนำแผนไปปฏิบัติ คือ การนำเอาโครงการที่บรรจุไว้ในแผนไปปฏิบัติหรือดำเนินการ นอกจากนี้โครงการที่ดำเนินการจึงต้องมีการพัฒนาแนวทางการบริหารและจัดทำโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้แผนงานนี้บรรลุวัตถุประสงค์ นำไปสู่การประเมินว่านโยบายที่วางไว้สัมฤทธิ์ผล

ด้วยเหตุที่กล่าวมานี้ จึงเป็นประเด็นที่จุดประกายให้ผู้จัดทำเอกสารนี้สนใจที่จะศึกษาค้นคว้า และนำเสนอประสบการณ์ที่ได้บริหารและจัดทำโครงการด้านแรงงานมาแล้ว อีกทั้งได้ผ่านประสบการณ์ในการติดตามแผนงาน/โครงการของกระทรวงแรงงานมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ตลอดจนต้องการได้เรียนรู้แนวคิด ทฤษฎีที่สอดคล้องกันมาปรับประยุกต์กับการบริหารจัดการโครงการ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการบริหารและจัดทำโครงการต่อไป และเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำโครงการได้นำแนวทางไปวิเคราะห์ค้นหา นำไปสู่การผลิตคู่มือการจัดทำโครงการได้ในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษา แนวคิดในเชิงทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การบริหาร และการจัดทำโครงการ
- 2) เพื่อนำเสนอ แนวทางการบริหารและจัดทำโครงการด้านแรงงานจากประสบการณ์ที่ทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ต้องรับผิดชอบการจัดทำโครงการ ดำเนินโครงการและติดตามผลโครงการสำคัญเฉพาะกิจ
- 3) เพื่อวิเคราะห์ และนำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารและจัดทำโครงการ

1.3 ขอบเขตของการศึกษา วิเคราะห์ และข้อจำกัดการศึกษา

1) ขอบเขตของการศึกษา วิเคราะห์

ในการศึกษานี้จะศึกษาและนำเสนอแนวทางการบริหารและจัดทำโครงการด้านแรงงาน โดยการเรียนรู้ถึงแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดทำโครงการ และการบริหารโครงการ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงแนวทางการบริหารจัดการโครงการด้านแรงงานที่เกิดขึ้นจริง โดยนำเสนอตัวอย่างการบริหารแผนงานและจัดทำโครงการสำคัญด้านแรงงานเป็นการเฉพาะกิจจากมติคณะรัฐมนตรี คือ โครงการร่วมเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 72 พรรษา 2547 ของกระทรวงแรงงาน ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นผู้นำเสนอโครงการบริหารและจัดทำโครงการมหกรรมแรงงานสร้างอาชีพและการจัดตั้งศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติฯ (ระบบ Computer Touch Screen) ซึ่งเป็นโครงการตัวอย่างที่ต้องดำเนินการอย่างครบวงจรโครงการ

2) ข้อจำกัดการศึกษาและข้อตกลงเบื้องต้น

- ทำการศึกษา รวบรวมวิเคราะห์และประมวลแนวคิด ทฤษฎี ระหว่างวันที่ 15 ธันวาคม 2546 - 10 มกราคม 2547
- การนำเสนอแนวทางการบริหารและจัดทำโครงการ เป็นการวิเคราะห์เสนอแนวทางโดยยกตัวอย่างโครงการจริง ที่เป็นโครงการ On - Going ซึ่งโครงการตัวอย่างได้มีการเตรียมโครงการ และปรับโครงการตลอด ตั้งแต่ปลายปี 2545 เมื่อได้รับอนุมัติโครงการประมาณตุลาคม 2546 จึงเริ่มดำเนินโครงการ ซึ่งคาดว่าจะสิ้นสุดโครงการโดยการส่งมอบต่อเนืองไปยังผู้รับผิดชอบโดยตรงในช่วง 11 สิงหาคม 2547 จึงทำให้การเสนอผลงานนี้อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของโครงการที่ On - Going อาจทำให้ช่วงปลายโครงการจึงจะมีการติดตามและประเมินผลต่อเนือง อย่างไรก็ตาม

ผู้จัดทำจึงได้วางแผนการศึกษาระเบียบผลไว้ล่วงหน้าด้วย เพื่อให้แนวทางการบริหารและจัดทำโครงการมีความเหมาะสมและครบถ้วน

- ใช้การวิเคราะห์และประมวลแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมของผู้รู้ในศาสตร์ด้านการวางแผน และบริหารโครงการที่นำเสนอไว้อย่างชัดเจน ทำความเข้าใจได้ง่าย ประกอบกับประสบการณ์ที่ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางบริหารจัดการทำโครงการ และใช้การวิเคราะห์ให้ทราบถึงการดำเนินงานโครงการจริงที่อาศัยประสบการณ์จริงเป็นฐานในการนำเสนอผลงาน ในลักษณะตัวอย่างบทเรียนการบริหารและจัดทำโครงการ ซึ่งย่อมต้องมีการพัฒนาไปอย่างไม่สิ้นสุด เนื่องจากการทำโครงการใดๆ จะเป็นบทเรียนของโครงการต่อไปในอนาคตที่ควรต้องได้รับการศึกษาปรับปรุง อยู่ตลอดเวลาภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่ไม่หยุดนิ่ง

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทำให้ทราบถึงแนวคิดในเชิงทฤษฎี ที่นำมาประยุกต์ในการวางแผน การบริหาร และการจัดทำโครงการ
- 2) ทำให้ทราบสภาพข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการวางแผน การบริหารและจัดทำโครงการ โดยอาศัยตัวอย่างโครงการที่ดำเนินการจริง
- 3) ทำให้ทราบแนวทางการบริหารและจัดทำโครงการด้านแรงงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงจากตัวอย่างโครงการ
- 4) เพื่อเป็นฐานข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดทำโครงการที่จะสามารถนำแนวทางการบริหารและจัดทำโครงการไปพัฒนาไปสู่คู่มือการจัดทำโครงการได้ในอนาคต
- 5) สามารถเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารและจัดทำโครงการด้านแรงงานและนำไปสู่การตระหนักถึงผลกระทบต่อโครงการได้

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

นโยบาย (Policy) คือ แนวทางกว้าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจเพื่อการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์แน่นอนเพื่อให้กลุ่มบุคคลได้จัดการกับปัญหาหรือเรื่องที่สนใจ หรือเป็นสิ่งที่ควรเลือกกระทำหรือไม่เลือกกระทำ ซึ่งสามารถศึกษาจากนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาของชาติ แผนเฉพาะด้าน มติคณะรัฐมนตรี และกฎหมาย เป็นต้น

การวางแผน (Planning) คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ ทำโดยมีทรัพยากรใดเป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตที่ได้ควรเป็นอะไร การวางแผนจึงเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันไปสู่อนาคต (เตรียมการ จงใจกระทำ และหวังผลในอนาคต)

แผน (Plan) คือ ข้อกำหนดหรือรายละเอียดต่าง ๆ ของการดำเนินงานในอนาคต เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อกำหนดที่สำคัญ ได้แก่ ทิศทาง หรือสิ่งที่คาดหวัง หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น แนวดำเนินการเพื่อให้เกิดผลที่คาดหวัง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน และเงื่อนไขเวลาที่ต้องการให้เกิดผลโดยกำหนดไว้กว้าง ๆ

โครงการ (Project) คือ กลุ่มของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มุ่งตอบสนองเป้าหมายเดียวกันในแผนงานเดียวกัน โดยมีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจน และเป็นงานพิเศษ หรือต่างไปจากงานประจำ (Routine) ซึ่งโครงการประกอบด้วย งาน (Task) และกิจกรรม (Activity) ซึ่งโครงการจะมีการระบุการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนเป้าหมายการดำเนินงานและตัวชี้วัดโครงการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลักของโครงการภายในระยะเวลาที่กำหนดขึ้นอย่างแน่นอน

บทที่ 2

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดว่าโครงการที่ดำเนินการจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ทั้งในเชิงวิชาการและประสบการณ์ของผู้บริหารและจัดทำโครงการ ตลอดจนการศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมของผู้รู้ (Guru) ด้านการวางแผน การบริหาร และจัดทำโครงการ ผสมเข้ากับประสบการณ์ที่ได้มีโอกาสลองถูก-ลองผิด บนพื้นฐานของความรู้ ความเข้าใจ ที่เป็นภูมิหลัง ตั้งแต่ในชั้นการศึกษา ชั้นของการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการจัดทำโครงการ และคำแนะนำ หลักการของผู้บังคับบัญชา อีกทั้งผู้เกี่ยวข้องได้ให้ข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการ ผู้จัดทำจึงได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากเอกสารวิชาการและงานเขียนของนักวิชาการทั้งในสถาบันการศึกษาและนักวิชาการอิสระต่างๆ ที่ได้เผยแพร่ต่อสาธารณะเพื่อนำมาประมวลและเรียบเรียงเป็นข้อมูลประกอบ การสนับสนุน การวิเคราะห์ ประมวลและนำเสนอผลงานในเรื่อง “แนวทางการบริหารและจัดทำโครงการด้านแรงงาน” โดยแบ่งหัวข้อของแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไว้เป็นหมวดหมู่ ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับของนโยบายและการวางแผน

2.1.1 ระดับของนโยบาย

นโยบายและการวางแผนจำเป็นต้องมีความสอดคล้องและรับช่วงกัน เนื่องจากการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติต้องเกิดจากการวางแผนและมีโครงการรองรับ ดังนั้น ควรคำนึงถึงระดับของนโยบายด้วย กล่าวคือ นโยบายจะถูกจำแนกตามแหล่งที่มา (Sources) จำแนกตามลักษณะการเกิด (Origin) จำแนกตามหน้าที่ (Functions) ของหน่วยงาน โดยนโยบายแต่ละประเภทจะมีระดับที่แตกต่างกัน คือ นโยบายหลักหรือนโยบายระดับชาติ (Major Policies) นโยบายเสริมหรือนโยบายสนับสนุน (Derivative or Supporting Policies) และนโยบายรวม (Minor Policies) (Koontz and O'Donnel (1978), cited in Melchizedek Maquiso, 1988 : 8) โดยที่นโยบายที่ดีควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (ทวีป สิริวิศมี, พ.ศ. 2545 : 10 – 11) ดังต่อไปนี้

1) นโยบายที่ดีจะต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง มิใช่ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้กำหนดนโยบาย แต่ทั้งนี้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือปฏิบัติการต่างๆ จากภายนอกก็ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดนโยบายด้วยเช่นเดียวกัน

2) นโยบายที่ดีจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสามารถที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้

3) นโยบายที่ดีจะต้องได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการดำเนินงาน โดยการกำหนดวิธีในการปฏิบัติไว้กว้าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถพิจารณาตีความแล้วนำไปปฏิบัติตามความสามารถสอดคล้องกับสถานะการณ์ในขณะนั้น ๆ และเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่

4) นโยบายที่ดีจะต้องมุ่งสนองประโยชน์ให้กับบุคคลโดยส่วนรวม และจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นก่อน-หลังในการนำไปปฏิบัติ

5) นโยบายที่ดีจะต้องเป็นล้อยคำหรือข้อความที่กะทัดรัด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและแสดงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สมาชิกทุกคนและทุกระดับชั้นภายในหน่วยงานสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

6) นโยบายที่ดีจะต้องอยู่ภายในขอบเขตของวัตถุประสงค์และมีความยืดหยุ่นสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ เสมอ

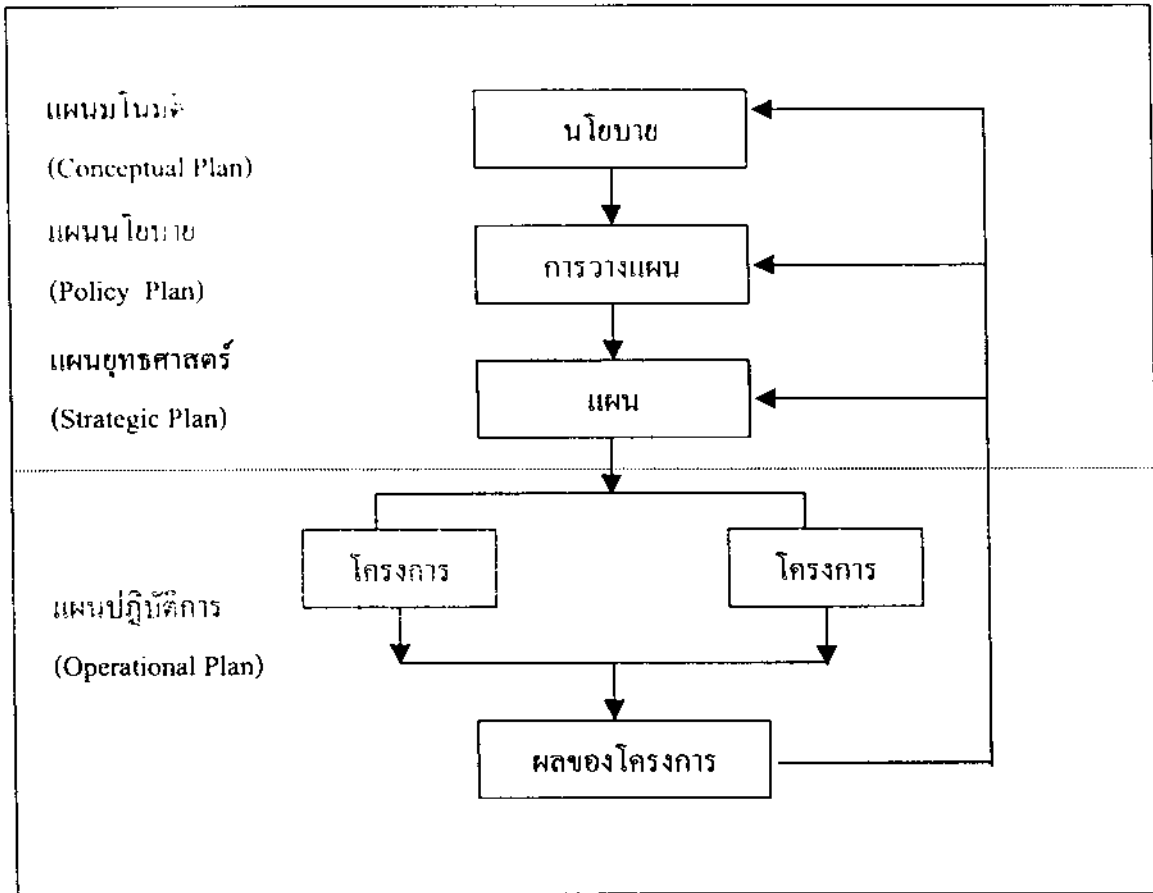
7) นโยบายที่ดีจะต้องเป็นจุดรวมหรือศูนย์ประสานสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร กล่าวคือ หน่วยงานต่าง ๆ สามารถใช้นโยบายเป็นหลักในการปฏิบัติภารกิจของตนและใช้เป็นแนวทางในการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ซึ่งมีการกิจที่แตกต่างกันออกไปได้ในขณะเดียวกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “มีเอกภาพในด้านนโยบายแต่หลากหลายในการปฏิบัติ”

8) นโยบายที่ดีจะต้องครอบคลุมไปถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย โดยอาศัยข้อมูลผ่านการวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบแล้ว การกำหนดนโยบายในลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้การดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและงานที่กำลังจะดำเนินการในระยะเวลาอันใกล้กับงานที่จะต้องดำเนินการในอนาคตมีความสอดคล้องและต่อเนื่องกัน

9) นโยบายที่ดีจะต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์กร กล่าวคือจะต้องสอดคล้องกับระเบียบกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ของสังคมโดยส่วนรวม ตลอดจนความสนใจหรือความคิดเห็นของสาธารณชน (Public Interests)

กล่าวโดยสรุป นโยบายที่ดีจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องทิศทาง ง่าย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดแนวปฏิบัติและตัดสินใจในการภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบได้ด้วยตนเองโดยไม่จำเป็นต้องรอการวินิจฉัยสั่งการจากผู้บังคับบัญชาเสมอไป ทั้งนี้เพราะเข้าใจนโยบายขององค์กรชัดเจนแล้ว

การวิเคราะห์นโยบายที่ถูกกำหนดขึ้นแล้ว จำเป็นที่ผู้บริหารและจัดทำโครงการจะต้องเรียนรู้ถึงการวางแผนว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ที่จะนำไปสู่การกำหนดโครงการเพราะต้องเข้าใจกระบวนการวางแผนเป็นอย่างดี ความสามารถในการบริหารโครงการจะเกิดขึ้นได้ด้วยการศึกษาและค้นคว้าเรียนรู้ และประยุกต์ใช้กระบวนการวางแผนได้อย่างชาญฉลาด โดยต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย การวางแผน แผน และโครงการ ดังรูป



2.1.2 การวางแผน

การวางแผน (ประชุม รอดประเสริฐ ; พ.ศ. 2539 : 94) เป็นกระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จ องค์กรทุกแห่งต้องมีการวางแผนเพื่อการดำเนินงาน เพราะการวางแผนเป็นกระบวนการที่องค์กรกำหนดกิจกรรมไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร โดยผู้ทำหน้าที่วางแผนต้องเข้าใจภารกิจว่ามีอะไร วัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการตามภารกิจคืออะไร โดยที่ทั้งสองสิ่งต้องสัมพันธ์กัน

การวางแผน (ทวีป ศิริวิศมี, พ.ศ. 2545 : 21) เป็นเรื่องของการเตรียมการ การกระทำอย่างจงใจและเป็นการกระทำเพื่อผลในอนาคต

การวางแผน (มาลัย หุวะนันทน์ อ้างในไพรัตน์ เตชะรินทร์, พ.ศ. 2527 : 184) เป็นกระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ แผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์ญาณ วินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการ โดยถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อย สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพที่สุด ฉะนั้นแผนจึงเป็นเรื่องที่คำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น หรือหวังจะให้

มีขึ้นในอนาคต แผนจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ต้องการจะให้เกิดขึ้น การกำหนดให้มีความเป็น การแสดงออกให้เข้าใจถึงจริยภาพของมนุษยชาติที่ใช้ความเพกเพียรพยายามปรับสิ่งแวดล้อมให้เป็น ประโยชน์แก่การดำรงชีวิต

อย่างไรก็ตาม การวางแผนจึงอาจมีความหมายใน 2 แห่ง คือ แห่งการคิดตัดสินใจ เพื่อการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในช่วงเวลาใด ๆ ในอนาคต เพื่อบรรลุจุดหมายที่ต้องการของ แต่ละบุคคล และแห่งของกระบวนการการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่กำหนดขึ้นเพื่อ ปฏิบัติภารกิจใด ๆ ให้บรรลุผลในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ หรือเกิดประโยชน์สูงสุด โดยสามารถ สะท้อนถึงวิจารณญาณ วิสัยทัศน์ และจริยภาพ แห่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ

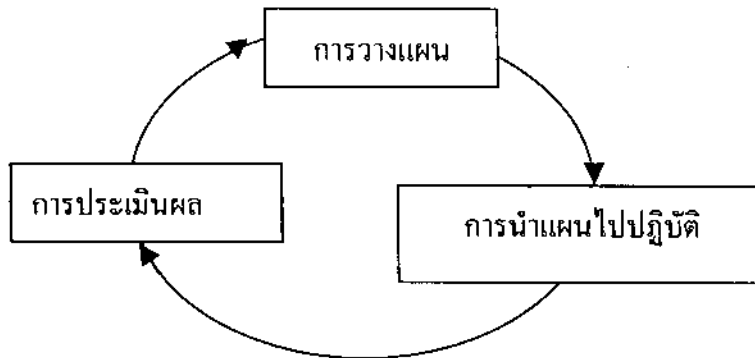
การวางแผนยังมีมิติที่ต้องคำนึงถึงใน 2 มิติ คือ มิติในเชิงกว้าง และมิติในเชิงลึก โดยที่ความกว้างและความลึกของการวางแผนจะขึ้นอยู่กับชั้นของแผนเป็นสำคัญ กล่าวคือการวางแผนที่เป็นนโยบาย (Policy) และแผนงาน (Plans) จะเป็นการวางแผนโดยกว้าง ข้อความที่ระบุจะมี เนื้อหาที่เป็นแนวคิดหรือแนวทางในการดำเนินงานอย่างกว้างขวางไม่มีรายละเอียด แผนโดยกว้าง เช่นนี้มีชื่อเรียกต่าง ๆ กันเช่น แผนมโนคติ (Conceptual plan) แผนนโยบาย (Policy plan) และแผน ยุทธศาสตร์ (Strategic plan) เป็นต้น ซึ่งผู้ใช้แผนจะต้องนำไปคิดและแตกเป็นแผนย่อยหรือแผน ปฏิบัติงานเสียก่อน

ส่วนการวางแผนโดยลึกจะมีข้อความเฉพาะเจาะจงและมีรายละเอียดโดยชัดเจน เช่น โครงการ (Project) แผนงาน (Program) และวิธีการ (Procedure) ซึ่งการวางแผนโดยลึกนี้จะเป็น แผนที่เรียกว่า แผนการปฏิบัติงาน (Operational plan) ซึ่งผู้ใช้แผนสามารถนำไปใช้ได้ทันทีเพราะมี รายละเอียดและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนอยู่แล้ว และเป็นแผนที่ผู้วางแผนได้แตกหรือแยกย่อยมา จากแผนแม่แบบหรือแผนมโนคติ

2.2 วงจรของการวางแผนและประเภทของแผน

2.2.1 การวางแผน

การวางแผนจะต้องประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 3 ส่วน ที่สัมพันธ์กันเป็นวงจรของการวางแผน คือ



แผนภาพแสดงวงจรการวางแผน

วงจรของการวางแผน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation of Plan)
- 3) การประเมินผลของแผน (Evaluation of Plan)

การวางแผนทุกประเภทและทุกระดับ ถูกกำหนดด้วยเวลาว่าจะต้องเริ่มและสิ้นสุดเมื่อใด เมื่อปฏิบัติตามแผนแล้วยังต้องติดตามผลการปฏิบัติ แล้วทบทวนผลย้อนกลับไปสู่การวางแผนใหม่ โดยอาศัยข้อมูลจากผลการประเมินนำมาทบทวน ปรับปรุงการวางแผนให้ดียิ่งขึ้นได้

ตามทัศนะของ เพรสตัน พี. เลอ เบรอตัน (Preston P. le Breton) ย่างใน อนันต์ เกตุวงศ์, พ.ศ. 2541 : 164 และอ้างใน ทวีป ศิริวิศรี, พ.ศ. 2545 : 23) กระบวนการวางแผนให้ครบวงจร ประกอบไปด้วย 14 ขั้นตอน คือ

- 1) พิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนว่า มีความจำเป็นมากน้อยขนาดไหน ที่จะต้องมีการกำหนดแผนเพื่อนำมาปฏิบัติ
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของแผน คือ กำหนดว่าเราจะแก้ปัญหาที่นั้นให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างไร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๆ เท่านั้น
- 3) กำหนดเค้าโครงของแผนอย่างกว้าง ๆ เป็นการกำหนดกรอบ ขอบเขต ทิศทาง และแนวทางของแผน

4) เสนอเค้าโครงของแผนเพียงขงอนุมัติ เป็นการขออนุมัติหลักการของแผน (เขียนแผนครั้งที่ 1)

5) เตรียมเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน โดยมีการแบ่งงานและมอบหมาย ความรับผิดชอบ

6) กำหนดเค้าโครงและรูปร่างของแผนโดยละเอียด

7) ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน

8) เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผนอย่างละเอียดถี่ถ้วน ข้อมูลที่เก็บจะมาจาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ (Primary Source) และจากแหล่งทุติภูมิ (Secondary Source)

9) ประเมินข้อมูลโดยการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของข้อมูล พิจารณาความถูกต้องพร้อมทั้งประมวลผลเพื่อจัดหมวดหมู่ของข้อมูล

10) เขียนแผนที่สมบูรณ์ครบถ้วน (เขียนแผนครั้งที่ 2) โดยใช้ข้อมูลและกรอบเค้าโครงความคิดที่มีมาเขียนแผนที่สมบูรณ์

11) การทดสอบแผน เป็นการทดลองนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อดูผลที่จะได้จากแผนเบื้องต้นเพื่อปรับปรุงแผน หรือเป็นการประเมินผลเพื่อดูความก้าวหน้าของแผน

12) การปรับปรุงแก้ไขแผน (เขียนแผนครั้งที่ 3)

13) ทดสอบแผนครั้งสุดท้าย

14) ขออนุมัติใช้แผน

2.2.2 ประเภทของแผน

การจำแนกแผนเป็นกลุ่มเป็นประเภทตามความรู้ ความสนใจ และประสบการณ์ของนักวิชาการ ทำให้มีการแบ่งประเภทของแผนไว้ตามมิติของแผน โดยผู้จัดทำได้นำเสนอเป็นสรุปสาระสำคัญ (อนันต์ เกตุวงศ์, พ.ศ. 2541 : 62 - 66 และ ประจุม รอดประเสริฐ, พ.ศ. 2539 : 214) โดยย่อ ๆ ดังนี้

1) มิติตามระดับของการวางแผนในองค์การ คือ ระดับสูง (Macro หรือแบบนก bird eye view) และระดับต่ำ (Micro หรือ แบบตาหนอน Worm eye view) หรือ ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ซึ่งสามารถจำแนกแผนๆ ไว้ 2 ระดับ คือ

- ระดับสูง เรียกว่า แผนกลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

- ระดับต่ำ เรียกว่า แผนกลวิธี หรือ Operating or Tactical Plan) หรือ

Project หรือ Task (งานหรือโครงการ) หรือ Activity (กิจกรรม)

2) มิติตามระยะเวลาในการดำเนินการตามแผน มี 3 ระดับ คือ

- แผนระยะยาว ไม่ควรเกิน 5 ปี เช่น แผนกลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์
- แผนระยะปานกลาง ไม่ควรเกิน 2 ปี เช่น แผนงบประมาณ 2 ปีล่วงหน้า
- แผนระยะสั้น เป็นแผนที่กำหนดเป็นสัปดาห์ เป็นเดือน เป็นภายใน 1 ปี คือ

มีระยะเวลาที่จำกัดตามวัตถุประสงค์หนึ่งมีกับบรรลุเป้าหมายแล้วก็เลิกไป

3) มิติตามลักษณะยากง่ายในการคาดคะเนหรือพยากรณ์อนาคตของแผน มี 3 รูปแบบ คือ

3.1 แผนที่มีความแน่นอน (Certainty) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นมาโดยมีความแน่นอนมากกว่าจะทำได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมักจะเป็นแผนระดับต่ำ มีกิจกรรมไม่มาก และเป็นแผนระยะสั้น มีตัวเลขข้อมูลที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างไม่ผิดพลาด

3.2 แผนที่มีความไม่แน่นอน(uncertainty) ลักษณะต่าง ๆ ของแผนจะแตกต่างกันไปจากแผนที่มีความแน่นอนในด้านที่ยากขึ้น กล่าวคือ มีกิจกรรมมากขึ้น มีระยะเวลายาวขึ้น ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการทำนายอนาคตมีไม่ครบถ้วนหรือหายาก และไม่ค่อยแน่ชัด เป็นต้น

3.3 แผนที่มีความเสี่ยงมาก (risk and unanticipated future) ลักษณะของแผนจะเพิ่มความยาก ซับซ้อน มีขอบเขต และกิจกรรม รวมทั้งเวลายาวนานขึ้น ข้อมูลเพื่อการทำนายอนาคตอาจแทบจะไม่มีและเชื่อถือไม่ได้ เป็นต้น

4) มิติตามลักษณะของการกระทำ ว่าทำเสร็จแล้วยังคงทำต่อไปอีกหรือไม่ แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

- แผนถาวร (Standing Plan) ได้แก่ แผนที่กระทำซ้ำอีกได้ต่อไปเรื่อย ๆ เป็นการปฏิบัติตามนโยบาย แนวทางปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น แผนงานบริการประจำวัน ซึ่งทำซ้ำ ๆ กับลูกค้าที่มาติดต่อ

- แผนใช้ครั้งเดียว หรือแผนที่ไม่กระทำซ้ำอีก (Single Use Plan หรือ Single Use Purpose) ได้แก่ แผนที่กำหนดขึ้นเพื่อปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง โดยใช้เวลานาน เช่น แผนงบประมาณและโครงการทั้งหลายที่ทำเสร็จไปตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

5) มิติตามลักษณะงาน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- งานประจำ (Routine) คือ แผนของงานประจำวันซ้ำ ๆ กันในหน้าที่ต่าง ๆ เป็นการทำตามหน้าที่ (Functional Plan) ของแต่ละหน่วยงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร

- งานพัฒนา (Development) คือ แผนของงานพิเศษที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำวัน โดยเกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้มีหน้าที่ในการทำงานนั่นเอง หรือบุคคลอื่นที่เสนอแนะเข้ามา ลักษณะจึงกว้างขวางกว่าเพื่อพัฒนางานประจำ เช่น แผนพัฒนาด้านเศรษฐกิจ แผนพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม แผนพัฒนาด้านบริหาร

6) มิติตามขั้นตอนของการวางแผน (การวางแผน การดำเนินการตามแผน และขั้นการประเมินผล) จำแนกเป็น 3 รูปแบบ คือ

- แผนตามวัตถุประสงค์ อันได้แก่ตัวแผนที่แท้จริงอันเกิดขึ้นเป็นลำดับแรก ตามหลักที่กล่าวมาตั้งแต่ต้นว่า จะทำอะไร ทำทำไมจึงต้องทำ ทำที่ไหน จะทำเมื่อใด ใครจะเป็นผู้ทำ และจะทำกันอย่างไร มีรูปแบบ รายละเอียดครบถ้วน รวมทั้งทรัพยากรด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินงบประมาณว่าจะใช้เท่าใด เป็นต้น

- แผนปฏิบัติการ หรืออาจมีการเรียกกันหลายชื่อกล่าวคือ แผนดำเนินการ แผนบริหาร ถ้าเป็นโครงการมักเรียกว่า การบริหารโครงการ คือ นำแผนตามวัตถุประสงค์ไปดำเนินการให้ได้ผลสำเร็จ จึงเป็นภาคปฏิบัติ (Implementation)

- แผนการประเมินผล การประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญของการวางแผน ฉะนั้นทุกแผนและโครงการเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการประเมินทั้งการปฏิบัติงานและผลงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และมีประสิทธิภาพหรือไม่ การประเมินผลดังกล่าวนี้จะต้องทำเป็นแผนหรือโครงการด้วยเช่นกัน

2.3 วงจรการวางแผนโครงการและการวางแผนโครงการ

โครงการ (Project) เป็นกลุ่มกิจกรรมที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด โดยมีลักษณะคือมีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงต้องทำให้สำเร็จภายในเงื่อนไขที่กำหนดไว้ มีเวลาเป็นเงื่อนไขกำหนด มีขอบเขตทางการเงินที่ใช้และมีการกำหนดทรัพยากรที่ใช้

ผู้จัดทำให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และทำความเข้าใจวงจรวางแผนโครงการ และการจัดทำโครงการ (เขียนโครงการ) เนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การบริหารโครงการได้ตามที่กำหนดและเป็นการสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนร่วมในวงจรวางแผนโครงการด้วย จึงได้จัดทำสรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้

2.3.1 วงจรการวางแผนโครงการ (Project Planning Cycle) หรือวงจรชีวิตของโครงการ (Project life Cycle) หมายถึง ลำดับขั้นตอนของการดำเนินงานโครงการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่กำหนดโครงการจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ วงจรการวางแผนโครงการประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดโครงการ (Project Identification) เกี่ยวข้องกับการกำหนดทางเลือกเพื่อตอบสนองนโยบาย เพื่อแก้ไขปัญหามลพิษและตอบสนองความต้องการหรือโอกาสการพัฒนาจากภาพประเมินสถานการณ์ และปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง คือ กำหนดแนวคิดที่จะมีโครงการ (Identification of Project Ideas) และการคัดเลือกโครงการเบื้องต้น (Preliminary Selection) ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการดำเนินการพอที่จะนำมาถกแถลงและตัดสินใจเบื้องต้นได้

ขั้นที่ 2 การจัดเตรียมโครงการ (Project Preparation) เป็นการกำหนดร่าง หรือข้อเสนอโครงการ (Project proposal) และการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) พร้อมทั้งออกแบบโครงการ (Detailed Design) ซึ่งจะรู้ว่าใครจะทำอะไร ทำเมื่อไร และทำอย่างไร มีแผนการดำเนินงาน และงบประมาณที่ชัดเจน

ขั้นที่ 3 การประเมินและอนุมัติโครงการ (Project Appraisal and Approval) เป็นการประเมินหรือทบทวนโครงการก่อนที่จะอนุมัติหรือไม่อนุมัติ โดยทำการประเมิน ดังนี้

- ตรวจสอบข้อเสนอโครงการ (ดูความจำเป็น วัตถุประสงค์ ความสอดคล้องกับนโยบาย รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรี แผนพัฒนา คำสั่ง ระเบียบต่างๆ)
- ประเมินความเหมาะสมของโครงการ (ด้านเทคนิค ด้านตลาด ด้านประสิทธิภาพ ต้นทุนโครงการ ด้านการเงิน ด้านสิ่งแวดล้อม)
- ประเมินความเหมาะสมของแผนการดำเนินงาน (ขั้นตอน การกำหนดงาน และวิธีการดำเนินงาน)
- ประเมินประสิทธิภาพของโครงสร้างการบริหารงานโครงการ (ดูการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรโครงการ ความสำเร็จของการใช้ทรัพยากร)

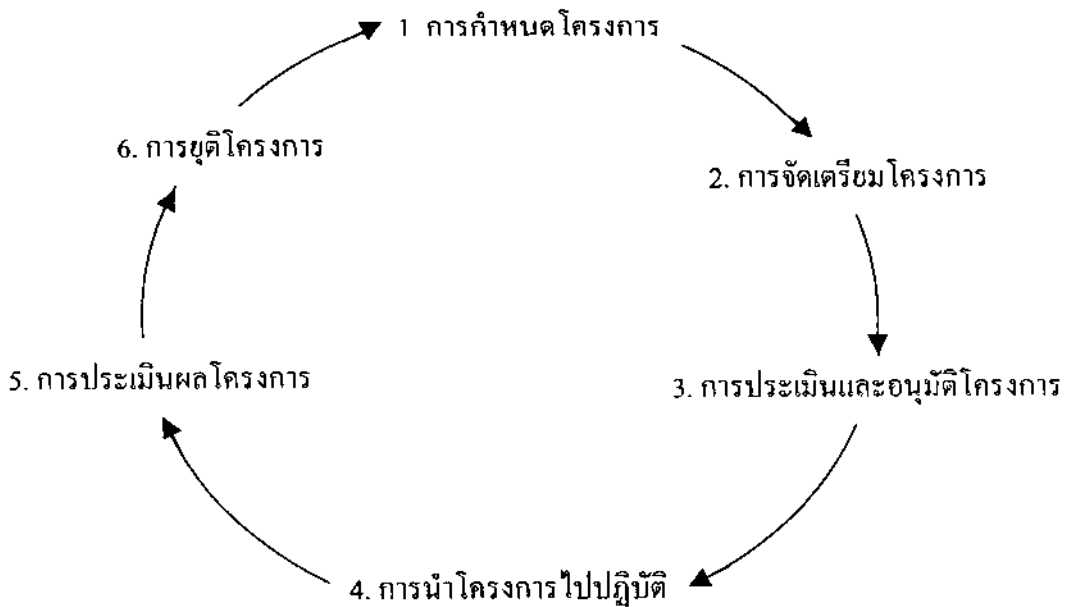
ขั้นที่ 4 การนำโครงการไปปฏิบัติ (Project Implementation) เป็นการดำเนินการตามแผนโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารโครงการจะเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งมีอำนาจในสายงานหลัก (Line Authority) ตามโครงสร้างที่กำหนด โดยมีการสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรขององค์การ

ขั้นที่ 5 การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

- ประเมินผลระหว่างดำเนินโครงการ (ระหว่างดำเนินงานจนถึงสิ้นสุดโครงการ) เพื่อวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น และทราบประสิทธิผลการดำเนินงาน หากพบปัญหาต้องปรับปรุงได้ทุกปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินโครงการ
- ประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการ เป็นการทบทวนโดยละเอียดถึงผลที่เกิดขึ้น (Output) และผลกระทบ (Impact) ต่าง ๆ ของโครงการ เพื่อเป็นบทเรียนในการกำหนดโครงการออกแบบและวางแผนโครงการต่อไปในอนาคต

ขั้นที่ 6 การยุติโครงการ (Project Termination) หรือการปิดโครงการ (Project Closing) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรการวางแผนโครงการ เมื่อโครงการสิ้นสุดลงตามกำหนดเวลา โดยผู้จัดการโครงการจะต้องรายงานผลการประเมินผลโครงการ (Evaluation Report) ต่อผู้บริหารระดับสูงตามสายบังคับบัญชา

แผนภาพแสดงวงจรชีวิตของโครงการ



2.3.2 การวางแผนโครงการ

การวางแผนโครงการ อาจเรียกว่า การจัดทำโครงการ หรือการจัดเตรียมโครงการ หรือ การกำหนดรายละเอียดโครงการ หรือการเขียนโครงการ ภายได้เงื่อนไขว่า การวางแผนโครงการ ต้องมีองค์ประกอบที่ละเอียดรอบคอบ เข้าใจง่าย

วัตถุประสงค์ที่กำหนดมีความเป็นไปได้ (Sensible) สามารถวัดและประเมินผลได้ (Measurable) ระบุสิ่งที่ต้องการดำเนินงานอย่างชัดเจนเจาะจง (Attainable) มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติงาน (Reasonable) และมีขอบเขตเวลาปฏิบัติที่แน่นอน (Time)

การวางแผนโครงการ หรือการเขียนโครงการ หรือการจัดทำโครงการในปัจจุบัน มี 2 แบบ คือ แบบประเพณีนิยม หรือแบบธรรมดา (Conventional Method) และแบบตารางความสัมพันธ์เชิงเหตุผล หรือแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method) หรือเรียกย่อว่า “Log Frame” ซึ่งผู้จัดทำได้สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1) การวางแผนโครงการ แบบประเพณีนิยม (Conventional Method) มีรูปแบบหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

1. ชื่อโครงการ : โครงการอะไร สืบถึงลักษณะเฉพาะของโครงการ
2. หลักการและเหตุผล (อาจใช้ ภูมิหลัง ความเป็นมา ความสำคัญ หรือความสำคัญและที่มาของโครงการ เป็นต้น) : ทำไมต้องทำโครงการนั้น
3. วัตถุประสงค์ : ทำเพื่ออะไร
4. เป้าหมาย : ทำในปริมาณเท่าใด ซึ่งจะบ่งชี้ความสำเร็จ (Benchmark)

ที่แท้จริงของโครงการ

5. วิธีดำเนินงานหรือขั้นตอนการดำเนินงาน : ทำอย่างไร เป็นกระบวนการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อของโครงการ มีการกำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน ตั้งแต่ต้นจนจบในลักษณะของแผนปฏิบัติการ (Action Plan หรือ Operational Plan) โดยระบุว่า ใคร ทำอะไร เมื่อไร ด้วยกิจกรรมตามลำดับและขั้นตอนอย่างไรเป็นปฏิทินการปฏิบัติงานโดยอาศัยแผนภูมิแท่ง (Bar Chart) หรือ แผนภูมิของแกนต์ (Gantt Chart) หรือเทคนิค PERT (Program Evaluation and Review Technique) และ CPM (Critical Path Method) ควบคู่กันไป โดยผู้วางแผนต้องเลือกเทคนิคให้เหมาะสมกับลักษณะงานและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ

6. ระยะเวลาดำเนินงาน : ทำเมื่อใดและนานแค่ไหน เป็นการระบุระยะเวลาตลอดการดำเนินงานโครงการ บางครั้งโครงการของรัฐอาจถูกกำหนดโดยตัวบทกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและงบประมาณ

7. งบประมาณ : ใช้ทรัพยากรอะไร เท่าใด และได้จากไหน เป็นประมาณการรายจ่ายโครงการ แสดงยอดรวมและค่าใช้จ่ายแต่ละกิจกรรม หรือแต่ละช่วงเวลาและรายละเอียดค่าใช้จ่ายตามหมวดรายจ่าย ระบุแหล่งงบประมาณ

8. การติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล หรือการบริหารโครงการ : ทำได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ โดยระบุขั้นตอนการติดตามงาน การควบคุมให้มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการอย่างไร หรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ : เกิดอะไรขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการ เป็นการแสดงผล ประโยชน์ หรือผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ ทั้งผลประโยชน์ทางตรง ทางอ้อม หรือผลกระทบที่สืบเนื่องจากการปฏิบัติโครงการนั้น บอกได้ว่าใครได้รับผลประโยชน์และ ผลกระทบในลักษณะใด ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ต้องสอดคล้องหรือเป็นเหตุเป็นผลกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

10. ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้เสนอโครงการ : ใครทำ โดยระบุบุคคลหรือ หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ ซึ่งพร้อมด้วยทรัพยากรเพียงพอที่จะดำเนินโครงการนั้น

การเรียงลำดับแต่ละหน่วยงานอาจแตกต่างกันหรืออาจมีการกำหนดเพิ่มเติมใน เรื่องของตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ และสถานที่ดำเนินงาน

2) การวางแผนโครงการแบบตารางสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Logical Framework Method : Log - Frame) ถูกพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1972 โดยบริษัท Practical Concepts Incorporated แห่งสหรัฐอเมริกา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติโดยความร่วมมือกับ USAID นำมาใช้ในประเทศไทย รูปแบบของ Log - Frame เป็นตาราง 16 ช่อง (4 x 4 Matrix) จะมองดูความสัมพันธ์ของแต่ละโครงการเชื่อมโยงแผนงาน และมอง Hierarchy of Objective หรือ ระดับของวัตถุประสงค์ 3 ระดับ คือ

- วัตถุประสงค์ระดับสูง (Ultimate goal) เป็นวัตถุประสงค์อันเป็นที่มาของโครงการ

- วัตถุประสงค์ระดับกลาง (Intermediate goal) เป็นวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น เพื่อสนับสนุนการบรรลุหรือการเกิดวัตถุประสงค์ระดับสูงสุด

- วัตถุประสงค์ระดับต่ำ เป็นวัตถุประสงค์ที่ก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ระดับกลาง เป็นผลงานที่เกิดขึ้นทันทีเนื่องจากการปฏิบัติงานโครงการ แต่ไม่ใช่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโครงการ

ตัวอย่างในทางปฏิบัติจะใช้วัตถุประสงค์ของแผนงานระดับสูงสุดว่า Goal หรือ Program goal วัตถุประสงค์ระดับกลางใช้คำว่า Purpose หรือ Project Purpose และวัตถุประสงค์ที่ใกล้ตัวนั้นใช้คำว่า Output หรือผลผลิตของโครงการ (เสน่ห์ จุ้ยโต อ้างใน ทวีป ศิริรัศมี, พ.ศ. 2545 : 40)

1. โครงสร้างหรือองค์ประกอบหลักของโครงการที่ปรากฏในตารางความสัมพันธ์

เชิงเหตุผล

จากแนวคิดดังที่กล่าวมานั้น โครงสร้างหรือองค์ประกอบหลักของโครงการที่บรรจุในตารางความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจึงประกอบด้วยองค์ประกอบในแนวตั้ง (Vertical relations หรือ Vertical logic) และองค์ประกอบในแนวนอน (Horizontal relations หรือ Horizontal logic) ดังตารางต่อไปนี้ (ทวีป ศิริวิศมี, พ.ศ. 2545 : 41 –45) คูตารางเมตริกซ์ในหน้าต่อไป

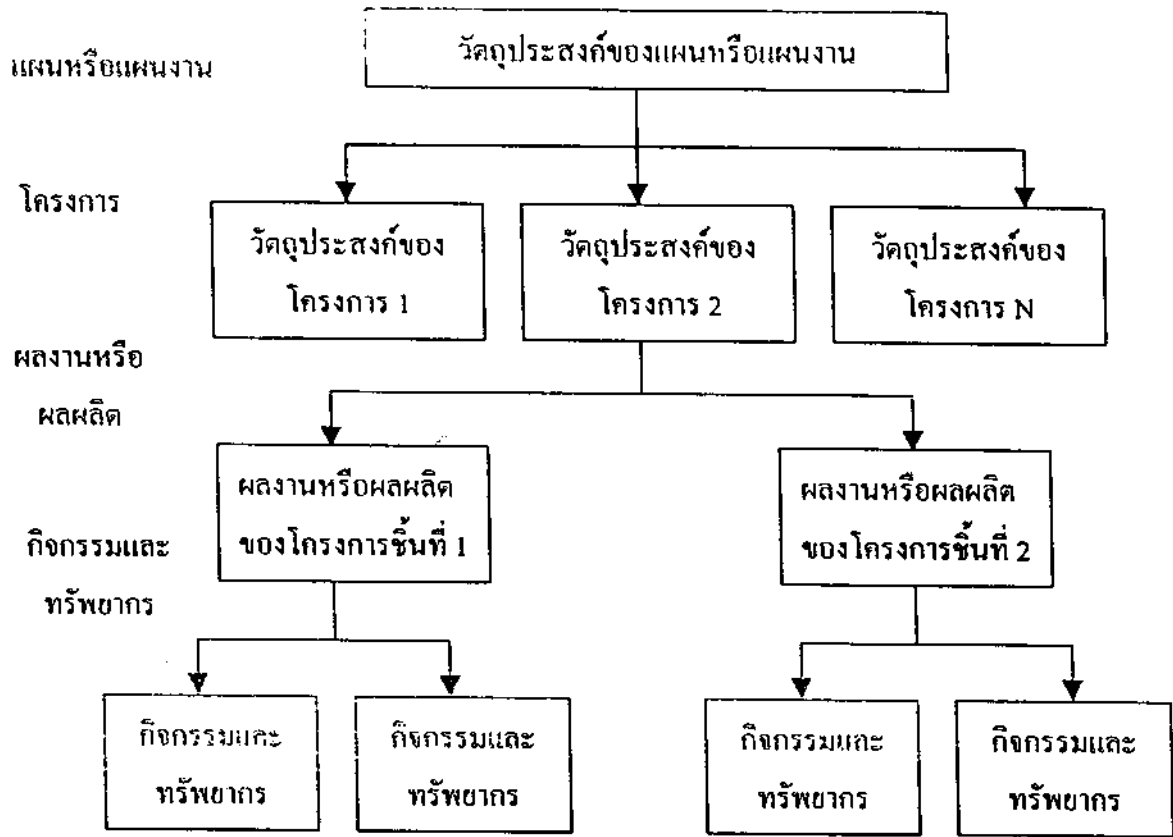
ตารางความสัมพันธ์เชิงเหตุผลแบบเมตริกซ์ 4 x 4

คำสรุปสาระสำคัญของ โครงการ (Narrative Summary : NS)	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของ โครงการ (Objectively Verifiable Indicators : OVI)	แหล่งข้อมูลหรือวิธีการ ตรวจสอบ (Means of Verification : MOV)	เงื่อนไขหรือข้อกำหนด เบื้องต้นที่สำคัญ (Important Assumptions : IA)
วัตถุประสงค์ของแผน หรือแผนงาน (Goal : G)	สิ่งที่แสดงให้เห็นถึง ความสำเร็จหรือบรรลุ วัตถุประสงค์ของแผน หรือแผนงาน (เวลา ปริมาณ / คุณภาพ)	แหล่งข้อมูลหรือวิธีการ ตรวจสอบความสำเร็จ ของวัตถุประสงค์ของ แผนหรือแผนงาน	ผลที่จะเกิดขึ้นในระยะ ยาวจากการดำเนินงาน ตามแผนหรือแผนงาน
วัตถุประสงค์ของ โครงการ (Purpose : P)	สภาพการณ์หรือ ลักษณะที่แสดงถึง ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (เวลา ปริมาณ / คุณภาพ)	แหล่งข้อมูลหรือวิธีการ ตรวจสอบความสำเร็จ ของวัตถุประสงค์ของ โครงการ	เงื่อนไขหรือข้อกำหนด สำคัญที่จะช่วยให้วัตถุประสงค์ ของแผนหรือ แผนงานบรรลุผล
ผลงานหรือผลผลิตของ โครงการ (Outputs : O)	สภาพการณ์หรือ ลักษณะที่แสดงให้เห็น ผลงานหรือผลผลิตเพื่อ ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (รายการผล งาน : เวลา ปริมาณ / คุณภาพ)	แหล่งข้อมูลหรือวิธีการ ตรวจสอบผลงานหรือ ผลผลิต	เงื่อนไขหรือข้อกำหนด สำคัญที่จะช่วยให้วัตถุประสงค์ ของโครงการ บรรลุผล (สภาพการณ์ที่ แสดงความสัมพันธ์ใน เชิงสนับสนุนกันระหว่าง ผลงานหรือผลผลิตกับ วัตถุประสงค์ของ โครงการ)
กิจกรรมและทรัพยากร ที่จะใช้ในการดำเนินงานโครงการ (Inputs : I)	ค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ใน แต่ละกิจกรรมหรือ ระดับความพยายามใน การให้ได้มาซึ่งผลงาน หรือผลผลิตของ โครงการ	แหล่งข้อมูลหรือวิธีการ ตรวจสอบการใช้จ่าย ในแต่ละกิจกรรม	เงื่อนไขหรือข้อกำหนด สำคัญที่จะทำให้บรรลุผล สำเร็จในการกระทำให้ได้ ผลงานหรือผลผลิตที่ กำหนดไว้

II. การบรรจุสาระสำคัญของในตารางความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

1. การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ (Column) ที่ 1 ดำเนินการดังนี้

1.1 จัดทำแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนงาน และโครงการ เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์ทั้งระบบ ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนงาน และโครงการ

1.2 บรรจุสาระสำคัญของโครงการลงในคอลัมน์ที่ 1(NS)โดยนำเอาวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงานมาบรรจุในช่องวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน (G) เอาวัตถุประสงค์ของโครงการบรรจุลงในช่องคำสรุป วัตถุประสงค์ของโครงการ (P) เอาผลงานหรือผลผลิตของโครงการมาบรรจุลงในช่องคำสรุปผลงานหรือผลผลิตของโครงการ (O) และเอากิจกรรมและทรัพยากรมาบรรจุลงในช่องคำสรุปกิจกรรมและทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานโครงการ (I) ตามลำดับ

1.3 ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวตั้ง (Vertical logic) ของคอลัมน์ที่ 1 เพื่อให้แน่ใจว่าการบรรจุสาระสำคัญในแต่ละช่วงตามขั้นตอนที่ 2 นั้นเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลซึ่งสามารถตรวจสอบได้ 2 แบบ คือ

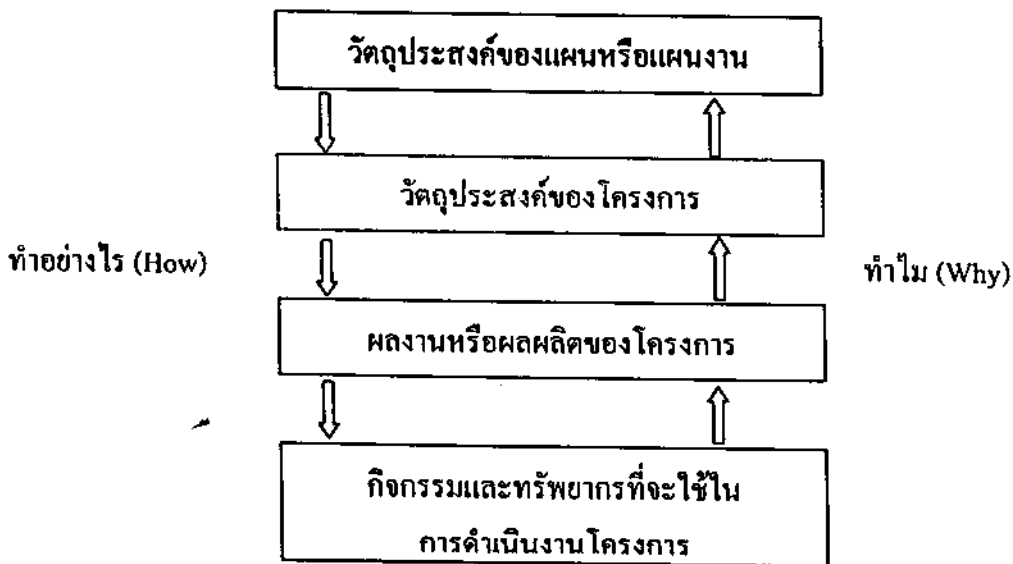
1.3.1 การตรวจสอบจากบนลงล่าง (↓) โดยตั้งคำถามว่า “อย่างไร” (How) ต่อเนื่องกันดังนี้

- “ทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน”
คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของโครงการ”
- “ทำอย่างไรจึงจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ”
คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “ผลงานหรือผลผลิตของโครงการ”
- “ทำอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลงานหรือผลผลิตนั้น”
คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “กิจกรรมและทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานโครงการ” นั้น

1.3.2 การตรวจสอบจากล่างขึ้นบน (↑) โดยตั้งคำถาม “ทำไม” (Why) ต่อเนื่องกันดังนี้

- “ทำไมต้องทำกิจกรรมนั้นและต้องใช้ทรัพยากรนั้น”
คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “ผลงานหรือผลผลิตของโครงการ”
- “ทำไมจึงต้องกำหนดผลงานหรือผลผลิตของโครงการเช่นนี้”
คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของโครงการ”
- “ทำไมจึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการเช่นนี้”
คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน”

ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวตั้งของสาระสำคัญต่างๆ ของโครงการ

2. การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่ 2 (ตัวบ่งชี้ : OVI) เป็นข้อความที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับคอลัมน์ที่ 1 ในแนวนอน โดยใช้คำถาม “อย่างไรและทำไม” คือ

“ถ้าอย่างไรจึงจะทราบผลสำเร็จของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน”

คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน” (และในทำนองเดียวกันอาจถามย้อนกลับว่า “ทำไมจึงต้องกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จดังกล่าวด้วย”

คำตอบที่ได้ก็คือ “เพื่อให้ทราบถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน”

ช่องอื่น ๆ ถัดมาก็ถามในลักษณะเดียวกัน ยกเว้นช่อง “กิจกรรมและทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานโครงการ” ซึ่งจะกำหนด “รายการค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ในแต่ละกิจกรรมหรือระดับความพยายามในการให้ได้มาซึ่งผลงานหรือผลผลิตของโครงการ” แทน

การกำหนดตัวบ่งชี้จะต้องชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นปรมาณ (Objectively Verifiable indicators) โดยระบุถึงเวลา และปริมาณ / คุณภาพ

3. การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่ 3 (แหล่งข้อมูลหรือวิธีการตรวจสอบ : MOV) เป็นข้อความที่แสดงถึงแหล่งข้อมูลหรือวิธีการตรวจสอบตัวบ่งชี้ตามที่ระบุไว้ในคอลัมน์ที่ 2 ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการ

การกำหนดข้อความในคอลัมน์ที่ 3 จะมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับข้อความในคอลัมน์ที่ 2 ในแนวนอน โดยใช้คำถาม “อย่างไรและทำไม” คือ

- “ทำอย่างไรจึงจะทราบว่า ตัวบ่งชี้ตามที่ระบุไว้ในคอลัมน์ที่ 2 นั้นปรากฏผลจริงหรือไม่ อย่างไร”

คำตอบที่ได้ก็คือ “แหล่งข้อมูลหรือวิธีการตรวจสอบตัวบ่งชี้ตามที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ที่ 2” และในทำนองเดียวกันอาจถามย้อนกลับว่า “ทำไมจึงกำหนดแหล่งข้อมูลหรือวิธีการตรวจสอบตัวบ่งชี้เช่นนั้น ซึ่งคำตอบที่ได้ก็คือ “เพื่อให้ทราบแหล่งข้อมูลหรือวิธีการตรวจสอบตัวบ่งชี้ตามที่

กำหนดไว้ในคอลัมน์ที่ 2” กรณีความสัมพันธ์ในแนวอื่นก็ใช้คำถามในทำนองเดียวกัน

4. การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่ 4 (เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเบื้องต้นที่สำคัญ : IA) เป็นข้อความที่ระบุเกี่ยวกับเงื่อนไขหรือข้อกำหนดเบื้องต้นที่สำคัญ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามคอลัมน์ที่ 1 ยกเว้นในกรณีที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงานจะเป็นเรื่องของการคาดคะเนถึงผลที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการดำเนินงานตามแผนหรือแผนงาน

การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่ 4 จะมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับความในคอลัมน์ที่ 2 ในแถวเดียวกัน โดยการตั้งคำถาม “อย่างไรและทำไม” คือ

- “ทำอย่างไรจึงเป็นไปตามข้อกำหนดไว้ในคอลัมน์ที่ 2 ในแถวเดียวกัน”

คำตอบที่ได้จะเป็นข้อกำหนดที่กำหนดในคอลัมน์ “เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเบื้องต้นที่สำคัญในแถวเดียวกัน” (และในทำนองเดียวกันอาจจะถามย้อนกลับว่า “ทำไมจึงกำหนดเงื่อนไขหรือข้อกำหนดเบื้องต้นที่สำคัญเช่นนั้น” ซึ่งคำตอบที่ได้ก็คือ “เพื่อให้สิ่งที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ที่ 2 ในแถวเดียวกันเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือปรากฏจริง”)

เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเบื้องต้นที่สำคัญที่กำหนดขึ้นนั้นเมื่อรวมกับข้อความในคอลัมน์ที่ 1 ในแถวเดียวกันจะทำให้เกิดผลในระดับที่สูงขึ้นไป 1 ระดับ กล่าวคือ เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเบื้องต้นของแถวที่ 4 คอลัมน์ที่ 4 เมื่อรวมกับข้อความในช่องกิจกรรมและทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานโครงการ (ในแถวที่ 4 คอลัมน์ที่ 1) แล้ว ก็จะก่อให้เกิดผลงานหรือผลผลิตของโครงการ (ในแถวที่ 3 คอลัมน์ที่ 1) เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเบื้องต้นของแถวที่ 3 คอลัมน์ที่ 4 เมื่อรวมกับข้อความในช่องผลงานหรือผลผลิตของโครงการ (ในแถวที่ 3 คอลัมน์ที่ 1) แล้วก็จะทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการ (ในแถวที่ 2 คอลัมน์ที่ 1) บรรลุผล และเงื่อนไขหรือข้อกำหนดเบื้องต้นของแถวที่ 2 คอลัมน์ที่ 4 เมื่อรวมกับข้อความในช่องวัตถุประสงค์ของโครงการ (ในแถวที่ 2 คอลัมน์ที่ 1) แล้วก็จะทำให้วัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน (ในแถวที่ 1 คอลัมน์ที่ 1) บรรลุผลตามลำดับ

2.4 แนวคิดในการวิเคราะห์โครงการ

การวิเคราะห์โครงการทางด้านสังคม เป็นการประเมินทางเลือกใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดและหาไปได้ยาก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านสวัสดิการ ตามที่ภาครัฐหรือแผนพัฒนาประเทศเป็นการวิเคราะห์ที่เน้นผลกระทบของโครงการที่มีต่อสวัสดิการทางสังคมหรือต่อประชาชนและชุมชน (ประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ, พ.ศ. 2542 ; 366)

2.4.1 เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณในการประเมินการลงทุนโครงการ

การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของโครงการทางสังคมนั้น ส่วนใหญ่โครงการที่ให้บริการทางสังคมจะไม่มีการซื้อขายไม่มีการคิดถึงกำไร ดังนั้น จึงไม่มีราคาตลาด (Market Price) ของวันประเภทบริการนั้น ๆ มีภาคเอกชนดำเนินการด้วย จึงจะสามารถนำมาเทียบเคียงหรือใช้เป็นมาตรวัดได้ แต่ขณะเดียวกันก็มีต้นทุนในการจัดให้มีบริการเช่นกัน จึงควรพิจารณาว่า ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการวัดให้มีบริการทางสังคมมีมากกว่าต้นทุน โดยต้องหาทางเลือกในการตีค่า ซึ่งใช้วิธีเทียบมาตรวัดจากต้นทุนการให้บริการในลักษณะเดียวกันของภาคเอกชน ทั้งนี้ต้องทำความเข้าใจวิธีการวิเคราะห์ทางการเงินและทางเศรษฐกิจแล้วนำมาปรับใช้กับโครงการสังคม ซึ่งใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางการเงิน คือ วัดความคุ้มค่า โดยอาศัยหลักการปรับค่าของเวลา ซึ่งใช้เทคนิคประเมินโครงการลงทุนโดยการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจลงทุน ดังนี้

1) ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period : PP) เป็นการวัดช่วงระยะเวลาที่กิจการจะได้รับผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ในรูปของเงินสดคุ้มกับเงินสดที่ต้องจ่ายลงทุนในตอนแรก แต่ไม่ได้วัดความสามารถในการทำกำไรของโครงการ จึงวัดความเสี่ยงในการลงทุนคร่าว ๆ เท่านั้น

กฎการตัดสินใจ : เลือกลงทุนในโครงการที่มี PP สั้นที่สุด (เสี่ยงน้อย)

$$\text{สูตร ระยะเวลาคืนทุน} = \frac{\text{จำนวนเงินลงทุน}}{\text{ผลตอบแทนจากการลงทุนต่อปี}}$$

2) อัตราผลตอบแทนทางบัญชี (Accounting Rate Return : ARR) หรืออัตราผลตอบแทนเฉลี่ยใช้วัดความสามารถในการทำกำไรของโครงการลงทุนต่าง ๆ โดยยึดผลกำไรสุทธิที่จัดทำขึ้นตามหลักการบัญชีเปรียบเทียบกับเงินลงทุน วิธี ARR ไม่คำนึงมูลค่าเงินตามเวลา

กฎการตัดสินใจ : การเลือกการลงทุนในโครงการที่ให้ค่า ARR สูงที่สุด เพราะให้ผลตอบแทนทางบัญชีสูง

$$\begin{aligned} \text{สูตร ARR} &= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{เงินลงทุนเริ่มแรก}} \\ &= \frac{\text{รายได้ส่วนเพิ่ม} - \text{ค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มรวมทั้งค่าเสื่อมราคา}}{\text{เงินลงทุนเริ่มแรก}} \end{aligned}$$

3) **มูลค่าปัจจุบันสุทธิ** (Net Present Value : NPV) หรือ NPV คือ ส่วนเกินของมูลค่าปัจจุบัน (Present Value) ในกระแสเงินสดสุทธิกับเงินลงทุนเริ่มแรก

NPV = มูลค่าปัจจุบันสุทธิ

PV = มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดตลอดอายุโครงการ
ลงทุน

I = เงินลงทุนเริ่มแรก

สูตร NPV = PV - I

การคำนวณหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดสุทธิที่กิจการจะได้รับในอนาคตจะคำนวณคิดลดด้วยต้นทุนของเงินทุน (Cost of Capital) หรืออัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ต้องการ (Minimum required rate of return)

กฎการตัดสินใจ : ถ้า NPV มีค่าเป็นบวก กิจการก็ควรที่จะยอมรับการลงทุนในโครงการนั้น แต่ถ้า NPV มีค่าติดลบกิจการก็ควรที่จะปฏิเสธการลงทุน

วิธี NPV คำนึงถึงมูลค่าของเงินตามเวลา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ แต่ต้องมีการประมาณข้อมูลพยากรณ์กระแสเงินสดในอนาคตระยะยาว

4) **อัตราผลตอบแทนจากโครงการลงทุน** (Internal Rate of Return : IRR) ที่ทำให้ PV ของกระแสเงินสดรับสุทธิมีค่าเท่ากับเงินลงทุน (I) หรืออีกนัยหนึ่งคือ

NPV มีค่า = 0

ซึ่งคำนวณโดย หาอัตราซึ่งลดที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน (เงินสดไหลออก) เท่ากับมูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการลงทุน (เงินสดไหลเข้า)

กฎการตัดสินใจ : ควรยอมรับโครงการลงทุนถ้า IRR มีค่าเกินกว่าต้นทุนของเงินทุน (Cost of Capital)

5) ดัชนีความสามารถในการทำกำไร (Profitability Index : PI) เป็นการจัดลำดับโครงการลงทุนเพื่อคัดเลือกโครงการที่ให้ค่า NPV มากที่สุดเรียงตามลำดับ เพื่อให้ทำการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ PI ในการจัดอันดับ

$$\text{จากสูตร ดัชนีกำไร} \\ \text{PI} = \frac{\text{มูลค่าปัจจุบันของเงินสดไหลเข้า}}{\text{มูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุนที่ต้องการ}}$$

กฎการตัดสินใจ : ดัชนีกำไรในโครงการลงทุนที่สูงกว่าจะเป็นโครงการที่น่าลงทุนกว่า โดยเปรียบเทียบและจัดลำดับ PI แต่ละโครงการ

ทั้งนี้การใช้เทคนิคทั้ง 5 ตัวที่กล่าวมานี้ วิธี NPV และ IRR เป็นวิธีที่มีการคิดลดในกระแสเงินสด (Discounted Cash Flow = DCF) ซึ่งทั้ง 2 วิธีนี้จะให้ความสำคัญที่มูลค่าเงินที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา กล่าวคือ การคำนึงถึงค่าของเงินในอนาคตนั่นเอง

2.4.2 การวิเคราะห์โครงการโดยศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโครงการโดยละเอียด (ประชุม รอดประเสริฐ, พ.ศ. 2542 : 55 – 56)

1) องค์กรประกอบภายนอกโครงการ หมายถึง สิ่งแวดล้อมซึ่งมีผลกระทบต่อโครงการทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ทางการเมือง และกลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ ตลอดจนไปถึงสภาพของคืนฟ้าอากาศ ในขณะที่จะต้องดำเนินงานโครงการนั้นด้วย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมดังกล่าวเป็นสิ่งที่ยากแต่ก็เป็นสิ่งที่ผู้วิเคราะห์โครงการจะต้องกระทำ และจะต้องกระทำด้วยความรอบคอบเป็นอย่างมาก เพราะองค์ประกอบชนิดนี้มีอิทธิพลเหนือความสามารถที่ผู้บริหารโครงการจะแก้ไขได้ หากมีผลกระทบอย่างรุนแรงอาจทำให้โครงการต้องได้รับการระงับหรือยกเลิกโดยกะทันหัน หรือโครงการไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ เช่น ถ้าสภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศไม่อำนวยแล้ว โครงการพัฒนาริมฝั่งทะเลภาคตะวันออกยกย่อมเกิดการชะงักงัน หรือหากเสถียรภาพทางการเมืองของประเทศไทยไม่มั่นคงแล้ว โครงการที่จะได้รับการลงทุนจากต่างประเทศย่อมจะไม่ได้ได้รับความไว้วางใจจากผู้ลงทุน เป็นต้น

2) องค์กรประกอบภายในหรือตัวโครงการ เป็นการวิเคราะห์ส่วนประกอบของตัวโครงการซึ่งจะพิจารณาได้จาก 3 ลักษณะ หลักของโครงการ คือ ความสอดคล้องสมบูรณ์ของโครงการความเหมาะสมและประโยชน์ของโครงการ และความเป็นไปได้ของโครงการ

2.1) ความสอดคล้องสมบูรณ์ของโครงการ พิจารณาจากส่วนประกอบของโครงการในเรื่อง

- วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- วิธีการดำเนินงาน
- ค่าใช้จ่าย

2.2) ความเหมาะสมและประโยชน์ของโครงการ พิจารณาจากส่วนประกอบของโครงการในเรื่อง

- เหตุผลและความจำเป็น
- ระยะเวลาการดำเนินงาน
- ความสมประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม
- ความสอดคล้องระหว่างรายจ่ายกับผลตอบแทน

2.3) ความเป็นไปได้ของโครงการ พิจารณาจากส่วนประกอบของโครงการในเรื่อง

- ความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ
- ฐานะการเงินของโครงการ
- ความสามารถของผู้ดำเนินงานและหน่วยงาน
- ความพร้อมทางด้านเทคนิค
- ข้อจำกัดต่าง ๆ

อนึ่งเนื่องจากการจัดทำโครงการหนึ่งโครงการใด ผู้เขียนหรือผู้จัดทำโครงการจะต้องคำนึงถึงคำถาม 6 ประการ อันเป็นที่เข้าใจกันโดยสัญชาตญาณในกลุ่มผู้จัดทำโครงการว่า W₅H นั้นในฐานะที่เป็นผู้วิเคราะห์โครงการจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ตามคำถามทั้ง 6 ประการดังกล่าว คือ

What (จะทำอะไร)	: จะต้องวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจนหรือไม่ วัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกับนโยบายหลักมากน้อยเพียงใด
Why (จะทำไปทำไม)	: จะต้องวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นมีเหตุผลอย่างไรที่จะต้องทำ มีความจำเป็นอย่างไร จึงต้องทำโครงการนี้

When (จะทำเมื่อใด)	: จะต้องวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นจะเริ่มดำเนินการและสิ้นสุดแล้วเสร็จเมื่อใด ระยะเวลาและช่วงการดำเนินงานเหมาะสมหรือไม่
Where (จะทำที่ไหน)	: จะต้องวิเคราะห์ว่าสถานที่ของการปฏิบัติงาน โครงการอยู่ที่ใด เป็นแหล่งหรือสถานที่ที่เหมาะสมหรือไม่
Who, Whom (ใครทำและทำเพื่อใคร)	: จะต้องวิเคราะห์ว่าใครเป็นผู้ทำโครงการนั้น เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติและความเหมาะสมหรือไม่และผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการเป็นผู้ที่เหมาะสมหรือไม่ เป็นคนส่วนใหญ่หรือส่วนน้อย เป็นต้น
How (ทำอย่างไร)	: จะต้องวิเคราะห์ว่ามีวิธีในการดำเนินงานหรือบริหารโครงการอย่างไรจึงจะบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

การวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบของโครงการจะต้องดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบ และจะต้องทำให้แต่ละองค์ประกอบมีจุดเด่นที่เห็น โดยแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อให้โครงการที่กำหนดขึ้นง่ายต่อการพิจารณา และมีเหตุผลควรแก่การอนุมัติดำเนินการ กล่าวคือ

- วัตถุประสงค์ต้องเฉพาะเจาะจงและชัดเจน
- โครงการต้องมีคุณค่าและให้ประโยชน์ต่อองค์การ โดยส่วนรวม
- ช่วงเวลาในการดำเนินงานมีความเหมาะสมเพียงพอ
- มีผู้ที่มีความรู้ความสามารถดำเนินการ และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการอย่างแท้จริง
- มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย

หากผู้วิเคราะห์โครงการสามารถวิเคราะห์คำถามทั้ง 6 ประการอย่างละเอียดและได้คำตอบทุกคำถามด้วยความพึงพอใจ ย่อมถือได้ว่าโครงการนั้นควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นโครงการที่สามารถดำเนินการได้หรือเป็นโครงการที่ควรสนับสนุน

2.5 การบริหารโครงการ (Project Management)

การบริหารโครงการ หมายถึง การจัดการ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อเกิดความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยที่ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

2.5.1 กระบวนการบริหารโครงการ (ประชุม รอดประเสริฐ, พ.ศ. 2542 ; 48 – 49)

1) การวางแผน หมายถึง การดำเนินการในการรวบรวมแนวความคิดและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการจัดทำหรือร่างเป็นโครงการขึ้น และใช้ร่างโครงการนี้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ในลักษณะที่ว่า จะทำอะไร ทำไปทำไม ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ใครเป็นผู้ทำ และทำอย่างไร

2) การจัดหน่วยงาน หมายถึง การจัดรูปแบบในการบริหารโครงการ รวมทั้งการจัดคนให้เข้าทำงาน โดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดทำหน้าที่รับผิดชอบอะไร และประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนเท่าใด เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ควรมีอะไรบ้าง การจัดหน่วยงานเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงขอบข่ายงานในระยะเวลาที่ต้องกระทำ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และกลไกในการปฏิบัติงานอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของงานหรือของโครงการ

การจัดหน่วยงานเพื่อการบริหารโครงการนั้นมีลักษณะคล้ายกับการจัดองค์การ โดยทั่วไป คือ อาจจัดในแบบการที่มีสายการบังคับบัญชาเพียงสายเดียว (Line-form of Structure) หรือเป็นแบบสายการบังคับบัญชาและสายงานที่ปรึกษา (Line & Staff form of Structure) หรือเป็นแบบอิสระทางวิชาการ (Collegiate Staff) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดและขนาดของโครงการ

3) การอำนวยการ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการดำเนินโครงการให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน และให้บุคคล และหน่วยงานทราบว่ามีขอบเขตในการปฏิบัติภารกิจมากน้อยเพียงใด มีกิจกรรมใดบางที่จะต้องกระทำ และอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของผู้ใดหรือหน่วยใด หากมีปัญหาอุปสรรคหรือมีเรื่องที่ต้องการการแก้ปัญหา และการตัดสินใจบุคคลใดหรือหน่วยงานใดจะเป็นผู้กระทำหน้าที่นั้น นอกจากนี้การอำนวยการยังครอบคลุมไปถึงการกำหนดรายละเอียด และการอนุมัติการเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานโครงการ ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการอำนวยการเป็นกระบวนการที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารโครงการเป็นสำคัญ

4) การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงการแต่ละกิจกรรม หาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ความสำเร็จของโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การควบคุมยังรวมไปถึงการจัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ และเป็นการประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่โครงการไปในตัวด้วย

2.5.2 ระบบการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการอย่างเป็นระบบ จะทำให้กิจกรรมของโครงการบรรลุผลในเงื่อนไข ระยะเวลา (Schedule) งบประมาณ (Budgeting) และวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective และ Goal) ซึ่งการจัดระบบการบริหารโครงการที่จะทำให้โครงการบรรลุผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย

1) ระบบย่อยการจัดหน่วยงาน (Facilitative organizational subsystem) เป็นการ จัดโครงสร้างเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและสายงานของคณะผู้ดำเนินโครงการ เพื่อความชัดเจนและความคล่องตัวในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2) ระบบย่อยการควบคุมโครงการ (Project control subsystem) เป็นการ จัดระบบกลไก และมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้โครงการบรรลุความสำเร็จตามกำหนดระยะเวลา และงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรโดยมีการตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค และการรายงานผลการดำเนินงานโครงการที่ชัดเจน จุดเน้นสำคัญของการจัดระบบย่อยการควบคุมโครงการก็คือ การตรวจสอบงานให้มีการปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบปริมาณและคุณภาพของงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณโครงการ

3) ระบบย่อยการบริหารจัดการสารสนเทศโครงการ (Project management Information subsystem) เป็นการ จัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพและนำไปใช้เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ

4) ระบบย่อยการวางแผน (Planning system) เป็นการ บริหารโครงการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน การกำหนดระยะเวลาการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ เช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานโครงการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) ระบบย่อยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (Human subsystem) เป็นการ ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อการทำงานร่วมกันตามโครงการของบุคลากร เพื่อให้การดำเนินโครงการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.5.3 โครงสร้างการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยบุคลากร 3 ระดับ คือ

1) ระดับผู้กำหนดนโยบายโครงการ เป็นคณะบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ กฎมวญ ติดตาม เรงรัด ตรวจสอบ จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินโครงการและอำนวยการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุผลสำเร็จ

2) ระดับผู้ประสานงานโครงการ เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการนำนโยบาย แนวคิด ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ระดับผู้กำหนดนโยบายกำหนดไว้แตกเป็นแผนงานหรือโครงการ เพื่อการปฏิบัติงานและประสานงานกับกลุ่มงานหรือฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ตลอดจนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และนอกจากนี้ยังทำหน้าที่ในการควบคุม ดูแล กำกับ ติดตาม และให้คำแนะนำปรึกษาการดำเนินงานโครงการแก่ระดับผู้ปฏิบัติหรือเจ้าหน้าที่ประจำโครงการด้วย

3) ระดับผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ประจำโครงการ (Project officer) เป็นคณะบุคคลซึ่งทำหน้าที่ปฏิบัติงานโครงการ เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำโครงการ ขึ้นตรงต่อหัวหน้างานในส่วนต่าง ๆ ของโครงการ ซึ่งมีศูนย์รวมที่สำนักงานโครงการ (Project office) โดยอาจจะเป็นทั้งผู้เสนอโครงการหรือผู้เขียนโครงการ และเป็นผู้ปฏิบัติงานโครงการนั้นด้วยตนเอง โดยได้รับการพิจารณาเห็นชอบและอนุมัติให้ดำเนินการ โดยหน่วยงานระดับประสานงานและระดับกำหนดนโยบายโครงการตามลำดับ

2.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารและจัดทำโครงการ (ทวิป ศิริวิศมี, พ.ศ. 2545 ; 57)

1. ความสามารถและความมีอำนาจของผู้บริหารโครงการ
2. ความเหมาะสมขององค์การของโครงการ
3. ความสามารถและความเหมาะสมของบุคลากรที่ร่วมโครงการทุกด้านและทุกระดับ
4. ความพอเพียงของงบประมาณ
5. ความชัดเจนของแผนการควบคุมโครงการ
6. ความเหมาะสมของสถานที่ดำเนินโครงการ
7. ความพร้อมและความเหมาะสมของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีต่าง ๆ
8. ความเหมาะสมของระยะเวลาดำเนินโครงการ
9. ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
10. ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมต่อการบริหารโครงการ

2.7 การควบคุมและประเมินผลโครงการ

2.7.1 การควบคุมโครงการ (Project Control) หมายถึง การกำกับติดตาม (Monitoring) การดำเนินงานโครงการและแก้ไขปัญหาอุปสรรค หรือความผิดปกติต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (โดยที่การติดตามผล หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบว่าโครงการมีความก้าวหน้าอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร) นอกจากนี้ยังใช้เทคนิคการควบคุมงานที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) วิธีการควบคุมตารางการทำงาน โดยใช้เทคนิค Gantt -- Chart แสดงเป็นผัง Gantt ที่ปรากฏกิจกรรมต่าง ๆ ตามช่วงเวลาของแต่ละกิจกรรม โดยแกนนอนแสดงช่วงเวลาของโครงการทั้งหมด แกนตั้งแสดงกิจกรรมของโครงการ จุดเริ่มต้น ช่วงเวลาดำเนินการ และจุดสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรม โดยผังจะช่วยให้ผู้ควบคุมงานโครงการเห็นความก้าวหน้าในแต่ละกิจกรรม และรู้ว่ากิจกรรมใดทำเมื่อไร ช่วงใด

2) วิธีการควบคุมการทำงานโดยใช้การวิถิวิกฤต (Critical Path Method (CPM)) และเทคนิคการประเมินโปรแกรมและการตรวจสอบ(Program Evaluation and Review Technique (PERT)) (สุชาติ สิริกุลตา และคณะ, พ.ศ. 2543 : 149)

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับ CPM และ PERT มีดังนี้

เหตุการณ์ (Event) หมายถึง สถานะที่เกิดขึ้นที่เวลาใดเวลาหนึ่งที่แสดงการเริ่มต้นหรือสิ้นสุดของงานหรือชุดของงาน

กิจกรรม (Activity) เป็นงานเฉพาะหรือชุดของงานของโครงการซึ่งต้องใช้เวลาหรือทรัพยากร โดยแสดงความก้าวหน้าจากเหตุการณ์หนึ่งไปสู่อีกเหตุการณ์หนึ่งตามลำดับ

วิถิวิกฤต (Critical path) เป็นขั้นตอนที่ยาวที่สุดหรือต้องใช้เวลามากที่สุดในลำดับเหตุการณ์ของกิจกรรมในเครือข่าย PERT, CPM

เครือข่าย (Network) เป็นการผสมกิจกรรมและเหตุการณ์ทั้งหมด เริ่มต้นจนกระทั่งถึงจุดสุดท้าย เครือข่ายมักจะเริ่มต้นจากซ้ายมือ โดยมีหัวลูกศรชี้ทิศทางการทำงาน ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมที่ทำมาก่อน แล้วกิจกรรมทั้งหมดก็จะดำเนินไปข้างหน้าจนถึงจุดสุดท้ายทางด้านขวามือ

ขั้นตอนการทำ CPM และ PERT มีดังนี้ (1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning)

(2) ขั้นตอนการกำหนดเวลาการทำงาน (Scheduling) ว่างานใดควรใช้เวลาเท่าใด (3) ขั้นตอนการควบคุมติดตามผลงาน (Controlling) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- **ขั้นการวางแผน (Planning)** ประกอบด้วย (1) การเก็บข้อมูล (รายละเอียด) (2) ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง (3) แยกงานเป็นงานย่อย ซึ่งงานจะมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดอย่างชัดเจน (4) จัดลำดับการทำงานก่อนหลังของงานย่อยนั้น ๆ ตามความสัมพันธ์ (5) กำหนดระยะเวลาที่งานย่อยนั้นต้องใช้ (6) นำงานย่อยนั้นมาเขียนเครือข่ายปฏิบัติงานโดยผังลูกศร ซึ่งจะกำหนดระยะเวลาการทำงาน

- **ขั้นการกำหนดเวลาทำงาน (Scheduling)** เป็นการคำนวณว่างานใดควรใช้เวลาเท่าใด โดยกำหนดวันที่ตามปฏิทินว่างานย่อยแต่ละงานควรทำเมื่อไร หรือต้องเสร็จเมื่อใด โดยขึ้นอยู่กับข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้บริหารได้รับการวางแผน ส่วนใหญ่จะแสดงในรูปตารางเวลา (Time chart) โดยแสดงเวลาเริ่มและสิ้นสุดของงาน จัดทำเป็นรายละเอียดงานแต่ละขั้น ๆ ไป เช่น ในการสร้างบ้านเมื่อปรับที่ดินเสร็จแล้ว ควรทำอะไรต่อไป ใช้เวลากี่วัน

- **ขั้นการควบคุมติดตามผลงาน (Controlling)** เป็นกาติดตามผลงานเป็นระยะ ๆ ตรวจสอบความก้าวหน้าไปทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะเปรียบเทียบกับงานที่ทำจริงกับที่ได้วางแผนไว้ในผังลูกศร และในตารางเวลา เช่น เทพื้นใช้เวลา 10 วัน ถ้าฝนตกทำการเทพื้นไม่ได้ ต้องเลื่อนออกไป หรือถ้างานนี้เป็นวิวิฤตก็จะต้องเพิ่มเวลาการทำงานเพื่อให้งานเป็นไปตามที่กำหนด เป็นต้น

ลักษณะโครงการที่สามารถใช้ CPM และ PERT ได้ (1) เป็นโครงการเล็กหรือใหญ่ก็ได้ (2) โครงการนั้นต้องสามารถแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ได้ (3) งานแต่ละงานที่แบ่งต้องสามารถกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงานได้ (4) สามารถประเมินค่าใช้จ่ายในการทำงานแต่ละขั้นได้ เช่น โครงการสร้างอาคารจะเล็กหรือใหญ่ก็ได้

3) การติดตามผลการดำเนินงานใน 3 ลักษณะ คือ

- การรายงานผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน การใช้จ่ายเงิน และปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน ซึ่งหน่วยปฏิบัติเป็นผู้รายงาน

- การตรวจและติดตามผลเป็นครั้งคราว ทั้งระหว่างการค้าเนินงานและภายหลังดำเนินกิจกรรม แล้วนำผลมาเสนอแนะ เรงรัด กำกับการค้าเนินโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์

- การรายงานสรุปผลภาพรวม อาจวิเคราะห์ ติดตามผลย่อยนำมาจัดทำเป็นสรุปภาพรวมเพื่อทราบผลทั้งหมด

2.7.2 การประเมินผลโครงการ

การประเมินผลโครงการเป็นกระบวนการของการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ของโครงการอย่างมีระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพื่อกำหนดปรับปรุงโครงการให้ดีขึ้น กระบวนการในการประเมินผลโครงการอาจมีขั้นตอนและรายละเอียดของขั้นตอนแตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการทางการประเมินผลโครงการแต่ละบุคคลหรืออาจมีรายละเอียดที่แตกต่าง เพราะรูปแบบหรือประเภทของการประเมินผล หรือประเมินไปตามแต่ละประเภทของโครงการ อย่างไรก็ตามการประเมินผลโครงการนอกจากจะประเมินโครงการทั้งหมดโดยส่วนรวมแล้ว แต่ละส่วนของโครงการจะต้องได้รับการประเมินควบคู่กันไปด้วยเสมอ คือ การประเมินข้อมูลนำเข้า (Inputs) การประเมินตัวกระบวนการ (Processor) และการประเมินผลงาน (Outputs) ซึ่งแต่ละส่วนและโยงทั้งหมดของโครงการจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ, พ.ศ. 2542 ; 70)

1) การศึกษาและพิจารณาถึงรายละเอียดของวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าโครงการที่กำหนดขึ้นนั้นมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการได้หรือไม่ จะมีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ให้มีความเฉพาะเจาะจงและปฏิบัติได้โดยลักษณะใด การประเมินผลโครงการในขั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานจริง เป็นการตรวจสอบและทบทวนความเรียบร้อยวัตถุประสงค์โครงการเป็นสำคัญ

2) การศึกษาความเป็นไปได้ของข้อมูล ซึ่งเป็นการประเมินข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ดำเนินการว่ายังมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานหรือไม่ ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่สามารถที่จะสนองตอบวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นยังจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้หรือไม่ การประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบทบทวนความเหมาะสมของทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการบริหารโครงการนั่นเอง

3) การเก็บรวบรวมและการกระทำข้อมูลและทรัพยากร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการในการดำเนินโครงการในลักษณะเป็นการเก็บรวบรวมและจำแนกข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ เป็นสัดส่วน และให้มีความเป็นจริงมากที่สุด เพราะหากการดำเนินงานในขั้นตอนนี้มีปัญหาข่มทำให้ผลงานที่เกิดขึ้นมีปัญหาตามไปด้วย กล่าวคือ แม้ว่าผู้บริหารโครงการจะทราบถึงทรัพยากรที่จะต้องใช้งบประมาณและคุณภาพเป็นอย่างดีแล้ว แต่ในขั้นตอนของการรวบรวมและจัดดำเนินการกับข้อมูลไม่ดีพอ ผลที่เกิดขึ้นข่มไม่มีคุณภาพหรือด้อยคุณภาพ ตัวอย่าง เนื้ออย่าง ดีอย่าง กับเตาที่ไฟแรงเกินไป ข่มได้เนื้ออย่างที่ไม่ม่กรียม เป็นต้น การประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบกระบวนการว่าเหมาะสมกับข้อมูลหรือทรัพยากรที่นำเข้าหรือไม่

4) การวิเคราะห์ การแปลความหมาย และการสรุปผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่ข้ามกฏได้ผ่านกระบวนการเรียบร้อยแล้ว และผู้ประเมินจะต้องทำการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นเช่นใด ตรงตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ จะมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ดีขึ้นในลักษณะใด และผลที่เกิดขึ้นจะมีแนวโน้มไปในลักษณะใด การประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินผลงานของโครงการที่เกิดขึ้น และรวมไปถึงการประเมินโครงการโดยทั้งหมดด้วยว่าด้วยทรัพยากรหรือข้อมูลนำเข้าที่มีอยู่ ด้วยกระบวนการที่ใช้ และด้วยผลงานที่ปรากฏนั้นโครงการโดยรวมเป็นเช่นใด เป็นโครงการที่ให้ผลประโยชน์คุ้มค่ากับการดำเนินงานหรือไม่ ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นแล้วดำเนินงานต่อไป หรือจะล้มเลิกยุติโครงการนี้เสีย

โดยกระบวนการที่กล่าวแล้วเป็นกระบวนการทั่วไปของการประเมินโครงการ หรือประเมินการปฏิบัติงานทุกชนิด และในการประเมินโครงการแต่ละโครงการนั้นปัจจัยหนึ่งที่จะต้องเกี่ยวข้องและมีส่วนสำคัญในการพิจารณา คือ ระยะเวลา (Timing Periods) ของการดำเนินโครงการ

2.7.3 การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1) ประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง ผลผลิตหรือผลงานหรือผลลัพธ์เบื้องต้น (Immediate output) ของระบบการทำงานหรือโครงการ โดยการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือผลที่คาดว่าจะได้รับและเป้าหมาย (อนันต์ เกตุวงศ์, พ.ศ. 2541 ; 349) ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{สูตร ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ผลลัพธ์เบื้องต้น}}{\text{วัตถุประสงค์}} \quad \text{หรือ} \quad \frac{\text{Output}}{\text{Objective}}$$

เช่น วัตถุประสงค์ของกนขารถยนต์เดือนหนึ่งจะทำให้ได้ 800 คัน เมื่อดำเนินการไปหนึ่งเดือนแล้วประเมินผลดูปรากฏว่าขายได้เพียง 700 คัน ประสิทธิภาพ = $\frac{700}{800}$
= 0.87 หรือ 87 เปอร์เซ็นต์

$$\text{สูตร ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ทรัพยากรที่ใช้ไปจริง (Cost)}}{\text{ทรัพยากรที่กำหนดไว้ในโครงการ (Planned inputs)}}$$

$$\text{สูตร ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{การกระทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activities)}}{\text{กิจกรรมที่ต้องกระทำของโครงการ (Planned activities)}}$$

2) ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต ผลงาน หรือผลลัพธ์เบื้องต้นของการปฏิบัติงานตามโครงการ (unit/cost) โดยการเปรียบเทียบกับโครงการ ลักษณะเดียวกันของหน่วยงานอื่นหรือหน่วยงานเดิม ที่มำกระทำต่างเวลาดัน ดังนั้นถ้าโครงการใด มีค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิตต่ำกว่าย่อมถือว่ามีประสิทธิภาพมากกว่า โดยถือว่าคุณภาพของผลผลิตและช่วงเวลาของการผลิตอยู่ในลักษณะเท่าเทียมกัน

$$\text{สูตร ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ทรัพยากรที่ใช้ (Cost)}}{\text{ผลผลิตเบื้องต้น (Output)}}$$

$$\text{สูตร ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ทรัพยากรที่ใช้ไปจริง (Cost)}}{\text{กิจกรรมที่ได้กระทำจริง (Actual activities)}}$$

$$\text{สูตร ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ผลผลิต (Output)}}{\text{กิจกรรมที่ทำจริง (Actual activities)}}$$

การประเมินผลส่วนใหญ่ จะใช้วิธีการวัดประสิทธิผลจากผลผลิตเบื้องต้น เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือผลที่คาดจะได้รับตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับประสิทธิภาพจะวัด โดยเปรียบเทียบผลผลิตเบื้องต้นกับทรัพยากรที่ใช้ หรือค่าใช้จ่ายจริงในการดำเนินการของโครงการ และผลออกมาในรูปของค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต และอาจจะวัดความพอใจของกลุ่มเป้าหมายเพื่อนำผลมาพิจารณาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่อหน่วยก็ได้

ส่วนความมุ่งหมายของวิธีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ (cost benefit analysis) นั้น จะเน้นการเพิ่มผลผลิต (Maximized output)

และการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผล (Cost effectiveness analysis) จะมุ่งเน้น การลดค่าใช้จ่ายหรือจะเพิ่มผลผลิต โดยให้ค่าใช้จ่ายคงที่ก็ได้

2.8 แนวคิดด้านตัวชี้วัดทางสังคม

ตัวชี้วัด คือ สิ่งี่แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้วัด โดยเป็นตัวแทนที่แปรค่าตัวแปรเชิงนามธรรมให้เป็นรูปธรรม ภายใต้การบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ กรณีที่ตัวชี้วัดมีตัวแปรมากกว่าหนึ่งตัว ก็จะมีการกำหนดค่านำหนักของแต่ละตัวแปรเพื่อจัดทำดัชนีของตัวชี้วัดนั้น

2.8.1 ลักษณะตัวชี้วัดทางสังคม

- ตัวชี้วัดทางสังคมจำแนกตามระดับ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดปัจจัยในกระบวนการ (Input Indicators) แสดงถึงวิธีการดำเนินงานและตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) แสดงผลผลิตจากกระบวนการผลิต

- ตัวชี้วัดทางสังคมจำแนกตามมาตรวัด ประกอบด้วย ตัวชี้วัดเชิงวัตถุวิสัย (Objective Indicators) แสดงค่าตัวเลขทางคณิตศาสตร์และมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวชี้วัดเชิงอัตวิสัย (Subjective Indicators) แสดงข้อมูลความรู้สึกรู้สึกทัศนคติ ความนิยม ความคิดเห็น

2.8.2 ค่าตัวชี้วัด

ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตรา จำนวน และค่าเฉลี่ย

2.8.3 คุณสมบัติที่สมบูรณ์ของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้ในเชิงรูปธรรม ต้องมีคุณสมบัติ คือ 2Q 2T 1P ซึ่งหมายถึง

2Q =	Quantity	ปริมาณ
	Quality	คุณลักษณะ
2T =	Time	เวลา ต้องระบุขอบเขตเวลา
	Target group	กลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มที่ได้รับประโยชน์
1P =	Place	สถานที่

2.8.4 เนื้อหาลงของตัวชี้วัด

ข้อมูลและสารสนเทศ เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ และรวบรวมให้เกื้อหนุนที่จะนำไปสู่การพัฒนาตัวชี้วัด

การศึกษาแนวคิดด้านตัวชี้วัดนี้มีความหมายต่อการประเมินผลสำเร็จของโครงการ เนื่องจากตัวชี้วัดเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการประเมินผล สามารถสะท้อนให้เห็นความสำเร็จของโครงการ แต่การกำหนดตัวชี้วัดต้องมีการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรม หรือโครงการ หรือแผนนั้น เนื่องจากตัวชี้วัดแต่ละระดับย่อมมีความหมายและสะท้อนผลของโครงการที่แตกต่างกัน

บทที่ 3

แนวทางการบริหารและจัดทำโครงการด้านแรงงาน

ในบทนี้ผู้จัดทำได้กำหนดกรอบการจัดทำแนวทางการบริหารและจัดทำโครงการด้านแรงงาน โดยการใช้กรณีตัวอย่างจริง คือ การบริหารและจัดทำโครงการเฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 72 พรรษา 12 สิงหาคม 2547 ของกระทรวงแรงงาน มานำเสนอในเชิงวิเคราะห์และยกตัวอย่าง เพื่อสร้างความเข้าใจโดยอาศัยประสบการณ์ที่รับผิดชอบในการประสาน จัดทำ พร้อมนำเสนอโครงการและบริหารดำเนินโครงการ ตามที่ได้รับมอบหมายภายใต้โครงการของกระทรวงแรงงาน และภายใต้บทบาทผู้ประสาน/ผู้บริหาร/ผู้ดำเนินการ โครงการและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้รับผิดชอบโครงการดังกล่าว

กรอบการวิเคราะห์ และนำเสนอแนวทางการบริหารและจัดทำโครงการด้านแรงงาน ประกอบด้วย

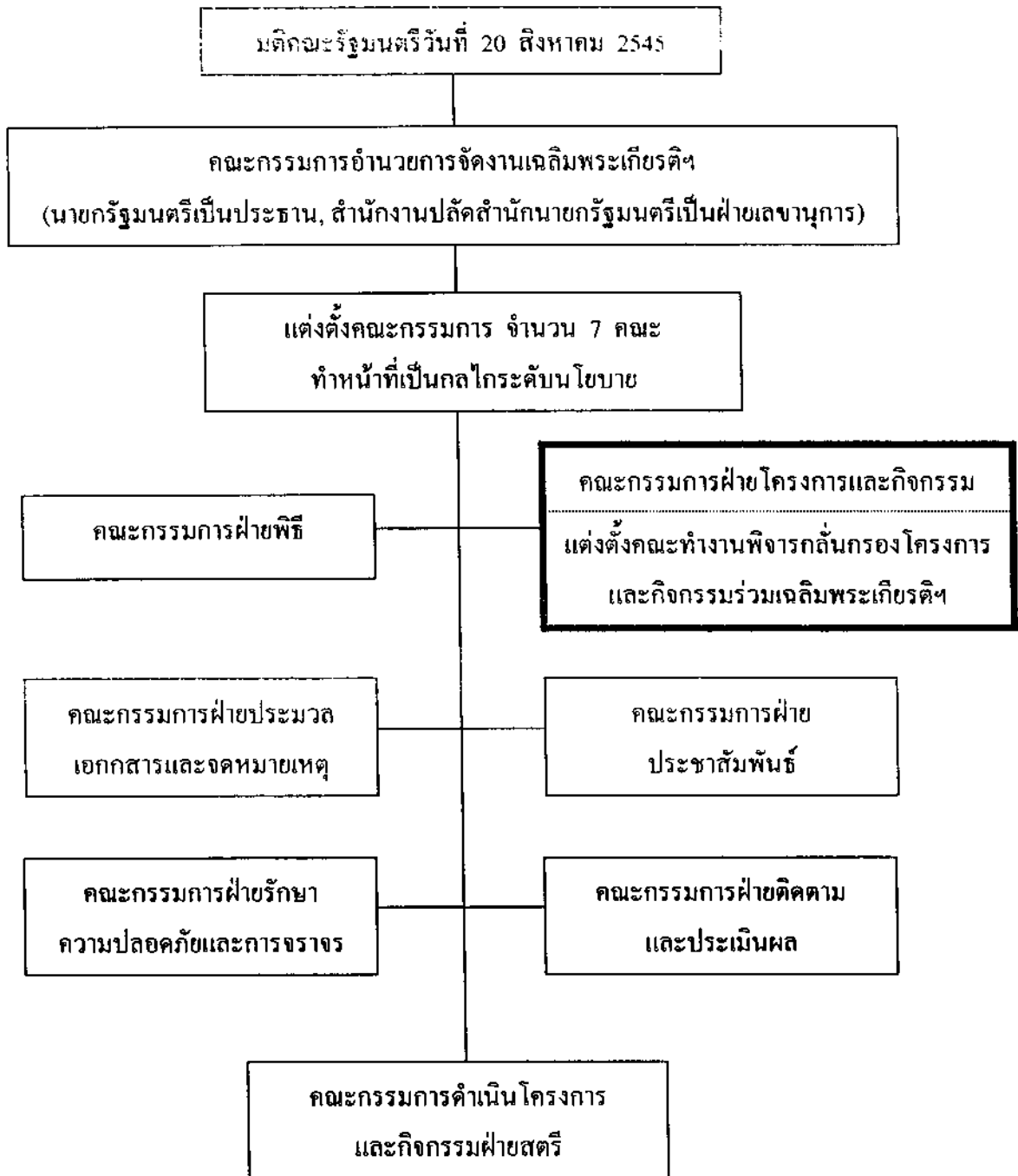
3.1 การพิจารณาและให้ความสำคัญกับนโยบายรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรีและยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านแรงงาน

ผู้จัดทำขอเสนอลำดับของการดำเนินการและความเชื่อมโยงกับผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงการรองรับนโยบาย มติคณะรัฐมนตรี และยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านแรงงาน ดังนี้

1) การพิจารณาประเด็นด้านนโยบาย ตั้งแต่ระดับนโยบาย/มติคณะรัฐมนตรี

เมื่อรัฐบาลได้แถลงนโยบายหรือได้สั่งการ/มอบหมายนโยบายเป็นมติคณะรัฐมนตรีแล้ว กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ จะพิจารณาว่ามติดังกล่าววางแนวทางไว้อย่างไร กระทรวงจะสนับสนุนและแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดให้มีแผนงาน/โครงการรองรับนโยบายอย่างไร ขณะเดียวกันรัฐบาลเองก็จะวางกลไกการประสานงานกลางไว้ให้ชัดเจน

กรณีตัวอย่าง รัฐบาลเตรียมกลไกรองรับการจัดทำแผนงาน/โครงการร่วมเฉลิมพระเกียรติฯ ดังแผนผังที่ปรากฏต่อไปนี้



มติคณะรัฐมนตรีวันที่ 20 สิงหาคม 2545

“ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติ (13 สิงหาคม 2545) ให้รัฐมนตรีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งรัดการจัดเตรียมงานเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 12 สิงหาคม 2547 ให้พร้อมตั้งแต่เนิ่น ๆ นั้น ขอให้รัฐมนตรีทุกท่านถือว่าภารกิจดังกล่าวเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการให้สมเด็จพระเกียรติ และให้รับไปพิจารณาด้วยว่า สมควรจะให้หน่วยงานในความกำกับดูแลจัดงานและกิจกรรมใดในโอกาสนี้ประการใด ทั้งนี้ ให้ยึดหลักความเหมาะสม ความจำเป็น และประโยชน์ที่จะบังเกิดแก่ส่วนรวม สำหรับคณะกรรมการอำนวยการจัดงานฯ และคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้จัดตั้งขึ้นตามที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเสนอให้มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง และหากมีประเด็นปัญหาให้รับนํารืออนาษกรรัฐมนตรีโดยเร็วต่อไป”

รายละเอียดคำสั่งกรรมการระดับนโยบายที่เชื่อมโยงกับกระทรวงแรงงาน ปรากฏดังนี้

(เฉพาะรายละเอียดให้ดูคำสั่งในภาคผนวก ก - ง)

แผนผังคณะกรรมการและคณะทำงาน
 ภายใต้โครงการเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ
 เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 12 สิงหาคม 2547

มติคณะรัฐมนตรีวันที่ 20 สิงหาคม 2545

นายกรัฐมนตรี ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงแรงงาน หน้าที่ กำหนดนโยบาย และให้ความเห็นชอบแผนงานโครงการ	คณะกรรมการอำนวยการจัดงานเฉลิมพระเกียรติฯ ประธาน กรรมการ/เลขานุการ กรรมการ
ปลัดกระทรวงมอบหมายผู้แทน เข้าร่วมเป็นคราว ๆ ไป	

คณะกรรมการฝ่ายพิธี รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงแรงงานหรือผู้แทน หน้าที่ จัดงานพระราชพิธี รัฐพิธี ศาสนพิธีและพิธีถวายชัยมงคล	ประธาน กรรมการ/เลขานุการ กรรมการ
รองปลัดกระทรวง (นายธีศรพล วนะภูติ) ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ผู้อำนวยการสำนักตรวจและประเมินผล	ผู้แทน ผู้แทนสำรองคนที่ 1 ผู้แทนสำรองคนที่ 2

คณะกรรมการฝ่ายโครงการและกิจการ รองนายกรัฐมนตรี (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) ประธาน ผู้แทนสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงแรงงานหรือผู้แทน หน้าที่ กำหนดหลักเกณฑ์และกลั่นกรองโครงการ	กรรมการ/เลขานุการ กรรมการ
รองปลัดกระทรวง (นายธีศรพล วนะภูติ) ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ผู้อำนวยการสำนักตรวจและประเมินผล	ผู้แทน ผู้แทนสำรองคนที่ 1 ผู้แทนสำรองคนที่ 2

คณะกรรมการฝ่ายประมวลเอกสารและจดหมายเหตุ
 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม ประธาน กรรมการ/เลขานุการ
 อธิบดีกรมศิลปากร
 ไม่ได้แต่งตั้งผู้แทนกระทรวงแรงงาน
 หน้าที่ จัดพิมพ์หนังสือที่ระลึกและจดหมายเหตุ

ไม่มีการแต่งตั้งผู้แทนกระทรวงแรงงาน

คณะกรรมการฝ่ายรักษาความปลอดภัยและการจราจร
 รองนายกรัฐมนตรี (พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ) ประธาน กรรมการ/เลขานุการ
 รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ กรรมการ/เลขานุการ
 ไม่ได้แต่งตั้งผู้แทนกระทรวงแรงงาน
 หน้าที่ วางแผน อำนวยความสะดวก รักษาความปลอดภัย

ไม่มีการแต่งตั้งผู้แทนกระทรวงแรงงาน

คณะกรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์
 รองนายกรัฐมนตรี (นายวิเชนุ เครือภาส) ประธาน กรรมการ/เลขานุการ
 อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์
 ไม่ได้แต่งตั้งผู้แทนกระทรวงแรงงาน
 หน้าที่ วางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์ การจัดงานเฉลิมพระเกียรติ

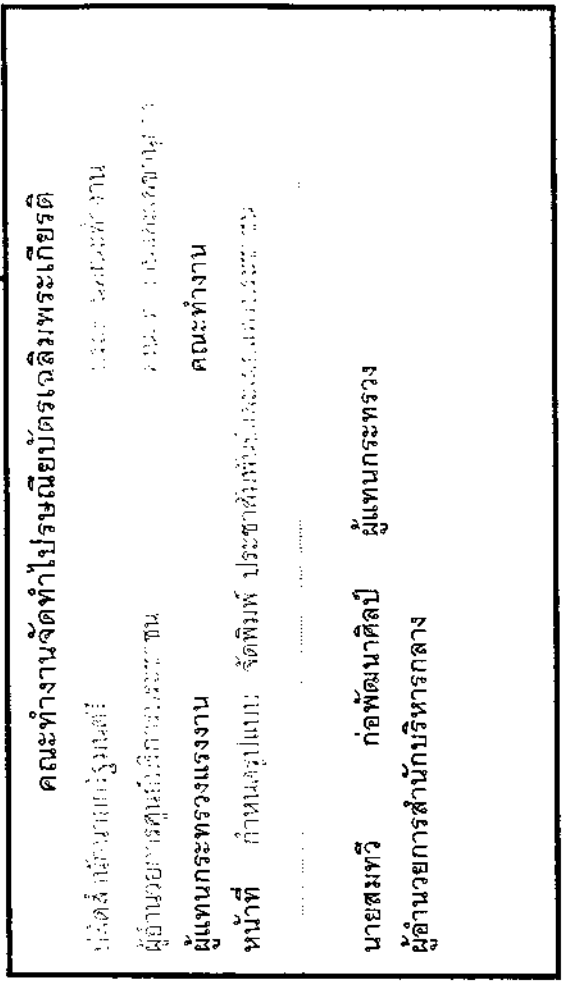
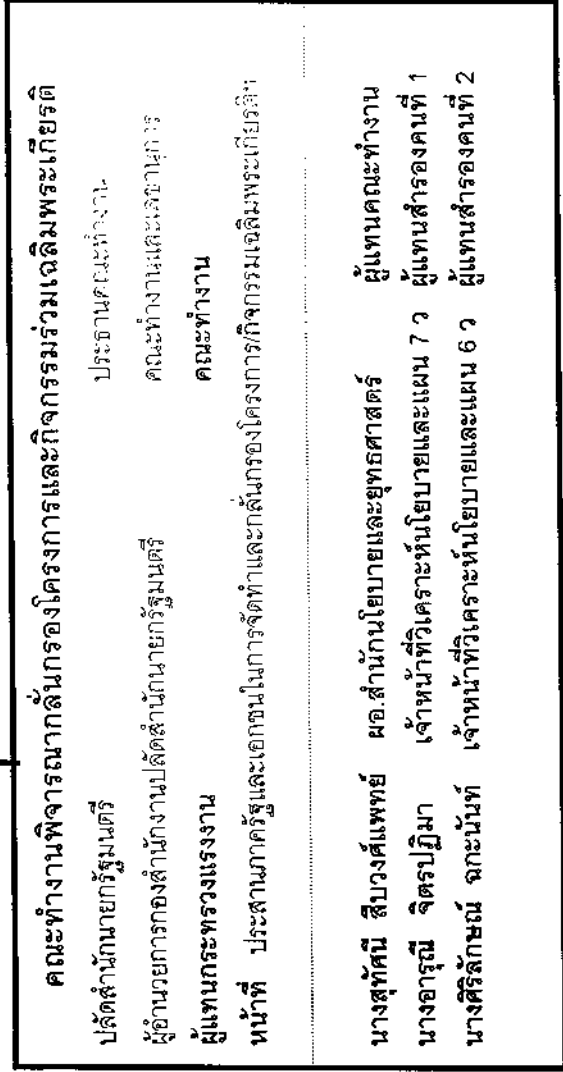
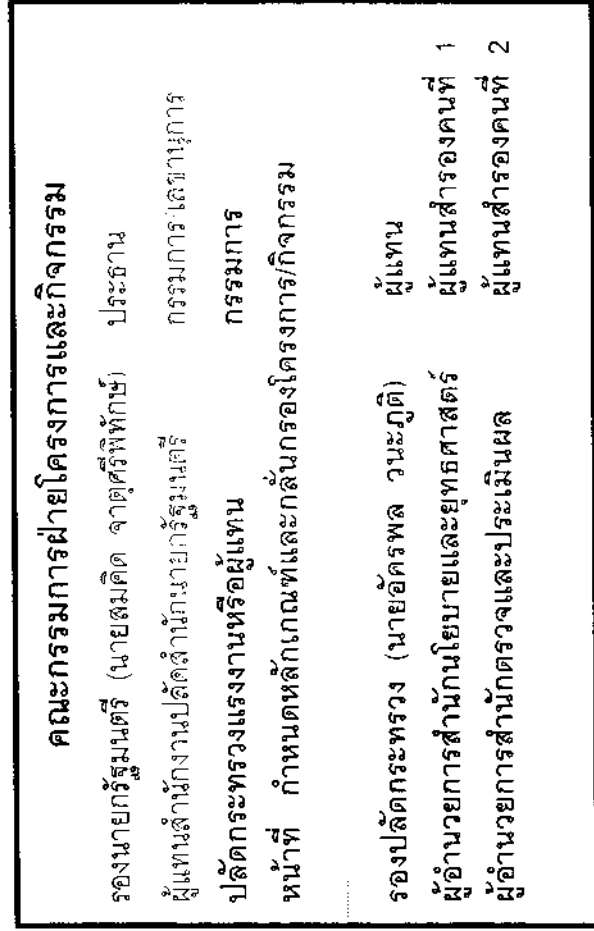
ไม่มีการแต่งตั้งผู้แทนกระทรวงแรงงาน

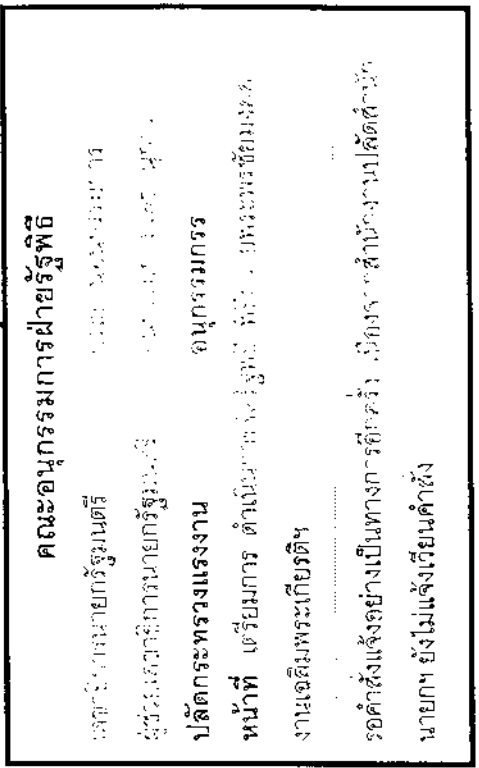
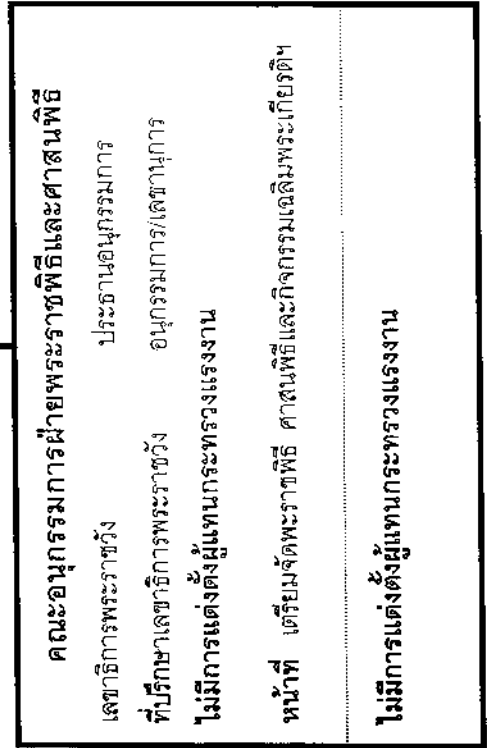
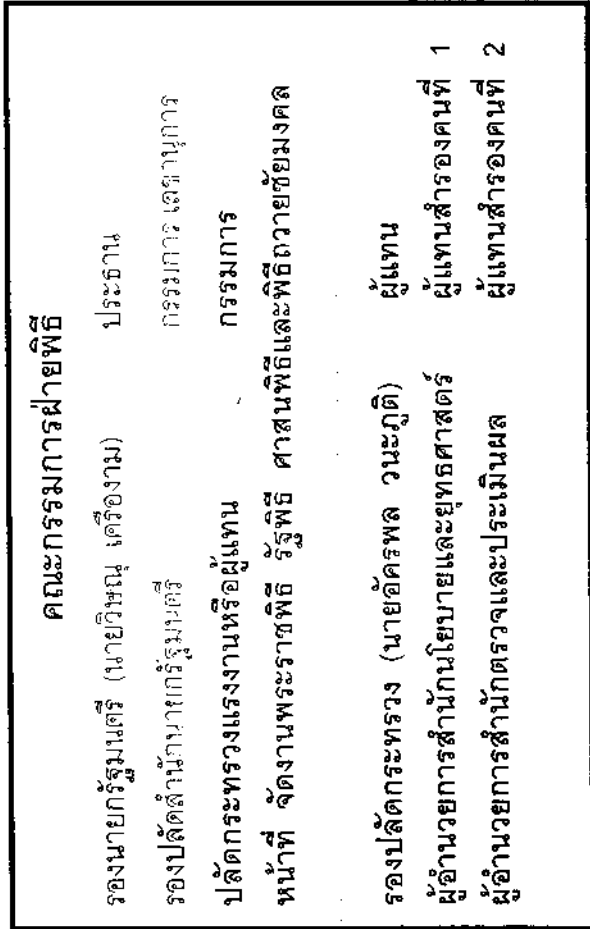
คณะกรรมการฝ่ายติดตามและประเมินผล
 ปลัดกระทรวงมหาดไทย ประธาน กรรมการ/เลขานุการ
 ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผน สป.มท. กรรมการ/เลขานุการ
 ไม่ได้แต่งตั้งผู้แทนกระทรวงแรงงาน
 หน้าที่ ติดตามและประเมินผลการจัดงานรวมทั้งงานโครงการและกิจกรรม

ไม่มีการแต่งตั้งผู้แทนกระทรวงแรงงาน

คณะกรรมการดำเนินโครงการและกิจกรรมฝ่ายสตรี
 คุณหญิงพันธุศรี ยงใจยุทธ ประธาน กรรมการ/เลขานุการ
 ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคม
 ไม่มีการแต่งตั้งผู้แทนกระทรวงแรงงาน
 หน้าที่ จัดโครงการกิจกรรมสตรีและครอบครัวเพื่อเฉลิมพระเกียรติ

ไม่มีการแต่งตั้งผู้แทนกระทรวงแรงงาน

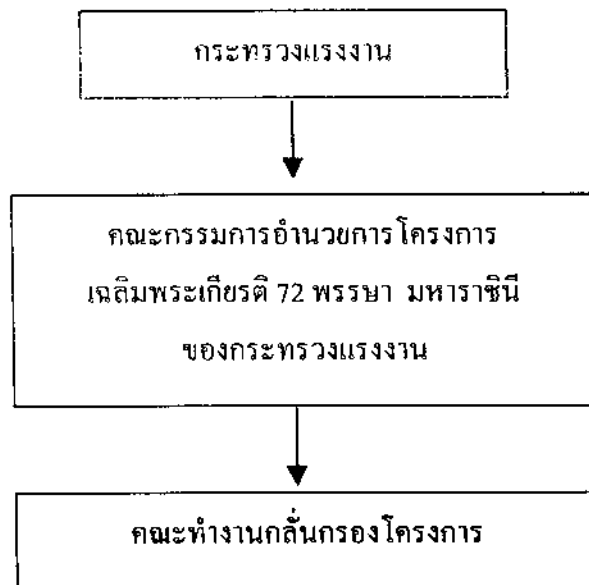




2) การพิจารณามติคณะรัฐมนตรีแล้วมีความเกี่ยวข้องกับกระทรวง กระทรวงได้เตรียมการรองรับ โดย

- พิจารณายุทธศาสตร์ด้านแรงงานที่เกี่ยวข้อง
- ดำเนินการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อรองรับนโยบาย/มติคณะรัฐมนตรี (จัดกลไกภายในกระทรวงแรงงาน อาจตั้งคณะกรรมการ หรือ สั่งการหน่วยปฏิบัติ)
- ระดมความคิดเห็นเพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับผ่านคณะกรรมการ/คณะทำงานร่วมหลายฝ่าย

กรณีตัวอย่าง กระทรวงแรงงานเตรียมกลไกรองรับมติคณะรัฐมนตรีเพื่อสร้างโครงการและพิจารณาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีการนำเสนอโครงการร่วมกัน



คำสั่งคณะกรรมการฯ และคณะทำงานปรากฏตามภาคผนวก จ

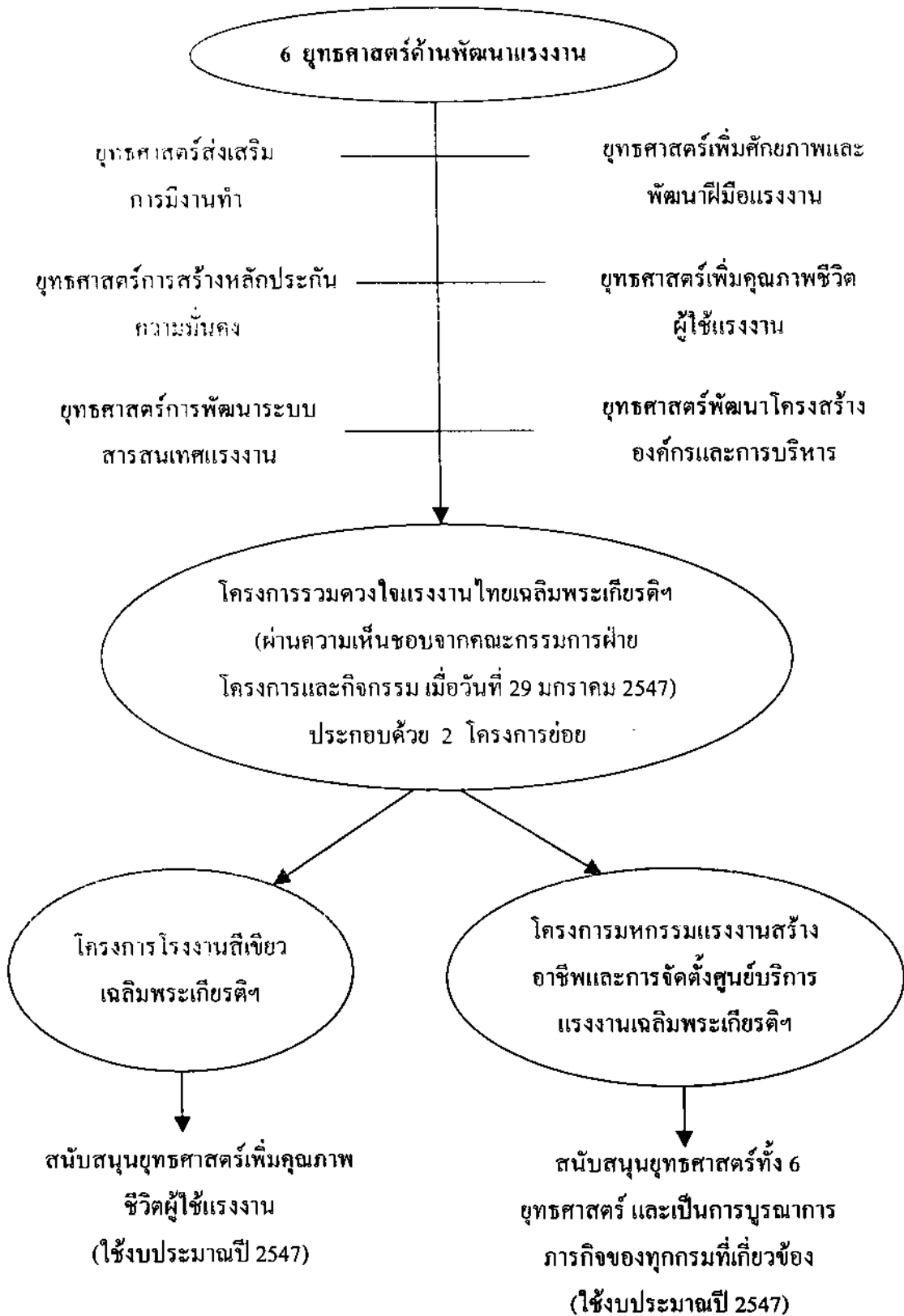
อธิบาย คณะทำงานฯ ในแต่ละระดับได้ประชุมหารือร่วมกันตั้งแต่ปลายปี 2545 และมีการนำเสนอโครงการใหม่ที่ของงบประมาณปี 2547 ให้คณะกรรมการฝ่ายโครงการและกิจกรรมของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีพิจารณาตลอดปี 2546 หลายครั้ง จนได้รับการพิจารณาโครงการบางโครงการและคัดถอนบางโครงการ เนื่องจากไม่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาโครงการของคณะกรรมการฝ่ายโครงการและกิจกรรม สำหรับโครงการที่ผ่านก็มีมีการปรับปรุงโครงการตลอดเวลาคความคืบหน้าประชุมคณะกรรมการฝ่ายโครงการและกิจกรรม

3.2 วิเคราะห์การเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ

การเชื่อมโยงเพื่อแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ต้องพิจารณาความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ชาติ กรอบนโยบายของรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุทธศาสตร์กระทรวง ซึ่งจะสะท้อนถึงภารกิจหลัก ๆ เป็นกรอบอยู่แล้ว และมีการแสวงหาแนวคิด เพื่อกำหนดร่างโครงการและเข้าสู่วงจรโครงการจนกระทั่งจบโครงการ

กรณีตัวอย่าง การพิจารณาโครงการและผลักดันโครงการเฉลิมพระเกียรติฯของกระทรวงแรงงานในระยะต้น คณะทำงานฯ ได้มองแนวคิดรูปแบบโครงการแบบบูรณาการ ที่จะสนองยุทธศาสตร์กระทรวงในทุกด้านโดยทุกกรมมีส่วนร่วม และโครงการที่กรมมีความพร้อมจะดำเนินการ ขณะเดียวกันก็อยู่ในหลักเกณฑ์โครงการที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดด้วย (แม้ว่าหลักเกณฑ์โครงการฯจะถูกกำหนดหลังจากมีการเตรียมโครงการและจัดทำโครงการไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ปลายปี 2545 ก็ตาม) อย่างไรก็ตามกระทรวงได้เตรียมโครงการไว้ตั้งแต่ปลายปี 2545 และขอใช้งบประมาณประจำปี 2547 ซึ่งสำนักงบประมาณได้อนุมัติงบประมาณให้ดำเนินการ โดยมองความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับโครงการและสนองนโยบาย/มติคณะรัฐมนตรี

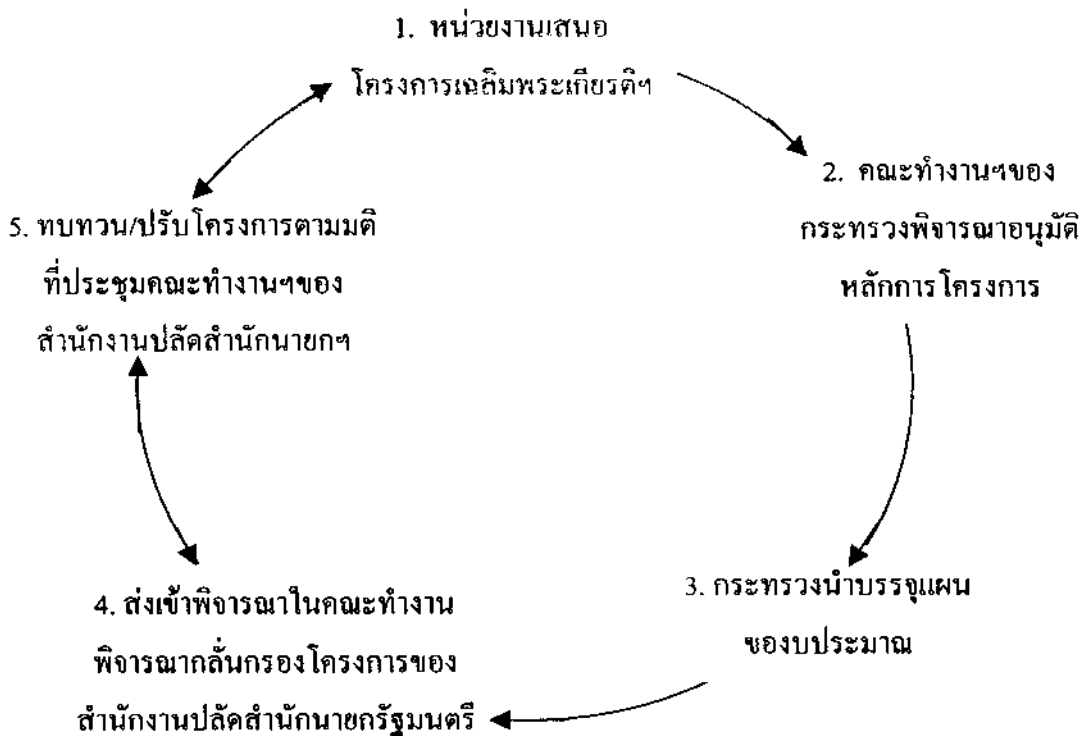
แผนภาพการเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ



3.3 กระบวนการและวิธีการเสนอโครงการ ประกอบด้วย

- จัดทำแบบคำขอโครงการ แบบประเพณีนิยมและแบบสรุปโครงการ นำเสนอขอตั้งงบประมาณ กรณีเป็นโครงการใหม่ต่อคณะกรรมการกึ่งกลางโครงการของกระทรวง
- คณะทำงานฯ ของกระทรวงพิจารณาคำขอไม่ผ่านโครงการบรรจุไว้ในแผนคำของบประมาณ ขณะเดียวกันส่งโครงการให้คณะทำงานพิจารณากึ่งกลางโครงการฯ ของหน่วยงานภายนอกพิจารณา โดยยึดหลักเกณฑ์โครงการที่ภายนอกกำหนด

กรณีตัวอย่าง ภาพแสดงกระบวนการเสนอโครงการ กรณีมีการปรับปรุงโครงการ



โครงการเฉลิมพระเกียรติฯ มีการทบทวนและปรับปรุงโครงการ 3 รอบขั้นตอนที่ 4 และ 5 ตั้งแต่ต้นปี 2546 – ปลายปี 2546 และเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2547 จึงผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการฝ่ายโครงการและกิจกรรมของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมีกรอบแนวทางและหลักเกณฑ์โครงการที่คณะกรรมการฝ่ายโครงการและกิจกรรมวางไว้มีดังนี้

3.3.1 กรอบแนวทางการจัดทำโครงการและกิจกรรมร่วมเฉลิมพระเกียรติ

(1) โครงการและกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถในกรณเผยแพร่พระเกียรติคุณ และพระมหากรุณาธิคุณของสมเด็จพระบรมราชินีนาถที่ทรงปฏิบัติบำเพ็ญพระราชกรณียกิจ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างความร่วมมือเป็นผาสุกแก่พสกนิกรชาวไทย การพัฒนาประเทศอย่างสมพระเกียรติ สมประโยชน์ และสอดคล้องกับแนวพระราชดำริ โดยต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน ดังนี้

(1.1) สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เกี่ยวกับงาน ส่งเสริมศิลปอาชีพ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการทำนุบำรุงการศึกษา ศิลปวัฒนธรรมอันเป็นมรดกของชาติ

(1.2) ส่งเสริมการเผยแพร่คุณธรรม 3 ประการ ของสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ คือ คุณธรรมว่าด้วยความอดทน ความกล้าหาญ และความเสียสละ

(1.3) สนับสนุนหรือสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ที่เน้นการส่งเสริมคุณภาพชีวิต การสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น นโยบายการแก้ไขปัญหาความยากจน นโยบายการแก้ไขปัญหาอาชญากรรม นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ นโยบายด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว นโยบายการส่งเสริมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น

(2) โครงการและกิจกรรมที่เสนอต้องเป็นโครงการที่คำนึงถึงความเหมาะสมและความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม ยึดหลักประหยัด ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณที่ทรงมีต่อชาติบ้านเมืองและพสกนิกรทั้งมวล

3.3.2 หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการและกิจกรรมร่วมเฉลิมพระเกียรติฯ

(1) โครงการและกิจกรรมที่เสนอต้องมีลักษณะตามกรอบแนวทางการพิจารณาจัดทำโครงการและกิจกรรมร่วมเฉลิมพระเกียรติฯ

(2) หน่วยงานและองค์กรเจ้าของโครงการและกิจกรรมจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ และรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามโครงการและกิจกรรมที่เสนอ

(3) โครงการและกิจกรรมที่เสนอต้องไม่ขัดต่อศีลธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม

(4) โครงการและกิจกรรมที่เสนอต้องไม่มีลักษณะเริ่มทดลองหรืออยู่ระหว่างทดลอง ซึ่งยังไม่ทราบผลที่แน่นอนยกเว้นโครงการวิจัยพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี

(5) โครงการที่เสนอจะดำเนินการเสร็จสิ้นก่อน หรือหลังวันที่ 31 ธันวาคม 2547 ก็ได้ ส่วนกิจกรรมจะต้องดำเนินการในช่วงวิเจติมพระเกียรติ หรือระหว่างวันที่ 1 มกราคม 2547 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2547

(6) โครงการและกิจกรรมที่เสนอไม่ควรมีลักษณะเป็นงานประจำที่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานนั้น และใช้งบประมาณประจำปีของหน่วยงานในการดำเนินงาน รวมทั้งงานที่ได้มีการกำหนดแบบมาตรฐานไว้แล้ว เช่น อาคารเรียน สะพานลอยคนเดินข้าม เป็นต้น เว้นแต่โครงการและกิจกรรมดังกล่าวจะได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานจากหน่วยงานหรือองค์กรอื่นเป็นพิเศษ เพื่อร่วมเฉลิมพระเกียรติฯ ในวโรกาสนี้เป็นการเฉพาะ

(7) โครงการและกิจกรรมที่หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ จัดทำขึ้นและมีลักษณะเดียวกัน เช่น กิจกรรมหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ กิจกรรมอุปสมบทหมู่ เห็นควรให้มีหน่วยงานหลักเป็นผู้ประสานงานเช่นเดียวกับโครงการบริจาคโลหิตที่มีสภาภษาคไทยเป็นหน่วยงานหลัก เพื่อให้โครงการและกิจกรรมมีเอกภาพ โดยให้กระทรวงสาธารณสุขเป็นหน่วยงานหลักในการประสานกิจกรรมหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักในการประสานกิจกรรมอุปสมบทหมู่ และให้หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ที่จะจัดโครงการและกิจกรรมลักษณะนี้ประสานกับกระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงศึกษาธิการโดยตรง โดยให้หน่วยงานหลักดังกล่าวแจ้งให้คณะกรรมการฝ่ายโครงการและกิจกรรมทราบด้วย เพื่อจะได้รวบรวมนำเสนอคณะกรรมการอำนาจการฯ ทราบต่อไป

(8) โครงการและกิจกรรมทั่วไป เช่น การจัดนิทรรศการพระราชกรณียกิจของสมเด็จพระบรมราชินีนาถ การตกแต่งไฟประดับของสถานที่ต่าง ๆ และการจัดทำปฏิทิน เป็นต้น ให้หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ดำเนินการได้ โดยไม่ต้องจัดทำโครงการและกิจกรรมเพื่อเสนอคณะกรรมการฝ่ายโครงการและกิจกรรมพิจารณาเข้าร่วมเฉลิมพระเกียรติฯ เนื่องจากลักษณะของโครงการและกิจกรรมเป็นการเฉลิมพระเกียรติฯ อยู่แล้ว ทั้งนี้ หน่วยงานที่จัดทำโครงการและกิจกรรมในลักษณะดังกล่าวจะต้องแจ้งให้คณะกรรมการฝ่ายโครงการและกิจกรรมทราบด้วย เพื่อจะได้รวบรวมนำเสนอคณะกรรมการอำนาจการฯ ทราบต่อไป

(9) การดำเนินงานตามโครงการและกิจกรรมต้องเป็นไปเพื่อสาธารณชน โดยส่วนรวมและต้องไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชนในลักษณะของการเรียไหรอแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

3.3.3 แบบรายงานตามแบบสรุปและปรากฏตัวอย่างตามภาคผนวก ง

แบบสรุป

โครงการ/กิจกรรมเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ

เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ

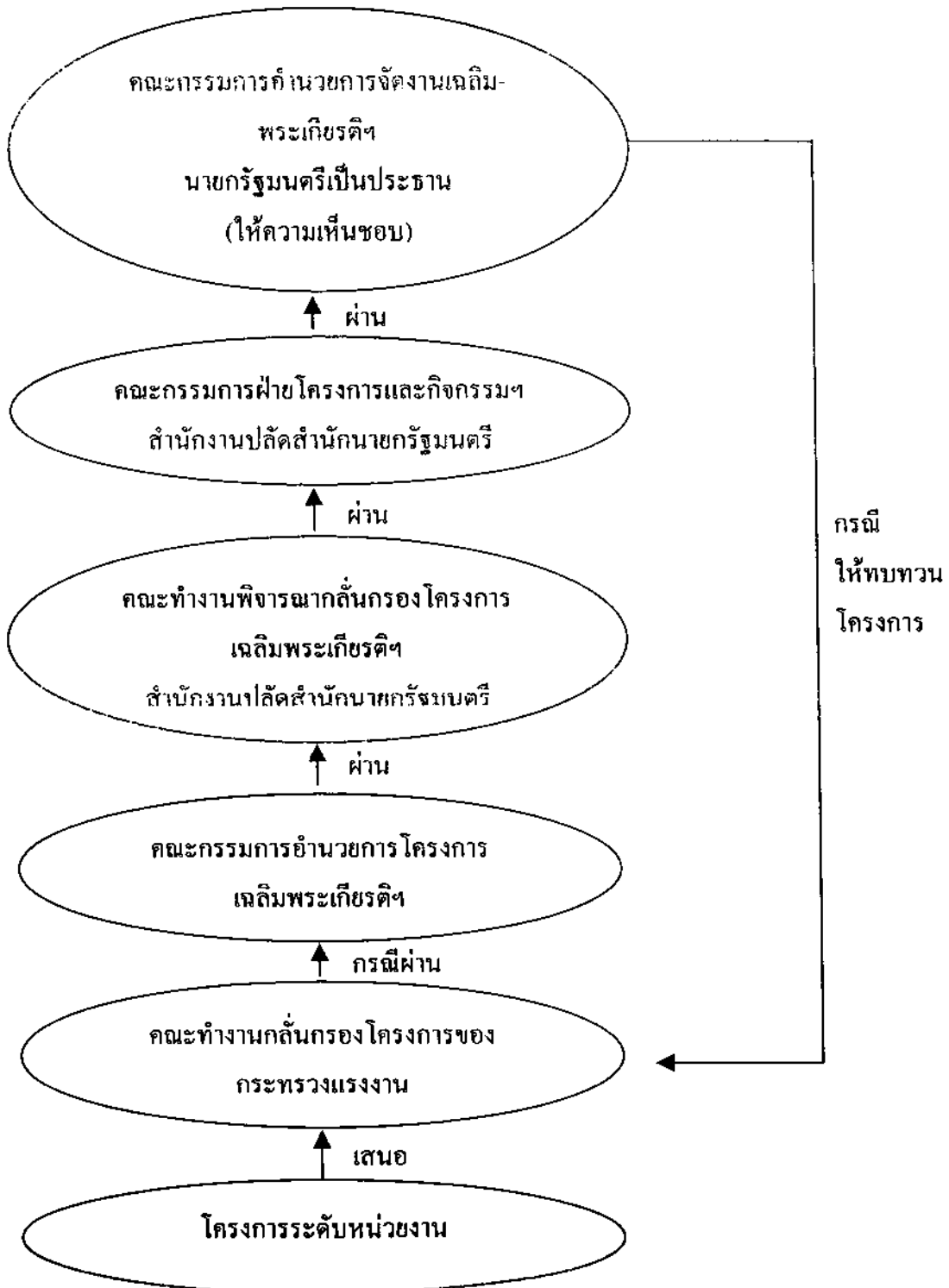
12 สิงหาคม 2547

-
1. หน่วยงานรับผิดชอบ
 - 1.1 หน่วยงานเจ้าของโครงการและกิจกรรม.....
 - 1.2 หน่วยงานสนับสนุน.....
 2. ชื่อโครงการ/กิจกรรม.....เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ
เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 12 สิงหาคม 2547
 3. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
.....
.....
 4. ลักษณะของโครงการ/กิจกรรม.....
.....
.....
 5. ระยะเวลาดำเนินการ
 - 5.1 เริ่มต้น (วัน / เดือน / ปี)
 - 5.2 สิ้นสุด (วัน / เดือน / ปี)
 6. การดำเนินการ.....
.....
 7. งบดำเนินการรวม.....
 - 7.1 งบประมาณ.....
 - 7.2 งบอื่นๆ
 8. พื้นที่ดำเนินการ.....
 9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ.....
 10. การติดตามประเมินผล.....
 11. ผู้ประสานโครงการ ชื่อ.....สกุล.....โทรศัพท์.....E-mail.....

หมายเหตุ : ขอให้แนบรายละเอียดโครงการ / กิจกรรม และหลักฐานการได้รับการจัดสรรงบประมาณด้วย

หมายเหตุ การเตรียมโครงการเฉลิมพระเกียรติฯ ของกระทรวงแรงงานเป็นการจัดทำคำขอโครงการ ก่อนที่หลักเกณฑ์โครงการจะถูกกำหนดขึ้น จึงทำให้เกิดการปรับปรุงและทบทวนโครงการ 3 รอบ และหน่วยงานภายนอกยังไม่สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ให้เหมาะสมได้ เนื่องจากความหลากหลาย ของโครงการที่เสนอสู่การพิจารณาจากหลาย ๆ หน่วยงาน

3.3.4 วิธีการเสนอโครงการเฉลิมพระเกียรติฯ ผ่านโครงสร้างการบริหารจัดการในรูป คณะกรรมการ / คณะทำงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวงแรงงาน



3.4 การบริหารจัดการและจัดทำโครงการด้านแรงงาน

3.4.1 โครงสร้างการบริหารจัดการ ใช้รูปแบบคณะกรรมการและคณะทำงาน ในกรณีระดมความคิดเห็น ควรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโครงการ การตัดสินใจชี้มติจากที่ประชุม คณะกรรมการและคณะทำงานเป็นหลัก

กรณีตัวอย่าง เมื่อโครงการรวมดวงใจแรงงานไทยเฉลิมพระเกียรติฯ ได้รับอนุมัติแล้ว สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกรมเจ้าของโครงการจะจัดโครงสร้างการบริหารจัดการโครงการของตน กรณีนี้จะยกตัวอย่างโครงการมหกรรมแรงงานสร้างอาชีพและการจัดตั้งศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติฯ ซึ่งมี 2 กิจกรรมย่อยที่ต้องดำเนินการ โดยเดิม 2 กิจกรรมย่อยมีสถานภาพเป็นโครงการ จึงมีการแต่งตั้งคณะทำงาน 2 ชุด เนื่องจากกิจกรรมมีความแตกต่างกัน แต่รวมเป็นโครงการเดียวตามมติคณะทำงานพิจารณาถ้อยแถลงโครงการและกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติฯ ของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี การจัดตั้งคณะทำงานยึดองค์ประกอบบนพื้นฐานของภารกิจที่สอดคล้องกับกิจกรรม (ดูคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดงานจัดตั้งศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติฯ และคณะทำงานมหกรรมแรงงานสร้างอาชีพเฉลิมพระเกียรติฯ ในภาคผนวก ข)

3.4.2 การบริหารจัดการ ใช้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ/คณะทำงาน เป็นผู้นำเสนอแนวคิดโครงการ จัดทำโครงการและปรับปรุงทบทวนโครงการ โดยผ่านความเห็นชอบจากประธานคณะกรรมการ หรือประธานคณะทำงาน หรือจากการร่วมลงมติของคณะทำงาน และจัดทำแผนปฏิบัติการ

3.4.3 รูปแบบการหารือ ใช้เวทีการประชุมคณะกรรมการและคณะทำงาน มีการบันทึกผลการประชุมและประสานสั่งการในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการและเตรียมกิจกรรมรองรับโครงการที่ผ่านการอนุมัติ

กรณีตัวอย่าง จากตัวอย่างโครงการจัดตั้งศูนย์บริการแรงงานฯ มีการหารือผ่านที่ประชุมคณะทำงานจัดตั้งศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติฯ จำนวนหลายครั้ง ดังตัวอย่างที่แสดงไว้ในภาคผนวก ข - ฎ

3.4.4 การจัดทำโครงการ ฝ่ายเลขานุการหรือผู้จัดทำโครงการใช้วิธีจัดทำโครงการแบบโครงการตามแบบประเพณีนิยม เพื่อนำเสนอโครงการตามลำดับสู่การพิจารณาของคณะกรรมการ / คณะทำงานแต่ละระดับ พร้อมเตรียมจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการให้ชัดเจน ครอบคลุมระยะเวลา ผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ

กรณีตัวอย่าง การจัดทำโครงการดังต่อไปนี้

**โครงการมหกรรมแรงงานสร้างอาชีพและการจัดตั้งศูนย์บริการแรงงาน
เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ
เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 12 สิงหาคม 2547**

**1. กิจกรรมจัดตั้งศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์
พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ
12 สิงหาคม 2547**

1. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันเป็นที่ระหวังกันว่า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สารสนเทศมีผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างกว้างขวาง ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในสังคมโลกได้ กระทรวงแรงงานในฐานะหน่วยงานของรัฐได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของกระทรวง เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางของการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) นโยบายของรัฐบาลและการปฏิรูประบบราชการ โดยการนำเอาเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารราชการ รวมทั้งการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการของกระทรวงได้อย่างทั่วถึง รวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย และเป็นการพัฒนาการให้บริการตามบทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ในวโรกาสที่สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ จะทรงมีพระชนมายุครบ 72 พรรษา ในวันที่ 12 สิงหาคม 2547 เพื่อเป็นการน้อมรำลึกถึงพระมหากรุณาธิคุณที่สมเด็จพระนางเจ้าฯ ทรงมีต่อปวงชนชาวไทยและเป็นการเฉลิมพระเกียรติของพระองค์ท่าน กระทรวงแรงงานจึงเห็นควรจัดทำโครงการศูนย์บริการเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระบรมราชินีนาถ 6 รอบพระชนมพรรษาขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการด้านแรงงานแก่ประชาชนด้วยตนเองแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งจะเป็นการตอบสนองทิศทางการพัฒนาการให้บริการของกระทรวงดังกล่าวข้างต้น

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

2.1 เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ในวโรกาสที่ทรงมีพระชนมายุครบ 72 พรรษา ในวันที่ 12 สิงหาคม 2547

2.2 เพื่อเป็นศูนย์กลางและศูนย์ต้นแบบในการให้บริการข้อมูลสารสนเทศตามภารกิจของกระทรวงแรงงานแก่ประชาชนด้วยตนเอง ผ่านระบบ Computer Touch Screen เช่น ให้ข้อมูลบริการงานจัดหางาน พัฒนาฝีมือแรงงาน การคุ้มครองและสวัสดิการแรงงาน และการรับสิทธิประโยชน์ของผู้ประกันตน เป็นต้น

3. เป้าหมายของโครงการ

- 3.1 จัดตั้งศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระบรมราชินีนาถ 6 รอบพระชนมพรรษา ณ บริเวณกระทรวงแรงงาน 1 ศูนย์ (4 จุด) (8 เครื่อง)
- 3.2 ประชากรมาใช้บริการของศูนย์ ปีละไม่ต่ำกว่า 3,000 คน
- 3.3 ผู้ใช้บริการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 มีความพึงพอใจในการให้บริการของศูนย์

4. แนวทางการดำเนินงาน

- 4.1 ปรับปรุงพื้นที่เพื่อจัดตั้งศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระบรมราชินีนาถ 6 รอบพระชนมพรรษา ณ พื้นที่ ชั้น 1 กระทรวงแรงงาน
- 4.2 จัดหาคอมพิวเตอร์ระบบสัมผัส (touch screen) และติดตั้งพร้อมโปรแกรมสำเร็จรูป จำนวน 8 เครื่อง (กรมสำนักงานประกันสังคม หน่วยละ 2 เครื่อง) เพื่อให้บริการด้านข้อมูลสารสนเทศ ตอบคำถามปัญหาแรงงาน ฯลฯ ผ่านเครื่องดังกล่าว ประกอบด้วยข้อมูลดังนี้
 - 4.2.1 กรมการจัดหางานให้บริการข้อมูลตลาดแรงงาน การแนะแนวอาชีพ เป็นต้น
 - 4.2.2 กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ให้บริการข้อมูลหลักสูตรการฝึก สาขาการพัฒนาฝีมือแรงงาน และจำนวนผู้ที่ผ่านการฝึก เพื่อนายจ้างสามารถค้นหาข้อมูลและพิจารณารับเข้าบรรจุตำแหน่งงานว่าง เป็นต้น
 - 4.2.3 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ให้บริการข้อมูลด้านสวัสดิการแรงงานและการคุ้มครองแรงงาน อาทิ สิทธิประโยชน์ ความปลอดภัยในการทำงานและแรงงานสัมพันธ์
 - 4.2.4 สำนักงานประกันสังคม ให้บริการข้อมูลสิทธิประโยชน์ของผู้ประกันตน ข้อมูลสถานพยาบาล กองทุนประกันสังคม เป็นต้น
- 4.3 ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ รวมทั้งติดตามและประเมินผล
- 4.4 การดำเนินงานโครงการ ทุกขั้นตอน จะมีการหารือร่วมกับทุกกรม/สำนักงานประกันสังคม เป็นระยะ ๆ

5. งบประมาณ

งบประมาณประจำปีงบประมาณ 2547 (ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวง) จำนวน 1,050,000 บาท โดยขอตัวจ่ายทุกรายการ

6. ผู้รับผิดชอบโครงการ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและหน่วยงานในสังกัดระดับกรมหรือเทียบเท่า

7. ระยะเวลาดำเนินการ

7.1 จัดตั้งศูนย์บริการเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระบรมราชินีนาถ 6 รอบ พระชนมพรรษา ณ พื้นที่ ชั้น 1 กระทรวงแรงงานเมษายน - มิถุนายน 2547) และทุกกรม สำนักงานประกันสังคม จัดเตรียมสารสนเทศที่จะให้บริการผ่านระบบ Computer Touch Screen โดยมอบหมายผู้รับผิดชอบร่วมดำเนินการตลอดโครงการจนสามารถใช้งานระบบได้

7.2 จัดหาคอมพิวเตอร์ระบบสัมผัส (touch screen) พร้อมโปรแกรมสำเร็จรูป จำนวน 8 เครื่อง (มกราคม - มิถุนายน 2547)

7.3 ติดตั้งคอมพิวเตอร์ระบบสัมผัส (touch screen) และทดสอบระบบ (มิถุนายน - กรกฎาคม 2547)

7.4 พิธีเปิดศูนย์ฯ และให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป (11 สิงหาคม 2547)

8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 กระทรวงแรงงานมีส่วนร่วมในโครงการเฉลิมพระเกียรติฯ

8.2 ประชาชนโดยเฉพาะผู้รับบริการมีความรู้สึกซาบซึ้งและสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณของสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ

8.3 ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการด้านสารสนเทศของกระทรวงแรงงานได้ด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย

8.4 ประชาชนมีความพึงพอใจในการให้บริการของศูนย์ฯ

ประมาณการค่าใช้จ่าย

กิจกรรมจัดตั้งศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์
พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ

12 สิงหาคม 2547

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

แผนงานนโยบายและแผนงานบริหารจัดการแรงงาน

งบดำเนินงาน

1. ค่าตอบแทนใช้สอย และวัสดุ	250,000	บาท
- ค่าจ้างเหมาเดินสายไฟฟ้า และติดตั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ 8 เครื่อง แบบ Touch Screen รวมค่าสาย LAN อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง	75,000	บาท
- ค่าจ้างเหมาบริการในการจัดทำฐานข้อมูลรวมจอ Touch Screen 8 เครื่อง	100,000	บาท
- ค่าติดตั้งระบบไฟฟ้าและอุปกรณ์ครั้งแรก เพื่อใช้กับการ ติดตั้งจอ Touch Screen ในสถานที่ราชการ	45,000	บาท
- ค่าซ่อมแซม บำรุงรักษาตัวเครื่อง และระบบ ทั้ง 8 เครื่อง	30,000	บาท

งบลงทุน

2. ค่าครุภัณฑ์		
- เครื่องชุดอุปกรณ์ Computer พร้อมจอภาพแบบ Touch Screen และ Software และ Hardware ที่เกี่ยวข้องจำนวน 8 เครื่อง	800,000	บาท
รวมทั้งสิ้น	1,050,000	บาท

ทั้งนี้ขออนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2547 โดยสำนักงานปลัด
กระทรวงแรงงาน เป็นผู้เบิกจ่ายและขอตัวจ่ายทุกรายการ

2. กิจกรรมงานมหกรรมแรงงานสว่างอาชีพเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 12 สิงหาคม 2547

1. หลักการและเหตุผล

ในโอกาสที่สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ จะทรงมีพระชนมายุครบ 72 พรรษา ในปี พ.ศ. 2547 กระทรวงแรงงานจึงเห็นควรจัดโครงการมหกรรมแรงงานสว่างอาชีพเฉลิมพระเกียรติฯ เพื่อร่วมเฉลิมฉลองในวาระสำคัญ และถวายเป็นพระราชกุศลแด่สมเด็จพระนางเจ้าฯ ที่ทรงมีพระมหากรุณาธิคุณต่อปวงชนชาวไทย โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นมหากุศล เช่น การจัดนัดพบแรงงาน การแนะนำอาชีพเพื่อให้ประชาชนมีงานทำ การตรวจสุขภาพ การรับสมัครฝึกอาชีพ การให้คำปรึกษาด้านแรงงาน การวิ่ง - เดินเพื่อพระเกียรติ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังเป็นการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ภารกิจของกระทรวงแรงงาน ภายใต้โครงสร้างของกระทรวงใหม่อีกด้วย

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 2.1 เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ในโอกาสที่ทรงมีพระชนมายุครบ 72 พรรษา
- 2.2 เพื่อให้บริการสงเคราะห์ประชาชน ภายใต้ บทบาท หน้าที่ และภารกิจของกระทรวงแรงงาน และเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

3. เป้าหมายของโครงการ

- 3.1 มีประชาชนเข้าร่วมโครงการไม่น้อยกว่า 20,000 คน
- 3.2 ผู้เข้าร่วมโครงการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ได้รับประโยชน์จากการมาร่วมงาน เช่น ได้รับการบรรจุงาน มีความรู้ในการประกอบอาชีพ ได้รับการตรวจสุขภาพ ปรึกษาปัญหาด้านแรงงาน เป็นต้น

4. แนวทางดำเนินการ

- 4.1 กรมการจัดหางาน จัดนัดพบแรงงาน มหกรรมอาชีพ และอื่น ๆ
- 4.2 กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน จัดแข่งขันฝีมือแรงงานเพื่อรับถ้วยรางวัล Prime Minister Award ชุมนุมชาติผู้ประกอบการอิสระ (ชุมนุมอาหาร นวดแผนไทย ฯลฯ) ชุมนุมผู้ประกอบการผู้ประสบความสำเร็จจากการพัฒนาฝีมือแรงงาน บริการตรวจเช็คเครื่องไฟฟ้า เครื่องยนต์ บริการทดสอบมาตรฐาน ฝีมือแรงงาน และอื่น ๆ
- 4.3 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จัดกิจกรรมเดิน - วิ่งเฉลิมพระเกียรติและถวายเป็นพระราชกุศล กิจกรรมให้บริการตอบปัญหาแรงงาน จัดนิทรรศการด้านความปลอดภัยในการทำงาน และอื่น ๆ เป็นต้น

4.4 สำนักงานประกันสังคม จัดบริการ อาทิ จัดหน่วยแพทย์เคลื่อนที่เพื่อตรวจสุขภาพ
รับขึ้นทะเบียนผู้ประกันตน ให้บริการขอรับสิทธิประโยชน์ผู้ประกันตน และอื่น ๆ

4.5 สำนักงานปลัดกระทรวง จัดกลุ่มอำนาจการและประชาสัมพันธ์งาน รวมทั้งการติดตามและ
ประเมินผลโครงการ

5. งบประมาณ

ใช้งบประมาณปกติปี 2547 รวม 8,078,600 บาท

(โดยกรมในสังกัดใช้งบประมาณปกติเพื่อสนับสนุนกิจกรรมร่วมในโครงการ)

ภาคกลาง (กทม.) จัดงาน 11 สิงหาคม 2547 ใช้งบประมาณของหน่วยงาน ดังนี้

- สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	353,000	บาท
- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	3,000,000	บาท
- กรมการจัดหางาน	120,000	บาท
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	10,000	บาท
- สำนักงานประกันสังคม	_____	บาท
รวม	3,483,000	บาท

ส่วนภูมิภาค ใช้งบประมาณ รวม 4,595,600 บาท

1. ภาคเหนือ จ. เชียงใหม่ จัดงาน 2 สิงหาคม 2547

- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	1,000,000	บาท
- กรมการจัดหางาน	120,000	บาท
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	10,000	บาท
- สำนักงานประกันสังคม	21,900	บาท
รวม	1,151,900	บาท

2. ภาคกลาง จ. ชลบุรี จัดงาน 4 สิงหาคม 2547

- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	1,000,000	บาท
- กรมการจัดหางาน	120,000	บาท
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	10,000	บาท
- สำนักงานประกันสังคม	12,000	บาท
รวม	1,142,000	บาท

3. ภาคใต้ จ. สงขลา จัดงาน 8 สิงหาคม 2547

- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	1,000,000	บาท
- กรมการจัดหางาน	120,000	บาท
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	10,000	บาท
- สำนักงานประกันสังคม	23,600	บาท
รวม	1,153,600	บาท

4. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จ. นครราชสีมา จัดงาน 9 สิงหาคม 2547

- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	1,000,000	บาท
- กรมการจัดหางาน	120,000	บาท
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	10,000	บาท
- สำนักงานประกันสังคม	18,100	บาท
รวม	1,148,100	บาท

6. ผู้รับผิดชอบโครงการ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และทุกหน่วยงานในสังกัดระดับกรม/เทียบเท่า

7. ระยะเวลาดำเนินการ

ส่วนกลาง (กทม.) 11 สิงหาคม 2547 ณ บริเวณกระทรวงแรงงาน

ส่วนภูมิภาค	ภาคเหนือ จ. เชียงใหม่	2 สิงหาคม 2547
	ภาคกลาง จ. ชลบุรี	4 สิงหาคม 2547
	ภาคใต้ จ. สงขลา	6 สิงหาคม 2547
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จ. นครราชสีมา	9 สิงหาคม 2547

8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 กระทรวงแรงงานมีส่วนร่วมในการเฉลิมพระเกียรติ

8.2 ประชาชนที่เข้าร่วมโครงการมีความรู้สึกซาบซึ้งและสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ ของสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ

8.3 ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับประโยชน์และมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวงแรงงาน

8.4 ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจในกิจกรรม บริการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในโครงการฯ

ประมาณการค่าใช้จ่าย

กิจกรรมมหกรรมแรงงานสร้างอาชีพเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์
พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ

12 สิงหาคม 2547

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

แผนงานนโยบายและแผนงานบริหารจัดการแรงงาน

งบดำเนินการหมวดค่าตอบแทนใช้สอย และวัสดุ 353,000 บาท

1. ค่าวัสดุที่ใช้ในการจัดงาน
 - 1.1 ค่าจ้างเหมาเช่าป้ายโฆษณา ได้แก่ ป้ายคัดเอ้าท์ 1 จุด และธงญี่ปุ่นพร้อมติดตั้งระยะทาง 2 กิโลเมตร 120,000 บาท
2. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง
 - 2.1 ค่าใช้จ่ายในการจัดสร้างซุ้มพิธีเปิด รวมค่าติดตั้ง ค่ารถขน และอุปกรณ์พิธีในพิธีเปิด เช่น พ้องโหม่ง 30,000 บาท
 - 2.2 ค่าจ้างเหมาทำความสะอาดวันละ 1,000 บาท × 3 วัน 3,000 บาท
3. ค่ารับรองแขกที่ส่วนราชการเชิญร่วมงาน
 - 3.1 ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับแขกที่เชิญมาร่วมงาน 400 คน × 50 บาท 20,000 บาท
 - 3.2 ค่าอาหารกลางวันสำหรับแขกที่เชิญมาร่วมงาน 400 คน × 200 บาท 80,000 บาท
4. ค่าจ้างเหมาจัดบอร์ดนิทรรศการ 100,000 บาท
เกี่ยวกับพระราชกรณียกิจสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมมหาราชินีนาถในวโรกาส 72 พรรษา

3.5 การวางแผนและดำเนินโครงการ

3.5.1 เมื่อโครงการได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการแล้ว การวางแผนและดำเนินโครงการเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เนื่องจากต้องนำโครงการมาดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินโครงการนั้นๆ โดยใช้โครงการเป็นกรอบในการร่างแผนปฏิบัติการโครงการ / กิจกรรม เพื่อให้รู้ว่าจะทำอะไร ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ใครเป็นผู้ทำ และทำอย่างไร ทำไปแล้วหวังผลอะไร โดยนำเทคนิค Gantt Chart มาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการ

กรณีตัวอย่าง การจัดทำแผนปฏิบัติการในรูปแบบ Gantt Chart (ดูแผนปฏิบัติการโครงการมหกรรมแรงงานสร้างอาชีพเฉลิมพระเกียรติฯ และการจัดตั้งศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติฯ) เพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบขั้นตอนโครงการและรู้บทบาทของตนเอง ตลอดจนให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง

โครงการรวมดวงใจ แรงแงานไทยเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสุทิดา พระบรมราชินีนาถ

เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา ๖ รอบ 12 สิงหาคม 2547 และงานวันอาสาสมัคร

(ใช้งบประมาณ 2547 - 2548) งบประมาณ 11,028,600 บาท (ประกอบด้วย 2 โครงการย่อย)

ลำดับที่	โครงการย่อย	เป้าหมาย/ พื้นที่ดำเนินการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	ระยะเวลาโครงการ	งบประมาณ (บาท)
1	โครงการโรงงานสีเขียวเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 12 สิงหาคม 2547	คัดเลือกสถานประกอบการที่มีวิสาหกิจ เป็นสถานประกอบการดีเด่น จำนวน 72 แห่ง เพื่อส่งเสริมการปลูกต้นไม้สร้างสุขภาพแวดล้อม ที่ต้นที่ทำงาน	กรมสวัสดิการและ คุ้มครองแรงงาน และภาคเอกชน	มีนาคม 2546 - สิงหาคม 2547	1,900,000 งบประมาณปี 2547
2	โครงการมหกรรมแรงงานสร้างอาชีพและการจัดตั้งศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 12 สิงหาคม 2547	ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ 1. จัดกิจกรรมบริการแบบครบวงจร เพื่อส่งเสริมการมีงานทำ มีรายได้ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตใน กทม. และส่วนภูมิภาค คือ - กทม.จัด ณ บริเวณกระทรวงแรงงาน จัด 11 ต.ค.47 - ภาคเหนือ จ.เชียงใหม่ จัด 2 ต.ค.47 - ภาคกลาง จ.ชลบุรี จัด 4 ต.ค.47 - ภาคใต้ จ.สงขลา จัด 6 ต.ค.47 - ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จ.นครราชสีมา จัด 9 ต.ค.47	สำนักงานปลัดกระทรวง- แรงงาน และหน่วยงาน ในสังกัดระดับกรมหรือ เทียบเท่า	2-11 สิงหาคม 2547	9,128,600.- 3,078,600.- (งบประมาณปี 2547) ของทุกกรมในสังกัด กระทรวงแรงงาน

ลำดับที่	โครงการ/กิจกรรม	เป้าหมาย/พื้นที่ดำเนินการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	ระยะเวลาโครงการ	งบประมาณ (บาท)
		2. ติดตั้งจอ Computer Touch Screen 4 จุด บริเวณกระทรวงแรงงาน ชั้น 1 ตึกกระทรวง เพื่อให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ	สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และหน่วยงานในสังกัดระดับกรมหรือเทียบเท่า	เปิดศูนย์ 11 สิงหาคม 2547 เป็นต้นไป	1,050,000.- ปีงบประมาณ 2547) ยื่นคำนี้ก่อนไปได้ กระทรวงแรงงาน

หมายเหตุ โครงการที่ 3 - กิจกรรมที่ 1 ใช้งบประมาณของทุกกรม เฉพาะกิจกรรมสำนักงานปลัดกระทรวง มีงบประมาณ 353,000.-บาท สำหรับจัดไป กทม. และกรมต่าง ๆ อีก 7,725,600 บาท ดังนี้

ลำดับงานประกันสังคม	กม.พัฒนาฝีมือแรงงาน	กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	กรมการจัดหางาน
กทม.	-	10,000	120,000
ภาคเหนือ	3,000,000	10,000	120,000
ภาคกลาง	1,000,000	10,000	120,000
ภาคใต้	1,000,000	10,000	120,000
ภาคอีสาน	1,000,000	10,000	120,000
รวม	7,000,000	50,000	600,000

- กิจกรรมที่ 2 ใช้งบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวง และกรมที่สำนักงาน ประกันสังคมเสนอขึ้นด้านกาจัดการระบบประกันสังคม

สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล

เฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 12 สิงหาคม 2547

กิจกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณ	ปี 2547															
			ก.ค.	ธ.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. รอมลภาพิจารณาโครงการของคณะกรรมการฝ่ายโครงการและกิจกรรมของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เมื่อทราบผลจะดำเนินการทุกขั้นตอนต่อไป	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	ปี 2547 1.050.000 บาท (จัดหา-ติดตั้ง Computer Touch Screen)			↑													
2. แต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ เตรียมการจัดตั้งศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติฯ พร้อมแจ้งเวียนคำสั่ง	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์									↑								
3. ประชุมคณะทำงานเฉพาะกิจฯ ครั้งที่ 1 เพื่อหารือคุณสมบัติ คุณสมบัติขณะเฉพาะของระบบ Computer Touch Screen และกำหนดบทบาท ขอบเขตความรู้ รับผิดชอบด้านสารสนเทศ ข่าวสาร ที่จะเผยแพร่ การสนับสนุน ด้านระบบตามระดับความพร้อมของหน่วยงานสารสนเทศที่เกี่ยวข้องให้สามารถ	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และ กรม/สำนักงานประสานสังคม และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน																	

กิจกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณ	ปี ๒๐๑๖															
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
เชื่อมโยงเข้าระบบ Computer Touch Screen ได้ทั้งปัจจุบันและการวางระบบผู้อนาคต ตลอดจนสถานที่ที่จะจัดตั้งศูนย์ฯ																		
4. ประชุมคณะทำงานเฉพาะกิจฯ ครั้งที่ 2-3 เพื่อทุกกรม/สำนักงานประกันสังคม ได้นำเสนอสารสนเทศที่จะนำมาเข้าเผยแพร่ผ่านระบบ Computer Touch Screen และแต่ละหน่วยงานชี้แจง การดูแลระบบ และการกำหนดการ Update ข้อมูล หรือมติดตามการใช้ บริการของประชาชน กรณีที่เผยแพร่แล้ว มี Response ระหว่างผู้ใช้บริการกับ หน่วยงาน และเจดนั้นผู้ใช้บริการ และ	สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ กรมสำนักงานประกันสังคม และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน																	
5. เสนอกระทรวง มอบหมายผู้รับผิดชอบ การดำเนินงานศูนย์บริการแรงงาน เจริญพระเกียรติ เพื่อให้เกิดความชัดเจน และเกิดการประสานงานในด้าน สารสนเทศ การให้บริการและการดูแล ปรับปรุงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์																	

กิจกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑																
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
<p>6. กิจกรรมการจัดหาสถานที่เพื่อจัดตั้งศูนย์บริการแรงงาน โดยติดตั้งระบบ Computer Touch Screen จำนวน 8 เครื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดสถานที่ วางแผนการจัดพื้นที่และขออนุญาตใช้พื้นที่ 	<p>สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีฯ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p>																		
<p>7. ขอบคำปรึกษาและเชิญกลุ่มงานคลังและพัสดุร่วมดำเนินการจัดตั้งจ้างตามคุณลักษณะเฉพาะตามที่คณะทำงานเฉพาะกิจฯ ได้เห็นชอบร่วมกัน โดยดำเนินการผ่านระบบ E-Auction</p>	<p>สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และกลุ่มงานคลังและพัสดุ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p>																		
<p>8. กระทรวงพิจารณาการดำเนินงานของบริษัทที่ได้งานในด้าน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ออกแบบ Lay out การจัดพื้นที่ใช้สอย - ติดตั้งระบบไฟฟ้า และอุปกรณ์ <p>บริเวณที่กำหนดหรือเชื่อมโยงกับหน่วยสารสนเทศตามความจำเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ติดตั้งระบบ Computer Touch Screen 8 เครื่อง ณ ศูนย์บริการแรงงานฯ และทดสอบระบบ 	<p>สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ทุกกรม/สำนักงาน ประกันสังคม ศูนย์เทคโนโลยีฯ และกลุ่มงานคลังและพัสดุ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p>																		

แผนปฏิบัติการกิจกรรมงานมหกรรมแรงงานสร้างอาชีพเฉลิมพระเกียรติ

สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 12 สิงหาคม 2547

กิจกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณ	ปี 2546						ปี 2547									
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. แต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อเตรียมงานมหกรรมแรงงานสร้างอาชีพเฉลิมพระเกียรติฯ พร้อมแจ้งเวียนคำสั่ง	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กลุ่มพัฒนา ยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัด กระทรวงแรงงาน																	
2. ประชุมคณะทำงานฯ ครั้งที่ 1-2 เพื่อหารือกรอบแนวทางของกิจกรรมงานมหกรรมแรงงานสร้างอาชีพเฉลิมพระเกียรติฯ ใน กทม. และในส่วนของภูมิภาค โดยกรม/สำนักงานประสานกันสั่งจัดทำแผนการจัดกิจกรรมทั้งส่วนกลางและภูมิภาค และนำเสนอต่อที่ประชุม เพื่อคณะทำงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กลุ่มพัฒนา ยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัด กระทรวงแรงงาน กรมและสำนักงาน ประกันสังคม																	

กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ	งบประมาณ	ปี 2546						ปี 2547										
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
3. ประชุมคณะทำงานฯ ครั้งที่ 3 เพื่อ มอบหมายผู้รับผิดชอบและการจัดเตรียม งาน ทั้งผู้รับผิดชอบสถานที่ และการ ประสานอำนาจการจัดงาน เพื่อให้ได้ข้อยุติ ร่วมดำเนินกิจกรรมบูรณาการของ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค	สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ กลุ่มพัฒนา ยุทธศาสตร์ สำนักงานแปล กระทรวงแรงงาน กรมและสำนักงาน ประกันสังคม																		
4. แจ้งเวียนมติที่ประชุมที่เกี่ยวข้องกับการ จัดงานในส่วนภูมิภาคให้กรม/สำนักงาน ประกันสังคมและจังหวัดทราบและเร่ง เผยแพร่ประชาสัมพันธ์งาน คือ - กทม จัดบริเวณกระทรวง 11 ส.ค.47 - ภาคเหนือ จ.เชียงใหม่ 2 ส.ค. 47 - ภาคกลาง จ.ชลบุรี 4 ส.ค.47 - ภาคใต้ จ.สงขลา 6 ส.ค.47 - ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จ.นครราชสีมา 9 ส.ค.47	สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ กลุ่มพัฒนา ยุทธศาสตร์ สำนักงานแปล กระทรวงแรงงาน กรมและสำนักงาน ประกันสังคม																		

กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ	งบประมาณ	ปี 2546						ปี 2547									
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
6. การจัดจ้างกรณีต่อไปนี ให้กลุ่มเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ร่วมกำหนดกรอบและจัดทำ Specification ของการจัดจ้าง - บัณฑิตพิเศษ - ผู้มีพิธีเปิดงาน (เชื่อมโยงพิธีเปิดให้บริการจอ Computer Touch Screen ด้วย) - การกำหนดกรอบ การออกแบบ บอร์ดนิทรรศการเฉลิมพระเกียรติฯ	กลุ่มงานเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานคลังและ พัสดุ และสำนัก นโยบายและยุทธศาสตร์																	
7. การจัดจ้างในส่วนบุคคล ให้ทุกกรม/ สำนักงานประกันสังคม ดำเนินการตาม แผนการจัดงานที่จัดทำขึ้น ทั้งนี้ แต่ละ จังหวัดให้มีแรงงานจังหวัดเป็นผู้ประสาน การจัดจ้าง และทุกกรม/สำนักงานประกัน สังคม มอบหมายหัวหน้าส่วนราชการ ประจำจังหวัดที่จัดงาน ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน โดยใช้งบประมาณของหน่วยปฏิบัติโดยตรง แรงงานจังหวัดมีการดำเนินงานดังนี้	สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ กรมและสำนัก งานประกันสังคม และแรงงาน จังหวัดที่เกี่ยวข้อง																	

กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ	งบประมาณ	ปี 2546						ปี 2547										
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
<ul style="list-style-type: none"> - การจัดประชุมหรือร่วม เพื่อเตรียมงาน - การจัดงานร่วมกันในวันที่กำหนด - การรายงานผลการจัดงานให้กระทรวงทราบ โดยรายงานตรงที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ พร้อมนำส่งสำเนารายงานผลให้สำนักตรวจและประเมินผลทราบด้วย 																			
8. บริษัทที่รับจ้างดำเนินการตามรายการที่จัดจ้าง (งานใน กทม.) ในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงในกิจกรรม มหกรรมแรงงานสร้างอาชีพเฉลิมพระเกียรติฯ	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และกลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์																		
9. กระทรวงจัดพิธีเปิดงานมหกรรมแรงงานสร้างอาชีพเฉลิมพระเกียรติฯ และทุกกรม/สำนักงานประกันสังคมร่วมดำเนินกร (ในสวนกลาง) ในวันที่ 11 สิงหาคม 2547)																			

กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ	งบประมาณ	ปี 2546						ปี 2547								
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
			10. โครงการสำนักงาประจักษ์สังคม รายงานผลการจัดงานในส่วนกลางและ ส่งภูมิภาคให้กระทรวงทราบ														

F. แผนปฏิบัติการกิจกรรมงานมหกรรมแรงงานสงฆ์พิเศษประจำปี 2547 - 2548 วิทยาลัยฯ ๒๕๔๗

3.5.2 บทบาทของผู้จัดทำโครงการและประสานงานโครงการ มีความสำคัญอย่างยิ่งในขั้นตอนการวางแผนและดำเนินโครงการ เนื่องจากต้องคิดสร้างสรรค์ กิดล่วงหน้า และลงมือปฏิบัติทันเวลา การดำเนินโครงการจึงมีความจำเป็นต้องมีผู้ประสานงานโครงการ : ผู้จัดการ โครงการ ซึ่งอาจเป็นการเพิ่มภาระงานมากขึ้นจากงานปกติที่ทำอยู่ ดังนั้น ผู้จัดทำโครงการและประสานงานโครงการจะต้องบริหารเวลาโครงการ บริหารความร่วมมือ และบริหารคอบบงให้เกิดประสิทธิภาพครอบคลุมระยะเวลาโครงการ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและจัดทำโครงการ

- 1) ตรวจสอบและควบคุมการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามกลยุทธ์และแผนที่วางไว้
- 2) แก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการ
- 3) พัฒนาระบบการบริหารโครงการ เช่น ระบบข้อมูล เทคนิคการวัดผลการปฏิบัติงาน มาตรการในการควบคุมโครงการและระบบย่อยต่าง ๆ เพื่อรองรับหรือสนับสนุนการบริหารโครงการ ซึ่งจะเป็นการประกันว่าโครงการจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้
- 4) สร้างความเข้าใจให้กับผู้นำทุกระดับ เพื่อให้โครงการทุกส่วนดำเนินไปด้วยดีภายใต้ความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบแต่ละระดับนั้น
- 5) ทบทวนหรือสร้างกำหนดทิศทางในการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่อง
- 6) ปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบของโครงการ และวางโครงสร้างการทำงานที่เป็นไปได้ อย่างต่อเนื่อง
- 7) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโครงการทุกระดับ
- 8) จัดหาผู้ร่วมทีมงานที่มีความรู้และทักษะใหม่ ๆ

3.6 การติดตาม ควบคุม และประเมินผลการดำเนินโครงการ

3.6.1 การติดตาม ควบคุม และประเมินผลจากภายนอก จะถูกกำหนดโดยมาตรฐานของหน่วยงานภายนอก อาทิ สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือสำนักงานรัฐมนตรี หรือถูกติดตามและประเมินโดยคณะกรรมการพิเศษที่ถูกจัดตั้งขึ้น

กรณีตัวอย่าง โครงการรวมดวงใจแรงงานไทยเฉลิมพระเกียรติฯ คณะกรรมการฝ่ายติดตามและประเมินผล สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้มอบหมายคณะอนุกรรมการฝ่ายติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย เป็นหน่วยงานกลาง ติดตามและประเมินผลโครงการทุกระยะ 4 เดือน จนกว่าโครงการจะเสร็จสิ้นและจะมีการสรุปรายงานเสนอคณะกรรมการอำนวยการฯ ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน

ทุกระยะเช่นกัน และการประเมินโครงการจะคัดเลือกโครงการเป็นตัวแทนโครงการตามลักษณะที่กำหนด เช่น การส่งเสริมคุณภาพชีวิต พัฒนาสังคมและจิตใจ หากโครงการประเภทนี้ได้รับการคัดเลือก จะดำเนินการประเมินโดยสังเกตการณ์ สุ่มตัวอย่าง สัมภาษณ์ความคิดเห็นประชาชน เพื่อประเมินผล

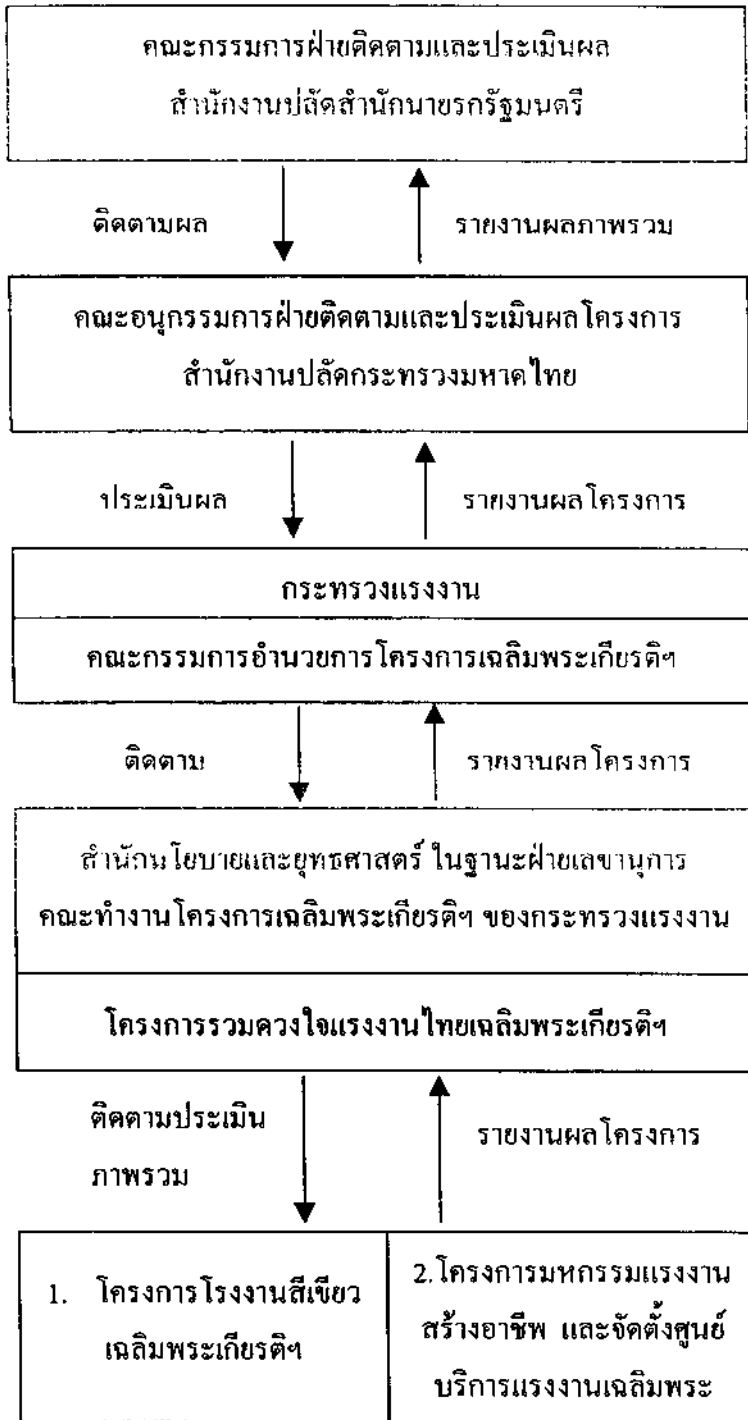
3.6.2 การติดตาม ควบคุม และประเมินผลภายในกระทรวงแรงงาน

- ใช้กลไกคณะทำงานที่อาจจัดตั้งขึ้น
- ใช้คณะทำงานโครงการเป็นผู้ติดตาม ควบคุมและประเมินผล
- ใช้หน่วยงานที่รับผิดชอบการประเมินผลกระทรวงแรงงาน เป็นผู้รับผิดชอบประเมินผลโครงการ
- จัดตั้งหน่วยเฉพาะกิจเพื่อประเมินโครงการ กรณีเป็นโครงการต่อเนื่องมีระยะเวลานาน

กรณีตัวอย่าง โครงการรวมดวงใจแรงงานไทยเฉลิมพระเกียรติฯ จะถูกติดตามและประเมินผล โดยฝ่ายเลขานุการ (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน) ซึ่งอาศัยกลไกคณะกรรมการอำนวยการโครงการเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษามหาราชาฯ ของกระทรวงแรงงาน เป็นผู้กำกับ ควบคุมติดตามผล โดยมีสำนักงานโยธาและยุทธศาสตร์เป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ ซึ่งจะดำเนินการติดตาม ควบคุม ประเมินผล เป็นระยะตามรอบระยะเวลาทุก 4 เดือนเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีการควบคุมการดำเนินงานระหว่างดำเนินโครงการ เนื่องจากฝ่ายเลขานุการ(สำนักงานโยธาและยุทธศาสตร์) กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ เป็นผู้ดำเนินการโครงการและประสานการดำเนินการควบคู่กันไป จึงจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ติดตาม ควบคุม และประเมินผลโครงการไปพร้อมกัน กล่าวคือ ประสานติดตามผลการดำเนินงานโครงการ โรงงานสีเขียวของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และติดตามรายงานผลโครงการมหกรรมแรงงานสร้างอาชีพและจัดตั้งศูนย์บริการแรงงานเฉลิมพระเกียรติ ในฐานะผู้รับผิดชอบโครงการนี้ไปพร้อมๆกัน แล้วจึงจัดทำรายงานผลการติดตามในภาพรวมโครงการรวมดวงใจแรงงานไทยเฉลิมพระเกียรตินำเสนอต่อผู้อำนวยการฯต่อไป และรายงานคณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผล กระทรวงมหาดไทยต่อไป

กรณีตัวอย่าง

แผนงานการติดตามประเมินผลโครงการเฉลิมพระเกียรติฯ



บทที่ 4

บทสรุป

จากการที่ผู้จัดทำได้ศึกษาและประมวลแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดทำโครงการที่น่าสนใจและมีความสำคัญต่อการนำไปสู่การบริหารจัดทำโครงการที่มีประสิทธิภาพได้ในบทที่ 2 ประกอบกับ การประมวล นำเสนอ แนวทางการบริหาร และจัดทำโครงการจากประสบการณ์ที่ปฏิบัติงานในบทที่ 3 แล้ว ทำให้ผู้จัดทำสามารถวิเคราะห์และนำเสนอเปรียบเทียบการบริหารและจัดทำโครงการในเชิงทฤษฎีที่สนใจกับในเชิงปฏิบัติที่เป็นอยู่ พร้อมข้อเสนอแนะที่ควรนำไปสู่การพัฒนาและแก้ไขให้บุคลากร กระบวนการ สามารถดำเนินการบริหารและจัดทำโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะนำเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารและจัดทำโครงการในเชิงทฤษฎีที่สนใจกับในเชิงปฏิบัติการ

4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารและจัดทำโครงการ

4.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารและจัดทำโครงการในเชิงทฤษฎีที่สนใจกับในเชิงปฏิบัติการ

การบริหารและจัดทำโครงการในเชิงทฤษฎี	การบริหารและจัดทำโครงการ ในเชิงปฏิบัติการ
<p>1. การวางนโยบายในทุกระดับ อาทิ ระดับนโยบายหลัก (ระดับชาติ) นโยบายเสริม (นโยบายสนับสนุน) และนโยบายรวม จำเป็นต้องคำนึงถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนโยบายด้วย</p>	<p>1. การวางนโยบายในทางปฏิบัติในแต่ละระดับส่วนใหญ่มักไม่ได้คำนึงถึงคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของนโยบายเท่าที่ควร อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดแหล่งข้อมูลที่เป็นจริงจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาพิจารณาวางนโยบาย - การให้นโยบายไม่คำนึงถึงระยะเวลาในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติถึงขั้นการจัดทำโครงการรองรับจะมีผลต่อคุณภาพของโครงการ

การบริหารและจัดทำโครงการในเชิงทฤษฎี	การบริหารและจัดทำโครงการ ในเชิงปฏิบัติการ
<p>2. การวางแผนโครงการ</p> <p>2.1 ดำเนินการภายใต้วงจรการวางแผนโครงการ (Project Planning Cycle) คือ</p> <p>ขั้น 1 กำหนดโครงการ</p> <p>ขั้น 2 จัดเตรียมโครงการ</p> <p>ขั้น 3 ประเมินและอนุมัติโครงการ</p> <p>ขั้น 4 การนำโครงการไปปฏิบัติ</p> <p>ขั้น 5 การประเมินผลโครงการ และ</p> <p>ขั้น 6 การยุติโครงการ</p>	<p>2. การวางแผนโครงการในทางปฏิบัติ</p> <p>2.1 การดำเนินการภายใต้วงจรการวางแผนโครงการมีการปฏิบัติทั้ง 6 ขั้นตอน แต่จุดเน้นสำคัญที่ยังต้องพัฒนาอยู่ที่ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนที่ 5 คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขั้น 3 การประเมินและอนุมัติโครงการ กล่าวคือ 1) การประเมินความเหมาะสมของโครงการด้านการเงินและต้นทุน โดยควรนำเทคนิคเชิงปริมาณมาประเมินการลงทุนโครงการที่มีขนาดการลงทุนสูง และโครงการเชิงเทคนิค 2) การประเมินประสิทธิภาพของโครงสร้างการบริหารงานโครงการ โดยเฉพาะการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรโครงการ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรยังเป็นการใช้บุคลากรซ้ำซ้อนกับการกิจปกติ ซึ่งอาจมีผลต่อความล่าช้าของโครงการเกิดความเสี่ยงในความล้มเหลวของโครงการ โดยหน่วยงานควรพิจารณาว่าถ้าเป็นโครงการสำคัญกระทบต่อผลงานและภาพลักษณ์องค์กร ควรมีการแยกโครงสร้างการบริหารโครงการไว้เป็น Unit พิเศษ หรือโครงการในเชิงเทคนิค ควร Outsource ออกไปทั้งโครงการหรือว่าจ้างผู้อื่นดำเนินโครงการ โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคเป็นที่ปรึกษา กำกับควบคุม

การบริหารและจัดทำโครงการในเชิงทฤษฎี	การบริหารและจัดทำโครงการ ในเชิงปฏิบัติการ
<p>2.2 การจัดทำโครงการทางทฤษฎีมี 2 รูปแบบ</p> <p>1) แบบประเพณีนิยม (Conventional Method) ซึ่งเป็นการบรรยายและเขียนโครงการโดยยึด 9 หัวข้อหลัก คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ชื่อโครงการ - หลักการและเหตุผล - วัตถุประสงค์ - เป้าหมาย - วิธีดำเนินงานหรือขั้นตอนการดำเนินงาน - ระยะเวลาดำเนินงาน - งบประมาณ - การติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล - ผลที่คาดว่าจะได้รับ - ผู้รับผิดชอบโครงการ 	<p>- ชั้น 5 การประเมินผลโครงการ ส่วนใหญ่การวางแผนโครงการมักจะละเอียด การวางแผนประเมินผลโครงการไปพร้อมกัน จึงทำให้การตอบคำถามว่า โครงการนี้ทำเพื่ออะไร อะไรเป็นตัวบ่งชี้ว่าโครงการสัมฤทธิ์ผล ดังนั้นหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อการประเมินผลโครงการควบคู่กันไปพร้อมกับการวางแผนโครงการนั้น ๆ</p> <p>2.2 การจัดทำโครงการ ในทางปฏิบัติ</p> <p>1) ปัจจุบันยังคงใช้แบบประเพณีนิยม ซึ่งการจัดทำโครงการของราชการ โดยเฉพาะกระทรวงแรงงานเป็นการจัดทำโครงการแบบประเพณีนิยม โดยยังให้ความสำคัญน้อยกว่าหัวข้อการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล ซึ่งเป็นหัวข้อสำคัญ เนื่องจากกระบวนการประเมินผลควรถูกกำหนดไว้ตั้งแต่การจัดทำโครงการและขาดการระดมความร่วมมือในการวิเคราะห์โครงการอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อประเมินการลงทุนโครงการ โดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ อาทิ ใช้การประเมินด้วยมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) หรือการประเมินด้วยอัตราผลตอบแทนจากโครงการลงทุน (Internal Rate of Return) นอกจากนี้ยังมีความเข้าใจในตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ไม่ถ่องแท้ จึงเป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยไม่คำนึงถึงคุณสมบัติของตัวชี้วัดด้วย</p>

การบริหารและจัดทำโครงการในเชิงทฤษฎี	การบริหารและจัดทำโครงการ ในเชิงปฏิบัติการ
<p>2) แบบตารางสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Logical Framework Method) เป็นการมองความสัมพันธ์ของแต่ละโครงการเชื่อมโยงไปยังแผนงานและระดับของวัตถุประสงค์ (Program Goal, Project Purpose และ Output) และต้องคำนึงถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ - แหล่งข้อมูลหรือวิธีการตรวจสอบ - เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเบื้องต้นที่สำคัญ (สมมติฐาน) <p>2.3 การบริหารโครงการ</p> <p>1) โครงสร้างการบริหารโครงการคำนึงถึงบุคลากร 3 ระดับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับผู้กำหนดนโยบาย - ระดับผู้ประสานงานโครงการ - ระดับผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ประจำโครงการ <p>2) ระบบบริหารโครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ชัดเจนของคณะผู้ดำเนินโครงการ - การควบคุมตรวจสอบโครงการทั้งในปริมาณและคุณภาพงานและการใช้จ่ายงบประมาณ - จัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศโครงการ - จัดระบบตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรโครงการ 	<p>2) การจัดทำโครงการแบบตารางสัมพันธ์เชิงเหตุผล มีการนำรูปแบบนี้มาใช้น้อยมาก ทำให้ขาดการมองความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานโครงการ และการขาดการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์แต่ละระดับขาดการมองความเชื่อมโยง ตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ และการขาดระบบฐานข้อมูลสนับสนุนการจัดทำโครงการและฐานข้อมูลสำหรับการนำมาใช้เพื่อการพัฒนาตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ</p> <p>2.3 การบริหารโครงการ</p> <p>1) โครงสร้างการบริหาร มีการกำหนดกลไกการบริหารโครงการในรูปคณะกรรมการคณะทำงานเฉพาะ โดยคัดสรรจากผู้ที่มีงานประจำอยู่แล้ว มาทำหน้าที่กรรมการชั่วคราวและบางโครงการมีคณะทำงาน Ad Hoc แต่ผู้ปฏิบัติงานจริง คือ ฝ่ายเลขานุการ โดยมีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ที่มีงานประจำอยู่แล้วมาปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการโครงการ วางแผนโครงการ และดำเนินโครงการเบ็ดเสร็จในบุคคลคนเดียว มีผลให้การดำเนินโครงการมีความล่าช้าไม่ครอบคลุม และขาดการร่วมลงมือปฏิบัติจากผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ จึงควรมีการแยกผู้ปฏิบัติงานโครงการออกจากงานในหน้าที่อื่นประจำที่มีอยู่</p>

การบริหารและจัดทำโครงการในเชิงทฤษฎี	การบริหารและจัดทำโครงการ ในเชิงปฏิบัติการ
<p>- การติดตามควบคุมโครงการ โดยใช้เทคนิค Gantt Chart และควบคุมการทำงานโดยใช้เทคนิค Pert และ CPM</p>	<p>2) ระบบบริหารโครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่วนใหญ่โครงสร้างการบริหารมีการวางเพียงโครงสร้างแต่การปฏิบัติงานตามโครงสร้างมีน้อย เช่น กรณีจัดโครงสร้างในรูปคณะกรรมการ แต่ผู้ปฏิบัติงานจริงคือเจ้าหน้าที่ผู้ได้รับมอบหมายเพียง 1 – 2 คน ในการประสานงานการบริหาร การวางแผนโครงการ <ul style="list-style-type: none"> - การควบคุมโครงการมีเพียงการนำเทคนิค Gantt-Chart มาใช้แต่ยังขาดการใช้เทคนิค Pert และ CPM เพื่อควบคุมระยะเวลาของกิจกรรม ติดตามผลงานกิจกรรมนั้น ๆ ดังนั้นควรมีการพัฒนาการควบคุมโครงการโดยยึดพื้นฐานวิธีการที่ละเอียดในแต่ละกิจกรรม - การบริหารและจัดทำโครงการยังขาดการสนับสนุนข้อมูลจากระบบสื่อสารและสารสนเทศ โดยเฉพาะฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการ การพัฒนาตัวชี้วัดโครงการ การทบทวนและประเมินการดำเนินงานโครงการ - การบริหารและจัดทำโครงการยังขาดการสร้างระบบแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันของบุคลากรตามโครงการ เนื่องจากบุคลากรโครงการส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีงานประจำอย่างอื่นอยู่แล้ว เมื่อมีการเพิ่มเติมหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานโครงการเพิ่มขึ้น ควรมีการพิจารณาทบทวนระบบค่าตอบแทนที่สามารถกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจอันจะสะท้อนถึงการบริหารโครงการ

การบริหารและจัดทำโครงการในเชิงทฤษฎี	การบริหารและจัดทำโครงการ ในเชิงปฏิบัติการ
<p>2.4 การติดตามประเมินผล โดยเน้นการมีตัวชี้วัด เพื่อเป็นมาตรวัดว่าโครงการนั้นมีความสัมฤทธิ์ผลเพียงใด โดยมองตัวชี้วัดด้วยคุณสมบัติที่สมบูรณ์ คือ 2Q, 2T, 1P หรือ ปริมาณ, คุณลักษณะ, เวลา, กลุ่มเป้าหมาย และสถานที่ ทั้งนี้การกำหนดตัวชี้วัด ควรกำหนดขึ้นตั้งแต่ขั้นการวางแผนโครงการ</p>	<p>ของระดับนโยบายที่มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติอย่างละเอียดด้วย</p> <p>2.4 การติดตาม ประเมินผลโครงการ ส่วนใหญ่ ที่ผ่านมายังให้ความสำคัญน้อยกว่าการพิจารณาที่ตัวชี้วัดโครงการในเชิงปริมาณที่วัดได้หรือบางโครงการมีการกำหนดตัวบ่งชี้ (ตัวชี้วัด) แต่มิได้คำนึงถึงคุณสมบัติที่สมบูรณ์ของตัวชี้วัดนั้น กล่าวคือ มิได้ยึด 2Q, 2T, 1P ให้ครบถ้วน อีกทั้งมิได้กำหนดตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน โดยมักแฝงอยู่ภายใต้เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการ จึงทำให้บางโครงการขาดการประเมินผลที่ชัดเจน</p>
<p>2.5 การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประสิทธิผล = $\frac{\text{ผลลัพธ์เบื้องต้น}}{\text{วัตถุประสงค์}}$ - หรือ = Output Objective - หรือ = $\frac{\text{Cost}}{\text{Planned Inputs}}$ - หรือ = $\frac{\text{Actual Activities}}{\text{Planned Inputs}}$ 	<p>2.5 การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการในโครงการต่าง ๆ ในกระบวนการประเมินผลนั้นมีน้อย อาจเนื่องมาจากความไม่เข้าใจว่าประสิทธิภาพกับประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างไร มีวิธีวัดอย่างไร การคิดต้นทุนทรัพยากรที่ใช้มีวิธีคิดอย่างไร ดังนั้น โครงการที่ต้องการประเมินผลอย่างละเอียด จึงควรมีทีมงานประเมินผลที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อเข้ามาให้คำแนะนำกับผู้บริหารและจัดทำโครงการตั้งแต่ระยะการวางแผนโครงการ จึงจะทำให้การบริหารและจัดทำโครงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>

การบริหารและจัดทำโครงการในเชิงทฤษฎี	การบริหารและจัดทำโครงการ ในเชิงปฏิบัติการ
<p>2.4 การติดตามประเมินผล โดยเน้นการมีตัวชี้วัด เพื่อเป็นมาตรวัดว่าโครงการนั้นมีความสัมฤทธิ์ผลเพียงใด โดยมองตัวชี้วัดด้วยคุณสมบัติที่สมบูรณ์ คือ 2Q, 2T, 1P หรือ ปริมาณ, คุณลักษณะ, เวลา, กลุ่มเป้าหมาย และสถานที่ ทั้งนี้การกำหนดตัวชี้วัด ควรกำหนดขึ้นตั้งแต่ขั้นการวางแผนโครงการ</p>	<p>ของระดับนโยบายที่มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติอย่างละเอียดด้วย</p> <p>2.4 การติดตาม ประเมินผลโครงการ ส่วนใหญ่ที่ผ่านมายังให้ความสำคัญน้อยกว่าการพิจารณาที่ตัวชี้วัดโครงการในเชิงปริมาณที่วัดได้หรือบางโครงการมีการกำหนดตัวชี้วัด (ตัวชี้วัด) แต่มิได้คำนึงถึงคุณสมบัติที่สมบูรณ์ของตัวชี้วัดนั้น กล่าวคือ มิได้ยึด 2Q, 2T, 1P ให้ครบถ้วน อีกทั้งมิได้กำหนดตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน โดยมักแฝงอยู่ภายใต้เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการ จึงทำให้บางโครงการขาดการประเมินผลที่ชัดเจน</p>
<p>2.5 การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประสิทธิภาพ = $\frac{\text{ผลลัพธ์เบื้องต้น}}{\text{วัตถุประสงค์}}$ - หรือ = $\frac{\text{Output}}{\text{Objective}}$ - หรือ = $\frac{\text{Cost}}{\text{Planned Inputs}}$ - หรือ = $\frac{\text{Actual Activities}}{\text{Planned Inputs}}$ 	<p>2.5 การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการในโครงการต่าง ๆ ในกระบวนการประเมินผลนั้นมีน้อย อาจเนื่องมาจากความไม่เข้าใจว่าประสิทธิภาพกับประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างไร มีวิธีวัดอย่างไร การคิดต้นทุนทรัพยากรที่ใช้มีวิธีคิดอย่างไร ดังนั้น โครงการที่ต้องการประเมินผลอย่างละเอียด จึงควรมีทีมงานประเมินผลที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อเข้ามาให้คำแนะนำกับผู้บริหารและจัดทำโครงการตั้งแต่ระยะการวางแผนโครงการ จึงจะทำให้การบริหารและจัดทำโครงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>

ข้อเสนอแนะที่ควรสนใจ

1. การสร้างระบบฐานข้อมูล โดยอาศัยระบบสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นการเชื่อมโยงข้อมูลโดยเฉพาะข้อมูลภายในกระทรวงแรงงาน ในด้านโครงการสำคัญ ตามนโยบายรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรีเป็นรายปี จะเป็นฐานข้อมูลประกอบการวางแผนโครงการได้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนและควบคุมการจัดทำโครงการได้
2. การให้ความสำคัญกับโครงสร้างการบริหารและการดำเนินโครงการ ตลอดจนบุคลากรโครงการ ทั้งในด้านความรู้ ศักยภาพ ความมีพลังที่จะขับเคลื่อนโครงการและพัฒนาระบบการตอบแทนเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงาน ซึ่งพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างมืออาชีพในการบริหารและจัดทำโครงการ เนื่องจากบุคลากรเป็นหัวใจในการพัฒนาโครงการ
3. ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์โครงการและประเมินโครงการลงทุน โดยใช้เทคนิคเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ
4. ให้ความสำคัญกับการนำเทคนิค Logical Framework Method มาใช้ในการวางแผนโครงการหรือจัดทำโครงการ
5. การนำเทคนิค Pert และ CPM มาใช้ในการควบคุมการทำงานอย่างจริงจัง
6. การสร้างบุคลากรด้านการบริหารและจัดทำโครงการ โดยส่งให้เข้ารับการอบรมเฉพาะด้านเพื่อให้เข้าใจเทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนโครงการอย่างแท้จริง
7. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนและประเมินผลโครงการ โดยเฉพาะการเรียนรู้ในด้านการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ

4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารและจัดทำโครงการ

ผู้จัดทำได้วิเคราะห์แล้วขอเสนอแนวคิด ดังนี้

4.2.1 ผู้บริหารและจัดทำโครงการควรมีคุณสมบัติ ที่จะส่งเสริมให้การบริหารโครงการสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่มีความรู้สึกไวต่อปัญหา กล่าวคือ เป็นผู้ชอบซักถามปัญหา ค้นหาคำตอบโดยคิดอย่างละเอียดรอบคอบทุกแง่มุม ต้องการเหตุผล ให้ความสนใจกับสิ่งใหม่หรือปรากฏการณ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องและที่สำคัญคือมักสามารถแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน

2) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจ กล่าวคือ เมื่อต้องการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดจะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่โดยไม่ยอมแพ้ต่อปัญหา กล้าเสี่ยง เสาะแสวงหาเพื่อหาคำตอบหรือต้องการกระทำให้เป็นผลสำเร็จด้วยจิตใจและการมั่งคั่งที่มั่นคง และเชื่อมั่นในตนเอง

3) เป็นผู้อยอมรับความเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยมีความเชื่อว่าทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงได้และเกิดความขัดแย้งไม่ลงรอยกันได้เสมอ พร้อมทั้งจะนำตนเองเข้าแก้ไขความเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งและความตึงเครียดต่าง ๆ ด้วย ความกล้าหาญและมั่นใจ และเป็นคนใจกว้างทางความคิด ขอมรับเหตุผลที่ดีของบุคคลอื่น

4) เป็นผู้ชอบความเป็นอิสระ กล่าวคือ มีความเป็นอิสระทั้งด้านความคิดและด้านการกระทำไม่ชอบทำตามอย่างใครชอบทำสิ่งแปลกใหม่ และจะพยายามพิสูจน์ให้เห็นว่าตนมีความถูกต้องโดยใช้ทั้งเหตุผลและผล

5) เป็นผู้มีจินตนาการสูง กล่าวคือ จะมีลักษณะชอบเพื่อฝัน ชอบผสมผสานสิ่งที่มืออยู่เข้าด้วยกัน โดยคาดหวังจะเกิดสิ่งใหม่ขึ้น และชอบตั้งสมมติฐานว่า “ถ้า....แล้ว....” จะเกิดขึ้น เป็นต้น

6) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบูรณาการ หรือผสมผสานสิ่งต่าง ๆ

7) เป็นผู้ที่คิดไว ทำไว และสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้

4.2.2 การวางแผน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงานโครงการ สภาพแวดล้อมด้านทีมงาน และความร่วมมือในการบริหาร โครงการของผู้มีส่วนได้เสียในโครงการ

4.2.3 การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ ควรมุ่งที่ผู้ประสานงานโครงการ หรือผู้จัดการโครงการ โดยเป็นการกำหนดหน้าทีมงานเฉพาะ การรับผิดชอบโครงการ เนื่องจากเป็นงานที่มีขั้นตอนการทำงานที่ละเอียด การทำหน้าที่ด้านเดียวจะทำให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพ เกิดการควบคุม ติดตามการปฏิบัติตามแผนได้รัดกุมขึ้น

4.2.4 ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตามประเภทของโครงการของผู้บริหารโครงการ/ผู้จัดทำโครงการ โดยที่หากผู้บริหารโครงการมีความเชี่ยวชาญงานประเภทใดก็ควรได้รับการคัดสรรให้มาบริหารโครงการประเภทนั้น ๆ

4.2.5 การวิเคราะห์โครงการก่อนตัดสินใจดำเนินโครงการ หากมีการนำหลักการเทคนิคเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ตัดสินใจโครงการแล้ว ย่อมจะก่อประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการ เนื่องจากโครงการด้านแรงงานส่วนใหญ่ยังขาดการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียด ทำให้การทำโครงการเพียงโครงการที่ใช้หลักวิเคราะห์เชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ

4.2.6 ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารโครงการมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของโครงการ เนื่องจากบางโครงการต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านจากความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

4.2.7 ปัจจัยหน่วยงนกลางภายนอก มีอิทธิพลต่อการบริหารและจัดทำโครงการในกรณีที่เป็นงาน/โครงการ ที่ถูกสั่งมาให้ดำเนินการเป็นกรณีพิเศษ เพราะการตั้งเกณฑ์โครงการมีผลต่อการวางแผนบริหารโครงการและจัดทำโครงการ

4.2.8 การขาดมาตรฐานในการทำงานร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารและจัดทำโครงการ ส่งผลต่อโครงการและส่งผลกระทบต่อระยะเวลาโครงการ (ความทันเวลา)

4.2.9 ระบบการตัดสินใจ ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร มีผลต่อการบริหารและจัดทำโครงการ เนื่องจากหากการบริหารโครงการมีเงื่อนไขเป็นข้อกำหนด ปัจจัยเหล่านี้ย่อมมีความสำคัญที่จะวัดความสามารถในการบริหารและจัดทำโครงการ
