



อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
เลขที่รับ ๒๗๓๒
วันที่ ๐๒ ก.ย. ๒๕๖๔
เวลา ๑๕.๒๔ น.

รตส.พจน์ภิรัต
เลขที่รับ ๒๒๓๒
วันที่ ๒ ก.ย. ๒๕๖๔
เวลา ๑๕.๒๐ น.

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานบริหารกลาง โทร. ๔๒๐๙

ที่ กษ ๐๔๐๑/๒/ ๑๙๓๐ วันที่ ๒ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สาระสำคัญของผลงานทางเว็บไซต์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

เรียน อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๑. ต้นเรื่อง

ตามประกาศกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ลงวันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๖๓ เรื่อง รายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้ารับการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านแผนกลยุทธ์ โดยให้ นางสาวเพ็ญภา ศรีวาปี เป็นผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้ารับการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านแผนกลยุทธ์ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ) ตำแหน่งเลขที่ ๑๓๔ สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ นั้น

๒. ข้อเท็จจริง

นางสาวเพ็ญภา ศรีวาปี ได้จัดทำเอกสารประกอบการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านแผนกลยุทธ์ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ) สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ และขอเผยแพร่ผลงาน (สรุปสาระสำคัญ) จำนวน ๓ เรื่อง ซึ่งเป็นไปตามหนังสือสำนักบริหารกลาง ที่ กษ ๐๔๐๑/ว ๑๑๐๑ ลงวันที่ ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๓

๓. กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๐๗.๓/ว ๕ ลงวันที่ ๑๒ เมษายน ๒๕๔๒

๔. ข้อพิจารณา

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรการในการป้องกันและลงโทษผู้แจ้งข้อมูลเท็จเกี่ยวกับคุณสมบัติและผลงานของบุคคลในการขอรับการประเมินของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามที่สำนักงาน ก.พ. และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด จึงเห็นควรอนุญาตให้เผยแพร่ผลงาน จำนวน ๓ เรื่อง ของข้าราชการดังกล่าว ทางเว็บไซต์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๕. ข้อเสนอแนะ -

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้เผยแพร่สาระสำคัญของผลงานของข้าราชการดังกล่าว ทางเว็บไซต์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

อนุญาต



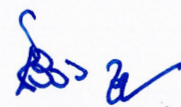
(นายโอภาส ทองยงค์)

อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์



(นางสาวมะลิวัลย์ ขอพึงลาภ)

ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล



(นางสาวสิริวรรณ คูหาสวัสดิ์)

ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง



(นายพจน์ภิรัต เนียมจ้อย)

รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

โดย นางสาวเพ็ญนภา ศรีวาปี

ตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ประกอบนโยบายรัฐบาล ต้องการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีภารกิจหลักในการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ซึ่งถือเป็น การให้บริการแก่ประชาชน จึงมีความจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เชิงรุกด้านการให้บริการตรวจสอบบัญชี โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการงานสอบบัญชี เพื่อตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาลและสร้างประโยชน์ให้แก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และสมาชิกได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านดิจิทัลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จึงจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งระดับประเทศ กระทรวง กรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และเพื่อจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นแนวทางในการพัฒนาดิจิทัลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และพัฒนาบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

การจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีขั้นตอนการดำเนินการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์กฎหมาย และแผน

ศึกษาและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ระดับชาติ ประกอบยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงทิศทางในการพัฒนาดิจิทัลระดับกรม เพื่อกำหนดทิศทางในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่บริหารจัดการด้วยดิจิทัล โดยทำการศึกษาทั้งแผนในระดับประเทศ แผนกระทรวง และแผนของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังศึกษาเทคโนโลยีที่หน่วยงานใช้และแนวโน้มของเทคโนโลยีที่จะมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนี้

- 1) ศึกษายุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)
- 2) ศึกษาแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ
- 3) ศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)
- 4) ศึกษาแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)
- 5) ศึกษาแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (พ.ศ. 2560 – 2564)

- 6) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. 2561 – 2565)
- 7) ศึกษาแผนพัฒนาระบบเกษตรดิจิทัลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2560 – 2564
- 8) ศึกษาแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564) รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565)
- 9) ศึกษาโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล “ไทยแลนด์ 4.0”

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพแวดล้อมพัฒนาเทคโนโลยีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

2.1 ศึกษาสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี

ในขั้นตอนนี้ ศึกษาสภาพแวดล้อมในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยศึกษาโครงสร้างหน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยี อำนาจของแต่ละกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยี รวมถึงสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้ ได้พิจารณาระบบงานสารสนเทศในปัจจุบันที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีใช้อยู่

2.2 วิเคราะห์ SWOT

โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่องค์กร เพื่อนำมาการกำหนดแผนในการพัฒนาดิจิทัลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น

2.2.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนา

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควร ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

2.2.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เช่น นโยบายการเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน ลักษณะชุมชน สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี อาทิ กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาดิจิทัลขององค์กร และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้น

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถ ส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย ทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กรอาจต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่ง พร้อมทั้งจะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

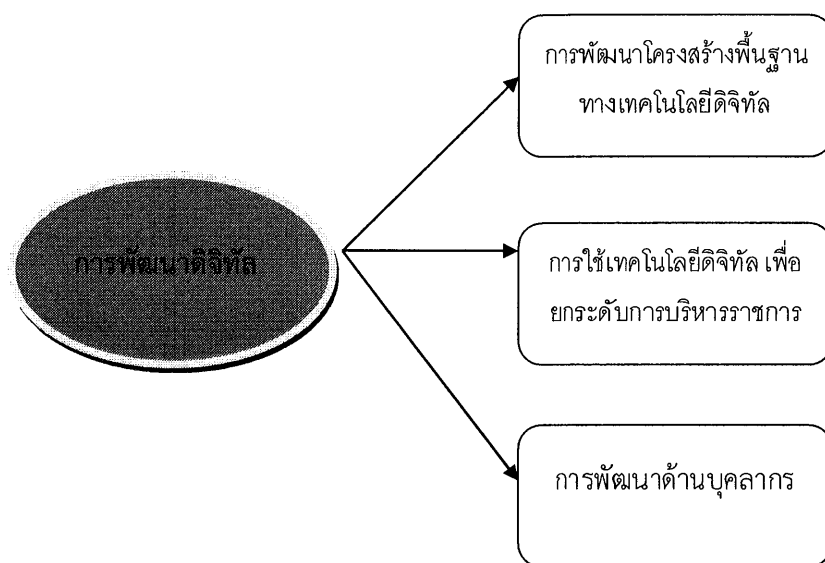
ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกลยุทธ์ และแผนพัฒนาดิจิทัลกรรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางทางในการพัฒนาดิจิทัล โดยการใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ที่มีการต่อยอดมาจาก SWOT Analysis ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร โดยปัจจัยภายใน – Strength (จุดแข็ง) และ Weakness (จุดอ่อน) ปัจจัยภายนอก – Opportunity (โอกาส) และ Threat (ความเสี่ยง) และนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาจับคู่กัน ได้ออกมาเป็นกลยุทธ์ 4 รูปแบบด้วยกัน คือ

กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Opportunity (ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส)
กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)	เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Opportunity (ใช้โอกาสลดจุดอ่อน)
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Threat (ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค)
กลยุทธ์เชิงรับ (WT)	เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Threat (แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค)

จากผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถนำมากำหนดทิศทางการพัฒนาดิจิทัล 3 ด้าน ดังนี้

- 3.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล
- 3.2 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการบริหารราชการ
- 3.3 การพัฒนาด้านบุคลากร



ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากการศึกษาและวิเคราะห์นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ศึกษาสภาพแวดล้อมในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยศึกษาโครงสร้างหน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยี โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สามารถนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนี้

4.1 ความเชื่อมโยงระหว่าง SWOT วิสัยทัศน์ และแผนปฏิบัติการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

4.2 กำหนดแนวทางการพัฒนาด้านดิจิทัล

4.2.1 แนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล ถือเป็นปัจจัยเริ่มต้นในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นดิจิทัล ได้แก่ การจัดหาครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับการใช้งาน

การเพิ่มประสิทธิภาพและความปลอดภัยระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ พัฒนาและปรับปรุงด้านเสถียรภาพและประสิทธิภาพระบบเครือข่าย เพื่อให้กรมมีระบบเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพรองรับการดำเนินการโครงการต่างๆ การพัฒนาศูนย์สำรองข้อมูล Cloud ภาครัฐ และเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อรองรับการพัฒนา

4.2.2 แนวทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการบริหารราชการ

เป็นการพัฒนาระบบงานเพื่อพัฒนางานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการงาน ได้แก่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เพื่อบริหารจัดการในรูปแบบ Big Data การพัฒนาโปรแกรมช่วยตรวจสอบ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และการพัฒนาโปรแกรมระบบบัญชีเพื่อให้บริการสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร รวมไปถึงการพัฒนาศูนย์ข้อมูลทางการเงินภาคสหกรณ์ เป็นต้น

4.2.3 การพัฒนาบุคลากร

ถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล โดยแผนการพัฒนามีเป้าหมายเพื่อวางแผนและดำเนินการจัดฝึกอบรมเพื่อสร้างและพัฒนาผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ เพิ่มขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และยกระดับขีดความสามารถของข้าราชการและบุคลากร ให้มีความรู้ด้านการใช้ดิจิทัลมาช่วยในการตรวจสอบบัญชี เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทักษะที่จะต้องส่งเสริมการพัฒนา 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ ได้แก่

มิติที่ 1 รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set)

มิติที่ 2 เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set)

มิติที่ 3 ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา ประกอบด้วย 3 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ ยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการ และการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล เพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set)

มิติที่ 4 ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์กร ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการ และการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set)

มิติที่ 5 ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์
ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อน

ขั้นตอนที่ 5 การจัดหน่วยงานรับผิดชอบตามงานและภารกิจ ทั้งภารกิจหลัก
และภารกิจสนับสนุน

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนพัฒนาดิจิทัลบรรลุผล บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรโดยดิจิทัลมากขึ้น ผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอแนะแนวทาง
ในการดำเนินการ ดังนี้

1. ผลักดันให้มีการนำแผนพัฒนาดิจิทัลไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรและบุคลากร
อย่างต่อเนื่อง
2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี ทั้งในการด้าน
การให้ความรู้ การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการการพัฒนาองค์กรโดยเน้นเทคโนโลยี

กลยุทธ์การส่งเสริมการวิจัยของบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

โดย เพ็ญญา ศรีวาปี

.....

ด้วยการวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนาประเทศ โดยเห็นได้จากรัฐกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ที่มีการกำหนด ยุทธศาสตร์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงาน โดยหนึ่งใน 23 ประเด็นของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่มีความสำคัญ คือ ประเด็นการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ที่มีการมุ่งเน้นให้การวิจัยและพัฒนาถือเป็นหนึ่งในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการจัดการองค์ความรู้ให้มีความทันสมัยและทันต่อสถานการณ์ นอกจากนี้กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ ยังได้มีการกำหนดแผนปฏิบัติการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการวิจัยไว้ในกลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภาคเกษตร โดยกำหนดเป้าหมายมีงานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ พื้นฐานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดจนวิจัยต่อยอดเชิงสังคมและเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถภาคเกษตร รวมทั้งการเพิ่มจำนวนและคุณภาพบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม เพื่อผลิต (เชิงปริมาณ) และพัฒนาศักยภาพ (เชิงคุณภาพ) ของบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมของประเทศที่สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ชาติ ให้เพียงพอทั้งภาคการผลิต บริการ สังคมและชุมชน เพื่อยอมรับการเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้วยการวิจัยและนวัตกรรม และเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สำหรับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นหนึ่งในหน่วยงานภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจหลักในการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้มีการกำหนดแผนกลยุทธ์กรมตรวจ บัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2560 - 2564 ซึ่งได้มีการทบทวนและปรับปรุงเป็นแผนปฏิบัติการกรมตรวจ บัญชีสหกรณ์ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ในแผนกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่ องค์การดิจิทัล โดยกำหนดให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา จึงเห็นได้ว่า การวิจัย ถือเป็นฐานในการพัฒนาประเทศโดยมีการกำหนดเป็นแผนการพัฒนาตั้งแต่ระดับประเทศจนถึงระดับ หน่วยงาน จึงมีความจำเป็นต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการรับรู้และตระหนักถึง ความสำคัญและความจำเป็นด้านการวิจัย

สถานการณ์ปัจจุบัน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนด้าน การวิจัยอยู่หลายด้าน โดยจะเห็นได้จากผลการศึกษาวิจัยในปีที่ผ่านมา มีงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ ไม่มากนัก ตลอดจนยังไม่มีการจัดทำแนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรหันมาสนใจสร้างสรรค์งานวิจัย อย่างจริงจัง ดังนั้น การจัดทำกลยุทธ์การส่งเสริมการวิจัยของบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เพื่อ

กำหนดแนวทางในการส่งเสริมการวิจัย และนำไปสู่การพัฒนางานวิจัยได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สร้างกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้มีแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการดำเนินการวิจัย และการนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้อย่างประโยชน์

แนวคิดกลยุทธ์การส่งเสริมการวิจัย

การส่งเสริมการวิจัย หมายถึง การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าหรือการเติบโตของการแสวงหาความรู้ ความจริงด้วยวิธีการที่มีระบบ มีความเชื่อถือได้โดยอาศัยระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ที่เป็นคำตอบปัญหาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด (พงศ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ, 2552) นอกจากนี้ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้กล่าวว่าการส่งเสริมการวิจัย หมายถึง การจัดหาทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการทำวิจัย เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการเขียนข้อเสนอโครงการ ระหว่างการดำเนินโครงการ จนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ (ปาลิรัตน์ การติ, 2559)

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แบบแผนสำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่ได้วางแผนไว้ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรและปฏิกริยาโต้ตอบกัน ระหว่างบริษัทกับตลาดคู่แข่งและปัจจัยต่าง ๆ ในสภาวะแวดล้อม หรือ เป็นกลวิธีหรือวิธีการที่บริษัทเลือกขึ้นมาเพื่อช่วยสร้างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่บริษัทตั้งขึ้น กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการรณรงค์กับคู่ต่อสู้ท่ามกลางบรรยากาศแห่งการต่อสู้แข่งขันหรือช่วงชิงกัน หรือหลักเกณฑ์ที่งานบริหารการตลาดใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาดเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยการตัดสินใจในค่าใช้จ่ายทางการตลาด ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดสรรทรัพยากร (ซีวรรณ เจริญสุข, 2557) ในขณะที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ให้นิยามคำว่ากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

แนวคิด R2R หรือ “Routine to Research” หมายถึง การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย ซึ่งนำงานวิจัยมาเป็นเครื่องมือสร้างความรู้เพื่อนำมาพัฒนางานประจำ ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนในบุคลากรในองค์กรมีโอกาสดำเนินการ วิเคราะห์ ทดลอง ตั้งโจทย์หรือคำถาม หรือวิเคราะห์ปัญหา แล้วนำมาทดลองเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผล ซึ่ง R2R เป็นแนวคิดที่เริ่มจากการที่ศาสตราจารย์นายแพทย์ ปิยะสกล สกลสัตยาทร ซึ่งเป็นอดีตคณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ต้องการให้บุคลากรในโรงพยาบาลรู้จักคิดและแก้ไขปัญหางานประจำของตนเองด้วยการทำงานวิจัย จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการและหน่วยงานพัฒนางานประจำสู่งานวิจัยขึ้น เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำ R2R กันถ้วนหน้า (สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล, 2556)

วิธีการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมการวิจัย

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์การและระดับผู้ปฏิบัติ โดยสุรชาติ ฅหนองคาย (2552) ได้อธิบายว่า การกำหนดกลยุทธ์ คือ การตอบคำถาม 3 คำถามที่สำคัญให้ได้ กล่าวคือ คำถามแรก ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน ซึ่งคำตอบของคำถามนี้จะได้จากการวิเคราะห์ SWOT ส่วนคำถามที่สอง เราต้องการไปสู่จุดไหน ซึ่งคำตอบได้จากการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย และคำถามสุดท้าย เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร ซึ่งคำตอบคือการกำหนดกลยุทธ์ (strategies) โดยกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพิจารณาโอกาสและอุปสรรค

การพิจารณาโอกาสและอุปสรรค หมายถึง การตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่องค์การประสบอยู่โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์การ ตั้งแต่นโยบายขององค์การ สภาพการแข่งขัน ดังนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็นอุปสรรคพร้อมกันโดยต้องคาดการณ์ของความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่

การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ เป็นการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ โดยต้องดูสิ่งที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่ และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อยเพียงไร และมีคุณภาพอย่างไร เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่ และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

ทั้งขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ประเมินโดยใช้ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ โดยใช้การจัดข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ SO, ST, WO และ WT ดังนี้

กลยุทธ์กลุ่ม SO คือ กลยุทธ์ที่ได้จากการใช้จุดแข็งเชิงกลยุทธ์ที่องค์การมีอยู่เพื่อจับคู่กับโอกาสจากภายนอก เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่เน้นการขยายตัว

กลยุทธ์กลุ่ม ST คือ กลยุทธ์ที่ได้จากการนำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดกับองค์การ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน แต่หากไม่มีจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ได้ก็สามารถสร้างขึ้นใหม่

กลยุทธ์กลุ่ม WO คือ กลยุทธ์ที่ได้จากการพัฒนาจุดอ่อนขององค์การให้มีความแข็งแกร่งและสามารถคว้าโอกาสที่จะเกิดขึ้น เพื่อสร้างคุณค่าให้องค์การซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงแก้ไขจุดอ่อนขององค์การ

กลุ่มนก WT คือ กลุ่มนกที่ได้จากการพัฒนาจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการกำหนดกลุ่มนกในเชิงรับนั่นเอง

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาทางเลือกกลุ่มนก

การพัฒนาทางเลือกกลุ่มนก เป็นการรวมข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมขององค์การมาวิเคราะห์ โดยการพิจารณาโอกาสและจุดแข็งที่มีเพื่อให้เกิดการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากโอกาสและจุดแข็งที่มีอยู่ให้องค์กรทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดกลุ่มนก

การกำหนดกลุ่มนก เป็นกระบวนการวางแผนกลุ่มนกในขั้นตอนที่ต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง และเป็นขั้นตอนที่ทำได้ยาก

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการตามกลุ่มนก

การดำเนินการตามกลุ่มนก คือ ขั้นตอนในการนำกลุ่มนก มาสู่การปฏิบัติ โดยพัฒนาเป็นแผนงาน/โครงการต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลุ่มนกที่วางไว้

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินกลุ่มนก

การประเมินกลุ่มนก จะกระทำตลอดเวลาเพื่อให้มีการทบทวนกลุ่มนกที่ใช้อยู่เสมอตลอดจนทำให้องค์กรสามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข และปรับกลุ่มนกให้สอดคล้องสถานการณ์และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันต่อสถานการณ์

การกำหนดกลุ่มนกการส่งเสริมการวิจัย

การกำหนดกลุ่มนกส่งเสริมการวิจัย เพื่อส่งเสริมการวิจัยในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จากการนำข้อมูลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการวิจัย ประกอบแนวคิดทฤษฎี เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับกระทรวง และแผนระดับกรม มารวบรวมเพื่อให้มีแนวทางในการส่งเสริมการวิจัยที่เป็นรูปธรรมของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

1) กลุ่มนกการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการวิจัยเพื่อพัฒนางาน

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการวิจัย ถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการวิจัย เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะการวิจัย เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่คุ้นเคยกับการวิจัยเพื่อพัฒนาตนเอง จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยกำหนดแนวทางการพัฒนาดังนี้

3.1) การพัฒนาความรู้ของบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ด้านการวิจัย

3.1.1) การจัดอบรมให้ความรู้ด้านการวิจัยให้แก่บุคลากร ตามหัวข้อที่สำคัญและจำเป็น ได้แก่ การเสนอหัวข้องานวิจัย การออกแบบการวิจัย การใช้เครื่องมือในการวิจัย การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลงานวิจัย

1.1.2) การสร้างสื่อประชาสัมพันธ์หรือแหล่งในการให้ความรู้ด้านการวิจัย เช่น เผยแพร่ผลงานการวิจัย บทความวิชาการ บนเว็บไซต์ของกลุ่มวิจัยและพัฒนา กรมตรวจบัญชี สหกรณ์ การจัดทำวารสารกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เพื่อเผยแพร่บทความทางวิชาการของบุคลากรใน หน่วยงาน เป็นแหล่งรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ที่บุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะสามารถศึกษา นำไป ขบคิดต่อยอดไปสู่หัวข้อการวิจัย หรือเป็นเอกสารอ้างอิงได้ต่อไป

1.2) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน

การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในกรมตรวจบัญชี สหกรณ์สร้างผลงานการวิจัยและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของงานวิจัยได้ในที่สุด โดยการ จัดประกวดผลงาน ให้รางวัล เช่น โล่ ใบประกาศเกียรติคุณ และเงินรางวัล เพื่อส่งเสริมและให้กำลังใจ แก่ผู้วิจัยที่ได้มุ่งมั่นทำงานวิจัยจนได้ผลงานที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและผู้รับบริการ

กลยุทธ์การพัฒนางานสู่การวิจัย

จากการพัฒนาบุคลากรในกลยุทธ์ที่ 1 เมื่อบุคลากรมีความรู้มีแรงจูงใจในการ ทำงานวิจัย วิธีการทำวิจัยถือเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่แพ้กัน ตามกรอบแนวคิดเรื่อง R2R หรือ “Routine to Research” คือการนำปัญหาจากงานประจำมาสู่การวิจัย เพื่อแก้ปัญหาหรือหาแนวทางในการปฏิบัติ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคนไปพร้อมกับการพัฒนางานอย่างยั่งยืน หลักเกณฑ์ในการพิจารณาว่า เรื่องที่กำลังศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของ R2R มี 4 ส่วนได้แก่

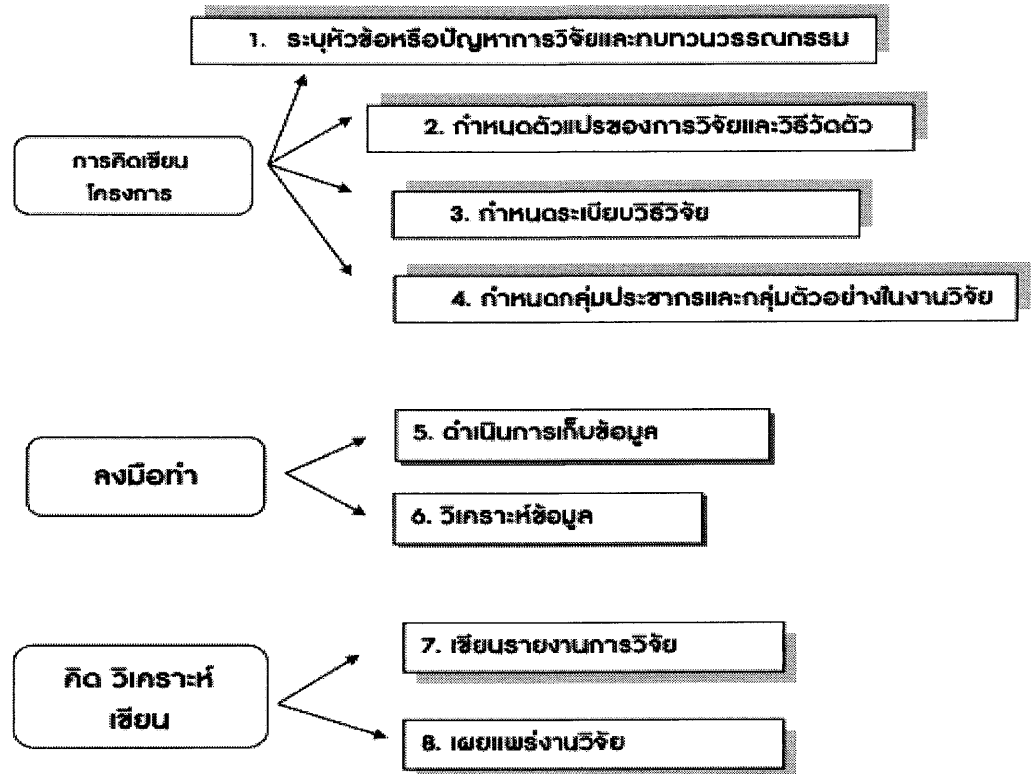
2.1) โจทย์หรือคำถามวิจัยของงาน R2R ต้องมาจากงานประจำ ว่ามีปัญหอะไร ที่ทำให้งานประจำไม่บรรลุเป้าหมาย หรืองานที่ทำอยู่สามารถแก้ไขหรือพัฒนางานประจำให้ดียิ่งขึ้น กว่าเดิมได้อย่างไรบ้าง

2.2) ผู้ทำวิจัย ต้องเป็นผู้ทำงานประจำนั่นเองและเป็นผู้แสดงบทบาทหลักของ การทำงาน เนื่องจากจะเป็นผู้ที่เข้าใจปัญหาในงานที่ทำเป็นอย่างดี

2.3) ผลลัพธ์ของการวิจัย ต้องวัดที่ผลที่เกิดต่อการรับบริการ คือ สหกรณ์ คณะกรรมการ สมาชิก หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ ว่าผลของการวิจัยช่วยให้ผู้รับบริการ สามารถปฏิบัติได้ดีขึ้น หรือได้รับการรวดเร็วขึ้นหรือไม่อย่างไร

2.4) การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ผลการวิจัยต้องนำมาปรับปรุงและพัฒนา งานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น ต้องวนกลับไปก่อผลเปลี่ยนแปลงต่อการให้บริการผู้อื่นโดยตรง หรือต่อการจัดบริการ ขั้นตอนของการทำวิจัย R2R แสดงให้เห็นตามภาพประกอบ

ภาพประกอบ ขั้นตอนการทำวิจัย R2R



การนำผลการวิจัยไปใช้

ส่งเสริมให้หน่วยงานในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการทำงานวิจัย นำผลวิจัยนั้นไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้น กลุ่มวิจัยและพัฒนากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่บทความหรือผลงานวิจัย และการประเมินผล

แนวทางการติดตามและประเมินผลโครงการ

โดย นางสาวเพ็ญภา ศรีวาปี

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีภารกิจหลักในการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกันกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ก็มีภารกิจงานโครงการตามนโยบายของรัฐบาลต่างๆ อาทิ การสนับสนุนงานโครงการตามพระราชดำริ งานโครงการเสริมสร้างภูมิปัญญาทางบัญชี งานพัฒนาวิสาหกิจชุมชน รวมถึงงานพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรหลายโครงการ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในด้านเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การพัฒนาผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องมีการติดตามและประเมินผลโครงการต่างๆ อย่างเป็นระบบและรวดเร็ว เพื่อให้สามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างทันเวลา ตลอดจนนำปัญหาอุปสรรคที่พบจากการประเมินผลมาปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาต่อยอดได้อย่างเป็นรูปธรรม การจัดทำแนวทางการติดตามและประเมินผลโครงการจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลโครงการ 2) เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาโครงการอย่างเป็นรูปธรรม 3) เป็นแนวทางให้สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 1 -10 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีแนวทางในการติดตามและประเมินผลในระดับพื้นที่

การติดตามและประเมินผล ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการงานขององค์กร เพื่อติดตามว่าการปฏิบัติงานโครงการต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่ นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรคจากการดำเนินโครงการในแต่ละโครงการ รวมไปถึงจนถึงการบริหารจัดการงบประมาณของโครงการด้วย สำหรับแนวคิดกระบวนการติดตามและประเมินผลในปัจจุบันที่ได้รับความนิยมคือ Balanced Scorecard ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ตลอดจนสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้นๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขอบเขตในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละด้านนั้น จะประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่ต้องการจะชี้วัด
- 2) ตัวชี้วัด (Performance Indication) คือ การแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์

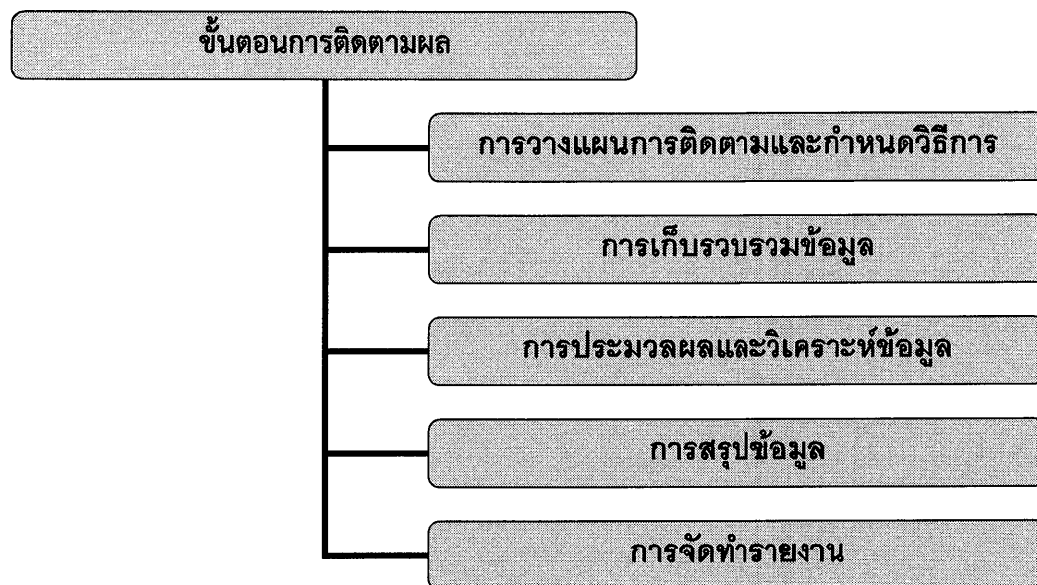
ในแต่ละด้านหรือไม่

- 3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือค่าตัวเลขที่ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุถึงค่าเป้าหมายนั้นๆ
- 4) แผนงาน โครงการที่ตั้งใจ (Initiatives) คือ แผนการปฏิบัติงานที่มีการลำดับเป็นขั้นๆ

ในการจัดทำกิจกรรม

แนวทางการติดตามผล (Monitoring)

การติดตามผล (Monitoring) เป็นกระบวนการตรวจสอบประสิทธิภาพในการดำเนินแผนงานหรือโครงการ หรือกิจกรรมของส่วนราชการ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่มีการกำหนดไว้แล้ว เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาระบุจุดแข็ง จุดอ่อน ข้อบกพร่อง และเสนอแนะมาตรการแก้ไข หรือนำไปปรับแผนระหว่างดำเนินการให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แนวทางในการติดตามผล มี 5 ขั้นตอน ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการติดตามและกำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล

ผู้ติดตามผลควรมีการวางแผนติดตามรวมถึงกำหนดวิธีการในการเก็บข้อมูลที่จะติดตาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ประสงค์ของการติดตาม

วัตถุประสงค์ที่ต้องการทราบที่เป็นประเด็นสำคัญ ที่จะทำให้โครงการบรรลุผลหรือไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด หรือประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่ต้องการติดตามผล โดยปกติการติดตามผลมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานของโครงการ ตามตัวชี้วัดในการบรรลุวัตถุประสงค์ และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ 2) เพื่อทราบถึงวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของโครงการ 3) เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

1.2 ระบุขอบเขตของการติดตามผล

ผู้ติดตามต้องมีการระบุขอบเขตของเรื่องที่ติดตาม โดยส่วนใหญ่จะต้องกำหนดขอบเขต 1) เรื่องระยะเวลาการติดตามผล เช่น จะติดตามผลการดำเนินงานและผล การใช้จ่ายงบประมาณในช่วงปีงบประมาณใด 2) ขอบเขตในเรื่องพื้นที่ของโครงการที่จะติดตามผลเช่น จังหวัดใด ภาคใด และจำนวนมาก

เท่าไร ซึ่งอาจกำหนดขอบเขตการติดตามผลเฉพาะพื้นที่ที่ระบุเท่านั้นและให้แสดงเหตุผลในการเลือกพื้นที่ไว้ด้วย และ 3) ขอบเขตในเรื่องของการปฏิบัติงาน

1.3 ศึกษาความเป็นมาของโครงการที่ติดตาม

ผู้ติดตามควรศึกษาความเป็นมาของโครงการที่ติดตาม เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับโครงการเพียงพอในการกำหนดคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และนำไปสู่การออกแบบคำถามซึ่งอาจมีทั้งคำถามปลายเปิดและปลายปิด รวมถึงกำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือผู้ที่ให้ข้อมูลจากการลงพื้นที่ติดตามว่าจะเป็นกลุ่มใด จำนวนเท่าไร

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการติดตามผล ควรระบุว่าการติดตามผลมีประโยชน์ในด้านใดต่อบุคคลใดหรือหน่วยงานใดบ้าง เช่น สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด จะได้รับทราบสภาพปัญหา ข้อเท็จจริง หรืออุปสรรคจากการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้มีหน้าที่ติดตามผลจะต้องมีการแจ้งแผนการติดตามและประสานกับสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์พื้นที่ โดยทำเป็นหนังสือแจ้งกำหนดการ ขอบเขตของงาน เพื่อขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานระดับพื้นที่ในการเตรียมข้อมูลและการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล การดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ตามแบบหรือคำถามที่เตรียมไว้ตามที่กล่าวในขั้นที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการติดตาม ซึ่งจะต้องมีประเด็นเนื้อหาสำคัญ ๆ ได้แก่ 1) ข้อเท็จจริงหรือฐานข้อมูลหลักที่เกี่ยวกับงานหรือโครงการที่ติดตามผล อาจรวมถึงสรุปผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานโครงการและผลการใช้จ่ายงบประมาณที่เกี่ยวข้อง 2) ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และสาเหตุหลักๆ ของปัญหาอุปสรรคดังกล่าว 3) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการลงพื้นที่ โดยนำมาวิเคราะห์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และนำเครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการคำนวณเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ภาพโดยรวมได้ เช่น การคำนวณร้อยละ ค่าเฉลี่ย การใช้ตาราง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปข้อมูล

เป็นขั้นตอนการสรุปข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1-3 มาสรุปข้อมูล โดยแยกเป็นข้อเท็จจริง เช่น การระบุวัตถุประสงค์ของการติดตามผล ขอบเขตและระยะเวลาในการติดตาม และเขียนสรุปข้อตรวจพบจากการติดตามผล โดยเน้นให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามโครงการ ตลอดจนการอธิบายปัญหาอุปสรรคของการดำเนินโครงการที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ว่าสาเหตุเกิดจากอะไรเป็นหลัก ซึ่งเป็นปัญหาที่เก็บข้อมูลด้วยวิธีการใด แล้วเขียนข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำรายงานการติดตามผล

ขั้นตอนสุดท้ายผู้ติดตามผล รายงานผลการติดตามโดยนำเนื้อหาตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1-4 มาสรุปในภาพรวม เพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานตามโครงการ ผลการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรครวมทั้งแนวทางในการแก้ไข

การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผล (Evaluation) คือการวัดผลงานของแผนงาน/โครงการ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผล ประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อให้เห็นความสอดคล้องกันของข้อมูล เช่นระหว่างค่าใช้จ่ายและกิจกรรม กับภารกิจและพันธกิจของส่วนราชการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินผลสามารถทำได้ทั้งก่อนดำเนินโครงการ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์ ประเมินผลระหว่างดำเนินโครงการ เพื่อทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ และการประเมินผลหลังดำเนินโครงการ เพื่อวิเคราะห์ว่าการดำเนินโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดเป้าหมายไว้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งสรุปปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผล สามารถกำหนดแนวทางในการประเมินผลตั้งแต่กระบวนการดำเนินโครงการ ความก้าวหน้าการดำเนินโครงการ ปัญหาอุปสรรคและผลลัพธ์ที่ได้ รวมถึงแนวทางการแก้ไข โดยมีแนวทางการประเมินผล 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาโครงการที่จะประเมินผล

การศึกษาโครงการที่จะประเมินผล ถือเป็นขั้นตอนแรกและสำคัญที่ผู้ประเมินผลจะต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงกรอบแนวคิดของโครงการที่จะประเมินผลโดยละเอียด โดยเริ่มตั้งแต่การศึกษาวัตถุประสงค์ของโครงการ ขอบเขต ผลลัพธ์ที่คาดหวัง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในโครงการรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในโครงการ และตัวชี้วัดต่างๆที่นำมาใช้ในการวัดผล

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวิธีการประเมินผล

ในขั้นตอนนี้ผู้ประเมินผลจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการประเมินผล เพื่อให้สามารถกำหนดวิธีการ แผนงาน และทรัพยากรที่ต้องใช้ในการประเมินผล ได้แก่ ตัวอย่างกลุ่มพื้นที่ที่จะประเมินผล มีบุคคลใดเกี่ยวข้องบ้าง ใช้วิธีการใดในการประเมินผล ขอบเขตของกิจกรรมและช่วงเวลาที่จะเข้าประเมินผล

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดประเด็นในการประเมินผล

การกำหนดประเด็นในการประเมินผล 5 ประเด็นหลักคือ 1) ความสอดคล้องของโครงการกับนโยบาย/แผนพัฒนา/แผนยุทธศาสตร์ รวมถึงความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์โครงการที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของแผนพัฒนานั้นๆ รวมถึงกลุ่มเป้าหมายของโครงการได้รับประโยชน์ตามความต้องการของโครงการหรือไม่ มากน้อยเพียงใด 2) ความก้าวหน้าของโครงการและการใช้จ่ายงบประมาณ สอดคล้องกับ

โครงการหรือไม่ เพื่อทบทวนแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้เหมาะสม 3) กระบวนการดำเนินโครงการ เหมาะสมหรือไม่ 4) ผลผลิตในเชิงปริมาณและคุณภาพ 5) การประเมินผลลัพธ์เป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ และประเมินผลกระทบของโครงการว่าจะกระทบด้านใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 4 สรุปปัญหา/อุปสรรค และประมวลผล

การสรุปปัญหาและอุปสรรค เป็นการสรุปข้อค้นพบจากการประเมินผล การได้มาซึ่งข้อมูลในขั้นตอนนี้ควรทำอย่างเป็นระบบโดยการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อระดมความคิดเห็นเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อค้นพบ ของการดำเนินการโครงการว่ามีอะไรบ้าง เพื่อประมวลและสรุปผลการประเมินโครงการว่าเป็นอย่างไร รวมถึงการเสนอแนะแนวทางในการการดำเนินโครงการ โดยใช้วิธีประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น โดยควรมีประเด็นที่ต้องประชุมที่ต้องแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการว่าอยู่ในระดับใด และประสิทธิผลของการดำเนินโครงการเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับที่คาดหวังไว้ และสรุปข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 6 การเขียนรายงาน

การเขียนสรุปรายงานการประเมินผล ควรมีเนื้อหาารายงานที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจทั้งในการวางนโยบายและการขับเคลื่อนโครงการ โดยเนื้อหาควรมีข้อมูลดังนี้ 1) ที่มา หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ขอบเขตและประเด็นการประเมินผล 2) แนวคิดโครงการ หลักการสำคัญ และกรอบการประเมินผล 3) ระเบียบวิธีการประเมินผล 4) การวิเคราะห์ข้อมูล 5) การสรุปผลการประเมินตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะ
