การปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)[1] เป็นแผนการพัฒนาประเทศ ที่จะกำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้องค์กรงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือตามคติพจน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยมีระยะเวลาบังคับนานถึง 20 ปี ตั้งแต่ปี 2560 - 2579 มีการแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ด้าน และเพื่อให้การปฏิบัติภารกิจของกองทัพบกสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าวข้างต้น กองทัพบกจึงได้มีการจัดทำโครงการเริ่มใหม่ สำหรับรองรับกับแผนพัฒนากองทัพบกระยะ 5 ปี โดยถือปฏิบัติตามตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 518/57 ลง 23 ก.ค. 57[2] โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้ หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกจัดทำโครงการเสนอและขออนุมัติหลักการล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ และรวบรวมโครงการที่รับอนุมัติหลักการแล้วไว้เป็นโครงการขั้นต้น เช่น มีโครงการที่กองทัพบกจะดำเนินการในห้วงปีงบประมาณ 2563 หน่วยเจ้าของโครงการจะต้องจัดทำโครงการเสนอกองทัพบก(ผ่านกรมส่งกำลังบำรุงทหารบก) ในปีงบประมาณ 2660 โครงการที่ได้รับอนุมัติหลักการ กองทัพบกนำขึ้นบัญชีไว้เป็นโครงการขั้นต้น และเมื่อถึงห้วงเวลาที่จะต้องดำเนินการล่วงหน้า 2 ปีงบประมาณ หน่วยงานที่เป็นเจ้าของโครงการนำโครงการขั้นต้น มาพิจารณาทบทวนความเหมาะสมเพื่อเสนอเป็นโครงการเริ่มใหม่ เช่น โครงการที่กองทัพบกจะดำเนินการในห้วง ปีงบประมาณ 2563 และได้รับอนุมัติหลักการไว้เป็นโครงการขั้นต้นแล้วเมื่อปีงบประมาณ 2560 หน่วยเจ้าของโครงการต้องนำโครงการดังกล่าวมาจัดทำและเสนอขออนุมัติหลักการเป็นโครงการเริ่มใหม่ ในปีงบประมาณ 2561 และเมื่อได้รับอนุมัติหลักการโครงการเริ่มใหม่แล้ว หน่วยเจ้าของโครงการต้องเสนอคำของบประมาณในปีงบประมาณ 2562 สำหรับการดำเนินการในปีงบประมาณถัดไป คือปีงบประมาณ 2563 วิธีการและหลักเกณฑ์ที่กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก นำมาใช้จัดเรียงลำดับความจำเป็นเหมาะสมสำหรับคัดสรรโครงการเริ่มใหม่นั้น กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก ถือปฏิบัติ ตามคู่มือการจัดทำโครงการเริ่มใหม่กองทัพไทย พ.ศ. 2558 ตามแบบ 05[3] วิธีการและหลักเกณฑ์ดังกล่าวที่ใช้เป็นการวิเคราะห์อย่างกว้างๆ ยังไม่ครอบคลุมในอีกหลายด้านที่มีผลกระทบกับโครงการเริ่มใหม่ ข้อมูลที่นำมาประกอบการพิจารณาไม่ทันสมัย เนื่องจากเป็นโครงการเริ่มใหม่ที่ได้เสนอไว้ล่วงหน้า 3 ปีงบประมาณ อีกทั้งเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพยากต่อการนำผลการวิเคราะห์มาจัดเรียงลำดับความจำเป็นเหมาะสมของโครงการเริ่มใหม่ จึงควรต้องทบทวนปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์การคัดสรรโครงการเริ่มใหม่เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพวิธีการและหลักเกณฑ์ในการคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ และลดความเสี่ยงในการดำเนินโครงการเริ่ม

ใหม่ ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์ฯดังกล่าวตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)[4] ด้านที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบราชการ ในประเด็นที่ 6 การปรับปรุงแก้ไข กฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดิน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่เริ่มใหม่ของกองทัพบกนั้น ขอนำเสนอเป็นลำดับดังนี้ 1) ศึกษาถึงวงจรโครงการเริ่มใหม่ขององค์กรภาครัฐ 2) วิเคราะห์การพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ ตามคู่มือการจัดทำโครงการเริ่มใหม่กองทัพไทย พ.ศ. 2558[5] (แบบ 05) ตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 518/57 ลง 23 ก.ค. 57[6] 3) ศึกษาแนวคิด SWOT Analaysis 4) ศึกษาและรวบรวมสาเหตุปัญหาที่ส่งผลต่อการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ 5) ประมวลผลและเสนอวิธีการและหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่เริ่มใหม่ของกองทัพบก ซึ่งผู้วิจัยขอจะอธิบายสาระสำคัญต่างๆ โดยสังเขป ดังนี้

ศึกษาถึงวงจรโครงการเริ่มใหม่ขององค์กรภาครัฐ

การจัดทำโครงการ (Project) ถือเป็นงานสำคัญประเภทหนึ่ง ที่ถูกกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธ์ศาสตร์และกลยุทธ์ในการบริหารการพัฒนาขององค์กร เพื่อที่จะผลักดันในเชิงกลยุทธ์ (Strategic intent) อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากโครงสร้างและภารกิจขององค์กรงานภาครัฐแตกต่างจากภาคเอกชน ทำให้วงจรของโครงการของรัฐจะมีความซับซ้อนกว่าและโครงการของภาครัฐของแต่และหน่วยงาน จะมีลักษณะรายละเอียดแตกต่างกันไปเนื่องวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันแต่โดยรวมจะมีวงจรการปฏิบัติที่เหมือนกันเป็น 4 ขั้นตอนรายละเอียดคามภาพที่ 1 ดังนี้

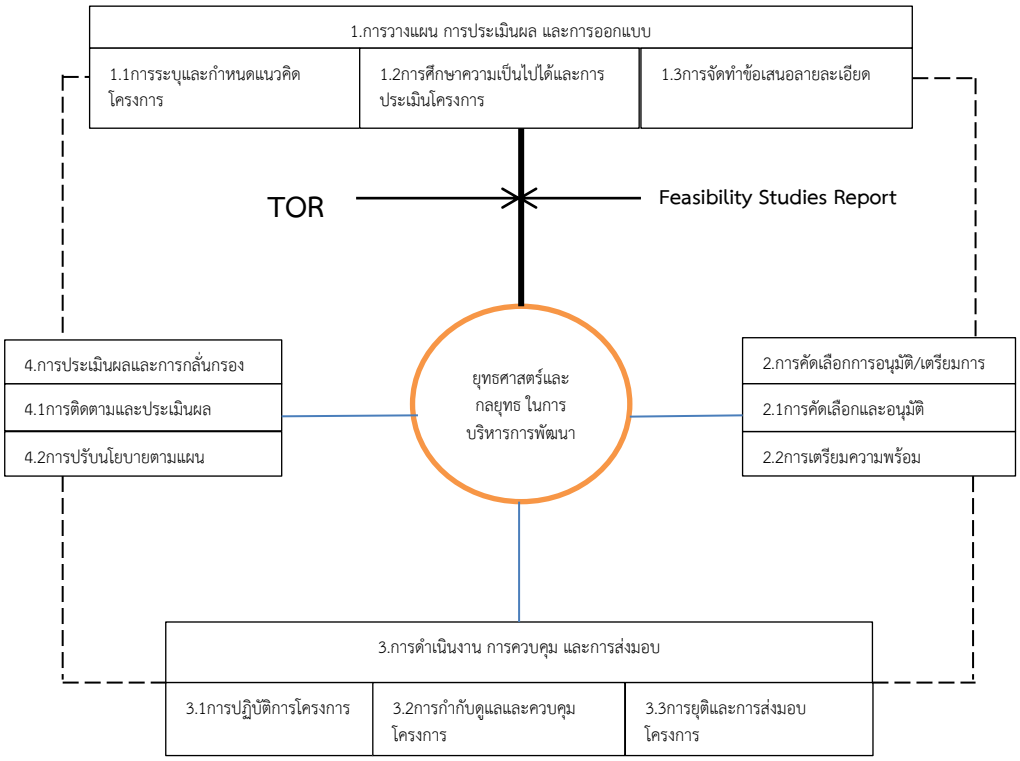
ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน,การประเมินและการจัดทำโครงการเริ่มใหม่ (Planning, Appraisal and Design) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือการระบุและกำหนดแนวคิดโครงการ (Project identification and formulation), การศึกษาความเป็นไปได้,การวิเคราะห์และการประเมินความเหมาะสมโครงการ (Feasibility studies and appraisal) และการออกแบบหรือการวางแผนในรายละเอียดด้านต่างๆของโครงการ (Project design)

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือก,การอนุมัติและการเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินงาน (Selection, Approval and Activation) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ การคัดเลือกและอนุมัติโครงการ (selection and approval) และการเตรียมการด้านต่างๆ หรือการเตรียม

ความพร้อมในรายละเอียดที่จาเป็นก่อนการดำเนินงาน (project activation)

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานโครงการเริ่มใหม่,การควบคุม,การยุติและการส่งมอบ (Project operation, Control and Handover) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ การปฏิบัติการ (Implementation), การกำกับดูแลและควบคุม (Supervision and control)การยุติและการส่งมอบโครงการ (Completion and handover)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและการกลั่นกรองในรายละเอียด (Evaluation and Refinement) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ การติดตามและประเมินผลการดาเนินงาน (follow-up evaluation) และการปรับนโยบายและแผน (refinement of policy and planning)



ภาพที่ 1 : แสดงวงจรโครงการเริ่มใหม่องค์การภาครัฐ[7]

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า วงจรโครงการเริ่มใหม่ภาครัฐโดยทั่วไปจะมีลักษณะเป็นการดำเนินการในโครงการเดิม โดยจะมีขั้นตอนสุดท้าย คือ การทบทวนและประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติสำหรับโครงการเดิมต่อไป ซึ่งต่างจากวงจรโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกที่เป็นโครงการที่มีห้วงกำหนดเวลาของโครงการ (มีวันเริ่มต้นและปิดโครงการ) รายละเอียดตามภาพที่ 2 ดังนั้นในขั้นตอนสุดท้ายโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกจะประเมินผลของการดำเนินโครงการเพียงเพื่อรับทราบผลการดำเนินโครงการเพียงแค่นั้น

มิได้นำมาทบทวนเพื่อปรับปรุงโครงการดังกล่าว ดังนั้นขั้นตอนการคัดสรรโครงการเริ่มใหม่จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อแนวโน้มผลสำเร็จของโครงการ

ภาพที่ 2 : แสดงวงจรโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

วิเคราะห์การพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่

กองทัพบกเป็นองค์กรขึ้นตรงของกระทรวงกลาโหม ในการปฏิบัติจึงต้องยึดถือตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดที่กระทรวงกลาโหมเป็นผู้กำหนด ซึ่งการจัดทำโครงการเริ่มใหม่ก็เช่นเดียวกัน กองทัพบกถือปฏิบัติตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 518/57 ลง 23 ก.ค. 57[8] โดยมีสำนักงานปลัดบัญชีทหาร เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดแบบรายงานการจัดทำโครงการของหน่วยขึ้นตรงกลาโหม โดยจัดทำคู่มือการจัดทำโครงการเริ่มใหม่กองทัพไทย พ.ศ. 2558[9] เพื่อให้ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยและเหล่าทัพถือปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และแบบรายงานการจัดทำโครงการของหน่วยขึ้นตรงกลาโหม เรียกว่า แบบ 05 ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ส่วน รายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ที่มาของโครงการเริ่มใหม่และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) ชื่อโครงการเริ่มใหม่ต้องมีความชัดเจนเข้าใจง่าย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการเริ่มใหม่ สามารถบอกได้ถึงลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ เช่น การจัดหาหรือการปรับปรุงอาคารสำนักงาน เป็นต้น 2) หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการเริ่มใหม่ (หน่วยงานรับผิดชอบทางฝ่ายอำนวยการตามสายงาน), หน่วยงานเจ้าของโครงการเริ่มใหม่ (หน่วยงานที่เป็นผู้จัดทำโครงการเริ่มใหม่) 3) ระยะเวลาดำเนินโครงการเริ่มใหม่ (ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการเริ่มใหม่) 4) วงเงินงบประมาณที่ใช้ดำเนินการทั้งโครงการเริ่มใหม่ 5) ลักษณะโครงการเริ่มใหม่ ได้แก่ โครงการเริ่มใหม่เสริมสร้างกำลังกองทัพ, โครงการเริ่มใหม่ปกติ เป็นโครงการเริ่มใหม่ที่เกี่ยวกับการพัฒนาและงานปกติประจำของหน่วยงาน และโครงการเริ่มใหม่พิเศษ หรืออื่น ๆ ซึ่งโครงการเริ่มใหม่ที่ส่วนราชการกระทรวงกลาโหม ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเป็นกรณีพิเศษ 6) ที่มาโครงการเริ่มใหม่ 7) กลุ่มเป้าหมายโครงการเริ่มใหม่ เป็นการระบุกลุ่มผู้ได้รับประโยชน์หรือผู้ใช้ผลผลิตของโครงการเริ่มใหม่โดยตรง 8) ผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วม, ผู้ใช้ประโยชน์ หรือผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการเริ่มใหม่, ระหว่างดำเนินโครงการเริ่มใหม่และเมื่อเสร็จสิ้นโครงการเริ่มใหม่ 9) หลักการและเหตุผล เป็นการระบุถึงสาเหตุหรือเหตุผลความจำเป็นและความเป็นมา รวมถึงคำสั่งหรือนโยบายที่ได้รับให้ระบุคำสั่ง นโยบาย หรืออนุมัติหลักการของผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด, ผู้บังคับบัญชาเหล่าทัพ, รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม, นายกรัฐมนตรีและนโยบายรัฐบาล

ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบโครงการเริ่มใหม่ ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของโครงการเริ่มใหม่ เป็นการอธิบายขยายความจากชื่อโครงการเริ่มใหม่ให้

มีความชัดเจน 2) ผลผลิต เป็นการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับประโยชน์ หรือสิ่งที่ได้จากโครงการเริ่มใหม่ สามารถวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ 3) ผลลัพธ์ เป็นการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการใช้ประโยชน์ผลผลิตของโครงการเริ่มใหม่ ส่งผลสู่การแก้ปัญหา/ตอบสนองความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ของโครงการเริ่มใหม่ 4) ผลกระทบ เป็นการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับผลที่ตามมาจากการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ และการใช้ประโยชน์โครงการเริ่มใหม่ในวงกว้าง ทั้งด้านบวกและด้านลบต่อกลุ่มต่าง ๆในด้านเศรษฐกิจ, สังคม, ความมั่นคง, สิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิต

ส่วนที่ 3 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาความสอดคล้องในยุทธศาสตร์ 4 ระดับ ได้แก่ 1) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระบุความเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลที่กำหนดในแผนบริหารราชการแผ่นดินหรือคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย(ฉบับชั่วคราว) ณ ขณะนั้น 2) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง โดยระบุประเด็นยุทธศาสตร์ของกลาโหม ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีที่มีความเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน 3) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานงาน โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ของโครงการเริ่มใหม่ว่าเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ข้อใด, ในประเด็นยุทธศาสตร์ใดของกองบัญชาการกองทัพไทยหรือกองบัญชาการเหล่าทัพ 4) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับพื้นที่ เป็นการระบุความเชื่อมโยงในกรณีที่หน่วยงาน มียุทธศาสตร์ในระดับพื้นที่หรือแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องรองรับ

ส่วนที่ 4 หนทางการปฏิบัติต่อโครงการเริ่มใหม่ แบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) กล่าวทั่วไป เป็นการกล่าวถึงแนวคิดในการดำเนินงานขั้นต้น 2) หนทางปฏิบัติที่อาจจะกระทำได้เป็นการระบุถึงหนทางปฏิบัติที่สามารถทำได้และต้องมีอย่างน้อยมากกว่า 1 หนทางปฏิบัติ 3) วิเคราะห์หนทางปฏิบัติคือการวิเคราะห์หนทางปฏิบัติเพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน 4) เลือกหนทางปฏิบัติ ระบุหนทางปฏิบัติที่ได้ตัดสินใจเลือกพร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลในการเลือกหนทางปฏิบัตินั้น

ส่วนที่ 5 แผนการดำเนินงานและความต้องการงบประมาณของโครงการเริ่มใหม่ ประกอบด้วย 1) เป็นการระบุแผนการดำเนินงานตามโครงการเริ่มใหม่ เป็นการลงรายละเอียดเกี่ยวกับแผนการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่กิจกรรมหลักและความต้องการงบประมาณตามลักษณะงบประมาณ 2) สรุปความต้องการงบประมาณตามลักษณะงบประมาณ เป็นการระบุวงเงินความต้องการงบประมาณตามลักษณะงบประมาณแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านกำลังพล, ด้านยุทธการการฝึกศึกษาและวิจัย, ด้านส่งกำลังและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์, ด้านการบริหาร,

ด้านก่อสร้างและสาธารณูปโภค, ด้านการแพทย์และด้านอื่น ๆ

ส่วนที 6 ศักยภาพและความพร้อมในการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ ประกอบด้วย 1) ความพร้อมในการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ คือ รายละเอียดที่เกี่ยวกับความพร้อมด้านต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ที่สำคัญได้แก่ ด้านกฎหมาย, ด้านเทคโนโลยี, สิ่งแวดล้อม, บุคลากร, การบริหารจัดการ เป็นต้น 2) ผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อโครงการเริ่มใหม่นี้เสร็จสมบูรณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากศึกษาในแบบ 05 พบว่าเป็นแบบฟอร์มที่สำนักงานปลัดบัญชีทหาร เป็นผู้กำหนดขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยและเหล่าทัพ ถือปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่เนื่องจากสำนักงานปลัดบัญชีทหารเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นฝ่ายอำนวยการและกำกับดูแลด้านงบประมาณในภาพรวม ระดับกระทรวงกลาโหม ดังนั้นการรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานด้านงบประมาณ รวมถึงการกำหนดแบบฟอร์มสำหรับจัดทำงบประมาณ จึงออกแบบเพื่อรองรับหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมทุกหน่วย แต่หน่วยงานขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมแต่ละหน่วยงานมีโครงสร้างไม่เหมือนกัน ดังนั้นโครงการที่แต่ละหน่วยงานเสนอขึ้นมา จึงมีรายละเอียดเพื่อประกอบการพิจารณาในบางส่วนที่แตกต่างกัน ซึ่งในบางครั้งข้อมูลที่สำคัญต่อการพิจารณาไม่ได้ถูกกล่าวถึงแบบ 05 อีกทั้งในแบบ 05 เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เมื่อจะนำมาเปรียบเทียบเพื่อเรียงลำดับความจำเป็นและเหมาะสมของแต่ละโครงการจะทำได้ยาก ดังนั้นโอกาสที่โครงการเริ่มใหม่จะได้รับการพิจารณาคัดสรร จึงอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นของโครงการนั้น ๆ เป็นปัจจัยหลัก

แนวคิด SWOT Analysis

หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพแวดล้อม 2 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ SWOT Analysis จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Situation Analysis) ซึ่งเป็น 1) การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน 2) วิเคราะห์โอกาส/อุปสรรค ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน จะช่วยให้ผู้บริหารของหน่วยงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อหน่วยงานและจุดแข็ง,จุดอ่อนและความสามารถด้านต่างๆที่หน่วยงานมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็น

ประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของหน่วยงานระดับหน่วยงานที่เหมาะสมต่อไป องค์ประกอบของ SWOT Analysis ประกอบด้วย **S มาจาก Strengths** หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน เช่น จุดแข็งด้านการเงิน, จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล **W มาจาก Weaknesses** หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ **O มาจาก Opportunities** หมายถึง โอกาส จากสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานที่เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงาน **T มาจาก Threats** หมายถึง อุปสรรค, ข้อจำกัดซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ข้อดีและข้อเสียของการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis

ข้อดีของการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis 1) ใช้ประเมินสภาวะแวดล้อมและสถานภาพของหน่วยงาน โดยเน้นศักยภาพและความพร้อมที่หน่วยงานมีอยู่และพยายามหลีกเลี่ยงภัยคุกคามหรือความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งแก้ไขจุดอ่อนของหน่วยงานด้วย เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ได้เพิ่มมากขึ้น 2) นำไปใช้ปรับปรุงแนวคิดและแนวปฏิบัติของการจัดทำแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานงานให้มีโอกาสสร้างความสำเร็จมากขึ้น 3) ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานความก้าวหน้าและขีดจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ และระบบงานเป็นการป้องกันการแทรกแซงการทำงานจากปัจจัยภายนอกได้มากขึ้น

ข้อเสียของของการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis คือ 1) หน่วยงานต้องกำหนดก่อนว่าหน่วยงานต้องการที่จะทำอะไร 2) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น 3) หน่วยงานต้องกำหนดปัจจัยหลัก (key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง 4) หน่วยงานต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง

ขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT Analysis จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาสและอุปสรรคของหน่วยงาน ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งของหน่วยงาน โดยแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนของหน่วยงานให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT Analysis นั้น การวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในหน่วยงาน ในทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็ง (S – Strengths) และจุดอ่อน (W – Weaknesses) ของหน่วยงาน แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้าง, ระบบ, ระเบียบ, วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของหน่วยงานเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสามารถค้นหาโอกาส (O – Opportunities) และอุปสรรค (T – Threats) ทางการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น นโยบายการเงินและงบประมาณ, สภาพแวดล้อมทางสังคม, สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ, พระราชกฤษฎีกา, มติคณะรัฐมนตรีและสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง/จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส/อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าหน่วยงานกำลังอยู่ในสถานการณ์ใด โดยแบ่งสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่หน่วยงานได้เปรียบที่สุด ปัจจัยภายในและภายนอกเอื้อประโยชน์สูงสุด ควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive – strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด ไม่มีปัจจัยใดเลยที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้หน่วยงานเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส) สถานการณ์หน่วยงานมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้าน

การแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ภายในหน่วยงานมีจุดอ่อนอยู่ทางเลือกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround - oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวหน่วยงานมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นทางเลือกคือ กลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ(Diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ผลของการศึกษาแนวคิดการวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis พบว่าเป็นวิธีที่เข้าใจง่ายและง่ายต่อการวิเคราะห์ ทำให้เห็นภาพของสถานการณ์ของหน่วยงานอย่างแท้จริงในขณะนั้น อีกทั้งสามารถทำการวิเคราะห์ประเมินผลได้ทุกห้วงเวลาของวงจรโครงการและเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ระหว่างดำเนินโครงการเริ่มใหม่ โดยหน่วยงานสามารถนำผลการวิเคราะห์มาปรับแนวทางการปฏิบัติได้ตลอดเวลา

การศึกษาและรวบรวมสาเหตุปัญหาที่ส่งผลต่อการดำเนินโครงการเริ่มใหม่

จากประสบการณ์การในการปฏิบัติหน้าที่ที่กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก โดยมีหน้าที่รับผิดชอบด้านงบประมาณในกลุ่มงบงานส่งกำลังบำรุง, กลุ่มงบงานการแพทย์รวมถึงกลุ่มงบงานโครงการเสริมสร้างหน่วยและยุทโธปกรณ์ ของผู้วิจัยมากกว่า 12 ปี พบว่ามีหลายสาเหตุของปัญหาที่พบบ่อยและส่งผลกระทบต่อโครงการเริ่มใหม่ที่ได้รับการคัดสรรไว้ ส่งผลให้บางโครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามกรอบที่กำหนดไว้ ต้องมีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดภายในโครงการเริ่มใหม่, การชะลอโครงการเริ่มใหม่ รวมถึงการขออนุมัติเปลี่ยนโครงการเริ่มใหม่ โดยรวบรวมข้อมูลย้อนหลัง 3 ปีจาก 3 แหล่งข้อมูลคือ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก, สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกและสำนักงานตรวจสอบภายในกองทัพบก สรุปสาเหตุปัญหาหลักได้ดังนี้

ปัญหาที่ 1 การจัดหายุทโธปกรณ์จากบางประเทศ[10] ที่มีข้อจำกัดในประเด็นการเมืองในประเทศไทย ส่งผลต่อการออกเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารการส่งออกสิ่งอุปกรณ์ เป็นต้น

ปัญหาที่ 2 สภาพการเมืองของประเทศคู่ค้า[11] ที่ส่งผลให้กองทัพบกไม่สามารถดำเนินการไปตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งในบางครั้งต้องยกเลิกโครงการเนื่องจากกระทบปัจจัยเวลาในการเบิกจ่ายงบประมาณตามที่รัฐบาลกำหนด

ปัญหาที่ 3 ปัญหาการติดขัด/ล่าช้า ในเรื่องการประสานการปฏิบัติ[12] โดยเฉพาะการจัดซื้อยุทโธปกรณ์จากต่างประเทศโดยวิธีรัฐต่อรัฐ (G TO G) ทั้งกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องรวมถึง

ประเทศผู้ผลิตยุทโธปกรณ์
ปัญหาที่ 4 ความไม่พร้อมของโครงการเริ่มใหม่เริ่มใหม่[13] เช่น ยังไม่ได้ข้อยุติของรูปแบบยุทโธปกรณ์ และยังไม่ได้รับอนุมัติคุณลักษณะเฉพาะของยุทโธปกรณ์
ปัญหาที่ 5 ผลกระทบจากสถานการณ์ทางการเมืองของบริษัทผู้ผลิต[14] ทำให้ไม่สามารถส่งมอบสิ่งอุปกรณ์ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
ปัญหาที่ 6 นโยบายการปรับเปลี่ยนโครงการเริ่มใหม่[15] เพื่อให้สอดคล้องการสถานการณ์ปัจจุบัน
ปัญหาที่ 7 ความไม่พร้อมของสภาพแวดล้อมทรัพยากรที่สนับสนุนโครงการเริ่มใหม่[16] เช่น โครงการเริ่มใหม่จัดหาเครื่องช่วยเดินอากาศ (ILS) และเรดาร์ตรวจจับอากาศยาน (ASR) พบข้อจำกัดของพื้นที่และความยาวทางวิ่งของสนามบิน ที่ทำให้ไม่สามารถติดตั้งเครื่องช่วยเดินอากาศและใช้งานได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับการตรวจจับอากาศยานอาจทับซ้อนพื้นที่กับพื้นที่การควบคุมห้วงอากาศของกองทัพอากาศ
ปัญหาที่ 8 ระหว่างการดำเนินโครงการเริ่มใหม่พบว่าความจำเป็นในการจัดหายุทโธปกรณ์ (กรณีเร่งด่วน) ได้รับการสนับสนุนแล้วตามระบบการส่งกำลัง[17] จึงทำให้ความจำเป็นของโครงการเริ่มใหม่ลดลง จึงได้ยกเลิกโครงการเริ่มใหม่เดิมและนำงบประมาณจำนวนดังกล่าวไปสนับสนุนโครงการอื่นทดแทน

ประมวลผลและเสนอวิธีการและหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

โดยการนำผลการศึกษาข้อมูลที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดข้างต้น มาประมวลผลได้ดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สามารถแบ่งหัวข้อหลัก ๆ ดังนี้
ปัจจัยที่ 1 การตอบสนองยุทธศาสตร์ของโครงการเริ่มใหม่เริ่มใหม่ เนื่องจากกองทัพบกต้องจัดทำและเสนอขออนุมัติหลักการของโครงการล่วงหน้าอย่างน้อย 3 ปีงบประมาณ (โครงการขั้นต้น) และเมื่อจะนำโครงการขั้นต้นที่ได้รับอนุมัติหลักการแล้วเพื่อมาจัดทำและเสนอเป็นโครงการเริ่มใหม่ ล่วงหน้า 2 ปีงบประมาณ ดังนั้น จึงต้องมีการทบทวนโครงการเริ่มใหม่อีกครั้งตรวจสอบดูว่าโครงการเริ่มใหม่ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ของกองทัพบกในขณะนั้น มากน้อยระดับใด โดยพิจารณาจากระดับความสอดคล้องจากน้อยไปหามาก เกณฑ์ให้คะแนนตั้งแต่ 1 - 5
ปัจจัยที่ 2 การประเมินสถานการณ์การการเมืองทั้งในและนอกประเทศ สถานการณ์การการเมืองเป็นสถานการณ์สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และส่งผลโดยตรงต่อการพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ เนื่องจากรัฐบาลมีงบประมาณสนับสนุนให้อย่างจำกัดที่

จะต้องจัดสรรให้กองทัพบกนำไปใช้ เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ การเมืองจึงเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ว่ามุ่งเน้นทางยุทธศาสตร์ด้านใดโดยพิจารณาระดับผลกระทบต่อโครงการเริ่มใหม่จากน้อยไปหามาก เกณฑ์ให้คะแนนตั้งแต่ 1 - 5

ปัจจัยที่ 3 สถานการณ์การภายในประเทศที่ส่งผลกระทบต่อโครงการเริ่มใหม่ สถานการณ์ภายในประเทศด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านการเมืองที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการเริ่มใหม่ เช่น ด้านเศรษฐกิจ, สภาพสถานการณ์ทั่วๆไปภายในประเทศ เช่น สภาพภูมิประเทศ รวมทั้งโครงการของหน่วยงานอื่นส่งผลต่อโครงการเริ่มใหม่ เช่น โครงการก่อสร้างรัฐสภาแห่งใหม่ที่ต้องใช้พื้นที่ของกองทัพบก กองทัพบกจึงต้องรื้อถอนสิ่งปลูกสร้างและปลูกสร้างอาคารสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ใหม่ เป็นต้น โดยพิจารณาระดับผลกระทบต่อโครงการเริ่มใหม่จากน้อยไปหามาก เกณฑ์ให้คะแนนตั้งแต่ 1 - 5

ปัจจัยที่ 4 การได้สนับสนุนจากโครงการของหน่วยงานอื่น ๆ ในบางครั้งการจัดทำโครงการเริ่มใหม่มีความซ้ำซ้อนกันกับหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่หน่วยงานที่เสนอโครงการ หรือโครงการของหน่วยงานอื่น ที่สามารถให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของกองทัพบกได้ เช่น การจัดหาสิ่งอุปกรณ์ในการปฏิบัติการบรรเทาสาธารณะภัย ซึ่งสิ่งอุปกรณ์บางอย่างไม่อยู่ในอัตราสิ่งอุปกรณ์ของกองทัพบกและกองทัพบกสามารถขอรับการสนับสนุนหน่วยงานอื่นของรัฐได้ เป็นต้น ทำให้โครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกอาจชะลอหรือปรับเปลี่ยนให้โครงการเริ่มใหม่มีความจำเป็นและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาระดับผลกระทบต่อโครงการเริ่มใหม่จากน้อยไปหามาก เกณฑ์ให้คะแนนตั้งแต่ 1 - 5

ปัจจัยที่ 5 ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่อการปฏิบัติตามโครงการเริ่มใหม่ เนื่องจากกฎ ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้มีสอดคล้องสภาพแวดล้อมปัจจุบัน เช่น การจัดหาสิ่งอุปกรณ์เดิมใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เปลี่ยนมาใช้พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เป็นต้น ซึ่งการปรับเปลี่ยนดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อผลความสำเร็จโครงการเริ่มใหม่ ทั้งในด้านลบและด้านบวก โดยพิจารณาระดับผลกระทบต่อโครงการเริ่มใหม่ จากน้อยไปหามาก เกณฑ์ให้คะแนนตั้งแต่ 1 – 5

วิธีการบันทึกและประเมินผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การประเมินการให้คะแนน จากเกณฑ์ที่ส่งกระทบจากน้อยไปหามาก บันทึกลงในช่อง “ คะแนน 1 – 5 ” และนำผลดังกล่าวคูณด้วยค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก บันทึกลงในช่อง“คะแนนที่ได้” จากนั้นรวมคะแนนที่ได้ในแต่ละปัจจัย แล้วนำผลรวมมาเทียบตามเกณฑ์การให้คะแนน (ท้ายตาราง) เพื่อกำหนดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสถานการณ์ที่เป็นโอกาส (O) หรืออุปสรรค (T) ต่อการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ รายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ของโครงการเริ่มใหม่

รายการ	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	โครงการเริ่มใหม่ที่ 1		โครงการเริ่มใหม่ที่ 2		โครงการเริ่มใหม่ที่ 3		โครงการเริ่มใหม่ที่ 4		โครงการเริ่มใหม่ที่ 5	
		คะแนน 1-5	คะแนนที่ได้	คะแนน 1-5	คะแนนที่ได้	คะแนน 1-5	คะแนนที่ได้	คะแนน 1-5	คะแนนที่ได้	คะแนน 1-5	คะแนนที่ได้
1.ดอบสนองยุทธศาสตร์	0.1	5	0.5	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
2.สถานการณ์การเมืองทั้งในและนอกประเทศ	0.3	4	1.2	2	0.6	4	1.2	5	1.5	3	0.9
3.สถานการณ์ภายในประเทศที่ส่งผลกระทบต่อโครงการเริ่มใหม่	0.3	3	0.9	3	0.9	1	0.3	4	1.2	1	0.3
4.การได้รับการสนับสนุนจากโครงการเริ่มใหม่อื่น	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2
5.ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	0.2	1	0.2	5	1	3	0.6	4	0.8	1	0.2
รวมคะแนน	1		3		3.1		2.6		4.1		1.8

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน 3 – 5 = สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (O)

ระดับคะแนน 0 – 2.99 = สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (T)

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ภายใต้ปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยเป็นโอกาสและส่งผลในด้านบวกให้แก่การดำเนินโครงการ (มีระดับคะแนนที่คำนวณ ได้มากกว่า 3) ได้แก่ โครงการเริ่มใหม่ที่ 1, โครงการเริ่มใหม่ที่ 2 และโครงการเริ่มใหม่ที่ 4 ในขณะที่เป็นอุปสรรคและส่งผลด้านลบต่อการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ (มีระดับคะแนนที่คำนวณได้ต่ำกว่า 3) ได้แก่ โครงการเริ่มใหม่ที่ 3 และโครงการเริ่มใหม่ที่ 5

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สามารถแบ่งหัวข้อหลัก ๆ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ความพร้อมของโครงการเริ่มใหม่ หมายถึง หากโครงการเริ่มใหม่ได้รับการพิจารณาคัดสรร โครงการเริ่มใหม่ต้องพร้อมสามารถดำเนินการได้ทันที ทั้งทางด้านธุรการ อันได้แก่ เอกสารประกอบการดำเนินการ เช่น เอกสารกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ, ความพร้อมของรูปแบบ รวมทั้งความพร้อมด้านทรัพยากร เช่น ความพร้อมของกำลังพลที่รับผิดชอบโครงการเริ่มใหม่ เป็นต้น โดยพิจารณาระดับผลกระทบต่อโครงการเริ่มใหม่จากน้อยไปหามาก เกณฑ์ให้คะแนนตั้งแต่ 1 - 5

ปัจจัยที่ 2 ระบบการควบคุมการการติดตามตั้งแต่เริ่มถึงปิดโครงการเริ่มใหม่ เพื่อให้โครงการเริ่มใหม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด และสามารถแก้ไขปัญหาที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการได้อย่างทันท่วงที จำเป็นต้องมีการวางระบบการควบคุมติดตามโครงการเริ่มใหม่อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาขั้นตอนการ

ติดตามในแต่ละห้วงของโครงการมีครอบคลุมหรือไม่ระดับใด โดยเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก เกณฑ์ให้คะแนนตั้งแต่ 1 - 5

ปัจจัยที่ 3 สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ส่งผลกระทบต่อการโครงการเริ่มใหม่ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่หน่วยงานสามารถควบคุมจัดการ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินโครงการเริ่มใหม่เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่น การจัดพื้นที่การจัดเก็บสิ่งอุปกรณ์ที่จัดหาตามโครงการเริ่มใหม่ที่ได้รับการคัดสรร เป็นต้น โดยพิจารณาระดับผลกระทบต่อโครงการเริ่มใหม่จากน้อยไปหามาก เกณฑ์ให้คะแนนตั้งแต่ 1 - 5

ปัจจัยที่ 4 โครงการอื่นใดที่ส่งผลกระทบ ในที่นี้หมายถึงโครงการอื่นๆของกองทัพบกที่มีความเกี่ยวข้องกัน อาจเป็นโครงการที่ต้องดำเนินการไปพร้อมๆกัน หรือต้องดำเนินการตามลำดับการโครงการก่อนหลัง เช่น โครงการเริ่มใหม่สำหรับจัดหาอากาศยานได้รับการจัดสรรงบประมาณ แต่โครงการก่อสร้างโรงเก็บอากาศยานยังไม่ได้รับการจัดสรร เป็นต้น โดยพิจารณาระดับผลกระทบต่อการดำเนินโครงการของโครงการเริ่มใหม่ จากน้อยไปหามาก เกณฑ์ให้คะแนนตั้งแต่ 1 - 5

ปัจจัยที่ 5 ความพร้อมของหน่วยงานปฏิบัติ คือการตรวจสอบว่าหน่วยผู้รับผิดชอบโครงการเริ่มใหม่มีความพร้อมในแต่ละด้านหรือไม่เพียงใด ได้แก่ ความพร้อมด้านทรัพยากร เช่น ความพร้อมของกำลังพลที่รับผิดชอบโครงการเริ่มใหม่, ความพร้อมด้านอุปกรณ์ รวมถึงระบบการประสานงานทั้งภายในหน่วงงานและหน่วยงานงานภายนอก เป็นต้น โดยพิจารณาระดับผลกระทบต่อโครงการเริ่มใหม่ จากน้อยไปหามาก เกณฑ์ให้คะแนนตั้งแต่ 1 - 5

วิธีการบันทึกและประเมินผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การประเมินการให้คะแนน จากเกณฑ์ที่ส่งกระทบจากน้อยไปหามาก โดยบันทึกลงในช่อง ”คะแนน 1 – 5” และนำผลดังกล่าวคูณด้วยค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก บันทึกลงในช่อง “คะแนนที่ได้” จากนั้นรวมคะแนนที่ได้ในแต่ละปัจจัย แล้วนำผลรวมมาเทียบตามเกณฑ์การให้คะแนน (ท้ายตาราง) มาเทียบเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อกำหนดว่าสถานการณ์ภายในเป็นจุดแข็ง (S) ส่งเสริมการดำเนินการหรือจุดด้อย (W) เป็นปัญหาต่อการดำเนินการของโครงการเริ่มใหม่ รายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของโครงการเริ่มใหม่

รายการ	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	โครงการเริ่มใหม่ที่ 1		โครงการเริ่มใหม่ที่ 2		โครงการเริ่มใหม่ที่ 3		โครงการเริ่มใหม่ที่ 4		โครงการเริ่มใหม่ที่ 5	
		คะแนน 1-5	คะแนนที่ได้	คะแนน 1-5	คะแนนที่ได้	คะแนน 1-5	คะแนนที่ได้	คะแนน 1-5	คะแนนที่ได้	คะแนน 1-5	คะแนนที่ได้
1.ความพร้อมของโครงการเริ่มใหม่ เช่น เอกสารประกอบการดำเนินการ	0.1	5	0.5	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
2.ระบบการควบคุมการการติดตาม	0.3	3	0.9	2	0.6	4	1.2	5	1.5	3	0.9
3.สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ส่งผลกระทบต่อการโครงการเริ่มใหม่ เช่นพื้นที่รองรับโครงการเริ่มใหม่	0.3	3	0.9	4	1.2	1	0.3	4	1.2	1	0.3
4.โครงการเริ่มใหม่ที่ส่งผลกระทบ	0.1	4	0.4	5	0.5	2	0.2	3	0.3	2	0.2
5.ความพร้อมของหน่วยงานปฏิบัติ	0.2	5	1	2	0.4	3	0.6	4	0.8	1	0.2
รวมคะแนน	1		3.7		2.9		2.6		4.1		1.8

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน 3 – 5 = สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดเด่น (S)

ระดับคะแนน 0 – 2.99 = สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดด้อย (W)

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในข้างต้น ภายใต้ปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย พบว่ามีโครงการที่แสดงถึงจุดเด่นและส่งผลด้านบวก(มีระดับคะแนนที่คำนวณ ได้มากกว่า 3) ได้แก่ โครงการเริ่มใหม่ที่ 1 และโครงการเริ่มใหม่ที่ 4 ในขณะที่ส่งผลด้านลบเป็นจุดด้อยของโครงการ(มีระดับคะแนนที่คำนวณได้ต่ำกว่า 3) ได้แก่ โครงการเริ่มใหม่ที่ 2, โครงการเริ่มใหม่ที่ 3 และโครงการเริ่มใหม่ที่ 5

ขั้นตอนที่ 3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม ในขั้นตอนนี้เป็นการนำผลจากการการวิเคราะห์จากตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโครงการเริ่มใหม่และผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโครงการเริ่มใหม่ข้างต้นมาประเมินแนวโน้มผลสำเร็จในการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ในแต่ละโครงการ มีขั้นตอนดังนี้

1) การบันทึกคะแนนของแต่ละโครงการเริ่มใหม่ ลงในตารางผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโครงการเริ่มใหม่

2) นำผลจากตารางในข้อ 1 มาคำนวนโดยการผลคะแนนในแต่ละช่องมาคูณกันและบันทึกลงในตารางแสดงแนวโน้มผลการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ 3) นำผลที่ได้จากตารางในข้อ 2 มาจัดเรียงลำดับผลการประเมินโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ราบละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโครงการเริ่มใหม่

ชื่อโครงการเริ่มใหม่	ผลการวิเคราะห์			
	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	จุดเด่น (S)	จุดด้อย (W)
โครงการเริ่มใหม่ที่ 1	3		3.7	
โครงการเริ่มใหม่ที่ 2	3.1			2.9
โครงการเริ่มใหม่ที่ 3		2.6		2.6
โครงการเริ่มใหม่ที่ 4	4.1		4.1	
โครงการเริ่มใหม่ที่ 5		1.8		1.8

ขั้นตอนการคำนวณและการประเมินแนวโน้มผลการดำเนินการ

เมื่อได้ผลการคำนวณ จากตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโครงการเริ่มใหม่ข้างต้น ให้นำผลดังกล่าว มาเปรียบเทียบแนวโน้มผลการการดำเนินการโครงการเริ่มใหม่เริ่มใหม่ โดยแบ่งลำดับแนวโน้มผลการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ รายละเอียดตามตารางที่ 4 และ 5 ดังนี้

ผลดำเนินการอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (O x S)

ผลดำเนินการอาจต้องมีการปรับปรุงโครงการเริ่มใหม่เพื่อความเหมาะสม (O x W)

ผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล (T x S)

ผลการดำเนินการมีแนวโน้มชะลอโครงการเริ่มใหม่ (T x W)

ตารางที่ 4 ผลแนวโน้มผลการดำเนินโครงการเริ่มใหม่

รายการ	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดเด่น (S)	ดำเนินการอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (O x S)	ดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล (T x S)
จุดด้อย (W)	อาจต้องมีการปรับปรุงโครงการเริ่มใหม่เพื่อความเหมาะสม (O x W)	มีแนวโน้มชะลอโครงการเริ่มใหม่ (T x W)

วิธีการบันทึกลงในตารางแสดงแนวโน้มของผลการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ จะได้ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงแนวโน้มผลการดำเนินโครงการเริ่มใหม่

ลำดับ	ดำเนินการอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (O x S)	ดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล (T x S)	อาจต้องมีการปรับปรุงโครงการเริ่มใหม่เพื่อความเหมาะสม (O x W)	มีแนวโน้มชะลอโครงการเริ่มใหม่ (T x W)	แนวโน้มผลการดำเนินโครงการเริ่มใหม่
โครงการเริ่มใหม่ที่ 1	11.1				ดำเนินการอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
โครงการเริ่มใหม่ที่ 2			5.58		อาจต้องมีการปรับปรุงโครงการเริ่มใหม่เพื่อความเหมาะสม
โครงการเริ่มใหม่ที่ 3				6.76	มีแนวโน้มชะลอโครงการเริ่มใหม่
โครงการเริ่มใหม่ที่ 4	16.81				ดำเนินการอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
โครงการเริ่มใหม่ที่ 5				3.24	มีแนวโน้มชะลอโครงการเริ่มใหม่

ขั้นตอนการจัดเรียงลำดับโครงการเริ่มใหม่

นำผลแนวโน้มผลการดำเนินโครงการเริ่มใหม่จากตารางที่ 5 ตารางแนวโน้มผลการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ข้างต้น โดยเรียงลำดับแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน รายละเอียดตามตารางที่ 6 คือ

1) เรียงแนวโน้มที่โครงการเริ่มใหม่ มีโอกาสดำเนินการสำเร็จโดยเรียงจากโอกาสที่จะดำเนินการสำเร็จอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพไปจนถึงมีแนวโน้มชะลอโครงการเริ่มใหม่

2) เรียงลำดับคะแนนที่วิเคราะห์เชิงปริมาณโดยเรียงจากคะแนนมากมากไปหาน้อย

ตารางที่ 6 การเรียงลำดับผลการประเมินโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

ลำดับ	ชื่อโครงการเริ่มใหม่	คะแนนแนวโน้มความสำเร็จการดำเนินโครงการเริ่มใหม่	แนวโน้มผลการดำเนินโครงการเริ่มใหม่
1	โครงการเริ่มใหม่ที่ 4	16.81	ดำเนินการอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
2	โครงการเริ่มใหม่ที่ 1	11.1	ดำเนินการอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
3	โครงการเริ่มใหม่ที่ 2	5.58	อาจต้องมีการปรับปรุงโครงการเริ่มใหม่เพื่อความเหมาะสม
4	โครงการเริ่มใหม่ที่ 3	6.76	มีแนวโน้มชะลอโครงการเริ่มใหม่
5	โครงการเริ่มใหม่ที่ 5	3.24	มีแนวโน้มชะลอโครงการเริ่มใหม่

จากตารางการที่ 6 การเรียงลำดับผลการประเมินโครงการเริ่มใหม่เริ่มใหม่ของกองทัพบกข้างต้น จะเห็นว่าโครงการเริ่มใหม่ที่ 1 และโครงการเริ่มใหม่ที่ 4 มีโอกาสที่จะดำเนินการสำเร็จอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ แต่โครงการเริ่มใหม่ที่ 4 จะมีคะแนนสูงกว่าจึงเรียงลำดับให้โครงการเริ่มใหม่ที่ 4 อยู่ในลำดับที่ 1 และโครงการเริ่มใหม่ที่ 1 อยู่ลำดับที่ 2 จุดที่น่าสนใจคือ แม้ว่าโครงการเริ่มใหม่ที่ 3 จะมีคะแนนที่สูงกว่าโครงการเริ่มใหม่ที่ 2 แต่ถูกจัดลำดับให้อยู่ลำดับที่ 3 เนื่องจากผลการวิเคราะห์ที่ได้ โครงการเริ่มใหม่ที่ 2 มีแนวโน้มดำเนินการได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิผลในขณะที่โครงการเริ่มใหม่ที่ 3 มีแนวโน้มอาจต้องชะลอโครงการ

ผลจากการคำนวณและจัดเรียงลำดับดังกล่าว เป็นการพิจารณาความเหมาะสมของโครงการเริ่มใหม่เป็น 2 ระดับ คือการพิจารณาแนวโน้มความสำเร็จและระดับความสำเร็จของโครงการเริ่มใหม่ โดยการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้โครงการเริ่มใหม่ที่ผ่านๆมาที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย มาเพิ่มเป็นปัจจัยในการพิจารณาวิเคราะห์ ดังนั้นการปรับปรุงวิธีการตามหลักเกณฑ์ที่นำเสนอ จึงเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลที่ชัดเจน สามารถนำมาประกอบการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ได้อย่างมีประลิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้โครงการเริ่มใหม่ที่ได้รับการคัดสรรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อสรุปผล

จากคำกล่าวที่ว่า “Well began is half done” การเริ่มต้นด้วยดีเท่ากับสำเร็จไปครึ่งทาง : อริสโตเติล การคัดเลือกโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกจึงถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของกองทัพบก ซึ่งหากมีการคัดเลือกเป็นไปอย่างรอบคอบแล้วเมื่อนำไปปฏิบัติจะทำให้กองทัพบกจะสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์กองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักการพิจารณานั้น จะคัดเลือกเฉพาะโครงการที่ดีที่สุดและชะลอโครงการที่ด้อยกว่าไว้ก่อนด้วยการเลือกใช้เทคนิคหรือตัวแบบต่างๆ เข้ามาช่วยในการประเมินและตัดสินใจคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ที่เหมาะสมที่สุด ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยหลายปัจจัยที่ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินโครงการเริ่มใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความเปลี่ยนแปลงของการเมืองทั้งในและนอกประเทศ, การปรับปรุงข้อกำหนด กฎ ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องของภาครัฐ, ความไม่พร้อมของโครงการเริ่มใหม่ เป็นต้น โดยวิธีการและหลักเกณฑ์ที่เป็นเครื่องมือในการพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ในปัจจุบัน แม้จะมีการนำข้อมูลที่ส่งผลต่อการดำเนินการของโครงการเริ่มใหม่มาวิเคราะห์แล้วก็ตาม แต่โครงการเริ่มใหม่ที่ได้รับการคัดสรรยังคง

ประสบปัญหาไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากข้อมูลที่นำมาประกอบการพิจารณาแบบเดิมนั้นเป็นข้อมูลที่เสนอไว้ล่วงหน้า 3 ปีงบประมาณซึ่งอาจมีข้อมูลบางส่วนล้าสมัย อีกทั้งวิธีการดังกล่าวเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพซึ่งยากต่อการนำมาเปรียบเทียบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกนำแนวคิดจาก SWOT Analysis มาปรับใช้ในดำเนินการปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ได้ง่ายต่อผู้ปฏิบัติ โดยการนำปัจจัยที่ส่งผลให้โครงการเริ่มใหม่ที่ผ่านๆ มาที่ประสบปัญหาไม่สามารถดำเนินโครงการได้ มาใช้ในการวิเคราะห์และแปลงผลการวิเคราะห์ให้เป็นเชิงปริมาณ ที่สะท้อนถึงแนวโน้มผลสำเร็จในการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ชัดเจนง่ายต่อการพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่เพิ่มมากขึ้น ทำให้วิธีการคัดสรรสามารถดำเนินการได้อย่างรอบคอบเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

จากการศึกษาวงจรของโครงการภาครัฐข้างต้น พบว่าในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการมีส่วนที่สัมพันธ์กันและมีผลต่อความสำเร็จของโครงการเริ่มใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการโครงการได้ ดังนั้นเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจึงควรศึกษาวิจัย ด้านการวางระบบการควบคุมภายในทั้งก่อนเริ่มโครงการเริ่มใหม่, ระหว่างการดำเนินการตามโครงการเริ่มใหม่และหลังปิดงานโครงการเริ่มใหม่ เพื่อทบทวนและประเมินผลการดำเนินการโครงการในแต่ละขั้นตอน ซึ่งระบบการควบคุมการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ส่งผลให้กองทัพบกใช้จ่ายงบประมาณที่ได้การจัดสรรอย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ของกองทัพบก ภายใต้กฎหมาย,ระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง ในขณะนั้น