

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

15-RP-15-GE-RES-C-01

Workshop on Results-oriented Monitoring and Evaluation of Capacity Development Programs and Projects

13-15 พฤศจิกายน 2560 | กรุงเทพฯ ประเทศไทย

จัดทำโดย นางสาวอวยพร สุทธาทองไทย
เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ สำนักผู้อำนวยการ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
วันที่ 16 มกราคม 2561

เอพีโอได้มีการสอดแทรกแนวคิด *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ Result-based Management (RBM)* ในการดำเนินโครงการเอพีโอต่างๆ ตามแผนงาน APO Roadmap เพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายหลักทั้ง 3 ด้านของ APO Vision 2020 นั่นคือ การพัฒนาผลิตภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสมาชิก และสร้างการยอมรับว่าเป็นองค์กรระหว่างประเทศชั้นนำในการเพิ่มผลิตภาพ โดยได้จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ RBM ให้กับหน่วยงานเพิ่มผลิตภาพและหน่วยงานภาครัฐของประเทศสมาชิกหลายโครงการตั้งแต่ปี 2015 แต่ยังไม่ได้มุ่งเน้นการตรวจติดตามและประเมินผลแบบ RBM ในที่ประชุม APO Liaison Officer เมื่อเดือนกรกฎาคม 2016 ที่ผ่านมา จึงได้เสนอให้จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเปิดตัว RBM ให้กับเจ้าหน้าที่ที่เอพีโอและหน่วยงานเพิ่มผลิตภาพของประเทศสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับการตรวจติดตามและประเมินผลโครงการ

การอบรมเชิงปฏิบัติการ Results-oriented Monitoring and Evaluation of Capacity Development Programs and Projects ครั้งนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการเกี่ยวกับแนวคิด ระเบียบวิธี และเครื่องมือต่างๆ ของ RBM เพื่อค้นหาวิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการตรวจติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร *และท้ายสุด เพื่อพัฒนาระบบตรวจติดตามและประเมินผลโครงการที่จัดโดยเอพีโอและหน่วยงานเพิ่มผลิตภาพแต่ละประเทศด้วยตัวชี้วัดที่เหมาะสม* ในการที่จะบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามนโยบายและวิสัยทัศน์ของเอพีโอและประเทศสมาชิก

วิทยากรที่ให้ความรู้มี 2 ท่าน คือ **Ms. Magdalena L. Mendoza** รองประธานอาวุโส (Senior Vice President) Development Academy of the Philippines (DAP) จากประเทศฟิลิปปินส์ ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารผลการดำเนินงานภาครัฐและเข้าใจบริบทของเอพีโอและหน่วยงานเพิ่มผลิตภาพของประเทศสมาชิกต่างๆ เป็นอย่างดี และ **Dr. Ray C. Rist** อดีตเจ้าหน้าที่ประเมินผลอาวุโส (Former Senior Evaluation Officer) กลุ่มประเมินผลอิสระ (Independent Evaluation Group) จากธนาคารโลก (The World Bank) ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลโครงการ



การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ *Result-based Management (RBM)* บ้างเรียก Results-oriented Management เป็นเครื่องมือหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นหลัก ประกอบด้วยชุดเครื่องมือสำหรับการวางแผน ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยจะเน้นที่ **ผลผลิต (Outputs)** และ **ผลลัพธ์ (Outcomes)** มากกว่ากิจกรรมหรือการทำงานตามระเบียบที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย จึงทำให้องค์กรเข้าใจผลจากการทำกิจกรรมได้ละเอียดลึกซึ้งและปฏิบัติงานให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

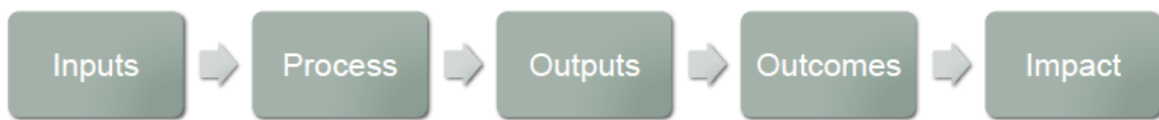
มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและการวางแผนเพื่อให้มั่นใจว่าจะได้รับผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ต้องการ จึงเน้นที่ความรับผิดชอบอันเกิดจากการตัดสินใจและจิตสำนึกในผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรและจากการกระทำของผู้ปฏิบัติหน้าที่ (accountability) ทั้งยังกระตุ้นการเรียนรู้ถูกผิดว่าปัจจัยอะไรที่ทำให้ประสบผลสำเร็จหรือไม่ก่อประโยชน์อันใด และส่งเสริมการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรมการปฏิบัติงานแบบใหม่ๆ

What are Results?

ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes) + ผลกระทบ (Impacts)

การเปลี่ยนผลสัมฤทธิ์จากผลผลิตไปสู่ผลลัพธ์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผลลัพธ์ไปสู่ผลกระทบที่สัมฤทธิ์ผล ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงตามเงื่อนไขของ ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ (Results chain) และช่วยให้มองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่างการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น (Logic model)

Results Chain



ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ (Results chain) เป็นชุดสถานการณ์ที่พัฒนาตามลำดับการกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เริ่มตั้งแต่ **ปัจจัยนำเข้า (Inputs)** ที่จำเป็นในการผลิต เช่น แรงงาน เงิน วัตถุดิบ ฯลฯ ผ่านขั้นตอนต่างๆ หรือ **กิจกรรม (Activities/Process)** ที่เปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้แก่ องค์ประกอบต่างๆ ในการส่งมอบบริการ ให้เป็น **ผลผลิต (Outputs)** เช่น ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการที่ได้มา เพื่อมุ่งผลให้เกิด **ผลลัพธ์ (Outcomes)** คือผลระยะกลางที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย พื้นที่ และองค์กรเป้าหมายที่ได้รับบริการนั้นๆ ที่สำคัญคือ คาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ และนำไปสู่ **ผลกระทบ (Impacts)** อันเป็นผลที่เกิดขึ้นในระยะยาว ทั้งตั้งใจและไม่ตั้งใจ ทางตรงและทางอ้อม ส่งผลในวงกว้างต่อภาคอุตสาหกรรม สังคม และประเทศ

การตรวจติดตาม (Monitoring) เป็นการประเมินผลการทำกิจกรรมที่ได้ออกแบบและส่งมอบแก่กลุ่มเป้าหมายตามขอบเขตที่กำหนด บ้างเรียก การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (Formative Evaluation) เพื่อตรวจสอบสถานะปัจจุบันของกิจกรรมนั้นๆ (inputs, activities, outputs) ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนหรือไม่ หากตรวจพบการเบี่ยงเบนหรือสัญญาณเตือนที่อาจเป็นข้อผิดพลาด จะทำให้ผู้ดำเนินกิจกรรมปรับปรุงกระบวนการหรือปฏิบัติการแก้ไข (Corrective action) ยิ่งไปกว่านั้น การประเมินระหว่างดำเนินโครงการอาจจะกระทำในลักษณะต่อเนื่องเพื่อให้คณะผู้บริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบความก้าวหน้าของกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลสัมฤทธิ์

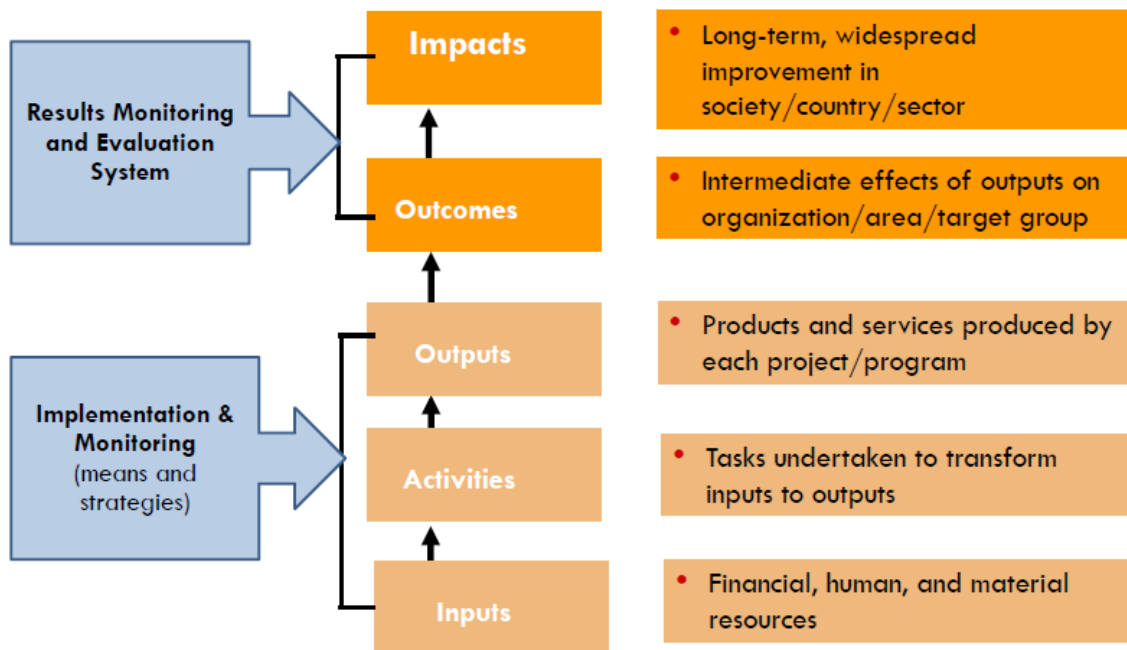
การประเมิน (Evaluation) เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จของกิจกรรมที่กำลังดำเนินการหรือดำเนินการเสร็จสิ้นอย่างเป็นระบบและมีวัตถุประสงค์ มักจะกล่าวถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เป็นการประเมินผลที่ตอบคำถามที่เฉพาะเจาะจงเพื่อเป็นข้อมูลหรือแนวทางให้กับผู้กำหนดนโยบายหรือเจ้าของโครงการพินิจว่าทฤษฎีหรือสมมติฐานที่วางไว้ได้ผลหรือไม่ อะไรใช้ได้ผลหรือไม่ได้ผล เพราะเหตุใด สกตเป็นบทเรียนที่เกี่ยวข้องกับหลายเรื่องตั้งแต่การลงมือปฏิบัติ การกำหนดความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน ไปจนถึงการกำหนดกรอบผลลัพธ์ทางยุทธศาสตร์ การประเมินระดับนี้ บ้างเรียกว่าเป็น การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Summative Evaluation) เป็นการประเมินผลรวมสรุปรายหลังจากสิ้นสุดการดำเนินโครงการ เพื่อศึกษากระบวนการการดำเนินการกิจกรรมว่าสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ และเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติสำหรับในโครงการที่คล้ายคลึงกันในอนาคต

การวัดผล โดยอาศัย **ตัวชี้วัด (Indicators)** เป็นวิธีที่ง่ายและเชื่อถือได้ในการวัดความสำเร็จของกิจกรรมเพื่อสะท้อนให้เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมนั้น ตัวอย่างตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์แบบง่ายๆ คือ QQTC ได้แก่ ปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลาที่ใช้ (Timeliness) หรือ ต้นทุน (Cost)

กรอบการตรวจติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ Result-based Monitoring and Evaluation Framework ของเอพีโอ จึงมุ่งเน้นที่ระบบการตรวจติดตามและประเมินผลในระดับผลผลิตและผลลัพธ์



Results-Based Monitoring Framework



หากเราไม่วัดผลสัมฤทธิ์ ก็ไม่สามารถบอกได้ว่าเราประสบผลสำเร็จแล้วหรือล้มเหลว และเมื่อไม่เห็นความสำเร็จ ก็จะไม่รู้สึกถึงความสำเร็จหรือที่แย่กว่านั้นคือหลงไปกับความล้มเหลวโดยไม่รู้ตัว ไม่เกิดการเรียนรู้ ที่แย่ที่สุดคือ ไม่สามารถรับรู้ข้อผิดพลาด จึงไม่แก้ไข

การตรวจติดตามก็เพื่อติดตามตัวชี้วัดให้ทราบว่าเรากำลังปรับปรุงหรือเปลี่ยนวิธีการตามที่เราคาดหวังหรือไม่ เช่นเดียวกับการประเมินผล เพื่อบอกว่าเราได้ทำสิ่งที่ถูกต้องหรือถูกทางหรือไม่ หรือมีวิธีที่ดีกว่านี้อีกหรือไม่

การประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based evaluation) เป็นการตรวจประเมินกระบวนการที่ได้วางแผน กำลังดำเนินการ หรือดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อดูความเชื่อมโยง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบและ/หรือความยั่งยืน

ความแตกต่างระหว่างการตรวจติดตามและการประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การตรวจติดตามเป็นการจับตาความเคลื่อนไหวของตัวชี้วัดต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ขณะที่การประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการมองภาพกว้าง พิจารณาความก้าวหน้าที่มีมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ ตรวจจับการดำเนินโครงการและผลที่ได้รับ ทั้งสองรูปแบบเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารนโยบาย โครงการ และกิจกรรมต่างๆ

การตรวจติดตามและการประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่างจากการตรวจติดตามและการประเมินแบบเดิมๆ ตรงที่วิธีการเดิมจะตรวจจับว่าเกิดอะไรขึ้น เน้นความเคลื่อนไหวของปัจจัยนำเข้า การดำเนินกิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์มากกว่าการอ้างอิงเป้าหมาย ส่วนการตรวจติดตามและการประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะติดตามความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึง ตัวชี้วัด การเปรียบเทียบระหว่างผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวังไว้ ที่สำคัญคือ จะเน้นที่การปฏิบัติการแก้ไข (Corrective action)

Traditional versus Results-based M&E

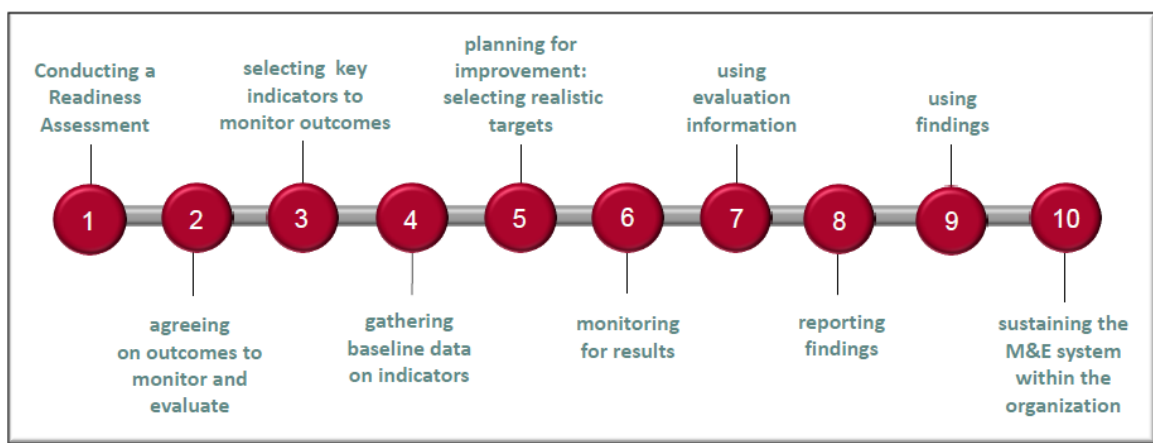
Traditional

- Tracking what is happening and what occurred
 - Emphasis on movement of inputs, activities, outputs, outcome without reference to any target
 - Reporting any change that occurs

Results-based

- Tracking progress in terms of pre-determined objectives
 - Progress toward specified objectives in terms of
 - Key indicators
 - Comparison between actual and expected results
 - Supports corrective action

ธนาคารโลกได้กำหนด การสร้างระบบการตรวจติดตามและการประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วย 10 ขั้นตอน (Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System)



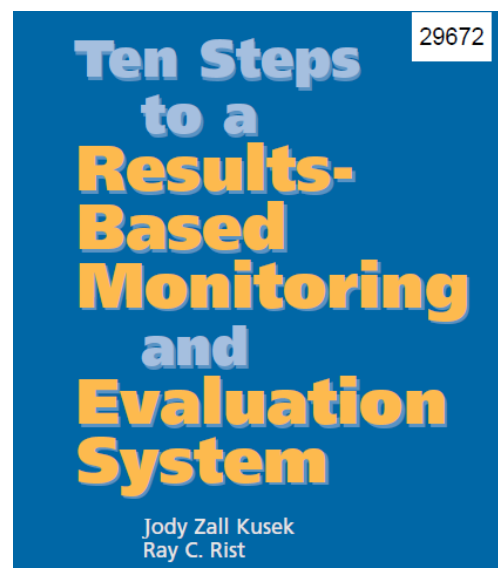
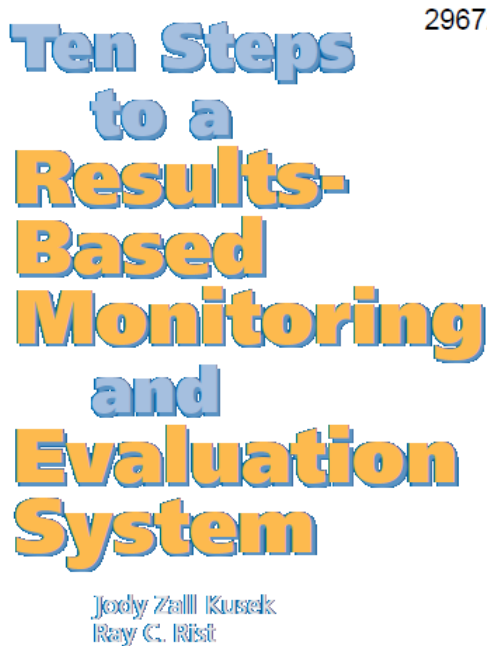
Step 1 Conducting a Readiness Assessment

ทำแบบประเมินความพร้อม

จัดทำแบบประเมินความพร้อมอย่างเป็นระบบเพื่อสำรวจสมรรถนะและความเต็มใจของหน่วยงานที่จะใช้ระบบการตรวจติดตามและการประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการตรวจที่สถานภาพปัจจุบัน แรงจูงใจ บทบาทและหน้าที่ สมรรถภาพขององค์กร และอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อการใช้ระบบ

Step 2 Agreeing on Outcomes to Monitor and Evaluate กำหนดผลลัพธ์ที่จะติดตามและประเมินร่วมกัน

ทำไมต้องเน้นที่ “ผลลัพธ์” เพราะเห็นผลที่มุ่งหวังซึ่งเชื่อมโยงจากผลผลิตชัดเจน การกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนจะเป็นกุญแจสำคัญในการออกแบบและสร้างระบบการตรวจติดตามและการประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้น เพราะจะทำให้เรารู้ว่าเรากำลังเดินไปที่ใดก่อนเริ่มเดินทาง (“Know where you are going before you get moving”) ที่ผ่านมา องค์กรส่วนใหญ่จะไม่วัดที่ผลลัพธ์โดยตรง จึงต้องมีการแปลงเป็นตัวชี้วัดต่างๆ ดังนั้น เมื่อมีการกำหนดผลลัพธ์ จึงต้องหารือและตกลงร่วมกัน



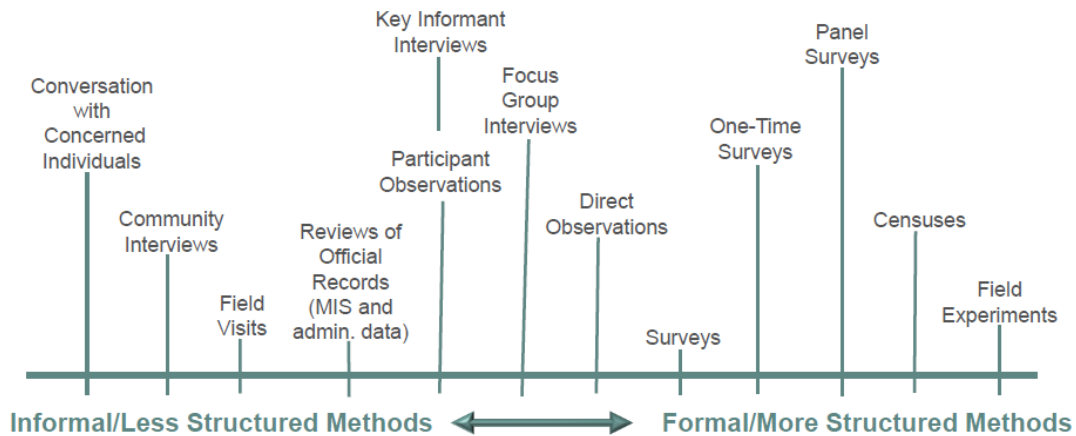
Step 3 Selecting Key Indicators to Monitor Outcomes เลือกตัวชี้วัดสำคัญมาตรวจติดตามผลลัพธ์

ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ควรเป็นตัวแปรที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเมื่อมีการติดตามอย่างเป็นระบบตลอดระยะเวลาดำเนินการ ต้องสามารถระบุถึงความคืบหน้าต่อผลลัพธ์และผลกระทบได้ แรกเริ่มตัวชี้วัดทุกตัวควรเป็นตัวเลข แล้วค่อยมากำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพภายหลังเมื่อระบบการตรวจติดตามและการประเมินอยู่ตัวแล้ว แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดคือ S.M.A.R.T.

S.M.A.R.T. Approach

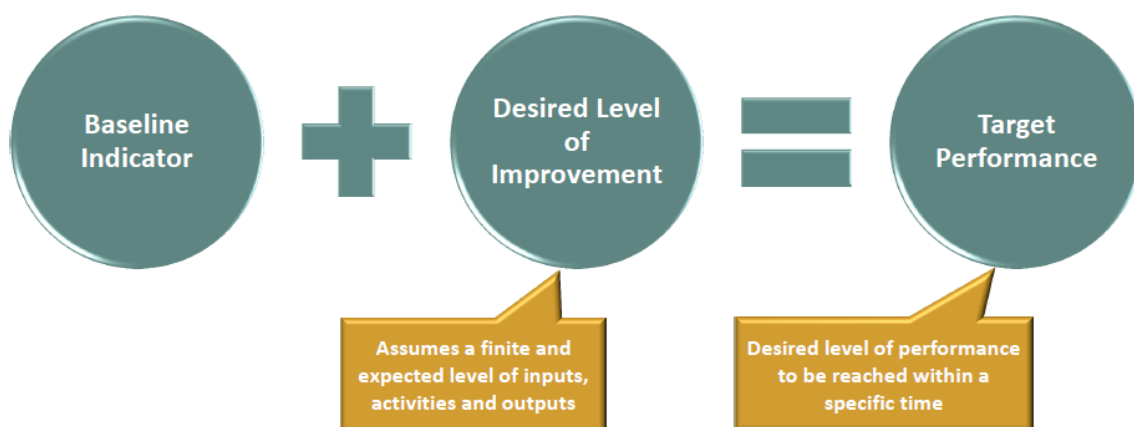
- ≈ Specific: กำหนดวัตถุประสงค์ชี้วัดเจาะจงชัดเจนและเข้าใจง่าย
- ≈ Measurable: วัดและตรวจสอบความคืบหน้าของกิจกรรมต่อวัตถุประสงค์ได้
- ≈ Achievable: สามารถทำให้ความคาดหวังและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมลุล่วงได้เมื่อพิจารณาจากทรัพยากรที่มี สภาพแวดล้อม และระยะเวลาดำเนินการ
- ≈ Relevant: สะท้อนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และกระตุ้นให้ผลการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ
- ≈ Timely: ระบุเวลาสิ้นสุดดำเนินการชัดเจน และสามารถชี้วัดได้ตามความต้องการ

เช่น ข้อมูลจากการพูดคุยกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ชุมชน การลงพื้นที่ การหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ การเฝ้าสังเกต การสัมภาษณ์แบบเจาะกลุ่ม การสำรวจข้อมูลแบบต่างๆ เป็นต้น



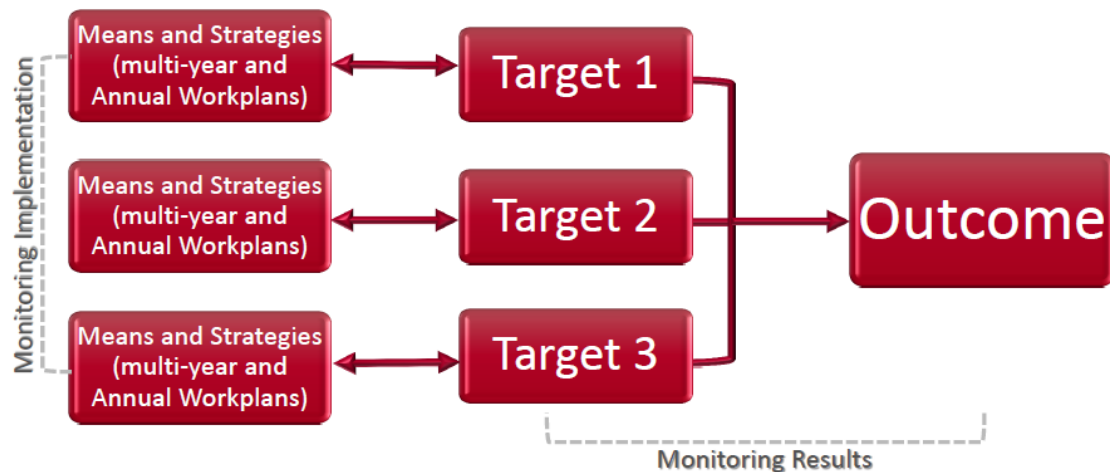
เป้าหมาย คือ เป้าตัวเลขของตัวชี้วัดซึ่งหน่วยงานหรือประเทศต้องการบรรลุ ณ เวลาหนึ่ง ตัวอย่างเช่น การส่งออกด้านเกษตรกรรมจะเพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 20 จากเส้นพื้นฐานในอีกสามปีข้างหน้า เป็นต้น ด้านล่างแสดงภาพการกำหนดเป้าหมายระดับการพัฒนาปรับปรุงที่ต้องการหรือคาดหวังจากการพิจารณาข้อมูลพื้นฐานบวกกับระดับการปรับปรุงที่ต้องการ จะได้เป็นผลการปฏิบัติงานเป้าหมาย

Identifying Expected or Desired Level of Improvement Requires Targets



การติดตามผล (Monitoring Results) ให้ติดตามที่วิธีการดำเนินงาน (Monitoring Implementation) ในแต่ละระดับ เป้าหมายเพราะผลที่ได้จะเชื่อมโยงไปยังผลลัพธ์สุดท้าย ดังภาพ ซึ่งในระบบการติดตามทุกระบบ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องรู้สึก ความเป็นเจ้าของ มีการจัดการ บำรุงรักษา ทำให้ระบบมีความน่าเชื่อถือ จึงจะประสบผล

Implementation Monitoring Links to Results Monitoring



การประเมินจะให้ข้อมูลในระดับต่างๆ เช่น หน่วยงานมาถูกทางหรือไม่ (ระดับกลยุทธ์) ดำเนินการถูกต้องหรือไม่ (ระดับกระบวนการ) เช่น ประสิทธิภาพในการบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวัง การใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ และยังมีวิธีการอื่นที่ดีกว่านี้หรือไม่ (ระดับการเรียนรู้) เช่น ทางเลือกอื่นๆ ตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี การถอดบทเรียนที่ได้ เป็นต้น

Evaluation Provides Information about:

STRATEGY	<ul style="list-style-type: none"> • Whether we are <i>doing the right things</i> <ul style="list-style-type: none"> - Rationale/justification - Clear theory of change
OPERATION	<ul style="list-style-type: none"> • Whether we are <i>doing things right</i> <ul style="list-style-type: none"> - Effectiveness in achieving expected outcomes - Efficiency in optimizing resources - Client satisfaction
LEARNING	<ul style="list-style-type: none"> • Whether there are <i>better ways of doing it</i> <ul style="list-style-type: none"> - Alternatives - Best practices - Lessons learned



ใช้เมื่อไร ... เมื่อเกิดผลที่ไม่คาดคิดและต้องการสอบสวนที่มาที่ไป เมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณข้ามกิจกรรม เมื่อต้องตัดสินใจว่าควรขยายกิจกรรมหรือโครงการต่อหรือไม่ เมื่อไม่มีการพัฒนาปรับปรุงเกิดขึ้นมานานและไม่ทราบสาเหตุ หรือเมื่อการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการลักษณะเดียวกันแต่ให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน

Step 8 Reporting Findings

รายงานสิ่งที่พบ

เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะปัจจุบันของกิจกรรมหรือโครงการ สัญญาณของปัญหา โอกาสเพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลแนวโน้มและทิศทางสำคัญๆ และเพื่อยืนยันหรือทดสอบความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เมื่อต้องวิเคราะห์หรือนำเสนอข้อมูล จึงต้องเปรียบเทียบข้อมูลชี้วัดกับข้อมูลพื้นฐานต่อเป้าหมายให้เข้าใจง่ายหรือแสดงด้วยภาพ เปรียบเทียบข้อมูลปัจจุบันกับอดีตเพื่อวิเคราะห์รูปแบบและแนวโน้ม พิจารณารูปแบบการสรุปผลจากข้อมูลที่มีไม่มากพอ เพราะยังเก็บประเด็นข้อมูลได้มาก แนวโน้มที่ได้ก็ยิ่งแม่นยำมากขึ้น หากสิ่งที่พบไม่ใช่สิ่งที่ต้องการ ควรมีการแจ้งเตือนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อเผื่อเวลาในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

Step 9 Using Findings

นำผลที่พบมาใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่

กลยุทธ์ในการเผยแพร่ข้อมูล เช่น ใช้สื่อ การออกกฎระเบียบเสรีภาพทางข้อมูล จัดตั้งรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เพิ่มข้อมูลบนอินเทอร์เน็ตทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เผยแพร่รายงานงบประมาณประจำปี มีส่วนร่วมในกลุ่มประชาสังคม ควบคุมการบังคับใช้กฎหมายให้เข้มงวดขึ้น เพิ่มบทบาทของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และเผยแพร่ข้อมูลที่พบกับผู้มีส่วนได้เสีย

Step 10 Ten Uses of Results Findings

วิธีใช้ผลลัพธ์ที่พบ 10 วิธี

- 1) การเรียกร้องความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ
- 2) การกำหนดและพิจารณาอนุมัติค่าของงบประมาณ
- 3) การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงาน
- 4) การกระตุ้นให้เกิดการสอบสวนปัญหาในระดับปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นและการปฏิบัติการแก้ไขที่จำเป็น
- 5) การกระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 6) การตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานเทียบเคียงกับเป้าหมายผลลัพธ์
- 7) การให้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการประเมินกิจกรรมเชิงลึกหรือเฉพาะเจาะจง
- 8) การติดตามการส่งมอบบริการต่อผลผลิตและเป้าหมายผลลัพธ์ที่ถูกต้อง
- 9) การสนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว
- 10) การสื่อสารกับสาธารณชนเพื่อสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในหน่วยงานของภาครัฐ (Public Trust)

ระบบการตรวจติดตามและการประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ภายในหน่วยงานอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีการกำหนดความต้องการบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน ต้องมีความน่าเชื่อถือและมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ความรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรและจากการกระทำของตน สมรรถภาพ และแรงจูงใจ

SESSION 2 Current Monitoring & Evaluation System of APO and NPOs

โครงการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร หน่วยงาน และสังคมของเอพีโอหรือที่เรียกทั่วไป “โครงการเอพีโอ” มีหลายประเภท แบ่งตามประเทศที่เข้าร่วมในโครงการคราวละหลายประเทศๆ เช่น โครงการวิจัย การประชุม การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม และการเรียนผ่านระบบวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ และโครงการที่จัดสำหรับประเทศใดประเทศหนึ่ง เช่น

การศึกษาดูงานในประเทศสมาชิก การขอผู้เชี่ยวชาญ การพัฒนาโครงการสาธิต และความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกแบบทวิภาคี เป็นต้น

ในการตรวจติดตามและประเมินผลที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

Kirkpatrick's Evaluation Model (สำหรับโครงการฝึกอบรม) แบ่งเป็น 4 ระดับ

Level 1	• Reaction evaluation	Level 1 Reaction Evaluation
Level 2	• Learning evaluation	เป็นการประเมินเบื้องต้นว่าผู้เข้าร่วมโครงการหรือผู้เรียนรู้สึกอย่างไรและมีปฏิกิริยาส่วนตัวต่อการฝึกอบรมหรือการเรียนครั้งนี้อย่างไร สิ่งที่ต้องประเมิน เช่น ความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์โครงการ โครงการมีความน่าสนใจ ปริมาณและความเหมาะสมของแบบฝึกหัด ความรู้ที่ได้รับและความสามารถถ่ายทอดไปยังที่ทำงาน
Level 3	• Behavior evaluation	นอกจากนี้ ยังอาจประเมินประเด็นอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับโครงการด้วยได้ เช่น สภาพแวดล้อมในห้องเรียน ฯลฯ
Level 4	• Results evaluation	

โดยทั่วไปแบบประเมินจะขอให้ผู้เข้าร่วมโครงการทำประเมินภายในหลังเสร็จสิ้นโครงการ ง่ายต่อการรวบรวม และเป็นกันเอง

Level 2 Learning Evaluation

เป็นการวัดระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นทั้งก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ สิ่งที่ต้องประเมิน เช่น ผู้เข้าร่วมโครงการได้เรียนรู้เนื้อหาในหลักสูตรหรือไม่ หรือผู้เข้าร่วมโครงการมีการพัฒนาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงภายหลังการฝึกอบรมอย่างที่คาดหวังไว้หรือไม่ อาจประเมินผ่านการทำทดสอบก่อนหรือหลังการฝึกอบรม โดยรูปแบบจะไม่ซับซ้อน แต่ผู้ตอบจะใช้ความคิดมากกว่าระดับแรก

Level 3 Behavior Evaluation

เป็นการประเมินเพื่อดูว่าผู้เข้าร่วมโครงการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนมาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาอย่างไร สามารถประเมินได้ทันทีหลังเสร็จสิ้นโครงการหรือหกเดือนภายหลังโครงการขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สิ่งที่ต้องประเมิน เช่น การประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนมาเมื่อกลับเข้าทำงาน การเปลี่ยนแปลงในผลการปฏิบัติงานหรือบทบาทหน้าที่ที่สังเกตเห็นได้หรือสามารถวัดได้ ความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและความรู้ใหม่ที่ได้ รูปแบบการประเมินจะเป็นการเฝ้าสังเกตและการสัมภาษณ์เพื่อประเมินหาความเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมโยง ความยั่งยืน

Level 4 Results Evaluation

เป็นการประเมินผลต่อหน่วยงานหรือสภาพแวดล้อมอันเป็นผลมาจากการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมโครงการ การวัดผลโดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเชิงปริมาณ เช่น ระดับการเพิ่มผลผลิต อัตราคุณภาพ การรับรองตามระบบมาตรฐาน เป็นต้น ซึ่งอาจจะมีการวัดอยู่แล้วในการบริหารงานของหน่วยงาน แต่ความท้าทายคือ การเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับปัจจัยนำเข้าของผู้เข้าร่วมโครงการ และที่สำคัญคือ ผู้เข้าร่วมโครงการต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบและความเกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มการฝึกอบรม

Logical Framework หรือ กรอบเหตุผลสัมพันธ์ บ้างเรียก “Project Framework” เป็นเครื่องมือสำหรับวางแผนและบริหารโครงการ มีลักษณะเหมือนตารางเพื่อนำเสนอข้อมูลความเชื่อมโยงกันขององค์ประกอบสำคัญต่างๆ ของโครงการ อย่างเป็นระบบ กระชับ ชัดเจน และเชื่อมโยงกันอย่างเหตุและผล พัฒนาขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาและมีหลายหน่วยงานได้นำมาปรับใช้ตั้งแต่นั้น

องค์ประกอบสำคัญของโครงการ ได้แก่

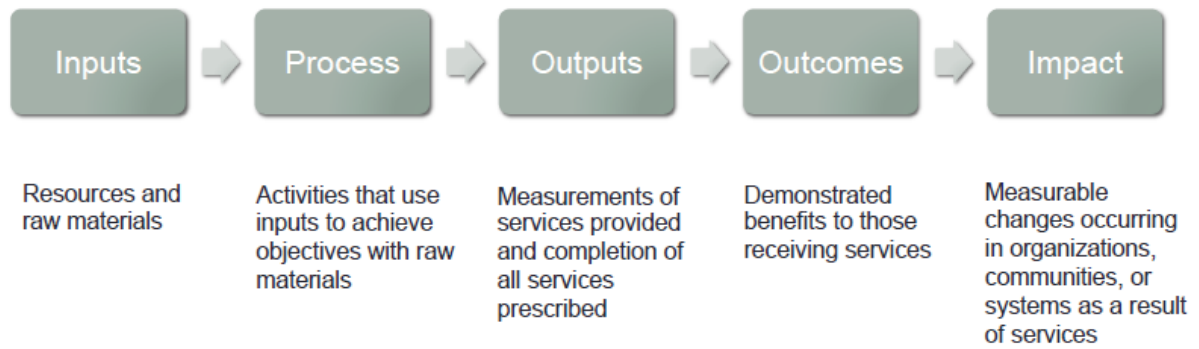
Goal (Impact): ผลลัพธ์สุดท้ายที่โครงการมุ่งหวัง หรือ “ผลกระทบ”

Outcome: ผลของโครงการ หรือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังเกิดผลผลิต

Outputs: ผลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโครงการในหลายๆ สถานะตลอดระยะเวลาของโครงการ

Process: กิจกรรมหรือภารกิจที่จำเป็นในการสร้างผลผลิตให้เกิดขึ้นตามที่คาดหวัง

Inputs: ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรม รวมถึงลูกค้าหรือผู้เข้าร่วมโครงการเอพีโอ



Example – APO project

<u>Resources</u> Staff, resource persons, money, training materials/ equipment, venue <u>Raw materials</u> Participants from MCs	Development of Productivity Practitioners (DPP)	Number of training hours provided Number who complete the entire training	Number of those who completed the training who demonstrated improved skills Number of those who implemented action plans	Increase in productivity of organizations as a result of services provided by DPP participants
---	---	--	---	--

ยกตัวอย่างการดำเนินโครงการเอพีโอ Development of Productivity Practitioners (DPP)

Inputs	ทรัพยากรต่างๆ เจ้าหน้าที่ดำเนินโครงการ วิทยากร เงินทุน เอกสารประกอบการอบรม อุปกรณ์ และสถานที่จัดประชุม และผู้เข้าร่วมโครงการจากประเทศสมาชิก
Process	การจัดการอบรมให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ
Outputs	จำนวนชั่วโมงฝึกอบรม จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการที่ผ่านการอบรม
Outcomes	จำนวนผู้ผ่านการอบรมที่แสดงว่ามีการพัฒนาทักษะ จำนวนผู้ผ่านการอบรมที่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน
Impact	ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้นอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม DPP

ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามผลจากโครงการเอพีโอ มีทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นวิธีที่ไม่ซับซ้อนและเชื่อถือได้ ใช้ในการวัดความสำเร็จโครงการเพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการเอพีโอ ตัวชี้วัดที่ใช้ควรมีการกำหนดอย่างน้อย 1 ตัวต่อองค์ประกอบสำคัญของโครงการ คือ Input, Output, Outcome, Impact

สำหรับประเทศสมาชิกเอพีโอ หลายประเทศยังไม่มีระบบการตรวจติดตามและประเมินผลที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการที่ชัดเจน เช่น อินโดนีเซีย เนปาล เวียดนาม ฯลฯ ด้วยข้อจำกัดด้านความรู้ความเชี่ยวชาญ งบประมาณ และบุคลากร รวมถึงปัญหาภายนอกหน่วยงาน ส่วนใหญ่เป็นการติดตามหรือประเมินผลการเข้าร่วมโครงการจากการจัดทำหรือนำเสนอสรุปรายงานส่งภายหลังเข้าร่วมโครงการ (Outcome only) หรือ ประเมินผลการปฏิบัติการประจำปีตามรอบการประเมินผลพนักงานปกติ เช่น บังกลาเทศ (Annual Performance Agreement: APA) อิหร่าน มองโกเลีย (Performance Management) ปากีสถาน เป็นต้น สำหรับประเทศสมาชิกที่มีผลการตรวจติดตามและประเมินผลที่ค่อนข้างชัดเจน ได้แก่

จิ้นใต้หวั่น (Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model)

ในแต่ละปี China Productivity Center (CPC) มีการประเมินผลพนักงานที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมของเอพีโอโดยอาศัยเครื่องมือ Kirkpatrick's Training Evaluation Model ใน 4 ระดับ



Level 1 Reaction	<p>ก่อนการเข้าร่วมโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการต้องกรอกแผนการอบรมเพื่อชี้แจงความเชื่อมโยงระหว่างเนื้อหาหลักสูตรและงานที่ได้รับผิดชอบในปัจจุบัน และมีแผนที่จะนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างไร</p> <p>หลังจากกลับจากการร่วมโครงการ พนักงานต้องจัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจต่อโครงการ เพื่อพิจารณาว่าบรรลุความคาดหวังที่ตั้งใจไว้หรือไม่</p>
Level 2 Learning	<p>พนักงานต้องจัดทำรายงาน Learning Outcome Report ส่งผู้บังคับบัญชา เพื่อขอความเห็นและคะแนน การให้คะแนนแบ่งเป็น ผลลัพธ์และการประยุกต์ใช้ในธุรกิจ (60%) ความสอดคล้องของเนื้อหาและหัวข้อ (15%) การเขียนสะกดคำและใช้เครื่องหมาย (5%) ความสั้นไหลของงานเขียน (5%) และอื่นๆ (15%)</p>
Level 3 Behavior	<p>พนักงานต้องรายงานสรุปข้อมูลที่ได้จากเข้าอบรมโครงการเอพีโอแก่ผู้บริหารและพนักงานในการประชุมประจำเดือน ประมาณ 10-15 นาที จัดเก็บรายงานบน CPC Intranet เพื่อให้พนักงานท่านอื่นเข้าไปอ่านเวลาใดก็ได้ และนำเสนอเป็นหลักสูตรในวัน Learning Day เป็นการภายในให้กับวิทยากรที่ปรึกษาหรือพนักงานที่สนใจ ประมาณ 2-3 ชั่วโมง ถือเป็นเผยแพร่ข้อมูลที่ได้เรียนมา</p>
Level 4 Results	<p>พนักงานที่ยินดีหรือเต็มใจประยุกต์ใช้ข้อมูลที่ได้เรียนมาลงไปในงาน จะได้รับคะแนนพิเศษในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ถือเป็นระบบรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ โดยในปีที่ผ่านมา CPC ได้เรียนเชิญ Jim Kirkpatrick เป็นวิทยากรบรรยายพิเศษเพื่อให้บุคลากรในสายวิชาชีพนี้ได้มีโอกาสเรียนรู้โดยตรงและเพื่อกระตุ้นความเคลื่อนไหวทางอุตสาหกรรมในประเทศ</p>

CPC Learning Outcome Report

中國生產力中心 學習心得上傳
申請編號: TR

報名日期: 2017-09-08 00:00:00

主辦單位: APO Mongolian Productivity Center

課程名稱: Training of Trainers in TQM for SMEs

課程日期: 10/09/04 - 10/09/08

課程分類: 060000 生產管理

課程費用: 中心付費 0 個人付費 0

上課時數: 上道 40 下道 0

講師名稱: 承辦人員 0

上課地點: Ulaanbaatar, Mongolia

經費收入: 培訓類別 專案

經費支出: S341800

附件: APO學習心得報告2804.doc (1.09 MB, 2017-09-27 13:54:00)

內容與課程主題契合度	13(15%)	總和及格分數為70分方法送件，未達70分者，請主管加簽回學習申請人
心得與業務應用性	50(60%)	
文句流暢	4(5%)	
組織分段	4(5%)	
別字與標點	15(15%)	

總分 86 (100%)

一、課程內容:

本次課程主旨在於培訓中小企業全面品質管理(Total Quality Management, 以下簡稱TQM)的講師。課程主要邀請到三位講師，分別是來自馬來西亞的 Mr. Ab. Rahim Yusoff、來自日本的 Mr. Yukiooshi Tammo、來自新加坡的 Dr. Niak Wu Koh，並三位分別說明全面品質管理(Total Quality Management)的概念、TQM 執行方法、與國際標準-ISO 的關係，以及工業 4.0 對中小企業的影響。

(二) TQM 的概念

此課程由馬來西亞的 Mr. Ab. Rahim Yusoff (簡稱 Mr. Ab.) 講師進行 TQM 的簡介。此部分主要是針對 TQM 的歷史背景的說明，以及提出 Crosby、Deming、Ishikawa 等品質大師對於品質改進的觀念與改善步驟。品質管理從一開始的 1900 年代的檢查，到 1940 年代的品質控制，在到 1950 年代的品質保證到現在的全面品質管理。品質的管理從產品端擴大到組織全員經營，甚至現今擴及到上、下游供應商與客戶至品質管理範圍，以達到提供顧客滿意度、服務品質之目標。

Mr. Ab. 在 TQM 觀念定義，總結如下：以熱情投入提供顧客價值卓越經營為核心，並依據事實經營，關注全員參與和發展、組織高有回應的能力、對內/外的夥伴視角、採取真正行動與執行、關注結果和持續推動改善與學習，企業執行 TQM 不是一年期的改善活動，而是需要持續不斷投入改善與執行，方能促進企業達到卓越經營之目標，獲得顧客高度肯定。

Marks are awarded for *outcome and business applicability (60%)*, *matching of content and course theme (15%)*, *typos and punctuation errors, organization and division (5%)*, and *writing smoothness (5%)*

อย่างไรก็ดี CPC ยังติดปัญหาบางประการที่มักเกิดขึ้นในระดับที่ 3 และ 4 เช่น พนักงานไม่สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในสภาพแวดล้อมของงานปัจจุบัน ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับสายงานโดยตรง ไม่มีเวลาเพียงพอเพราะปริมาณภาระงานในปัจจุบัน ขาดแรงสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอาจเพราะผู้บังคับบัญชาไม่มีความเชี่ยวชาญด้านนี้ ทำให้การเข้าร่วมโครงการไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร (สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการที่มาจากหน่วยงานอื่น จัดทำเพียงสรุปรายงานหลังเข้าร่วมโครงการ ซึ่ง CPC จะรวบรวมส่งไปยังกระทรวงในรายงานประจำปี)

พิจิ (Project Management Approach)

National Training & Productivity Centre (NTPC) ซึ่งเป็นหน่วยงานเพิ่มผลผลิตภาพของพิจิ ใช้แนวทาง “Project Management Approach” ในการบริหารโครงการเอพีโอ แบ่งเป็น 5 ระยะ ตั้งแต่ริเริ่ม วางแผน ติดตามและควบคุม บริหารโครงการ และปิดโครงการ เมื่อผู้สมัครได้รับตอบรับเข้าร่วมโครงการ จะต้องส่งรายงานก่อนการเข้าร่วมโครงการ (pre-project report) เพื่อแสดงสถานะปัจจุบันของความรู้ความเชี่ยวชาญที่มี และเมื่อสิ้นสุดโครงการ จัดทำแผนปฏิบัติการ (post-project action plan) เกี่ยวกับการจัดแผนฝึกอบรม เวิร์คชอป ปรีกษาแนะนำ หรือฟอรัมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลสู่บุคคลทั่วไป ซึ่งจะถูกติดตามและประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและ APO Liaison Officer ภายในระยะเวลาที่กำหนด แผนปฏิบัติการนี้รวมถึงรายงานความคืบหน้าระหว่างกิจกรรม ปัญหา และข้อจำกัด และรายงานฉบับสมบูรณ์สรุปผลการจัดกิจกรรม วัตถุประสงค์ รูปแบบวิธีผลที่ได้ และโอกาสสำหรับการปรับปรุง

มาเลเซีย (2017 Scorecard)

Malaysia Productivity Center (MPC) มีการติดตามแผนและผลการพัฒนาบุคลากรตามตัวชี้วัดใน “2017 Scorecard” ดังภาพ เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการพัฒนาตามแผนของหน่วยงาน เช่น การเข้าร่วมโครงการเอพีโอ ฯลฯ และภายหลังการเข้าร่วมโครงการ MPC ใช้การประเมินโครงการของเอพีโอในการประเมิน และกำหนดให้พนักงานจัดทำรายงานเพื่อขึ้นทะเบียนและจัดเก็บในฐานข้อมูลออนไลน์ “Benchmarking Online Networking Database: BOND”

PRODUCTIVITY

	2017	Target Sep	Achieved	% 2017	% Sep
No of Trained BE Practitioner	30	20	69	230%	345%
No of Trained BE Assessor	20	20	17	85%	85%
No of Trained BE Consultant	10	0	10	100%	100%
No of Trained QE Specialist	40	30	52	130%	173%
No. of Certified PC	300	225	197	59%	88%
TOTAL	400	295	345	86%	117%

มองโกเลีย (Performance Management)

Mongolia Productivity Organization (MPO) ใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ประจำปี เพื่อติดตามและประเมินผลการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ พร้อมระบุตัวชี้วัด ดังแสดงดังภาพ แต่ยังคงขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการวางระบบติดตามและประเมินผลที่เน้นผลสัมฤทธิ์

Performance indicators for monitoring and evaluating the results of APO programs and projects at MPO

	Multi country program	APO in country program
Short term	<ul style="list-style-type: none"> Number of participants for APO multicountry program Number of participants for Knowledge sharing session In house knowledge sharing effectiveness Number of articles published Level of the storing and distribution of the knowledge Feedback from organizations 	<ul style="list-style-type: none"> Number of participants Training man/hour Evaluation result for the program
Midterm	<ul style="list-style-type: none"> Training module developed Organized events at nation level Implementation of the PIT 	<ul style="list-style-type: none"> Customer Satisfaction Level Improved % of productivity Increased profit



ปากีสถาน (Objectives Oriented Project Planning: OOPP)

NPO Pakistan ยังไม่มีระบบการตรวจติดตามและประเมินผลที่เน้นผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน มีเพียงรูปแบบการคัดเลือกผู้สมัครเข้าร่วมโครงการที่ต้องผ่านคณะกรรมการคัดเลือก และเมื่อภายหลังเข้าร่วมโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการต้องจัดทำรายงาน เข้าร่วมในกิจกรรมเผยแพร่องค์ความรู้ และส่งรายงานความคืบหน้าภายหลังโครงการทุกเดือน สำหรับในโครงการที่เอพีโอสนับสนุนภายในประเทศ จะใช้แนวทาง “Objectives Oriented Project Planning (OOPP) Approach” ที่มีลักษณะเป็นตารางคล้ายกับ Logical Framework สำหรับวางแผนและบริหารโครงการ เพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของโครงการ เป็นเกณฑ์การพิจารณา โดยโครงการทั้งสองลักษณะจะมีการจัดทำแบบประเมินและแบบสำรวจความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วม

โครงการ หน่วยงานคู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสีย ถึงประสิทธิผลของโครงการ และมีแผนที่จะแชร์ความรู้และแบบอย่างที่ดีทางออนไลน์ในกลุ่ม APO Alumni (Productivity Association of Pakistan: PAP) ด้วย

APO International Training Programs



Indicators used to evaluate APO International Training Programs are as under:

- ❖ No. of nominations received against each training program
- ❖ % age of nominations from Public Sector
- ❖ % age of nominations from Private Sector
- ❖ % age of nominations from NPO & MOIP
- ❖ % age of province wise nominations
- ❖ Individual action plans developed versus actual implementation of these action plans
- ❖ No. of participants versus No. of APO International Training Programs per annum
- ❖ No. of withdrawals / no shows
- ❖ No. of back to office / program reports submitted
- ❖ No. of follow-up reports based on action plans after six months
- ❖ No. of dissemination activities

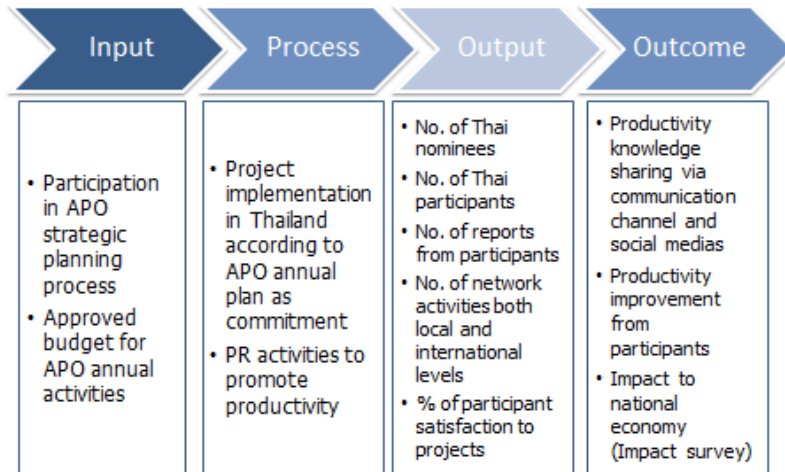
ฟิลิปปินส์ (Performance Scorecard)

Development Academy of the Philippines (DAP) ใช้ “Performance Scorecard” ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารสำหรับหน่วยงานภาครัฐ เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัด เป้าหมายและโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่จะนำไปให้ถึงการบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังไว้ ด้วยการตรวจติดตามที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของหน่วยงานภาครัฐลักษณะนี้ อย่างไรก็ตาม ยังขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลงมาสู่การพัฒนาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

APO/NPO Sec 2017 Scorecard					
PERSPECTIVES	STRATEGIC OBJECTIVES	PERFORMANCE MEASURES	Formula	Target 2017	AO June 30, 2017
CUSTOMERS/ STAKEHOLDERS	Enhanced competence of government officials	Participation rate (%) of public-sector individuals capacitated through APO projects	Total no. of public sector grantees over total no. of grantees	78%	Midyear target: 78% Actual: 72.5% (29/40)
	Forged partnerships/ involvement of key stakeholders	No. of multiplier projects/activities implemented in collaboration key stakeholders	No. of multiplier project/ activities implemented with APO alumni, other NPOs, P&Q associations and relevant public agencies	4	Midyear target: 2 Actual: 2 (Cebu Grantees Forum; PCAI National Follow-up Program)
INTERNAL PROCESS	Achieved operational efficiency	On-time submission rate of nominations to APO projects	No. of nominations submitted on time over total no. of nominations received by APO	70%	Midyear target: 70% Actual: 85%
		Participation rate of accepted nominees to APO projects	Total no. of non-participating accepted nominees over total no. of accepted nominees	95%	Midyear target: 95% Actual: 86.96% (40/46)
LEARNING AND GROWTH	Developed and sustained high performing talents	At least one HR intervention	Total no. of HR intervention	5	Midyear: 2 Actual: 5 (note: 4/5 have >40 hours)
		Percentage of DAP staff with submitted IFCR	No. of DAP staff with submitted IFCR over total no. of DAP staff	100%	Midyear target: 100% Actual: 100% (2S 2016): 0% (1S 2017)

สำหรับประเทศไทย โดยส่วนวิเทศสัมพันธ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จะทำหน้าที่ประสานและดำเนินโครงการความร่วมมือต่างๆ ของเอพีไอให้เป็นไปตามแผนงานในแต่ละปี ในการติดตามและประเมินผลการเข้าร่วมโครงการ ได้มีการนำ Logical Framework หรือ กรอบเหตุผลสัมพันธ์ มาใช้ในการวางแผนและบริหารโครงการเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่เน้นการบริหารงบประมาณ ซึ่งสถาบันได้รับเป็นงบอุดหนุนจากกระทรวงอุตสาหกรรมในการบริหารโครงการเอพีไอ สะท้อนให้เห็นผลการดำเนินโครงการและมูลค่าที่เกิดขึ้นใน 4 ระยะ คือ Inputs, Process, Output และ Outcome

Project Evaluation



ตัวชี้วัดโครงการ ได้แก่ การวัดผลสำเร็จของโครงการ ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output): จำนวนผู้รับทุนในโครงการสัมมนา/ประชุม/การวิจัย/การศึกษาดูงาน และกิจกรรมอื่นตามแผนงาน ที่ได้รับคัดเลือกไม่น้อยกว่า 40 โครงการ หรือ 100 คน

ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ (Outcome): การเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการเพิ่มผลิตภาพจากการเข้าร่วมอบรม สัมมนา การวิจัย และจากเอพีไอผ่านช่องทางต่างๆ ตลอดปี ดังภาพแสดงการเผยแพร่รายงานผู้เข้าร่วมโครงการเอพีไอบนเว็บไซต์สถาบัน

http://www.ftpi.or.th/services/apo/apo-article

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

บริการออนไลน์ / โครงการ APO / บทความจากผู้เข้าร่วมโครงการ

บทความจากผู้เข้าร่วมโครงการ

Industry and Service Sector

Category	Title	StartDate	EndDate	Venue	Author
Technology, IT and Innovation	Practice-oriented Workshop on Energy Audits and Energy Efficiency	2/6/2014	11/6/2014	Chennai, India	คุณวิศกร นิมเนจ
Total Quality Management	Training Course on Lean Manufacturing Systems	6/4/2015	17/4/2015	Kuala Lumpur, Malaysia	คุณมณฑล สุขกำเนิด
General Management	Workshop on Sharing of Success Stories and Best Practices of Human-centered Productivity	6/12/2014	10/12/2014	Tehran, IR Iran	คุณนิจุล สัมพันธ์
Socio-economic Progress	Workshop on Sharing of Success Stories and Best Practices of Human-centered Productivity	6/12/2014	10/12/2014	Tehran, IR Iran	คุณนิจุล สัมพันธ์
General Management	Workshop on Sharing of Success Stories and Best Practices of Human-centered Productivity	6/12/2014	10/12/2014	Tehran, IR Iran	คุณจุลลา ตงเด็น
Socio-economic Progress	Workshop on Sharing of Success Stories and Best Practices of Human-centered Productivity	6/12/2014	10/12/2014	Tehran, IR Iran	คุณจุลลา ตงเด็น
Socio-economic Progress	Workshop on Development of Business Models for Women Entrepreneurs in Rural Communities	24/1/2015	28/1/2015	Tehran, IR Iran	คุณสุพัทธน์ สุสินธุ์

โครงการ APO

- การสมัครเข้าร่วมโครงการ APO
 - คู่มือขั้นตอนการสมัครเข้าร่วมโครงการสมัคร
 - ใบบอกพร้อมแนบงาน
 - ค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมโครงการ
 - การสืบค้นและจัดการเงินโครงการสมัคร
 - กายขอสมัครที่เสียการขึ้นทะเบียน Black-list
- กิจกรรมหลังการเข้าร่วมโครงการ APO
 - เอกสารความรู้
 - APO Program
 - รายงานการเข้าร่วมโครงการ
 - GREEN PRODUCTIVITY
 - INNOVATION
 - PRODUCTIVITY CAPACITY BUILDING
 - SME
- รายงานการเข้าร่วมโครงการย้อนหลัง
- วารสาร APO Digest

การเข้าร่วมโครงการครั้งนี้ ทำให้ได้รู้จักแนวคิด ระเบียบวิธี และเครื่องมือต่างๆ ของ *ระบบการตรวจติดตามและการประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์* เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการตรวจติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของเอพีโอ รวมถึงตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่จะทำให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามนโยบายและวิสัยทัศน์ของเอพีโอและประเทศสมาชิก ทั้งยังเห็นแนวทางปฏิบัติของประเทศสมาชิกในการดำเนินโครงการหรือประเมินผลการเข้าร่วมโครงการจากผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งมีทั้งที่อยู่ในระหว่างการพัฒนาและทดลองใช้เครื่องมือต่างๆ และยังพบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ตามบริบทของแต่ละประเทศ จึงหวังว่าเอพีโอจะได้นำข้อมูล ปัญหาและอุปสรรค และความคาดหวังจากประเทศสมาชิกที่ได้เข้าร่วมโครงการครั้งนี้ไปพิจารณาเพื่อออกแบบระบบการตรวจติดตามและการประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ให้เหมาะสม พร้อมหาแนวทางหรือเครื่องมือเสริมมาใช้ในการตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการ เพื่อนำมาเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศสมาชิกโดยรวม

Weak input, weak effect!

No cause of change!