



การประเมินความสำเร็จ โครงการสืบเชื้อนาคณาจารย์ประชาชนของธนาคารออมสิน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การประเมินความสำเร็จ โครงการสินเชื่อธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ASSESSMENT SUCCESSFUL TO BANK LOAN FOR POPULATION PROJECT  
TO GOVERNMENT SAVINGS BANK



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Master of Arts Program in Public and Private Management  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การประเมินความสำเร็จ โครงการสินเชื่อธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน ” เสนอโดย นายธีระวัฒน์ พสุสิริโรจน์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระ กุลสวัสดิ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก)

...../...../.....



57601716 : สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ : ความสำเร็จ/ โครงการสินเชื่อธนาคารประชาชน/ ธนาคารออมสิน/ ลูกค้าย่อย

ธีรวัฒน์ พสุศิริโรจน์: การประเมินความสำเร็จ โครงการสินเชื่อธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.ธีรวัฒน์ จันทิก. 114 หน้า.

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไป จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน ประเมินความสำเร็จของโครงการ และสังเคราะห์กลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จและแนวทางการปรับปรุงโครงการให้มีความเหมาะสมในอนาคต กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจะเป็นผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และลูกค้าที่ได้ใช้บริการสินเชื่อโครงการธนาคารประชาชนโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 25 คน ตามหลักการ Snow ball การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคสามเส้า โดยจะเน้นเขตที่ดำเนินงาน ในบริเวณเขตบางเขน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยใช้หลักของ CIPP Model ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยทางด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยทางด้านการกระบวนการ ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม โดยปัจจัยทางด้านบริบทเป็นการประเมินให้ได้ข้อมูลสำคัญ ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล อาทิ ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร รายงานการศึกษาวิจัยและรายงานทางวิชาการประเภทต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึก วิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix และสังเคราะห์งานวิจัย ได้ผลลัพธ์คือกลยุทธ์ความสำเร็จของโครงการ เพื่อที่จะ แสวงหาข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยอันเป็นแนวทางนำไปสู่แนวทางที่เหมาะสมในการปรับปรุง การดำเนินงานของโครงการธนาคารประชาชนต่อไป

ผลการวิจัยพบว่า ทีมงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการที่รับผิดชอบ ทีมงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ธนาคารมีการจัดตารางการฝึกอบรมเป็นประจำอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ทีมงานสินเชื่อของธนาคารทุกคนจะมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ ทีมงานสินเชื่อของธนาคารจะมีการสื่อสารที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ มีแผนโครงการเป็นสายลักษณะอักษรและสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ มีแผนกำกับติดตามโครงการตรงตามแผนการดำเนินงานเป็นสายลักษณะอักษร ครอบคลุมกิจกรรมโครงการ ธนาคารร่วมเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินโครงการ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการดำเนินโครงการ ควรมีโครงการอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามนโยบายของธนาคารที่กำหนดไว้

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ .....

57601716: MAJOR: PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

KEY WORDS: ACCOMPLISHMENT/ PEOPLE BANK PROJECT GOVERNMENT/ SAVINGS BANK/  
RETAIL CUSTOMERS

TEERAWAT PASUSIROD : ASSESSMENT SUCCESSFUL TO BANK LOAN FOR  
POPULATION PROJECT TO GOVERNMENT SAVINGS BANK. THESIS ADVISOR: ASST. PROF.  
THIRAWAT CHANTUK, Ph.D. 114 pp.

The research aims to study the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the General People's Bank of Savings Bank. Evaluate project success And synthetic strategies for success and ways to improve the project to be appropriate in the future. The main contributors to the manager, staff and customers who have used the bank loan for the project, using in-depth interviews. The main principles Snow ball 25 examination centers qualitative techniques. It will focus on the operation. In Bang Khen The researcher used interview. Using the CIPP Model spanning. The factors in the context of the input process. Environmental factors The factors to be assessed in the context of important information. Was conducted to gather information from sources such as information from text books, reports, journals, research, and academic reports, including various types of information from the Internet. To be used as a guide in the study. And crawl depth interview. TOWS Matrix Analysis and SWOT Analysis and Synthesis Research. The result is a strategic success of the project in order to seek its findings from research studies which have led to the improvement. The implementation of the project to the Bank.

The results showed that The team has a deep understanding of the project's responsible. The team has clear goals together. The bank is scheduled to train regularly, at least once per quarter, one team of bank loans will all have knowledge and expertise to mold me in detail about the project. The team of bank loans are communications that can be clearly understood and effectively. Project plans are written and aligned with the goals and objectives of the project. Plans, monitoring project by a written action plan. Comprehensive project Banks participating allow people took part in the review of the implementation of the project. Executives featured in the project. There should be an ongoing project Workers are responsible To achieving the objectives of the policy of the bank to be set.

---

Program of Public and Private Management      Graduate School, Silpakorn University  
Student's signature.....      Academic Year 2015  
Thesis Advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้เป็น “การประเมินความสำเร็จ โครงการสินเชื่อธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน” โดยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จากความช่วยเหลือจากบุคคลหลายๆ ท่าน จึงขอขอบคุณ อาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลามาชี้แนะและแก้ไขข้อบกพร่องของเนื้อหาให้เกิดความถูกต้องตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ และขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระ กุลสวัสดิ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก ที่กรุณาสละเวลาและให้คำชี้แนะข้อบกพร่อง ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลหลักและคณะผู้จัดการรวมถึงเจ้าหน้าที่ของธนาคารออมสิน ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์จนทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างงานวิจัยในครั้งนี้ได้สำเร็จ

ขอขอบพระคุณคุณกรวิภา พสุศิริโรจน์ มารดาของผู้วิจัยผู้ที่ให้ความรักและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ผู้วิจัยมีแรงบันดาลใจในการตั้งใจจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณครอบครัวของผู้วิจัย ที่คอยให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยยินดีน้อมรับและขออภัยมา ณ ที่นี้



## สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง.....	ฉ
	สารบัญภาพ.....	ญ
	บทที่	
1	บทนำ.....	1
	ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
	คำถามการวิจัย.....	5
	แนวเชื่อมโยงความคิด.....	5
	ขอบเขตของการวิจัย.....	6
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
	ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	8
2	แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
	โครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน.....	9
	แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis.....	12
	แนวคิดการถอดบทเรียน.....	27
	แนวคิดการประเมินผลตามตัวแบบ CIPP Model.....	32
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	51
	วิธีการศึกษา.....	51
	ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัย.....	52
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4	ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ.....	56
	ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการธนาคารประชาชน.....	56
	ส่วนที่ 2 ถอดบทเรียนด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	57
	ส่วนที่ 3 ประเมินโครงการด้วยหลัก CIPP Model.....	69
	ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis.....	76
	ส่วนที่ 5 ผลการประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชน.....	82
	ส่วนที่ 6 กลยุทธ์ความสำเร็จของโครงการ.....	84



บทที่		หน้า
5	สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	87
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	87
	ขอบเขตของการวิจัย .....	87
	สรุปผลการศึกษา.....	87
	อภิปรายผล .....	96
	ข้อเสนอแนะ .....	100
	รายการอ้างอิง .....	102
	ภาคผนวก.....	105
	ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ .....	106
	ภาคผนวก ข ภาพสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	110
	ประวัติผู้วิจัย .....	114



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ความหมายของการวิเคราะห์ SWOT Analysis .....	12
2	TOWS Strategic Alternatives Matrix.....	25
3	แบบฟอร์มการวิเคราะห์ TOWS Analysis.....	26
4	แบบฟอร์มการวิเคราะห์ TOWS Analysis.....	27
5	แสดงความสัมพันธ์การตัดสินใจ และประเภทการประเมินแบบ CIPP Model Daneil L. Stufflebeam .....	34
6	สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	44
7	ผลการประเมิน CIPP Model.....	74
8	การวิเคราะห์ SWOT Analysis.....	76
9	การประเมิน SWOT Analysis.....	78
10	การวิเคราะห์กลยุทธ์ SO.....	80
11	การวิเคราะห์กลยุทธ์ WO.....	80
12	การวิเคราะห์กลยุทธ์ ST.....	81
13	การวิเคราะห์กลยุทธ์ WT.....	82



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แนวเชื่อมโยงความคิด .....	5
2	คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ .....	19
3	การดำเนินการถอดบทเรียน .....	29
4	ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
5	สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	111
6	สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	111
7	สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	112
8	สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	112
9	สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	113
10	สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	113



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารออมสินเป็นธนาคารของรัฐบาลโดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์ เพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัด การเก็บออม มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินเงินทองของประชาชน ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงทรงริเริ่มจัดตั้งคลัง ออมสินทดลองขึ้น โดยทรงพระราชทานนามแบงก์ว่า “ลิฟอเทีย” ในปี พ.ศ. 2450 เพื่อทรงใช้ศึกษา และสำรวจนิสัยคนไทยในการออมเบื้องต้น พระองค์ทรงเข้าใจในราษฎรของพระองค์และทรงทราบดี ว่าควรใช้ กุศโลบายใดอันจะจูงใจคนไทยให้มองเห็นความสำคัญของการออม (ธนาคารออมสิน, 2545) ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงาน และการบริการในทุกด้านอย่างเป็นพลวัตร ธนาคารจึงได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อรักษาสถานลูกค้า มากกว่า 26 ล้านบัญชี โดยระดมทรัพยากรในทุกด้าน เตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ และ รูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้นเพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการแลครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ และทุกช่วงวัย ธนาคารออมสินมีการให้บริการ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์เงินฝาก ผลิตภัณฑ์บัตร สินเชื่อบุคคล ผลิตภัณฑ์กองทุน ผลิตภัณฑ์เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต สลากออมสิน โดยแบ่งได้ ดังนี้ ผลิตภัณฑ์ประเภทเงินฝาก แบ่งเป็น เงินฝากประจำรายเดือน, 3 เดือน, 6 เดือน, 12 เดือน เงินฝากเผื่อเรียก เงินฝากประจำระยะยาว ผลิตภัณฑ์กองทุน แบ่งเป็น กองทุนรวม กองทุนเงินตลาดเงิน กองทุนรวมตราสารหนี้ กองทุนรวมตราสารทุน กองทุนรวมผสม กองทุนรวมหุ้น ระยะยาว LTF กองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ RMF กองทุนรวมต่างประเทศ FIF กองทุนรวม อสังหาริมทรัพย์ และกองทุนรวมทองคำ ผลิตภัณฑ์ประเภทบัตร แบ่งเป็น บัตรเครดิต เคทีซี – ออมสิน และบัตรออมสิน วิซ่า เดบิต สินเชื่อบุคคลทั่วไป แบ่งเป็น สินเชื่อเพื่อการศึกษา สินเชื่อไปทำงาน ต่างประเทศ สินเชื่อชีวิตสุขสันต์ สินเชื่อโทรทองอเนกประสงค์ และสินเชื่อเคหะ ผลิตภัณฑ์เงินฝาก สงเคราะห์ชีวิต แบ่งเป็น ส่งเงินฝากมากกว่า 10 ปี ออมสินมรดก ส่งเงินฝากไม่เกิน 10 ปี และสลาก ออมสิน (ธนาคารออมสิน, 2557)

การให้บริการสินเชื่อธนาคารออมสินได้มีการเปิดทดลองโครงการสินเชื่อธนาคาร ประชาชน ณ ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ในวันอาทิตย์ที่ 1 เมษายน 2544 และได้เปิดให้บริการ ผ่านธนาคารออมสินทั่วประเทศในวันที่ 25 มิถุนายน 2544 เป็นต้นมา (ธนาคารออมสิน, 2545) ต่อมาธนาคารออมสินจึงได้จัดทำโครงการธนาคารประชาชนขึ้น ตามมติคณะกรรมการธนาคารออมสิน ครั้งที่ 8/2547 เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2547 ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2547 ได้กำหนด

หน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบการให้บริการสินเชื่อตามโครงการธนาคารประชาชน ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคารออมสินที่จะเป็น ธนาคารในดวงใจของปวงชน และเพื่อสร้างพื้นฐานความมั่นคงที่ยั่งยืนให้ แก่ผู้ประกอบการรายย่อยด้วยการให้บริการที่สมบูรณ์ด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ส่งเสริมการออมทรัพย์ให้คำแนะนำ ปรีกษาในการประกอบอาชีพ และการสนับสนุนเงินทุนอย่างมีเหตุผลแก่ผู้สนใจจะต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิกในเบื้องต้น (ธนาคารออมสิน, 2550) โครงการธนาคารประชาชนเป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อกระจายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของลูกค้าย่อย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคารออมสิน คือเป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยเฉพาะเศรษฐกิจฐานราก เพื่อพื้นฐานและความมั่นคงแก่ผู้ประกอบการรายย่อยและประชาชนทั่วไป ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 (ธนาคารออมสิน, 2557) การให้บริการนั้นเป็นสิ่งที่ธนาคารต้องให้ความสำคัญและสนใจในการบริการ เพื่อให้บริการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้เกิดขึ้นกับลูกค้า สามารถตอบสนองทุกความต้องการทางการเงิน และสร้างเสถียรภาพ อีสรภาพในการใช้เงินให้เกิดขึ้นกับลูกค้า การบริการของธนาคารออมสินจะรวดเร็ว ตอบสนองฉับไว จากการดำเนินงานที่ผ่านมาจะเห็นได้ธนาคารออมสินได้รับการตอบสนองจากลูกค้าในเรื่องการให้บริการที่ดีที่สุด เหมือนกับคนในครอบครัว

การดำเนินงานของโครงการธนาคารประชาชน มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเงินทุนหรือเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพ หรือ เป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ หรือชำระหนี้อื่นๆ เป็นเจ้าของกิจการขนาดเล็ก ที่ต้องการเพิ่มรายได้ มีความตั้งใจจะประกอบธุรกิจขนาดเล็ก มีสถานที่ประกอบอาชีพ หรือให้บริการลูกค้าที่แน่นอน มีสมุดบัญชีเงินฝาก กับธนาคารออมสิน เป็นผู้ประกอบการรายย่อย หรือผู้มีรายได้ประจำ เป็นผู้ที่ยังไม่ได้ประกอบอาชีพใดๆ ที่มีความตั้งใจจะประกอบอาชีพอิสระรายย่อย อายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป เมื่อรวมอายุผู้กู้และระยะเวลาชำระคืนต้องไม่เกิน 65 ปี เป็นผู้มีถิ่นที่อยู่แน่นอน สามารถติดต่อได้ มีสถานที่ประกอบอาชีพแน่นอน เปิดบัญชีเงินฝากประเภทเพื่อเรียก ณ สาขาที่ยื่นขอกู้เงิน ให้กู้ได้ตามความจำเป็นและความสามารถในการชำระคืน ไม่เกินรายละ 200,000 บาท ระยะเวลาชำระคืนเงินกู้ และดอกเบี้ยไม่เกิน 8 ปี (96 งวด) โดยชำระเงินต้น และดอกเบี้ยเป็นงวดรายเดือน และคำนวณชำระหนี้แบบอัตราดอกเบี้ยคงที่ (Flat Rate) อัตราดอกเบี้ยเงินกู้และอัตราดอกเบี้ยกรณีผิดนัดไม่ชำระหนี้ ให้เป็นไปตามที่ธนาคารประกาศกำหนด ธนาคารออมสินมียอดเงินสินเชื่อจำนวน 1,802,971 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีที่ 2556 จำนวน 124,662 ล้านบาท โดยเป็นสินเชื่อแก่ประชาชนฐานราก อาทิ สินเชื่อธนาคารประชาชน สินเชื่อเพื่อสังคมและชุมชน และสินเชื่อธุรกิจห้องแถว เพิ่มขึ้น 17,416 ล้านบาท (ร้อยละ 16.7) (ธนาคารออมสิน, 2557) มีแนวทางและมาตรการส่งเสริมให้สมาชิก ลูกค้ามีวินัยในการคืนเงิน ชำระหนี้ รวมทั้งการสร้างระบบเครือข่ายในพื้นที่เพื่อให้สมาชิกลูกค้า มีการออมทรัพย์ มีรายได้ เพิ่มขึ้นอย่างไร และธนาคารได้

จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สมาชิกเข้าสู่ระบบเครือข่ายในพื้นที่ ธนาคารมีการส่งเสริมสมาชิกโดยการจัดโครงการธนาคารประชาชนสัมพันธ์ โดยเน้น การอบรมทรัพย์สินให้สมาชิกมีการออมอย่างต่อเนื่อง การตลาด ให้สมาชิกรู้เรื่องการตลาด 4 P's และการบัญชีเบื้องต้น ให้สมาชิกรับทราบข้อมูล การประกอบอาชีพที่ประสบความสำเร็จและส่งเสริมให้สมาชิกมีการรวมกลุ่มกัน ธนาคารออมสินได้มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร ลินเชื่อมโยงภาครัฐ เช่น การบันทึกข้อมูลลูกค้าระบบ online เชื่อมโยงประวัติลูกค้า และระบบติดตาม สถานะภาพลูกค้า ระหว่างธนาคาร ฯ ครอบคลุมพื้นที่ การให้บริการ มากน้อยเพียงใด ธนาคารใช้ระบบ Web เชื่อมโยงประวัติลูกค้า ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ เฉพาะ ธนาคารประชาชน ส่วนสินเชื่อประเภทอื่น ๆ ยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ แต่สามารถตรวจสอบ เครดิตลูกค้าได้ จาก เครดิต บูโร

ที่ผ่านมาการดำเนินโครงการต่างๆ ของธนาคารออมสินขาดการประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชน ซึ่งถ้าจะมีการประเมินความสำเร็จของโครงการต้องอาศัยแนวคิด CIPP Model เพราะการประเมินความสำเร็จของโครงการจะเกี่ยวข้องกับลักษณะของการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินด้านบริบทหรือสถานะแวดล้อม (Context Evaluation: C) การประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยป้อน (Input Evaluation: I) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) และการประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P ) ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และประสบความสำเร็จ โดยการดำเนินโครงการธนาคารประชาชนในปัจจุบันยังขาดการประเมินความสำเร็จ ทำให้ในบางครั้งการดำเนินงานเกิดปัญหาล่าช้า ไม่สามารถได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งการประเมินความสำเร็จของโครงการ สามารถนำผลที่ได้ไปปรับใช้ในการดำเนินโครงการอื่นๆ มาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธชาติ ลิ้มละมัย (2555) พบว่า การใช้รูปแบบ CIPP Model เป็นหลักในการประเมิน ประกอบด้วย การประเมินด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ทำให้ได้ผลของความสำเร็จได้ตรงตามความเป็นจริง และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ โรวินาบาร์เร็ฟ (Rowena Barrett, 2006) พบว่า การประเมินผลของโครงการด้วย CIPP Model มีความเหมาะสมและมีมาตรฐานในการปรับใช้ในการดำเนินโครงการให้สำเร็จ

การประเมินความสำเร็จของโครงการ จะศึกษาจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโครงการ เป็นการชี้ให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาของโครงการเป็นอย่างไร มีปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยหลักในการสร้างความสำเร็จ และมีปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานโครงการ ซึ่งเมื่อได้ทราบ SWOT ของโครงการแล้วจะนำมากำหนดกลยุทธ์ให้กับโครงการ ซึ่งเห็นได้ว่า จากที่ผ่านมา โครงการประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี มีผู้ขอรับบริการจำนวนมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิมย์ สุขกสิ (2548) พบว่า โครงการธนาคารประชาชนมีความสำเร็จตามกรอบวัตถุประสงค์ของโครงการ ทั้ง 4 ข้อ ได้แก่ ด้านการเป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อย

ด้านการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้สมาชิก ด้านการส่งเสริมให้เกิดการออมทรัพย์อย่างเป็นระบบในหมู่สมาชิก และด้านการเป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิษฐิตา ฉิมมา (2546) พบว่า วัตถุประสงค์ของโครงการที่ว่ามีการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้สมาชิกผ่านเกณฑ์ประเมินเพียงข้อเดียว ข้อเสนอแนะควรปรับการพิจารณาวงเงินอนุมัติให้เหมาะสมสำหรับสมาชิกแต่ละราย จัดระบบการตรวจสอบการถอนเงินจากบัญชีให้มีความถูกต้องและปลอดภัยยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของนุชจรินทร์ อภิชัยชาญกิจ (2540) พบว่า ด้านการพัฒนาองค์กรชุมชนมีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง มีความสามารถในการชำระหนี้ที่สูง ด้านการเงินพบว่า กลุ่มจะมีการบริหารการเงินที่ดี มีความเหมาะสมในการทำกำไร และจ่ายเงินปันผล ด้านความพึงพอใจ พบว่า กลุ่มองค์กรมีความพึงพอใจในด้านการบริการจากธนาคารระดับสูง จะเห็นได้ว่าการดำเนินโครงการประชาชนของธนาคารออมสินมีความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งปัญหาที่พบในการดำเนินโครงการ ส่วนใหญ่เกิดจากความไม่เข้าใจในหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ ทำให้ผู้ขอรับใช้บริการไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการประวัติการชำระหนี้ของลูกค้ารายเดิม มีผลต่อการพิจารณาสินเชื่อในครั้งต่อไป หลักประกันสินเชื่อที่องแหว ได้มีการชะลอการใช้บุคคลค้ำประกัน มีผลต่อการกู้เพิ่มเติมของลูกค้ารายเดิม และ รายใหม่ ส่วนลูกค้าที่มี หลักทรัพย์ค้ำประกันที่ดี ก็เปลี่ยนประเภทสินเชื่อไปกู้สินเชื่อโทรทอง เพราะมีระยะเวลาการส่งชำระหนี้ที่ยาวกว่า อีกทั้งสภาพเศรษฐกิจโดยรวม และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ มีผลต่อการปล่อยกู้สินเชื่อ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิเกล พีเอซี และ วิลเลียม กิวล์ (Nigel, Piercy and William Giles, 1989) ได้ศึกษาการสร้าง SWOT Analysis ในการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเครื่องมือที่ดีที่สุดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงาน ผลการศึกษา พบว่า การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นเครื่องมือที่องค์กรนิยมใช้กันมากที่สุด และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง การที่จะวิเคราะห์ SWOT ให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี และตรงกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จะต้องทราบที่มาของการดำเนินโครงการ เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อโครงการ

จากปรากฏการณ์ข้างต้นผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มีการสร้างกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้โครงการสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการ เพื่อเป็นประโยชน์ในการขยายสินเชื่อเพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

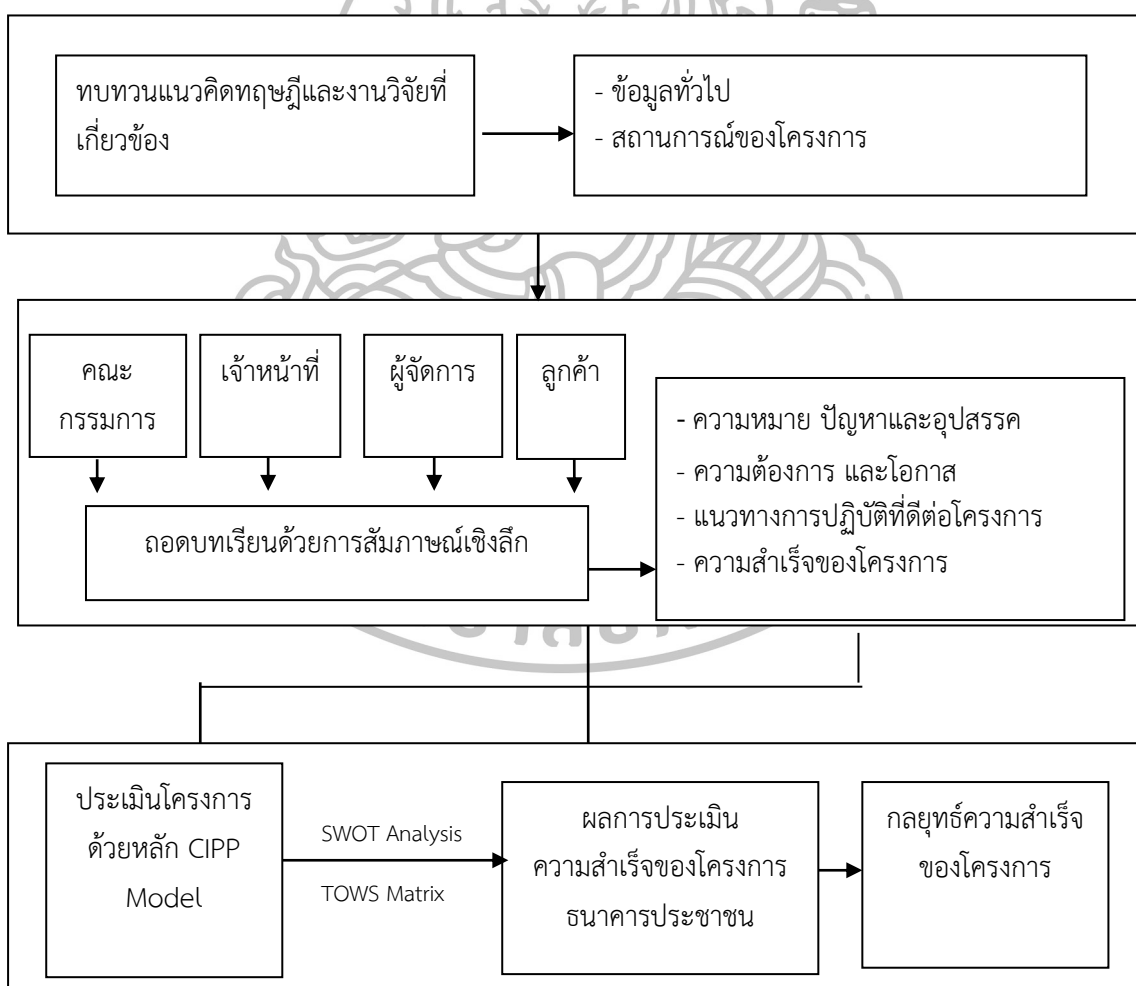
1. เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไป จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน

2. เพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน
3. เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จและแนวทางการปรับปรุงโครงการให้มีความเหมาะสมในอนาคต

### คำถามการวิจัย

1. จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน เป็นอย่างไร
2. ความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสินมีปัจจัยอะไรบ้าง
3. กลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จและแนวทางการปรับปรุงโครงการในอนาคตเป็นอย่างไร

### แนวเชื่อมโยงความคิด



ภาพที่ 1 แนวเชื่อมโยงความคิด



### ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงลักษณะข้อมูลการวิจัยที่ต้องการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทั้งหมด โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจะเป็นเจ้าหน้าที่ ผู้จัดการ และลูกค้าที่ได้ใช้บริการสินเชื่อโครงการธนาคารประชาชนโดยโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 25 คน ตามหลักการ Snow ball การตรวจข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคสามเส้า โดยจะเน้นเขตที่ดำเนินงาน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงลักษณะข้อมูลการวิจัยที่ต้องการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทั้งหมด โดยผู้ให้ข้อมูลหลักจะเป็นลูกค้าที่ได้ใช้บริการสินเชื่อโครงการธนาคารประชาชนโดยโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 25 คน ในบริเวณเขตบางเขน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยใช้หลักของ CIPP Model ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยทางด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยทางด้านกระบวนการ ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม โดยปัจจัยทางด้านบริบทเป็นการประเมินให้ได้ข้อมูลสำคัญ เพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นการตรวจสอบว่าโครงการที่จะทำสนองปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แท้จริง ปัจจัยนำเข้าเป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึง ความเป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสม และความพอเพียงของพนักงานที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ ปัจจัยทางด้านกระบวนการเป็นการประเมินระหว่างการทำงานโครงการ เพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ ที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ให้การดำเนินการช่วงต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการตรวจสอบกิจกรรม เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมเป็นการประเมินถึงความเป็นอยู่ทางสังคม เป็นการติดตามผลของโครงการ ซึ่งมีความจำเป็นมาก เพราะหลังจากที่ใช้บริการของโครงการแล้วมีผลเป็นอย่างไร พัฒนาคุณภาพชีวิตไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างไร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

สาขา หมายความว่า ธนาคารออมสินที่สังกัดเขตบางเขน ส่วนการตลาดสินเชื่อ ส่วนสนับสนุนสินเชื่อ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องต้อนรับลูกค้าที่มาใช้บริการสินเชื่อ เป็นด้านหน้าของการรับบริการลูกค้าที่มาทำธุรกรรมทั้งทางด้านเงินฝากและสินเชื่อ รวมถึงผลิตภัณฑ์สงเคราะห์ชีวิต สลากออมสิน กองทุน และรวมถึงการชำระค่าบริการต่างๆ อาทิ บัตรเครดิต ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าสาธารณูปโภค

ผู้จัดการ หมายความว่า ผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินที่สังกัดเขตบางเขนซึ่งเป็นผู้ที่รับการแต่งตั้งจากธนาคารให้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าเป็นหัวหน้าในหน่วยงานสาขาและมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ รวมถึงเป็นประธานในการอนุมัติสินเชื่อบุคคลตามอำนาจที่ได้รับจากธนาคาร และต้องได้รับการแต่งตั้งจากผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

พนักงานสินเชื่อ หมายความว่า พนักงานธุรกิจสาขาที่สังกัดเขตบางเขนที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อซึ่งต้องทำหน้าที่ในการต้อนรับลูกค้าที่มาใช้บริการสินเชื่อ วิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการยื่นกู้สินเชื่อของธนาคาร และจัดทำสัญญาเงินกู้ให้ลูกค้าที่มาใช้บริการลงนามเพื่อนำไปเบิกจ่ายเงินกู้

พนักงานการเงิน หมายความว่า พนักงานบริการลูกค้าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านการเงินซึ่งต้องทำหน้าที่ในการทำธุรกรรมทางด้านการเงินให้ลูกค้า ฝาก ถอน ชำระสินเชื่อ ชำระค่าบริการ ชำระค่าสาธารณูปโภค รวมถึงทำหน้าที่เบิกจ่ายสินเชื่อจากพนักงานสินเชื่อที่ได้นำสัญญาของลูกค้าที่ได้รับการลงนามแล้วมาจ่ายเงินให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการกู้เงิน

ลูกค้านักการ หมายความว่า ผู้ที่เปิดบัญชีสินเชื่อในโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน ที่สังกัดเขตบางเขน

คณะกรรมการสินเชื่อ หมายความว่า คณะกรรมการสินเชื่อสาขาซึ่งเป็นคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้จัดการสาขาโดยจะแบ่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการสาขา พนักงานธุรกิจสาขา และจะต้องทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติสินเชื่อตามอำนาจที่ได้รับมอบหมายโดยประกอบไปด้วย ประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ ทั้ง 3 ท่าน

บัตรประจำตัว หมายความว่า บัตรประจำตัวประชาชน บัตรประจำตัวข้าราชการ และให้หมายความถึงบัตรประจำตัวพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแสดงถึงข้อมูลของผู้ถือบัตรนั้นๆ อาทิ ชื่อนามสกุล เลขที่ประจำตัวบัตรประชาชน วันเดือนปีเกิด ที่อยู่ วันที่ทำบัตร และวันหมดอายุ และมีรูปเจ้าบัตรแสดงอยู่ในนั้น

เงินงวด หมายความว่า เงินต้นและดอกเบี้ยที่ผู้กู้ต้องนำมาชำระตามที่ธนาคารกำหนด ซึ่งผู้ที่ใช้บริการสินเชื่อต้องนำมาชำระทุกๆ เดือนไม่น้อยกว่างวดที่ธนาคารกำหนด หรืออาจชำระมากกว่างวดที่กำหนด และเป็นตัวกำหนดว่าลูกค้าที่มาใช้บริการกู้ยืมเงินสินเชื่อจะต้องชำระค่างวดเท่าไร

โครงการธนาคารประชาชน หมายความว่า โครงการสินเชื่อบุคคลประเภทของธนาคารออมสินที่ตอบสนองนโยบายรัฐบาลเพื่อช่วยเหลือประชาชนชั้นรากหญ้า เป็นโครงการที่ธนาคารออมสินได้รับคิดค้นผลิตภัณฑ์ขึ้นมา เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าบุคคล ทั้งอาชีพประจำ และอาชีพอิสระ เป็นโครงการที่ใช้บุคคลค้ำประกัน สำหรับลูกค้าที่ต้องการลงทุนในธุรกิจ ค้าขาย หรือใช้หนี้ในระบบบัตรเครดิต

ข้าราชการ หมายความว่า ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ ซึ่งรับเงินเดือนหรือค่าจ้างจากงบประมาณหมวดเงินเดือนและหมวดค่าจ้างประจำ แล้วแต่กรณี จากกระทรวง ทบวง กรม ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำของราชการส่วนภูมิภาค เทศบาล หรือสุขาภิบาล และพนักงานหรือ

ลูกจ้างประจำของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานรัฐอื่นๆ ตามที่ธนาคารพิจารณาเห็นสมควร

พนักงานราชการ หมายความว่า บุคคลที่ได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างโดยได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณของส่วนราชการ เพื่อเป็นพนักงานของรัฐในการปฏิบัติงานให้กับส่วนงานราชการนั้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1.พนักงานราชการทั่วไป ได้แก่ พนักงานราชการซึ่งปฏิบัติงานในลักษณะเป็นงานประจำทั่วไปของส่วนราชการในการบริการ งานเทคนิค งานบริหารทั่วไป งานวิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ 2.พนักงานราชการพิเศษ ได้แก่ พนักงานซึ่งปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องใช้ความรู้หรือความเชี่ยวชาญสูงมากเป็นพิเศษเพื่อปฏิบัติงานในเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นเฉพาะเรื่องของส่วนราชการหรือมีความจำเป็นต้องใช้บุคคลในลักษณะดังกล่าว

### ประโยชน์ที่จะได้รับ

ได้ทราบข้อมูลการประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชน ตามแนวทาง CIPP Model เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนที่มาใช้บริการนั้นได้นำเงินทุนไปพัฒนาให้ชีวิตมีความเป็นอยู่ได้ สามารถสร้างอาชีพ ให้กับตนเองและในครอบครัว รวมถึงแก้ไขปัญหาหนี้สิน นอกจากนี้การศึกษาในครั้งนี้จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่ติดขัดระหว่างการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการที่ได้ตั้งไว้ ธนาคารออมสินจะนำผลแนวทางการความสำเร็จของโครงการไปต่อยอดในการพัฒนาบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างการรับรู้ให้ลูกค้าได้รับทราบข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินโครงการจนลูกค้าเกิดความสนใจที่จะร่วมเข้าโครงการสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด และเป็นแนวทางในการสร้างหรือพัฒนาโครงการอื่นๆ ของธนาคารออมสินต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง การประเมินความสำเร็จ กรณีศึกษาโครงการธนาคารประชาชน ธนาคารออมสิน โดยผู้วิจัยมีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. โครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน
2. แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis
3. แนวคิดการถอดบทเรียน
4. แนวคิดการประเมินผลแบบ CIPP
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. โครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน

โครงการนี้เป็นการให้สินเชื่อที่สนับสนุนให้ประชาชนประกอบอาชีพ หรือมีธุรกิจขนาดย่อมเป็นของตัวเอง โดยให้สินเชื่อเพื่อเป็นเงินทุนหรือใช้ในการหมุนเวียนในการใช้จ่ายและชำระหนี้ต่างๆ โดยการดำเนินงานของธนาคารจะดูจากความต้องการของประชาชนรายย่อยที่ต้องการทำธุรกิจ แต่ไม่มีทุนเริ่มต้น แต่ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันที่จะขอเงินกู้กับธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวทำให้ธนาคารได้มีโอกาสแก่ประชาชนกลุ่มนี้ เพื่อช่วยเหลือให้ประชาชนอยู่ดี กินดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเป็นสร้างพื้นฐานความมั่นคงที่ยั่งยืนให้ แก่ผู้ประกอบการรายย่อยด้วยการให้บริการที่สมบูรณ์ด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ส่งเสริมการออมทรัพย์ให้คำแนะนำ ปรีกษาในการประกอบอาชีพ และการสนับสนุนเงินทุนอย่างมีเหตุผลแก่ผู้สนใจจะต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิกในเบื้องต้น (ธนาคารออมสิน, 2544) ในปัจจุบันธนาคารออมสินได้ให้บริการสินเชื่อมายาวนาน กลายเป็นธนาคารในดวงใจของประชาชน ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มเป้าหมายของธนาคารประชาชน ได้แก่ ประชาชนทั่วไปที่ประกอบอาชีพอิสระรายย่อย ผู้มีรายได้ประจำที่ต้องการประกอบอาชีพเสริม และผู้ที่สนใจประกอบอาชีพอิสระรายย่อย จากการเริ่มโครงการธนาคารออมสินได้กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ธนาคารออมสินนั้นได้มีการมุ่งส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพ รายได้และชีวิตที่ดีขึ้นอันเป็นการเสริมสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ให้เกิดการออมเงินอย่างเป็นระบบในหมู่สมาชิก ส่งเสริมพัฒนาอาชีพให้แก่สมาชิก อีกทั้งเป็นแหล่งเงินทุนให้แก่สมาชิกผู้ประกอบการรายย่อย

รูปแบบการให้บริการของธนาคารออมสินจะเน้นการให้สินเชื่อแก่ประชาชน เพื่อนำเงินไปลงทุน หรือเป็นเงินหมุนเวียนในการประกอบอาชีพ หรือนำเงินไปใช้หนี้สิน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งกลุ่มเป้าหมายของโครงการธนาคารประชาชน คือ ประชาชนทั่วไปที่ประกอบอาชีพอิสระรายย่อย ผู้มีรายได้ประจำที่ต้องการประกอบอาชีพเสริม และผู้ที่สนใจประกอบอาชีพอิสระรายย่อย โดยการพิจารณาการอนุมัติวงเงินสินเชื่อ เริ่มจากการพิจารณาว่าเป็นผู้ประกอบการรายย่อย หรือเป็นผู้มีรายได้ประจำอยู่แล้ว แต่มีความประสงค์ที่จะประกอบอาชีพเสริม เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น หรือผู้ที่ยังไม่ได้ประกอบอาชีพใด ๆ ที่มีความตั้งใจที่จะประกอบอาชีพอิสระรายย่อย ทั้งนี้ ผู้ประกอบการรายย่อย หมายถึง ผู้ประกอบอาชีพค้าขายบริการ และผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค เพื่อจำหน่าย และผู้มีรายได้ประจำ หมายถึง ข้าราชการ ทหาร ตำรวจ ลูกจ้างของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทเอกชน ที่มีเงินเดือนประจำ เป็นผู้ฝากเงินกับสาขาอย่างสม่ำเสมอเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 เดือน ทั้งนี้หากผู้ขอกู้ซึ่งเป็นลูกค้าใหม่ที่มีระยะเวลาการฝากเงินนับตั้งแต่การเปิดบัญชีเข้าร่วมโครงการยังไม่ครบกำหนด 2 เดือน ให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการสินเชื่อสาขา แต่ให้พิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ (รายได้ และความน่าเชื่อถือ) เป็นสำคัญ มีอายุครบ 20 ปี บริบูรณ์ขึ้นไป แต่เมื่อรวมอายุผู้กู้กับระยะเวลาที่ชำระเงินกู้ต้องไม่เกิน 65 ปี ในกรณีที่ผู้ขอกู้อายุเกิน 65 ปี ให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการสินเชื่อสาขา โดยความเห็นชอบของผู้อำนวยการศูนย์ธุรกิจสินเชื่อและบริการ ส่วนในกรณีที่ผู้กู้มีอายุไม่ครบ 20 ปีบริบูรณ์ ต้องให้บิดา - มารดา หรือผู้ปกครองเป็นผู้กู้แทน เป็นสมาชิกโครงการ ณ สาขาที่ยื่นขอกู้เงิน เป็นผู้มีถิ่นที่อยู่แน่นอนสามารถติดต่อได้ และมีสถานที่ประกอบอาชีพที่แน่นอน โดยเมื่อต้องการสมัครเข้าร่วมโครงการ สามารถสมัครได้ทุกสาขาของธนาคารออมสิน โดยติดต่อขอรับใบสมัคร กรอกข้อมูลในใบสมัครให้ครบถ้วนพร้อมแนบรูปถ่าย 1 นิ้ว 2 รูป สำเนาบัตรประชาชน และสำเนาทะเบียนบ้านอย่างละ 1 ใบ ในการสมัครเข้าเป็นสมาชิกนั้นสามารถสมัครเข้าเป็นสมาชิก ณ สาขาของธนาคารออมสินที่สามารถติดต่อขอใช้บริการได้สะดวก เปิดบัญชีเงินฝากเพื่อเรียกในชื่อของผู้สมัคร 1 บัญชี สำหรับจำนวนเงินฝากในบัญชี ขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้สมัคร ผู้สมัครสมาชิกแต่ละคนจะสามารถสมัครเข้าเป็นสมาชิกได้เพียงสาขาเดียวเท่านั้น ซึ่งการให้จำนวนเงินให้กู้ ให้กู้ตามความจำเป็น และความสามารถชำระคืน แต่ไม่เกินวงเงิน ดังนี้กรณีกู้ครั้งแรก กู้ได้ไม่เกินรายละ 30,000 บาท และกรณีกู้ครั้งต่อไป กู้ได้ไม่เกินรายละ 50,000 บาท และจะต้องชำระคืนเงินกู้ตามระยะเวลาที่กำหนด คือ กรณีวงเงินกู้ไม่เกิน 15,000 บาท ระยะเวลาชำระหนี้ไม่เกิน 13 งวด กรณีวงเงินกู้เกิน 15,000 บาท แต่ไม่เกิน 30,000 บาท ระยะเวลาชำระหนี้ไม่เกิน 25 งวด และกรณีวงเงินกู้เกิน 30,000 บาท แต่ไม่เกิน 50,000 บาท ระยะเวลาชำระหนี้ไม่เกิน 37 งวด อีกทั้งวิธีการชำระคืนเงินกู้ ชำระเงินต้นและดอกเบี้ยเป็นงวดรายเดือนโดยวิธีหักบัญชีเงินฝากธนาคารคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 ต่อเดือน ส่วนกรณีผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ให้คิดดอกเบี้ยกรณีผิดนัด โดยคำนวณจากเงินต้นในงวดที่ผิดนัดในอัตราร้อยละ 1.5 ต่อเดือนอีกด้วย

หลักประกันการกู้เงิน สามารถใช้หลักประกันประเภทใดประเภทหนึ่ง ได้ 3 ประเภท กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ได้แก่ สมาชิกโครงการ ณ สาขาเดียวกันกับผู้ขอกู้ จำนวนไม่น้อยกว่า 2 คน หรือข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือพนักงานองค์การของรัฐที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป หรือระดับอัตราเงินเดือนเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ จำนวน 1 คน หรือพนักงานผู้มีรายได้ประจำของบริษัท องค์การธุรกิจเอกชน ซึ่งมีระยะเวลาการทำงานในบริษัท องค์การธุรกิจนั้น ติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวนไม่น้อยกว่า 2 คน หรือลูกค้ำเงินฝากประเภทใดประเภทหนึ่งของธนาคารออมสินที่ธนาคารให้ความเชื่อถือ จำนวนไม่น้อยกว่า 1 คน หรือบุคคลที่ธนาคารให้ความเชื่อถือ จำนวนไม่น้อยกว่า 1 คน ค้ำประกัน โดยผู้ค้ำประกันตาม 10.1.1 – 10.1.5 ต้องมีคุณสมบัติส่วนบุคคล ดังนี้ เป็นผู้มีอายุครบ 20 ปี บริบูรณ์ขึ้นไป และเมื่อรวมอายุผู้ค้ำประกันกับระยะเวลาที่ชำระเงินกู้แล้วไม่เกิน 65 ปี มีถิ่นที่อยู่แน่นอนสามารถติดต่อได้ และค้ำประกันผู้กู้ได้ไม่เกิน 2 คน กรณีการให้บุคคลใดค้ำประกันผู้กู้ได้เกินกว่า 2 คน ให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการสินเชื่อสาขา โดยพิจารณาจากรายได้และความน่าเชื่อถือการให้บุคคลค้ำประกันต่างประเภทกัน สามารถค้ำประกันเงินกู้ร่วมกันได้ อาทิเช่น ผู้กู้ 1 ราย สามารถให้สมาชิกโครงการธนาคารประชาชน จำนวน 1 คน และพนักงานผู้มีรายได้ประจำของบริษัท องค์การธุรกิจเอกชน ซึ่งมีระยะเวลาการทำงานไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 1 คน ค้ำประกันเงินกู้ร่วมกันได้ เป็นต้นกรณีใช้หลักประกันประเภทอื่น สามารถใช้หลักประกันที่เป็นของผู้กู้ หรือของบุคคลอื่นที่ยินยอมให้ใช้ค้ำประกัน ดังนี้ สมุดเงินฝากออมสิน และหรือสลากออมสินพิเศษ สหกรณ์ทรัพย์ที่มีทะเบียนตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด ดังนี้ รถยนต์ที่มีสภาพดี และได้ทำประกันภัยเรียบร้อยแล้ว รถจักรยานยนต์ที่มีสภาพดี และได้ทำประกันเรียบร้อยแล้ว อสังหาริมทรัพย์ ซึ่งตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนที่มีความเจริญ มีไฟฟ้า สาธารณูปโภคอื่นๆ ตามความจำเป็น และมีทางสาธารณประโยชน์ซึ่งสามารถเข้าออกได้สะดวก กรณีใช้สังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกัน ได้แก่ รถยนต์ หรือรถจักรยานยนต์ ต้องจัดทำประกันภัยทรัพย์สิน โดยผู้กู้เป็นผู้จ่ายค่าเบี้ยประกันภัย หากเจ้าของกรรมสิทธิ์ไม่สามารถทำประกันภัยทรัพย์สินได้หรือราคาประเมินต่ำกว่าวงเงินกู้ คณะกรรมการสินเชื่อสาขาสามารถให้ดุลยพินิจในการพิจารณารับหลักประกันดังกล่าวได้ โดยพิจารณาจากความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ และวงเงินตามที่ขอกู้ประกอบราคาประเมินสังหาริมทรัพย์ หรือสาขาเห็นว่ามีความเสี่ยงสูง อาจให้ผู้กู้อาบุคคลประเภทหนึ่งประเภทใดตามคำสั่ง มาร่วมค้ำประกันในการกู้เงินดังกล่าวเพิ่มเติมจำนวน 1 คน

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา แนวโน้มความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนี้ โครงการธนาคารประชาชนส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพ มีรายได้และมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โครงการส่งเสริมให้เกิดการออมเงินอย่างเป็นระบบในหมู่สมาชิก โครงการธนาคารประชาชนส่งเสริมพัฒนาอาชีพให้แก่สมาชิก และโครงการธนาคารประชาชนเป็นแหล่งเงินทุนให้แก่สมาชิกผู้ประกอบการรายย่อย แต่การดำเนินงานทุกอย่างจะมีปัญหาที่เป็นความเสี่ยง ซึ่งธนาคารออมสินได้มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัญหา

หนี้ค้ำชำระของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการธนาคารประชาชน ซึ่งเกิดจากสาเหตุการปล่อยสินเชื่อในช่วงแรกของโครงการนั้น การกลั่นกรองคุณภาพสินเชื่อของ ธนาคารออมสินอาจเป็นไปได้ อย่างไรก็ตามเนื่องจากการปล่อยสินเชื่อตามนโยบายรัฐบาลจึงไม่มีการตรวจสอบประวัติของผู้กู้มากนัก เพื่อให้ยอดการให้สินเชื่อเป็นไปตามที่รัฐบาลตั้งเป้าหมายไว้ ลูกหนี้ของธนาคารบางส่วนมีความเข้าใจผิดที่ว่า เงินกู้โครงการธนาคาร ประชาชนเป็นเงินของรัฐบาลหรือเงินของนายกรัฐมนตรี ไม่ใช่เงินของธนาคารออมสินจึงไม่ จำเป็นต้องใช้คืน ลูกหนี้บางรายมีความตั้งใจจะชำระหนี้แต่ไม่สามารถหาเงินมาชำระได้จึงทำให้มี การค้างชำระหนี้

สรุปได้ว่า จากการศึกษาแนวคิดโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน สนับสนุนให้ประชาชนประกอบอาชีพ หรือมีธุรกิจขนาดย่อมเป็นของตนเอง โดยให้สินเชื่อเพื่อเป็นเงินทุนหรือ ใช้ในการหมุนเวียนในการใช้จ่ายและชำระหนี้ต่างๆ ซึ่งการดำเนินส่งผลให้ประชาชนมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการออมเงินอย่างเป็นระบบในหมู่สมาชิก ให้สมาชิกมีเงินเก็บเพื่อไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน นับว่าเป็นโครงการที่มีประสบความสำเร็จ มีปัญหาเกิดขึ้น แต่ก็สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ธนาคารออมสินจึงเป็นธนาคารสำหรับประชาชน จึงสามารถนำมาสร้างองค์ความรู้ สร้างกลยุทธ์ความสำเร็จในการพัฒนาโครงการในประสบความสำเร็จได้จากการศึกษาในครั้งนี้

## 2. แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis

อัมพร ไหลประเสริฐ (2555) ได้กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์ ช่วยในการกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ดังนี้

ตารางที่ 1 ความหมายของการวิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดแข็ง	จุดอ่อน
S (Strengths) หมายถึง จุดแข็ง เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่มีมิติด้านบวก สามารถนำจุดแข็งมาสร้างกลยุทธ์เด่นขององค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้การดำเนินงานภายในเกิดประสิทธิภาพสูง	W (Weaknesses) หมายถึง จุดอ่อน เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่มีมิติด้านลบ เป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์กรจะต้องหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านลบ เพื่อให้้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น

ตารางที่ 1 ความหมายของการวิเคราะห์ SWOT Analysis (ต่อ)

โอกาส	อุปสรรค
O (Opportunities) หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเติบโตของเทคโนโลยี	T (Threats) หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่ขัดขวาง เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้ ทำให้องค์กรต้องหากกลยุทธ์เพื่อปรับให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ต่อไป

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชน โดยแบ่งเป็นปัจจัยด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เราจะพิจารณาจากปัจจัยภายใน เช่น กระบวนการในการดำเนินงาน การเงิน ทรัพยากรบุคคล และโอกาส อุปสรรค เราจะพิจารณาจากปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การเมือง สังคม พฤติกรรมของผู้บริโภค คู่แข่งขัน สินค้าทดแทน และการเติบโตของเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่การดำเนินโครงการต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546) ความหมายของ SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities and Threats โดย

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คืออุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน



อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

กรอบการวิเคราะห์ SWOT ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือ ประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่า การกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และ ประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ ในวงการธุรกิจเอกชนมีการคิดค้นกรอบการ วิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ 5 ประเด็นสำหรับกรอบการวิเคราะห์ SWOT คือ เอกลักษณ์ขององค์กร ขอบเขตปัจจุบันของธุรกิจ แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็นโอกาสและ อุปสรรค โครงสร้างของธุรกิจ และ รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง และ 5 ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ คือ ความสำเร็จของแต่ละประเภทธุรกิจขององค์กรและทรัพยากรขององค์กรที่ยังไม่ถูกใช้ ระบบติดตาม ประเมินผลสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท กลยุทธ์ขององค์กรในแง่ความคิดริเริ่ม การเผชิญกับความเสี่ยง และการขับเคลื่อนทางการแข่งขัน โครงสร้างและระบบการบริหารขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย และวัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำธุรกิจ

ข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ ในการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT (Boseman et al., 1986) คือ องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (key success factors) ที่เกี่ยวกับการ ดำเนินงานให้ถูกต้อง องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง นอกจากข้อที่ควรคำนึงแล้ว ยังมีปัญหาที่ควรระวัง (Goodstein et al., 1993) ดังนี้ การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์ และ บางครั้งจุดอ่อนเฉพาะอย่างเป็นของเฉพาะบุคคล การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำ อย่างรอบคอบ แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ทำให้มอง สถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลต้องระบุให้ ชัดเจน และข้อมูลไม่เพียงพอ และข้อมูลสิ่งแวดล้อม ภายนอกเพียงบนนอกจากนี้การเปลี่ยนแปลง ของสิ่งแวดล้อมภายนอกอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคก็ได้

#### กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

การมีส่วนร่วมทุกระดับ ผู้นำหลักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดกล ยุทธ์ของกลุ่ม ผู้นำหลักจะเป็นผู้คิดริเริ่มค้นหาปัจจัย ตัดสินใจตลอดจนสามารถเสนอกลยุทธ์ทางเลือก ได้ ข้อสรุปดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Milliken and Vollrath (1991) , Wheelen Hunger (1992) ที่ระบุว่า ผู้นำหลักขององค์กรจะเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ ส่วนผู้นำระดับรอง เช่น สมาชิกคณะกรรมการบริหาร และพนักงานที่มีความรับผิดชอบงาน สูง มีส่วนร่วมระดับกลาง มักเป็นฝ่ายฟังอภิปรายบางจุดที่ตนไม่เห็นด้วย ไม่ใคร่มีความคิดริเริ่ม แต่

ร่วมการตัดสินใจและเข้าร่วมตลอดกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ถึงแม้ว่าผู้นำระดับรองมีส่วนร่วมในระดับกลางแต่ก็มีผลดี 3 ประการ คือ ทำให้ผู้นำระดับกลางทราบภาพรวมของงานของกลุ่มอย่างชัดเจน มีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่ม ความเข้าใจร่วมของการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Piercy and Giles (1989) ที่ระบุว่า SWOT เป็นกลไกที่สร้างความเป็นเอกฉันท์ของทีมในเรื่องที่สำคัญๆ นอกจากนี้ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ยังเอื้อให้สมาชิกได้ซักถาม เสนอแนะ และมีส่วนร่วมจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งโดยปกติแล้วสมาชิกจะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการของกลุ่ม การมีส่วนร่วมดังกล่าวทำให้สมาชิกทราบถึงทิศทางและแผนงานของกลุ่ม

กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นเวทีการเรียนรู้ระหว่างผู้นำระดับต่าง ๆ 3 ลักษณะ คือ ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง ผู้นำระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้นำหลักและผู้นำทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วม ต้องคิดอย่างจริงจังต้องเสนอความคิดของตนต่อกลุ่ม ต้องอภิปรายโต้แย้ง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และที่สำคัญต้องตัดสินใจเลือกทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่มจากขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เอื้อให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้เรื่องหลัก 2 เรื่องคือผู้เข้าร่วมเรียนรู้เรื่องของกลุ่มของตนเองได้กระจ่างขึ้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ยังเป็นเวทีการเรียนรู้เรื่องการวางแผนแบบทีมและเป็นระบบ ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับสำหรับผู้เข้าร่วม แต่จากการเข้าร่วมการปฏิบัติจริงทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดการเรียนรู้วิธีการวางแผน และเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการผู้เข้าร่วมจะได้แผนกลยุทธ์ที่มาจากการสร้างสรรค์ของเขาเอง

การใช้เหตุผล กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งเอื้อให้เกิดการใช้เหตุผลในการคิดและตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมต้องใช้ความคิดและอภิปรายถึงเหตุผล ต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้เกิดความรอบคอบในการกำหนดกลยุทธ์ หลายครั้งที่กลุ่มมีการโต้แย้งอภิปราย และแบ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายค้าน กระทั่งต้องใช้คะแนนเสียงเป็นตัวชี้ขาดการเลือกข้อสรุปหนึ่ง ๆ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์

การใช้ข้อมูล เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้เข้าร่วมจะต้องใช้ข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์หากผู้เข้าร่วมมีข้อมูลน้อยหรือไม่มี กลยุทธ์ที่ได้จะมีฐานของความจริงของกลุ่ม โอกาสที่จะกำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดเป็นไปได้มาก ข้อมูลที่ใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT มาจาก 3 แหล่ง คือ จากประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วม จากผลการศึกษาวิเคราะห์ห้องค์กร และจากแหล่งข้อมูลภายนอก เช่น วิทยากรที่เชิญมาให้ความรู้และเพิ่มเติมข้อมูล เป็นต้น

ข้อมูลที่น่านำมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT นั้นต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง โดยข้อมูลจากทั้ง สามแหล่งจะตรวจสอบความถูกต้องซึ่งกันและกัน ยิ่งไปกว่านั้น ข้อมูลนั้น ๆ ต้องเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อกลุ่มทั้งทางบวกและลบ ข้อมูลที่สำคัญและถูกต้องนี้ทำให้เกิดผลดีต่อ กระบวนการ SWOT 3 ประการ คือ 1) เอื้อให้เกิดการมองการณ์ไกลได้ดี 2) กำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับสถานการณ์ และ 3) ระบุจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

การกระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT อำนาจให้เกิดการคิดวิเคราะห์สูงเพราะผู้เข้าร่วมจะเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมจะเป็นผู้กระทำการต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอน หากผู้เข้าร่วมทำไม่ได้ในขั้นตอนใดก็ไม่สามารถข้ามไปได้ ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิด การวิเคราะห์ และการอภิปรายโต้เถียงเพื่อบรรลุถึงการตัดสินใจร่วมกัน ด้วยเหตุแห่งการใช้ความคิดและการโต้แย้ง กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงสร้างสรรค์ให้เกิดความคิด การมอบและความเข้าใจแง่มุมใหม่โดยผู้เข้าร่วมอาจจะยังไม่เคยคิดหรือเห็นแง่มุมใหม่นี้มาก่อน ซึ่งก่อให้เกิดการเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้นของกลุ่มหรือคลี่คลายสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้เห็นได้ชัดเจนขึ้น (ไม่ใช่เป็นประเด็นซ่อนเร้นโดยความตั้งใจของใคร แต่เป็นประเด็นซ่อนเร้นโดยสถานการณ์) ความชัดเจนดังกล่าวมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องยิ่งขึ้น

การเป็นเจ้าของและพันธะสัญญา จากการที่ผู้เข้าร่วมเป็นผู้คิด วิเคราะห์ ใช้เหตุผล อภิปรายแลกเปลี่ยน จนกระทั่งนำไปสู่การตัดสินใจของเขาเองในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกลุ่ม กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงช่วยสร้างให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ แผนงานและเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เกิดการปรับแผนให้ทันต่อสถานการณ์และเงื่อนไข การเป็นเจ้าของที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนประการหนึ่ง คือ การเอ่ยถึงแผนโดยใช้คำว่า เปลี่ยนแปลง “แผนของเรา” ของผู้เข้าร่วม

อย่างไรก็ดี การปฏิบัติตามแผนยังต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไข หรือมีตัวแปรบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนนั้น ได้ ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงควรใช้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำ

### **เทคนิคที่ใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT**

การเขียนความคิดในกระดาษสี ช่วยให้ผู้เข้าร่วมวิเคราะห์ ได้คิดถ้อยแถลง และเป็นสื่อในการแลกเปลี่ยนอภิปรายความคิดและขยายความคิดของผู้เข้าร่วมให้กว้างขวางขึ้นด้วย นอกจากนี้ กระดาษสียังช่วยในการจัดกลุ่มความคิด และเคลื่อนย้ายจัดกลุ่มใหม่ได้

การกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย เป็นเทคนิคที่ช่วยให้เขากระตือรือร้นในการเข้าร่วมกระบวนการ การใช้คำถามเป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้เขาตอบ อาจต้องใช้คำถามนำบ้างเพื่อกระตุ้นให้คิด การเขียนข้อความหรือวาดภาพสิ่งที่เขาเสนอหรือพูดบนกระดานเป็นอีกเทคนิคหนึ่งซึ่งช่วยให้

การอภิปรายเกิดความต่อเนื่องขึ้นได้ หากปล่อยให้ผู้เข้าร่วมฟังเป็นเวลานาน จะเกิดความเบื่อหน่าย และง่วงได้ บางครั้งอาจต้องแทรกกิจกรรมคลายเครียดบ้างเป็นระยะ ๆ ดังนั้น การกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างยิ่ง

การให้นำหนักเพื่อระบุปัจจัยหลัก เป็นเทคนิคที่ช่วยระบุว่า จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค อันใดเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อองค์กร การให้นำหนักแต่ละชุดปัจจัยใช้วิธีการให้คะแนน โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลักในแต่ละชุด

เทคนิคการจับคู่ (SWOT matching) เป็นเทคนิคที่ดัดแปลงมาจาก งานของ David (1996) เทคนิคการจับคู่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก โดยใช้วิธีการจับคู่ที่ละคู่ระหว่างปัจจัยจุดอ่อนและโอกาส จุดอ่อนและอุปสรรค จุดแข็งและโอกาส จุดแข็งและอุปสรรค ทั้งนี้ ในการจับคู่แต่ละครั้ง อาจจะใช้ปัจจัยหลายตัวก็ได้ หรือโดยตัวมันเองอาจไม่จับคู่กับตัวใดเลยก็ได้ จากการใช้เทคนิคนี้พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีความละเอียดและเป็นจุดเล็ก ๆ จึงต้องจัดกลุ่มกลยุทธ์ที่คล้ายกัน แล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก

การจัดลำดับความสำคัญ เทคนิคการจับคู่เปรียบเทียบแบบพบกันหมดช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อมีกลยุทธ์ที่ต้องการเปรียบเทียบจำนวนมาก เทคนิคการจับคู่เปรียบเทียบนี้จะช่วยให้การเปรียบเทียบกระทำได้ง่ายขึ้น

สร้างบรรยากาศผ่อนคลาย เป็นกันเอง และมีกิจกรรมคลายเครียด เป็นสิ่งจำเป็นมาก การพักดื่มน้ำเย็น ชา กาแฟ ก็ช่วยให้ผู้เข้าร่วมผ่อนคลายได้ การเล่าเรื่องตลก หรือการพูดจากสนุกสนาน ช่วยทำให้บรรยากาศดีขึ้น

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยจัดตั้งทีมงานและฝึกรวม กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วางแผนงาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จัดทำ SWOT Matrix และกำหนดกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์

การกำหนดกรอบขึ้นนำ เริ่มดำเนินการ โดย ดร.อุทิศ ขาวเขียว อติตรองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้สอนให้กำหนด “กรอบขึ้นนำ” การวิเคราะห์เพื่อนำไปจัดทำกรอบวิเคราะห์ตัวแปรของจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว โดยสร้างพันธกิจสมมุติ 3 – 5 ปี จากภารกิจหลัก ๓ ประการ คือ ภารกิจหลักที่องค์กรต้องทำตามนัยทางกฎหมาย และหลักการที่ถูกต้อง ภารกิจหลักที่คาดหวังองค์กร จะได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจตามกฎหมาย หรือภารกิจหลักตามวัตถุประสงค์ และภารกิจที่สาธารณชนคาดหวังและประชาชนคาดหวัง ผนวกภารกิจทั้ง 3 เข้าด้วยกัน จะได้ข้อความที่บ่งชี้ว่าใครทำอะไร ให้ใคร แคไหน อย่างไร (ทำอะไร ทำภายใต้เงื่อนไข มาตรฐานและคุณภาพ ระดับใด) นำมาประกอบการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ และประเมินผลกระทบของสภาวะแวดล้อมภายใน (Inside - out) และสภาวะแวดล้อมภายนอก (Outside - in)

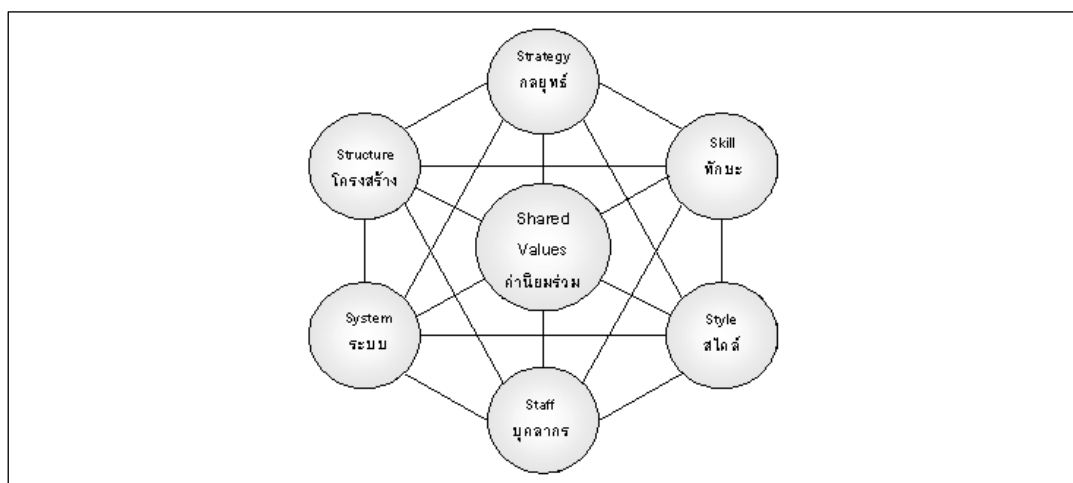
### การประเมินผลกระทบของสภาวะแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายใน คือปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างวัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร โครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน การติดต่อสื่อสารภายใน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร จะหมายถึงความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกัน โดยทั่วไปจะปรากฏขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานที่ระบุถึงพฤติกรรมที่ยอมรับกันของบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารลงมาจนถึงพนักงานระดับล่างสุด ส่วนทรัพยากรขององค์กร จะหมายถึงทรัพยากรสินทุกอย่างภายในองค์กร ได้แก่ คน เงินทุน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และทักษะ เป็นต้น ซึ่งประกอบด้วย

จุดแข็ง หมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรที่ต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหารการเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนาเพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของการดำเนินงานเหล่านี้อยู่เสมอ การตั้งคำถามสำหรับ การวิเคราะห์จุดแข็ง ขององค์กร อาทิ จุดได้เปรียบขององค์กรคืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าคู่แข่งในธุรกิจ การบริหารจัดการด้านทรัพยากรอะไรขององค์กรที่มีต้นทุนต่ำที่สุด และที่องค์กรอื่นไม่มี อะไรคือสิ่งที่ลูกค้ามองเห็นธุรกิจขององค์กร และสิ่งที่ลูกค้ามองเห็นเป็นจุดแข็งของธุรกิจหรือไม่ และปัจจัยอะไรที่ทำให้สินค้าหรือบริการได้

จุดอ่อนหมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรที่ไม่สามารถกระทำได้ดี เช่น การบริหารการเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ การตั้งคำถามสำหรับ การวิเคราะห์จุดอ่อน ขององค์กร อาทิ อะไร คือ สิ่งที่ต้องปรับปรุง อะไร คือ สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงอะไร คือ สิ่งที่มีส่วนได้เสียขององค์กรในตลาดมองว่า นี่คือนจุดอ่อน และปัจจัยอะไร ที่จะความสามารถในการแข่งขันลดลง อาจพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนทั้งจากมุมมองภายในองค์กร และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและคู่แข่งในตลาด นอกจากนี้ควรพิจารณาข้อมูลทุกอย่างด้วยความเป็นจริงไม่เข้าข้างตนเอง ข้อสังเกต

โดยเครื่องมือที่นิยมใช้ คือการวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ ของ McKinney (McKinney 7-S Framework) ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 2 คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ  
ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546).

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าการที่โครงการธนาคารประชาชนจะมีคุณลักษณะขององค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินโครงการได้นั้น จะต้องมีปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย การที่เจ้าหน้าที่หรือพนักงานในธนาคารออมสินจะต้องมีค่านิยมร่วมกันในการดำเนินงาน เพื่อมุ่งให้บริการแก่ประชาชน จะต้องมีความรู้ที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน มีการกำหนดโครงสร้างขององค์กร มีการวางระบบในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ และมีรูปแบบที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน รวมกันเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานของโครงการ

สมชัย ศรีสุทธิยากร (2547) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

โครงสร้างองค์กร (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2-คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้-เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความ

สะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชีและการเงิน (Accounting & Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation System) เป็นต้น

บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัด

ฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

สภาวะแวดล้อมภายนอก คือ ปัจจัยที่อยู่ภายนอกและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอยู่สองส่วนคือ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน จะประกอบด้วย ปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน และกลุ่มผลประโยชน์

สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป จะประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้น ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระยะยาว ได้แก่ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจการเมือง และกฎหมาย ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย

โอกาส หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันเพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ เช่น การพัฒนาของคอมพิวเตอร์ การเปลี่ยนแปลงของประชากร และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติ และการแข่งขันจากต่างประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อาจจะทำให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป การตั้งคำถามสำหรับ การวิเคราะห์โอกาส ขององค์กร อาทิ อะไร คือ โอกาสที่ดี หรือสิ่งดีๆ ที่สามารถมองเห็น แนวโน้มของธุรกิจที่สนใจและทิศทางพฤติกรรมของลูกค้าเป็นอย่างไร องค์กรมองเห็นไหม โอกาสที่จะมีชัยเหนือคู่แข่ง มีไหม โอกาสที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สามารถมาได้หลายช่องทาง อาทิ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมของลูกค้าในตลาดทั้งในระดับกว้างและแคบ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับเขตข้อมูลของคุณ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในรูปแบบบรรยายได้ของประชากร การเปลี่ยนแปลง life style ของคนในเมือง และกิจกรรมของคนในท้องถิ่น เป็นต้น

ภัยคุกคาม (TREATS) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการแข่งขัน การตั้งคำถามสำหรับ การวิเคราะห์ภัยคุกคาม ขององค์กร อาทิ อุปสรรคที่อยู่ตรงหน้า คือ อะไร คู่แข่งกำลังทำ อะไร คุณภาพและมาตรฐานที่กำกับหรือกำหนด สำหรับสินค้าหรือบริการขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นอันตรายกับตำแหน่งทางธุรกิจขององค์กรหรือไม่ องค์กรมีหนี้เสียกับธนาคาร หรือมีปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงินหรือไม่ และอะไรเป็นจุดอ่อนที่รุนแรง และมีผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กร



เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อาจใช้ 5 Force Model หรือ PEST Analysis มาช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ที่ได้ เพื่อไม่ให้มองข้ามปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

การเมือง (Political Component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎหมายต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น External Environment? นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติ คณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่างๆ ความมั่นคงของรัฐบาล บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง พฤติกรรมทางการเมือง กลุ่มผู้มีอิทธิพล และเครือข่ายพันธมิตร เป็นต้น

เศรษฐกิจ (Economic Component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค และระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและ ระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราการว่างงาน ภาวะการจ้างงานและค่าแรง การลงทุนภาคเอกชน อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา ราคาน้ำมันดิบ ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง การเงินการธนาคาร สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนาและบริการ เป็นต้น

สังคมและวัฒนธรรม (Socio cultural Component = S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิต ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

เทคโนโลยี (Technological Component = T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิต คิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการ โดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

ในการประเมินสมรรถนะขององค์กรถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างควมยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และ

ค้นหาโรคภัยต่างๆ ในกรณีองค์กรก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้นั่นเอง

### ประโยชน์ของ SWOT

นำ SWOT ไปจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร การทำ SWOT จะช่วงให้สามารถทราบสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมีทั้งด้านบวกและลบ องค์กรจะได้มีเวลาเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ให้ทันต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น การจัดทำ SWOT จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร ข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านลูกค้า ข้อมูลคู่แข่ง ข่าวสารทางเศรษฐกิจภายในและภายนอกประเทศ สภาพสังคมวัฒนธรรม ข้อมูลฐานะทางการเงินขององค์กร เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง และมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนำมาวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งสภาพแวดล้อมภายใน จะพิจารณาจากการดำเนินงานของโครงการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ การเงิน ทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก จะพิจารณาจากคู่แข่ง ลูกค้า สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ด้วยปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถรู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อนำจุดเหล่านี้มาพัฒนาสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินโครงการต่อไป

### การสร้างกลยุทธ์ TOWS Matrix

อัมพร ไหลประเสริฐ (2555) ได้กล่าวไว้ว่า TOWS Matrix คือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท (อัมพร ไหลประเสริฐ, 2555) คือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน

จากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ

#### การระบุตัวเลือกเชิงกลยุทธ์

เอกกมล เอี่ยมศรี (2555) กล่าวว่า TOWS หรือ SWOT Analysis ช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเลือกเชิงกลยุทธ์ ซึ่งช่วยให้สามารถถามและตอบคำถามต่อไปนี้ ได้แก่ ได้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากจุดแข็งหรือไม่ ได้หลีกเลี่ยงหรือกำจัดจุดอ่อนหรือไม่ ได้ใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือไม่ และได้จัดการภัยคุกคามหรือไม่

ขั้นตอนต่อไปของการวิเคราะห์ที่มักเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกโดย TOWS Matrix จากสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) ซึ่งจะช่วยให้สามารถระบุทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ตอบคำถามเพิ่มเติม ในประเด็นจุดแข็งและโอกาส (SO) วิธีที่สามารถใช้จุดแข็ง เพื่อหาประโยชน์ที่ได้เปรียบเพื่อสร้างเป็นโอกาส จุดแข็งและอุปสรรค (ST) วิธีที่สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นจริง จุดอ่อนและโอกาส (WO) วิธีการใช้โอกาสที่มี เพื่อเอาชนะจุดของคุณ และจุดอ่อนและอุปสรรค (WT) วิธีที่คุณสามารถลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ดังแสดงในเมทริกซ์

ตารางที่ 2 TOWS Strategic Alternatives Matrix

ปัจจัย	External Opportunities (O)	External Threats (T)
	1..... 2.....	1. .... 2. ....
Internal Strengths (S) 1. .... 2. ....	SO Strategies that use Strengths to maximize opportunities.	ST Strategies that use Strengths to maximize threats.
Internal Weaknesses (W) 1. .... 2. ....	WO Strategies that minimize weaknesses by taking advantage of opportunities	WT Strategies that minimize weaknesses and avoid Threats.

ที่มา: เอกกมล เอี่ยมศรี, 6 กฎทองของการบริหารความเสี่ยงโครงการ 2555, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=783418>.

จากตารางที่ 2 เป็นตารางต้นแบบในการวิเคราะห์ TOWS Strategic ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ SWOT นำปัจจัยแต่ละข้อมากำหนดกลยุทธ์ของโครงการธนาคารประชาชน ในประเด็นต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์ SO จะนำโอกาสมาสร้างจุดแข็งของโครงการธนาคารประชาชนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น กลยุทธ์ WO เป็นการนำโอกาสมาแก้จุดอ่อนของโครงการธนาคารประชาชน ให้สามารถดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ ST นำจุดแข็งมาหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้น และกลยุทธ์ WT เป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้นของโครงการ เพื่อวางแผนการดำเนินงานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาที่เกิดขึ้น

#### การใช้งานเครื่องมือ

ขั้นที่ 1 : พิมพ์ตาราง SWOT Worksheet และนำมาประชุมระดมสมองร่วมกันเพื่อปฏิบัติกรวิเคราะห์ TOWS & SWOT ทำการบันทึกผลการวิจัยและข้อมูลที่คัดสรรแล้วในตาราง SWOT Analysis ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจในปัจจัยจุดแข็ง จุดอ่อนและรวมทั้งระบุโอกาส และภัยคุกคามที่จะดู

ขั้นที่ 2 : พิมพ์ตาราง TOWS Analysis (ตัวอย่างด้านล่าง) และสำเนาข้อมูลสรุปสำคัญจาก SWOT ให้เป็นเขตพื้นที่ตาราง

ตารางที่ 3 แบบฟอร์มการวิเคราะห์ TOWS Analysis

	External Opportunities (O)	External Threats (T)
	1..... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....
Internal Strengths (S) 1..... 2..... 3.....	SO	ST
Internal Weaknesses (W) 1..... 2..... 3.....	WO	WT

ที่มา: เอกกมล เอี่ยมศรี, 6 กฎทองของการบริหารความเสี่ยงโครงการ 2555, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=783418>.

ขั้นที่ 3 : การรวมกันของแต่ละปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นวิธีการที่สามารถใช้ในการสร้างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ดี

จุดแข็งและโอกาส (SO) มีวิธีที่สามารถใช้จุดแข็ง เพื่อสร้างโอกาสเหล่านี้หรือไม่

จุดแข็งและอุปสรรค (ST) มีวิธีที่สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นจริงได้หรือไม่

จุดอ่อนและโอกาส (WO) คุณมีวิธีที่ใช้โอกาสที่จะเอาชนะจุดอ่อนหรือไม่

จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) มีวิธีที่สามารถลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามหรือไม่

WT Quadrant จุดอ่อนและภัยคุกคาม เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน ให้ใส่ข้อมูลเหล่านี้ในตาราง TOWS Matrix และทำการวิเคราะห์เพื่อป้องกันการสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น ข้อมูลทั้งหมดที่คัดสรรและกำหนดน้ำหนักความสำคัญ และผลกระทบต่อธุรกิจ และได้เลือกปัจจัยเหล่านั้นแล้ว คุณสามารถนำข้อมูลที่ได้มีการระบุนี้เป็นทางเลือกในการวางกลยุทธ์ หรือนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจของได้

เมื่อมีหลายปัจจัยที่จะต้องพิจารณามันอาจเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเมทริกซ์เพื่อให้ตรงกับจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละปัจจัย และการกำหนดโอกาสและภัยคุกคามของแต่ละปัจจัยที่ได้

ระบุ เมื่อคุณต้องการทำเช่นนี้ คุณสามารถสร้างเมทริกซ์ดังกล่าวดังตัวอย่างตารางด้านล่างสำหรับแต่ละ Quadrant (SO, ST, WO, และ WT) ซึ่งจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ที่ในเชิงลึกมากขึ้นและปัจจัยที่ถือว่ามีความสำคัญและเป็นสัญญาณที่จะต้องทำ ที่ระบุบน TOWS Worksheet

ตารางที่ 4 แบบฟอร์มการวิเคราะห์ TOWS Analysis

Matrix SO	S1	S2	S3	S4
O1	กลยุทธ์ 11	กลยุทธ์ 12	กลยุทธ์ 13	กลยุทธ์ 14
O2	กลยุทธ์ 21	กลยุทธ์ 22	กลยุทธ์ 23	กลยุทธ์ 24
O3	กลยุทธ์ 31	กลยุทธ์ 32	กลยุทธ์ 33	กลยุทธ์ 34
O4	กลยุทธ์ 41	กลยุทธ์ 42	กลยุทธ์ 43	กลยุทธ์ 44

ที่มา: เอกกมล เอี่ยมศรี, 6 กฎของของการบริหารความเสี่ยงโครงการ 2555, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=783418>.

ขั้นที่ 4 : การประเมินตัวเลือกที่ได้สร้างขึ้นและระบุคนที่ให้ประโยชน์สูงสุดและดีที่สุดให้บรรลุมารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มตัวเลือกกลยุทธ์อื่นๆ ที่กำลังพิจารณา

สรุปได้ว่า การนำ SWOT มาสร้างกลยุทธ์ TOWS Matrix โดยการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค มาสร้างกลยุทธ์ที่สามารถพัฒนาจุดแข็งให้เป็นจุดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง โดยใช้โอกาสมาเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ นำอุปสรรคมากำหนดวิธีการป้องกันการเกิดผลกระทบต่อการดำเนินโครงการ และนำจุดอ่อนมาแก้ไขโดยนำโอกาสของโครงการมาแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร และนำอุปสรรคมาช่วยกำหนดการรับมือในการดำเนินโครงการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เรียกเชิงกลยุทธ์ ได้ว่า กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

### 3. แนวคิดการถอดบทเรียน

ไพศาล สุวรรณน้อย (2558) ได้ให้ความหมายว่า การถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นวิธีการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจเสริมสร้างการเรียนรู้ในกลุ่ม ด้วยการนำบทเรียนที่จะศึกษาไปสรุปและสังเคราะห์เป็นชุดความรู้ คู่มือ สื่อการเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆ เป็นการนำผลที่ได้มาเรียนรู้ให้เกิดความรู้ใหม่ วิธีคิดใหม่ และการทำงานที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

#### เทคนิคการถอดบทเรียน

ในปัจจุบันวิธีการถอดบทเรียนที่นิยมใช้กันมีอยู่ 4 เทคนิค (ไพศาล สุวรรณน้อย, 2558) ดังนี้

1. การทบทวนระหว่างการศึกษาปฏิบัติ (After Action Review technique : AAR) เกิดความผิดพลาดได้แต่ต้องไม่ให้เกิดซ้ำ ข้อคำถามสามารถนำไปปฏิบัติ ใช้งานได้จริง ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามแรกเป็นการทำความเข้าใจให้ตรงกัน ชุดคำถามที่สองเพื่อให้เห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้เข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นและชุดสามเพื่อการคิดค้นวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยมีจุดเด่น คือ ทำในระหว่างดำเนินการ เป็นเทคนิคที่ง่ายต่อการเริ่มต้น สร้างองค์ความรู้ในองค์กร ทำได้บ่อยๆ ใช้เวลาไม่นานสามารถเลือกในการถอดบทเรียนเป็นประเด็นหรือรายกิจกรรมได้

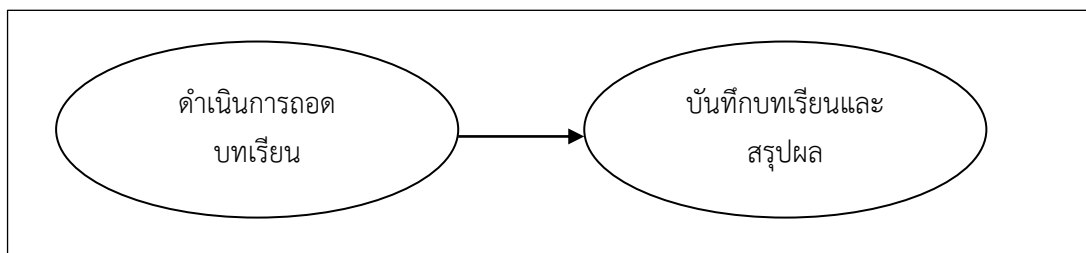
2. เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping : OM) เป็นวิธีการที่ใช้ผลประเมินในการกำหนดประเด็นการถอดบทเรียน มี 3 ขั้นตอน แบ่งได้ดังนี้ ขั้นตอนแรกทบทวนแผนงานโครงการ เหนือชีวิตความสำเร็จของโครงการ ให้เห็นถึงเป้าหมายและความจริงที่เกิดขึ้น ขั้นตอนที่สองวิเคราะห์เงื่อนไขปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับการกำหนด ข้อเสนอแนะแนวทางที่จะดำเนินการต่อไป โดยมีจุดเด่น คือ ถอดบทเรียนระหว่างดำเนินงาน ให้น้ำหนักกับคุณภาพการทำงานและการพัฒนาการของพฤติกรรม ต้องใช้กับงานใช้ระบบการติดตามประเมินผล ต้องดำเนินการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง

3. เทคนิคการทบทวนหลังการปฏิบัติ (Retrospective technique) เป็นการสร้างคำถาม 4 คำถาม เพื่อให้ได้บทเรียน ดังนี้ เหตุผลที่เข้ามาศึกษาทำงาน โครงการเกิดขึ้นเพราะอะไร ความสำเร็จที่คาดหวังคืออะไร และต้องการประสบความสำเร็จเพียงใด สาเหตุที่ทำให้เกิดความจริงเช่นนั้นคืออะไร และสิ่งที่ได้จากสิ่งที่เกิดขึ้นคืออะไร โดยมีจุดเด่น คือ ทำหลังจบโครงการถอดบทเรียนตั้งแต่การเกิดขึ้นของโครงการกระบวนการดำเนินงาน เหมาะกับโครงการที่ดำเนินเสร็จสิ้น ใช้ระยะเวลานาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของการดำเนินโครงการ

4. การประเมินประสิทธิผลการทำงาน (Performance Measurement : PM) ต้องเห็นคุณค่าและสามารถมั่นใจผลการประเมิน ใช้ผลลัพธ์ ผลสำเร็จเป็นจุดเริ่มต้น ใช้ 3 ขั้นตอนในการถอดบทเรียน ดังนี้ ทบทวนแผนงาน ผลงาน และผลการประเมิน วิเคราะห์เหตุปัจจัย ของความสำเร็จและสังเคราะห์ข้อเสนอแนะ โดยมีจุดเด่นคือ ถอดบทเรียนหลังเสร็จสิ้นโครงการ เหมาะกับงานที่มีระบบการติดตามประเมินผล ที่เก็บข้อมูลตัวชี้วัดไว้แล้ว ตัวชี้วัดความสำเร็จต้องมีความชัดเจน ถอดบทเรียนตามกรอบตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ใช้เวลานานขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของตัวชี้วัด

#### การดำเนินการถอดบทเรียน

เป็นกิจกรรมที่สำคัญในการถอดบทเรียน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้



ภาพที่ 3 การดำเนินการถอดบทเรียน

1. การถอดบทเรียน จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการร่วมถอดบทเรียน ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (ศุภวัธย์ พลายน้อย, 2549)

การสร้างบรรยากาศ ให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกถึงความผ่อนคลาย มีความเป็นกันเอง ไม่ตึงเครียด จนทำให้รู้สึกอึดอัด ควรมีกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสนุกสนาน อาจเปิดเพลงประกอบหรือมีเกมให้เล่น เพื่อเป็นการละลายพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมถอดบทเรียน ทุกคนที่เข้าร่วมจะมีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น และลดบรรยากาศที่เป็นทางการ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมมีความคิดที่สร้างสรรค์ สามารถนำความรู้มาตั้งคำถาม เพื่อให้เห็นภาพสิ่งที่เป็นผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น มีกิจกรรมคอยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมระหว่างการดำเนินการถอดบทเรียน

การกำหนดกติกาในการถอดบทเรียน มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนเข้าใจในหน้าที่ของตนเอง มีการกำหนดเป้าหมายการถอดบทเรียน เพื่อให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนเกิดความเข้าใจ และปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน วิธีการถอดบทเรียนจะใช้แบบการระดมความคิดของผู้ร่วมถอดบทเรียน เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แสดงทัศนะระหว่างกลุ่ม หลีกเลี่ยงการเกิดข้อโต้แย้ง ทุกคนต้องให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน ที่ทุกฝ่ายต้องยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น และหาแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น สำหรับข้อควรระวัง ต้องไม่มีการกล่าวหา แสดงท่าทางไม่พอใจกับผู้เข้าร่วมถอดบทเรียน และจะต้องไม่มีการประเมินผลการถอดบทเรียน

การจัดกิจกรรมอุ่นเครื่อง ผู้จัดจะต้องชี้แจงให้ผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนต้องทราบวัตถุประสงค์ให้เป็นไปในทิศทาง มีวิธีการดำเนินกิจกรรม เมื่อทุกคนเข้าใจตรงกันแล้ว จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตรงตามเป้าหมายเข้าสู่ประเด็นสำคัญของการถอดบทเรียน การเล่าประสบการณ์จากวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมถอดบทเรียน เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดในแผนปฏิบัติงานกับวิธีการปฏิบัติจริง วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงาน วิเคราะห์อุปสรรคที่เกิดขึ้น พร้อมเสนอแนะวิธีการป้องกัน สิ่งที่ไม่ควรทำหรือควรทำเพิ่มเติม และจบด้วยการประเมินความพึงพอใจผลการปฏิบัติงาน



การสรุปผลการถอดบทเรียน เป็นการร่วมสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และสรุปผลที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติถอดบทเรียนดังกล่าว เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินโครงการธนาคารประชาชน

2. การบันทึกบทเรียน เป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้จัดบันทึก ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้การเตรียมตัวก่อนการบันทึกบทเรียน ควรศึกษารายละเอียดของโครงการให้เกิดความเข้าใจและสามารถดำเนินการจัดบันทึกให้ได้รายละเอียดครบถ้วน ศึกษากรอบแนวคิดในการถอดบทเรียน วัตถุประสงค์ของการถอดบทเรียน และสามารถนำหัวข้อและประเด็นมาบรรยายเนื้อเรื่องในเชิงพรรณนาและสามารถนำไปเขียนรายงานได้ ควรศึกษาขั้นตอนการถอดบทเรียนมาศึกษาให้เกิดความเข้าใจอีกทั้งประเด็นคำถามต่างๆ และควรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ สมุดบันทึก และสิ่งอื่นๆที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน เพื่อให้การดำเนินงานครบถ้วนและสมบูรณ์

การบันทึกข้อมูลการถอดบทเรียน ผู้จัดบันทึกควรเปิดเครื่องบันทึกเสียงและดำเนินการบันทึกเสียง โดยจะต้องรู้ขั้นตอนและวิธีการจัดกิจกรรมถอดบทเรียน ข้อมูลจากการเล่าเรื่อง การวิเคราะห์ และการอภิปรายของผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนในขั้นตอนการถอดบทเรียน ซึ่งควรบันทึกในแบบฟอร์มการถอดบทเรียน และการสรุปรายงานการถอดบทเรียน จะต้องมีการอ่านรายงานจากการถอดบทเรียน ถ้ามีผู้ใดเพิ่มเติมให้เพิ่มเติมลงในรายงานได้

รตนา ดวงแก้ว (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การถอดบทเรียน คือ การทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาในแง่มุมต่างๆเพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทั้งที่สำเร็จหรือล้มเหลว หรืออาจกล่าวได้ว่า เราถอดบทเรียน เพื่อสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์ที่ฝังลึกจากกลุ่มเป้าหมายที่ได้ร่วมการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน และความรู้ใหม่ๆที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานทั้งที่สำเร็จหรือล้มเหลว เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถเผยแพร่ศึกษาเรียนรู้ได้ บทเรียนมีหลายประเภท ทั้งบทเรียนของปัจเจกบุคคล บทเรียนของกลุ่มงานหรือทีมงาน บทเรียนของโครงการ โดยเฉพาะหากเป็นบทเรียนของโครงการ อาจเป็นบทเรียนตามวงโคจรโครงการตั้งแต่ เริ่มดำเนินการโครงการ ระหว่างการดำเนินโครงการ และสิ้นสุดโครงการ ซึ่งมีกระบวนการถอดบทเรียนแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่เมื่อเริ่มต้นกิจกรรมและโครงการ ถอดบทเรียนเพื่อประเมินปัจจัยนำเข้า ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ระหว่างดำเนินกิจกรรมและโครงการ ถอดบทเรียนเพื่อสะท้อนการทำงาน และสร้างความเข้มแข็งในกิจกรรมต่อไปใช้วิธีทบทวนสะท้อนกลับ (After Action Review: AAR) หลังสิ้นสุดโครงการ ถอดบทเรียนเพื่อการสังเคราะห์ความรู้ ค้นหาปัจจัยและกระบวนการหนุนเสริมที่ดี (Best Practice) ใช้วิธีเรียนรู้หลังการดำเนินงาน (Retrospect) จะเห็นได้ว่าการถอดบทเรียนระหว่างดำเนินกิจกรรมและโครงการ (After Action Review: AAR) และเมื่อ

สิ้นสุดโครงการ(Retrospect) เป็นวิธีการที่นิยมมากที่สุดในการถอดบทเรียน (ศุภวัธย์ พลายน้อย และเนาวรัตน์ พลายน้อย, 2552: 10) และวิธีการดังกล่าวได้ใช้ในการประชุมถอดบทเรียนของโครงการสร้างเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีและเครือข่ายในการพัฒนาอนามัยการเจริญพันธุ์ในวัยรุ่น โดยเป็นการสกัดความรู้และประสบการณ์การปฏิบัติงานโครงการจากกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมปฏิบัติงาน ให้เห็นภาพของ ขั้นตอน กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานในโครงการ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลว รวมถึงแนวทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดความล้มเหลว และแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

### ทฤษฎีการถอดบทเรียน

ศุภวัธย์ พลายน้อย และเนาวรัตน์ พลายน้อย (2552) กล่าวว่า การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (AAR) และเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Retrospect) หลักคิดในการถอดบทเรียนปัจจุบัน “มุ่งเน้นการมองอนาคต ทำสิ่งที่ดีขึ้นในอนาคต” มากกว่า “แสวงหาความล้มเหลวของผลงานในอดีต” การถอดบทเรียนควรมุ่งเน้นประเด็นที่สำคัญที่จำเป็นสำหรับการวางแผนเพื่อความสำเร็จในอนาคต จะไม่ถอดบทเรียนของโครงการในทุกเรื่อง แต่จะให้ความสำคัญเฉพาะประเด็นที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ หรือจุดคานงัด (จุดที่มีพลังต่อความเปลี่ยนแปลง) ดังนั้น ไม่ว่าจะถอดบทเรียนด้วยวิธีการตั้งโจทย์หรือตั้งประเด็นที่มีคุณค่า จึงเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกในกระบวนการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ โดยหลักการแล้วเป็นการถอดบทเรียนภายหลังการสิ้นสุดกิจกรรม เพื่อช่วยให้การดำเนินกิจกรรมในครั้งต่อไปดีขึ้น และลดข้อผิดพลาด การถอดบทเรียนลักษณะนี้จะมีประโยชน์ ถ้าต้องดำเนินกิจกรรมนั้นหลายๆครั้ง และถอดบทเรียนในช่วงแรกๆของการทำกิจกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น และดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการมีพื้นฐานมาจากแนวคิดของการโจมตีข้าศึกของกองทัพ ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งพลทหาร แม่ทัพนายกอง ประชุมพูดคุยถึงผลการปฏิบัติการโจมตีข้าศึกในวันแรก เพื่อการปฏิบัติการรบที่ดีขึ้นในวันต่อไป การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ มีกระบวนการขั้นตอนคล้ายคลึงกับการถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Retrospect) ซึ่งเป็นการถอดบทเรียนทั้งโครงการไม่ใช่เฉพาะกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

“AAR เปรียบเสมือนการถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดการรบในแต่ละวัน”

“Retrospect เปรียบเสมือนการถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดสงคราม”

ข้อสังเกตต่อกระบวนการถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) และเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Retrospect) ผู้บริหารต้องการใช้ประโยชน์จากการถอดบทเรียนในการตัดสินใจ การตั้งโจทย์การถอดบทเรียน จึงควรเป็นโจทย์ที่มีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ กระบวนการถอดบทเรียนแบบ AAR ดำเนินการในช่วงสั้นๆให้ได้ข้อมูลจำนวนมาก ดังนั้นจึงควรใช้แหล่งข้อมูลจากหลายๆแหล่งในกระบวนการถอดบทเรียน และมีข้อพิจารณา คือ แหล่งข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นผู้บริหารโดยตรง (ไม่ค่อยมีประโยชน์ ถ้าในการถอดบทเรียนนำคนที่ไม่ได้ปฏิบัติจริง

มาร่วมกระบวนการถอดบทเรียน) มีผู้อำนวยการความสะดวกที่มีทักษะในการควบคุมให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในประเด็น เครื่องมืออื่นๆ เช่น เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย การถอดบทเรียนใช้การสนทนาหรือเสวนา (dialogues) มีใช้การบรรยายหรือโต้เถียง (debate) แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเท่าเทียมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจกว้างและมีทัศนคติที่ดีว่า AAR จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร การไม่เห็นด้วย ไม่ได้หมายความว่า ไม่เคารพ (disagreement is not disrespect) การถอดบทเรียนเป็น “การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของผู้ร่วมกระบวนการ” ผู้อำนวยการความสะดวกในกระบวนการถอดบทเรียนควรยึดมั่นในหลักการนี้ อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการถอดบทเรียนมีความสำคัญพอๆ กับผลลัพธ์ของการถอดบทเรียน ผู้อำนวยการความสะดวกควรมีสมรรถนะ (Competency) จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการถอดบทเรียน ทักษะที่จำเป็น ได้แก่ การเป็นนักสังเกต ทั้งภาษาพูด และภาษากาย เป็นผู้ฟัง การสนทนาที่มีศิลป์ มีความรู้ในเรื่องที่จะนำมาถอดบทเรียน เป็นผู้ที่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้อำนวยการความสะดวกจะไม่ใช้วิธีการตำหนิหรือแสวงหาผู้กระทำผิด การถอดบทเรียน สามารถทำได้ทั้งบทเรียนเชิงบวกและเชิงลบ แต่การแสวงหาบทเรียนเชิงบวก สิ่งดีๆที่เกิดขึ้นจะเป็นพลังใจต่อไป

สรุปได้ว่า การถอดบทเรียน คือ กระบวนการดึงเอาบางสิ่งบางอย่างออกมาจากบทเรียนที่มีอยู่จากสิ่งที่เราทำ เพื่อให้ได้งานที่เป็นความสำเร็จ (Best Practice) รวมทั้งความล้มเหลวที่เกิดขึ้น (Bad Practice) ดังนั้น การถอดบทเรียน จึงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งได้จากรายละเอียดขั้นตอนหรือบันทึกผลการปฏิบัติ รวมถึงความรู้ใหม่ๆที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นและบรรลุเป้าหมาย สามารถเผยแพร่ได้ เน้นการระดมสมอง พูดคุย เล่าเรื่อง สังเคราะห์ จับประเด็น กระบวนการวิธีทำงานเชิงบทเรียนหรือประสบการณ์ ไม่เน้นรูปแบบวิจัย การนำทฤษฎีการถอดบทเรียน จะทำให้การศึกษาในครั้งนี้ สามารถเข้าถึงแก่นของการดำเนินโครงการธนาคารประชาชนที่ประสบความสำเร็จ

#### 4. แนวคิดการประเมินผลตามตัวแบบ CIPP Model

Fitzpatrick, Sanders and Worthen (2004) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลตามตัวแบบ CIPP Model จะเกี่ยวข้องกับลักษณะของการตัดสินใจ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาช่วยในการตัดสินใจ 4 ลักษณะ คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน และการตัดสินใจเกี่ยวกับการทบทวนการดำเนินโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยแดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daneil L.Stufflebeam) ได้จำแนกการตัดสินใจและการประเมินเพื่อการบริหารและการวางแผนไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. การประเมินด้านบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation: C) เป็นการประเมินให้ได้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวางแผน กำหนดเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังของโครงการ วัตถุประสงค์

และเป้าหมายของโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินโครงการ

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยป้อน (Input Evaluation: I) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้เกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินโครงการ เป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยเบื้องต้นขององค์กร เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เป็นต้น ซึ่งเป็นการประเมินให้เห็นผลลัพธ์ขององค์กรว่ามีปัจจัยที่พร้อมในการดำเนินงานหรือไม่ และแผนงานที่ได้นำเสนอมีความเหมาะสมเพียงใด สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้การนำโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ จะประเมินขณะดำเนินงาน เป็นการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดปัญหาสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา ทันท่วงทีต่อสถานการณ์ และเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P ) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือความต้องการและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการประเมินผลหลังการจากดำเนินโครงการสิ้นสุดลง เพื่อตรวจสอบความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการว่าได้ผลตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการและการประเมินผล เรื่องผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ (Outcomes ) ของนโยบายและแผนงานโครงการ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินสภาวะแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้นและกระบวนการร่วมด้วย

เมื่อพิจารณาถึงช่วงเวลาของการประเมินผลโครงการ เพื่อจำแนกประเภทของการประเมินผลโครงการโดยละเอียดแล้ว เราสามารถจำแนกได้ว่าการประเมินผลโครงการมี 4 ระยะดังต่อไปนี้ 1) การประเมินผลโครงการก่อนการดำเนินงาน (Pre-evaluation) เป็นการประเมินว่ามีความจำเป็นและความเป็นไปได้ในการกำหนดให้มีโครงการหรือแผนงานนั้นๆ หรือไม่ บางครั้งเรียกการประเมินผล ประเภทนี้ว่า การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) หรือการประเมิน ความต้องการที่จำเป็น (Need Assessment) 2) การประเมินผลโครงการขณะดำเนินงาน (On-going Evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน (Monitoring) และการใช้ทรัพยากรต่างๆ 3) การประเมินผลโครงการเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน (Post Evaluation) เป็นการประเมินว่า ผลของการดำเนินงานนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่วางไว้หรือไม่ และ 4) การประเมินผลกระทบจากการดำเนินโครงการ (Impact Evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการ ภายหลังจากการสิ้นสุดการดำเนินโครงการหรือแผนงานโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะได้รับอิทธิพลจากการมีโครงการหรือปัจจัยอื่น ๆ (ธเนศ ขำเกิด, 2552)

### ประเภทของการตัดสินใจที่สอดคล้องกับประเด็นที่ประเมินผล 4 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจเพื่อการวางแผน (Planning Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดจุดประสงค์ของโครงการ ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน

2. การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ (Structuring Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดโครงสร้างของแผนงาน และขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการ

3. การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementation Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินกระบวนการ เพื่อพิจารณาควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ (Recycling Decisions) เช่น การตัดสินใจเพื่อใช้ข้อมูลจากการประเมินผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้น เพื่อพิจารณาการยุติและล้มเลิก หรือขยายโครงการที่จะนำไปใช้ในโอกาสต่อไป (ธเนศ ขำเกิด, 2552)

ประเด็นเกี่ยวกับการประเมินแบบ CIPP Model ทั้ง 4 ประการ และประเภทของการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุป ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินกับการตัดสินใจสรุปได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงความสัมพันธ์การตัดสินใจ และประเภทการประเมินแบบ CIPP Model Daneil L. Stufflebeam

ประเภทการประเมิน	ประเภทการตัดสินใจ
การประเมินสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation)	การตัดสินใจเพื่อการวางแผน (Planning Decisions)
การประเมินปัจจัยเบื้องต้นและตัวป้อน (Input Evaluation)	การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้าง (Structuring Decisions)
การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)	การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementating Decisions)
การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)	การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ (Recycling Decisions)

ที่มา : ธเนศ ขำเกิด, “การสร้างสรรค้ความรู้ตามทฤษฎี Constructionism,” วารสารเทคโนโลยีสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น 31, 176 (ธ.ค. 47-ม.ค. 48): 8-9.

หลักการสร้างตัวชี้วัดที่ดีที่ใช้ในการประเมินผลตามแบบ CIPP Model การประเมินผลเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริง (Actual results) กับผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected results) โดยชี้ให้เห็นว่าปฏิบัติงานจริงเกิดขึ้นตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยทั่วไปตัวชี้วัดจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (ธนศ ขำเกิด, 2552) คือ

1. ตัวชี้วัดอาจจะมีทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณหรือคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามจะต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกลักษณะที่ชัดเจนของสิ่งที่จะทำการวัดว่ามีปริมาณหรือคุณลักษณะอย่างไร

2. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวในตัวชี้วัดนั้นๆ ถึงแม้ตัวชี้วัดจะมีความชัดเจนในการกำหนดค่าแต่ยังไม่สามารถนำไปวิเคราะห์หาข้อสรุปในการประเมินได้ จนกว่าจะได้มีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานหรือเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนดไว้

3. เงื่อนไขด้านเวลาและสถานที่ในการประเมินค่าของตัวชี้วัด นอกจากขึ้นอยู่กับเกณฑ์มาตรฐานเพื่อการเปรียบเทียบแล้ว ยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทั้งในด้านเวลาและสถานที่ กล่าวคือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานะภาพของสิ่งที่จะวัดเฉพาะในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือในขอบเขต บริเวณสถานที่หรือพื้นที่ ที่ได้รับระบุไว้ในการประเมินหรือตรวจสอบเท่านั้น (สมพิศ สุขแสน, 2545)

การสร้างตัวชี้วัดที่ดี จำเป็นจะต้องมีหลักการ ที่ใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินการดังนี้

1. เลือกใช้ หรือ สร้างตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนที่สำคัญเท่านั้น มีการเลือกตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกับการดำเนินโครงการธนาคารประชาชน เช่น ตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินโครงการ จำนวนลูกค้าที่ขอเข้าโครงการธนาคารประชาชน ซึ่งจำนวนลูกค้าสามารถบอกได้ถึงความสำเร็จในการดำเนินโครงการ อีกทั้งตัวชี้วัดในเรื่องของการให้วงเงินสินเชื่อ ถ้าวงเงินการให้สินเชื่อสูง แสดงว่าลูกค้าของธนาคารมีรายได้ที่เพียงพอต่อการชำระหนี้คืน

2. คำอธิบาย หรือการกำหนดตัวชี้วัดควรเป็นวลีที่มีความชัดเจน การกำหนดคำนิยามความหมายของตัวชี้วัดจะต้องชัดเจน ครอบคลุมทุกประเด็น เพราะการอธิบายรายละเอียดตัวชี้วัด จะช่วยให้การปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น และตรงประเด็นมากที่สุด เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

3. ตัวชี้วัดอาจจะสามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพก็ได้ ซึ่งส่วนใหญ่การดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชนจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ในด้านของเชิงคุณภาพจะเน้นด้านความพึงพอใจของลูกค้า สามารถวัดผลออกมาในรูปของการให้บริการที่ดี ส่วนเชิงปริมาณ จะเน้นในด้านจำนวนลูกค้า จำนวนเงินสินเชื่อ เป็นต้น

4. ควรนำจุดประสงค์ของโครงการ หรือประเด็นการประเมินมากำหนดตัวชี้วัด เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ คือสิ่งที่โครงการต้องการทำให้สำเร็จ จึงควรกำหนดเป็นตัวชี้วัด ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นในสิ่งที่กำลังปฏิบัติว่าได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดควรรวบรวมข้อมูล ทั้งจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ (สมพิศ สุขแสน, 2545) ส่วนใหญ่แหล่งข้อมูลในการเก็บ ข้อมูลปฐมภูมิจะได้รับการเก็บแบบสอบถาม สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่วนข้อมูลทุติยภูมิจะได้รับการสืบค้นข้อมูลจากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัย เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เราทราบผลการดำเนินงานของโครงการว่าสำเร็จได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

ประเภทของตัวชี้วัดตามลักษณะของสิ่งที่ได้รับการประเมินตามแบบจำลองการประเมินผลตาม CIPP Model คือ ตัวชี้วัดด้านบริบท (Context) สามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อมของ ก่อนมีโครงการ (ปัญหาวิกฤต) ความจำเป็น หรือความต้องการขณะนั้น และอนาคต และความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ เช่น ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของโครงการ ความพร้อมของทรัพยากร เช่น งบประมาณ คน วัสดุอุปกรณ์ เวลาและ ภาระเบียด ความเหมาะสมของขั้นตอนระหว่างปัญหา สาเหตุของปัญหา และกิจกรรม

ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ (Process) ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ เช่น การตรวจสอบกิจกรรม เวลา และทรัพยากรของโครงการ ความยอมรับของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการในพื้นที่ การมีส่วนร่วมของประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และภาวะผู้นำในโครงการ

ตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Product) ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ เช่น อัตราการมีงานทำของประชาชนที่ยากจน รายได้ของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ และความพึงพอใจของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ

ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ (Outcome) ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ เช่น คุณภาพชีวิตของตนเอง และครอบครัวตามเกณฑ์มาตรฐาน การไม่อพยพย้ายถิ่น การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

ตัวชี้วัดด้านผลกระทบ (Impact) ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ เช่น ผลกระทบทางบวก เป็นผลที่คาดหวังจากการมีโครงการ ผลกระทบทางลบ เป็นผลที่ไม่คาดหวังจากโครงการ

เกณฑ์ และตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโครงการได้ดี ซึ่งจะครอบคลุม มิติด้านเศรษฐกิจ สังคม ด้านบริหารจัดการ ด้านทรัพยากร และด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถวัดถึงความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการพัฒนาต่างๆ ของรัฐได้ ซึ่งในทางปฏิบัตินักประเมินผล จะต้องนำเกณฑ์ และตัวชี้วัดดังกล่าวมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะและบริบทของโครงการด้วย (ธเนศ ขำเกิด, 2552)

หลักการสร้างตัวชี้วัดที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ต้องบ่งชี้ได้ถึงตัวชี้วัดผลงาน หมายถึง วัตถุประสงค์ของ คุณลักษณะที่สามารถสังเกตเห็น วัดได้ในเชิงปริมาณ และผลงานหรือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการ นำเอาทรัพยากร (Input) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม (Process) KPI (Key Performance Indicator) หรือ OVI (Objectively Verifiable Indicator) หมายถึง สิ่ง que แสดงภาพให้เข้าใจถึง ความสำเร็จซึ่งสามารถตรวจสอบได้ สังเกตได้หรือสอบวัดได้ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยอาจเป็น ลักษณะเฉพาะ หรือภาพรวมก็ได้ในเชิงปริมาณ และหรือ คุณภาพที่จะสามารถอธิบายถึงความสำเร็จ ได้ครบถ้วนบริบูรณ์ หรือ อย่างน้อยจะต้องอธิบายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ในรูปของข้อความ อัตราส่วน สัดส่วน ร้อยละ หรือความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลในลักษณะต่างๆ นอกจากนี้ยังต้องมี ลักษณะเป็นหลักฐานที่มีร่องรอยแสดงว่ามีการดำเนินงานจริง และมีใช้ ความคิดเห็น หรือคำบอก กล่าว และตัวชี้วัดทางสังคม (Social Indicators) หมายถึง สิ่ง que แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้วัดแง่มุม ต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับแนวคิดทางสังคม ซึ่งเป็นเชิงนามธรรมให้เป็นตัวแปรเชิงรูปธรรมที่สามารถจัดได้ ภายใต้ระบบสารสนเทศ อันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร (สมพิศ สุขแสน, 2545)

ตัวชี้วัดตามแบบ CIPP Model โดยทั่วไปค่าของตัวชี้วัดจะแสดงออกในรูปของตัวเลข เช่น จำนวน (Number) คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของหนึ่ง เช่น จำนวนศูนย์พัฒนาเทคโนโลยี ประจำตำบล จำนวนสวนสาธารณะในกรุงเทพฯ และอื่นๆ ร้อยละ (Percentage) คือ จำนวนของเลข กลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่งโดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100 เช่น รายได้จากภาษีเป็นร้อยละ 35 ของรายจ่ายประจำ อัตราส่วน (Ratio) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ เปรียบเทียบระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งอยู่ในเหตุการณ์ เดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน เช่น อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน เท่ากับ 1:25 สัดส่วน (Proportion) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่ จำนวนเลขในกลุ่มแรกนั้น เป็นส่วนหนึ่งหรือรวมอยู่ในจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งด้วย เช่น เจ้าหน้าที่ การเกษตรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีการเกษตร เท่ากับ 3 ใน 5 ของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด อัตรา (Rate) คือ อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาหนึ่ง เช่น จำนวนผู้เข้า รับการบำบัดการติดยาเสพติดทุก 500 คน จะมีผู้เข้ารับการบำบัดซ้ำ 10 คนและค่าเฉลี่ย (Average Mean) คือ ตัวเลขหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกัน (รวมค่าของจำนวน ตัวเลขผู้ให้ข้อมูลหลักหนึ่งแล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมด) (สมพิศ สุขแสน, 2545)

สรุปได้ว่า การประเมินผลตามตัวแบบ CIPP Model ทำให้สามารถตัดสินใจในการ ดำเนินโครงการได้อย่างเหมาะสม โดยแบ่งเป็นการประเมินด้านบริบทหรือสภาวะแวดล้อม ใช้ในการ วางแผน กำหนดเป้า วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน การประเมินปัจจัยเบื้องต้น หรือปัจจัยป้อน เป็นการศึกษาวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินโครงการ เป็นการตรวจสอบความ



พร้อมของปัจจัยเบื้องต้นขององค์กร การประเมินกระบวนการ เป็นการประเมินเพื่อให้ได้การนำโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือความต้องการเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้เราสามารถรับทราบผลความสำเร็จในการดำเนินโครงการ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พุทธชาติ ลิ้มละมัย (2555) ได้ศึกษาการประเมินผลโครงการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล : Routine to Research กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยมราช จังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล โดยใช้รูปแบบ CIPP Model เป็นหลักในการประเมิน ประกอบด้วย การประเมินด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร วิทยากร ผู้บริหารโครงการ คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล และผู้รับการอบรมตามโครงการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามการประเมินผลโครงการ แบบสังเกตการบรรยายของวิทยากร ผลการศึกษา พบว่า ความพร้อมของวิทยากรและบุคลากร ความพอเพียงในการสนับสนุนงบประมาณมีความเหมาะสมระดับมาก ด้านกระบวนการมีความเหมาะสมระดับปานกลาง การประเมินผู้เข้าอบรม หลังการอบรมจะมีความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น

ชลธิชา โกศลชวาล (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ในบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ในมุมมองของผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ และนำเสนอโมเดลและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการบริหารจัดการโครงการ จะบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ดังนี้ เวลา ขอบเขตงาน และงบประมาณ จากการที่โครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ ไม่ประสบความสำเร็จ เป็นเพราะการขาดความเอาใจใส่บุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ ศึกษาตัวแปรอิสระ 6 กลุ่มหลัก ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร แรงจูงใจจากภายในของผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ ความสามารถของทีมงาน การคาดคะเนระยะเวลาการทำงาน การมีส่วนร่วมของลูกค้า การจัดการความต้องการของลูกค้า โดยใช้เครื่องมือในการเก็บแบบสอบถาม จากผู้ให้ข้อมูลหลัก 150 คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ส่งผลในเชิงบวกต่อแรงจูงใจจากภายในของผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ สำหรับปัจจัยด้านที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า พบว่า การมีส่วนร่วมของลูกค้า ส่งผลในเชิงบวกต่อการจัดการความต้องการของลูกค้า

ณัฐพัฒน์ ทนงศักดิ์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการกำหนดเขตพื้นที่ปลอดภัยอาชญากรรม (Community Safety Zone) ในพื้นที่รับผิดชอบของสถานีตำรวจภูธรอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการและประสิทธิผลของโครงการกำหนดเขตพื้นที่ปลอดภัยอาชญากรรม ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการกำหนดเขตพื้นที่ปลอดภัย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบคัดเลือกจากกลุ่มประชาชนที่พักอาศัยในหมู่บ้านที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 360 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 40 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน ผลการศึกษาพบว่า ภูมิหลังส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการกำหนดเขตพื้นที่ปลอดภัยอาชญากรรมแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะ การเข้าร่วมโครงการยังไม่ค่อยได้ความร่วมมือจากชุมชน ควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินโครงการ

แสงดาว น้ำฟ้า (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองเทศบาลตำบลแหลมฉบัง อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจะใช้แบบสอบถามในการเก็บจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นประชาชน คณะกรรมการกองทุน และสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 21 กองทุน มีทั้งเก็บแบบสอบถามจำนวน 397 คน และสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 30 คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการกองทุนหมู่บ้าน ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้ ด้านความเข้าใจที่เกี่ยวกับโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พบว่า ช่องทางการประชุมเป็นช่องทางที่ช่วยในการสื่อสารให้ทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน พบว่า การมีส่วนร่วมในการประชุมเวทีประชาชน เดือนละ 1 ครั้ง มีการกู้เงินปีละ 1 ครั้ง ภาวะผู้นำ พบว่า ประธานเคยมีการชี้แจง นโยบาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ และมีการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการ ด้านขีดความสามารถขององค์กร พบว่า เทศบาลมีงบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินโครงการ ทั้งในเรื่องการจัดกิจกรรมต่างๆ ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก พบว่า ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ในเรื่องของการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายกองทุนหมู่บ้าน ด้านการติดตามตรวจสอบ มีคณะกรรมการคอยตรวจสอบวิธีการทำงาน มีความโปร่งใส และมีการจัดทำรายงานสรุปผลการจัดการที่ดี

พิทักษ์ มุกดาสนธิ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการกำจัดขยะของเทศบาลตำบลเมืองแกลง อำเภอกว๊าน จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการขยะ การมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการขยะ ขีดความสามารถขององค์กรในการจัดการขยะ การประสานงานและการติดตามผล เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยศึกษาจากเอกสารงานที่เกี่ยวข้อง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลเมืองแกลง จำนวน 220 คน ผลการศึกษา พบว่า การที่ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจ

เกี่ยวกับการจัดการขยะมูลฝอย ด้านการมีส่วนร่วม และขีดความสามารถขององค์กรที่รับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของโครงการกำจัดขยะ จริญญา จิตรเจริญ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอาชีพ อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านส่วนบุคคล ปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อความสำเร็จ และปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จของโครงการ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ กลุ่มอาชีพในเขตเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจะใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยในการเข้าร่วมกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลหลักส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสนับสนุนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านจะเห็นว่าด้านผู้นำกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มากที่สุด ส่งผลให้การดำเนินงานของโครงการมีความสำเร็จ เพราะตัวแทนกลุ่มมีผู้นำที่ดี

รัตนภรณ์ ชาญไวยุทธ์ (2550) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการคุณธรรม: การวิจัยพหุกรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ ใช้การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา 3 โครงการงาน คือ โครงการงานธารน้ำใจ สายใยรัก โครงการงานประหยัดวันนี้ ชีวิตมั่นคง และโครงการรู้จัก สามัคคี ทำความดี ถวายในหลวง เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม สทนากลุ่ม ผลการศึกษา พบว่า การเกิดโครงการทั้ง 3 งาน นี้เกิดจากการรวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจ เริ่มจากการสำรวจสภาพปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ รวบรวมข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ มีการจัดทำคู่มือประกอบ มีการนำเสนอโครงการ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ คือ ความทุ่มเทของครูที่ปรึกษา และนักเรียน

วินัย พงษ์จินดา (2548) ได้ศึกษาการประเมินผลความสำเร็จของโครงการชลประทานขนาดเล็ก กรณีศึกษา : จังหวัดภาคเหนือตอนบน (สำนักชลประทานที่ 2) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลความสำเร็จของโครงการชลประทานขนาดเล็ก ระดับความสำคัญของปัจจัยในการชี้วัดความสำเร็จของโครงการ และเพื่อพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลสำเร็จของโครงการ มีขอบเขตการศึกษาในการประเมินผลโครงการ ในพื้นที่เขตภาคเหนือตอนบน 4 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัด เชียงราย พะเยา น่าน ลำปาง จังหวัดละ 2 โครงการ ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร หัวหน้าโครงการ ผู้ควบคุมงาน จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 80 คน ผลการศึกษา พบว่า ทำให้ทราบความสำเร็จของโครงการและความสำคัญของปัจจัยที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ สามารถนำมาปรับใช้ในการตรวจสอบประเมินผลความสำเร็จของโครงการ

อภิรมย์ สุขกสี (2548) ได้ศึกษาการประเมินผลสินเชื่อบริษัทประชาชนของธนาคารออมสิน : ศึกษากรณีความสำเร็จตามกรอบวัตถุประสงค์ของโครงการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสำเร็จของโครงการตามกรอบของวัตถุประสงค์ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า โครงการธนาคารประชาชนมีความสำเร็จตามกรอบวัตถุประสงค์ของโครงการ ทั้ง 4 ข้อ ได้แก่ ด้านการเป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อย ด้านการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้สมาชิก ด้านการส่งเสริมให้เกิดการออมทรัพย์อย่างเป็นระบบในหมู่สมาชิก และด้านการเป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อย

สุชาติ วัชรินทร์พร (2547) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษาหมู่บ้านกำมะเชียร อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการวิสาหกิจชุมชน ในด้านการทำให้สมาชิกมีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น ชุมชนมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น เกิดการสร้างงานในชุมชน ให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเอง และแข่งกับชุมชนอื่นๆ เพื่อสร้างรายได้ อีกทั้งการจัดสรรด้านสิทธิผลประโยชน์ทางด้านต่างๆ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจะเน้นการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามจากชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ข้าราชการ และสมาชิกเทศบาล ผลการศึกษา พบว่า ความสำเร็จของโครงการเกิดจากความร่วมมือของคนในชุมชน ผู้นำของชุมชนมีความขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ มีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นระบบ ทำให้เกิดผลสำเร็จโดยคะแนนรวมทุกข้อเฉลี่ยถึงร้อยละ 80

นิชฐิตา ฉิมมา (2546) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการธนาคารประชาชน กรณีศึกษา : โครงการธนาคารประชาชนในจังหวัดสระบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานของโครงการ โดยเก็บแบบสอบถามจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 364 ตัวอย่าง ผลการศึกษา พบว่า วัตถุประสงค์ของโครงการที่ว่าการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้สมาชิกผ่านเกณฑ์ประเมินเพียงข้อเดียว ข้อเสนอแนะควรปรับการพิจารณาวงเงินอนุมัติให้เหมาะสมสำหรับสมาชิกแต่ละราย จัดระบบการตรวจสอบการถอนเงินจากบัญชีให้มีความถูกต้องและปลอดภัยยิ่งขึ้น

นุชจรินทร์ อภิชัยชาญกิจ (2540) ได้ศึกษาการวิจัยการประเมินผลโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท ธนาคารออมสิน พื้นที่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผู้ให้ข้อมูลหลักองค์กรชุมชน กลุ่มชาวบ้านจำนวน 58 คน และผู้จัดการธนาคารออมสินสาขา จำนวน 40 คน ผลการศึกษา พบว่า ด้านการพัฒนา องค์กรชุมชนมีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง มีความสามารถในการชำระหนี้คืนสูง ด้านการเงิน พบว่า กลุ่มจะมีการบริหารการเงินที่ดี มีความเหมาะสมในการทำกำไร และจ่ายเงินปันผล ด้านความพึงพอใจ พบว่า กลุ่มองค์กรมีความพึงพอใจในด้านการบริการจากธนาคารระดับสูง

ชาร์ดิรอต คาราเว (Karaveg, 2016) ได้ศึกษาการวิจัยและพัฒนาความสามารถเชิงพาณิชย์ และผลกระทบในการเลือกโครงการ วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเกณฑ์ของการวิจัยและพัฒนา ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสถาบันวิจัยของรัฐบาล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยเก็บจากผู้ประกอบการและนักวิจัย จำนวน 272 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยดำเนินการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการวิจัย พบว่า เกณฑ์การวิจัยและพัฒนาจะเรียงลำดับความสำคัญจากเทคโนโลยี การเงิน ทรัพยากรบุคคล และบทบาทของผู้ประกอบการและนักวิจัย

แอสจอร์น โรล์ทาส (Rolstadas, 2014) ได้ศึกษาความสำเร็จของโครงการโดยผ่านการวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินโครงการด้วยวิธีบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากวรรณกรรม บทความ และการสัมภาษณ์จากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารบริษัทที่มีชื่อเสียง ผลการศึกษา พบว่า องค์กรมีการวิธีบริหารจัดการโครงการที่แตกต่างกัน บางองค์กรมุ่งเน้นที่คุณภาพ โดยวัดจากงานเอกสาร และการดำเนินงานภายใน บางองค์กรมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาองค์กร โดยมีปัจจัยโดยรวมที่เข้ามามีส่วนร่วม คือ โครงสร้างเทคโนโลยี วัฒนธรรม และความสัมพันธ์ทางสังคม

มิลิ มายินูโซ และ พิตี ซัวมาลา (Maryinuso and Suomala, 2013) ได้ศึกษาการประเมินผลกระทบของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอำนาจของผู้ตัดสินใจในการรับรู้ผลกระทบขององค์กรก่อนและหลังการดำเนินโครงการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม เก็บจากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 126 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความเสี่ยง ผลการศึกษา พบว่า การรับรู้ผลกระทบก่อนหน้าจะดำเนินโครงการมีความแตกต่างกัน เนื่องจากข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจดำเนินโครงการ แต่เมื่อมีการดำเนินโครงการไปแล้ว การรับรู้ผลกระทบจากการดำเนินโครงการก็มีความแตกต่างกัน เมื่อรับรู้ผลกระทบ จะหาวิธีการแก้ไขที่แตกต่างกัน

กัวลาเมอซา ฮีราวี และ โมฮัมแมต อิวบิจิ (Heravi and Ilbeigi, 2012) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบครบวงจรสำหรับการประเมินผล เพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง โดยเริ่มจากการให้คำนิยามที่ส่งผลต่อการดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จ เน้นกระบวนการบริหารจัดการโครงการที่เน้นกระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโครงการ ผลการศึกษา พบว่า โครงการมีจุดแข็งในด้านสภาพฐานะทางการเงิน มีจุดอ่อนในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีโอกาสจากการเติบโตของสภาพเศรษฐกิจของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และมีอุปสรรคในด้านจำนวนคู่แข่งที่มีชื่อเสียง ส่งผลให้ต้องการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จ

โรวีน่า บาร์พเร็ท (Barrett, 2006) ได้ศึกษาการเรียนรู้ของธุรกิจขนาดเล็กในการประเมินผลโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการให้คำปรึกษาในการดำเนินโครงการของธุรกิจขนาดเล็ก โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการและผลลัพธ์ของโครงการในมุมมองที่แตกต่างกัน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยจัดกลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยมีการถอดบทเรียน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินโครงการของธุรกิจขนาดเล็ก และนำมาสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินโครงการ เพื่อไปสู่กระบวนการประเมินผลของโครงการที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า การประเมินผลของโครงการด้วย CIPP Model มีความเหมาะสมและมีมาตรฐานในการปรับใช้ในการดำเนินโครงการให้สำเร็จ

โคลมานส์ อาร์จี (R.G., 2004) ได้ศึกษาความสำเร็จของโครงการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลความสำเร็จในการดำเนินโครงการ ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่าโครงการที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อการวางแผนที่ดี และสามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในความสำเร็จของการดำเนินโครงการ จากการได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

มาลีริน เอ็ม เอ็ม (M. Helms, 1999) ได้ศึกษาวิธีการวิเคราะห์การประสบความสำเร็จของประเทศจีน ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาธุรกิจใหม่ในประเทศจีน มีการจัดการเชิงลึกในการดำเนินธุรกิจ ใช้กลยุทธ์ SWOT ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อใช้ในการตัดสินใจตั้งโรงงานของประเทศจีน ซึ่งประเทศจีนมีจุดเด่น คือ เป็นประเทศที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ สามารถพัฒนาพื้นที่ในการตั้งโรงงานได้ จุดอ่อน คือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โอกาส คือ ความแข็งแกร่งของโครงสร้างพื้นฐาน อุปสรรค คือ จำนวนประชากรที่มีจำนวนมาก ส่งผลให้ที่อยู่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตั้งโรงงาน

นิเกล เพียร์ซี และ วิลเลียม กิวส์ (Piercy and Giles, 1989) ได้ศึกษาการสร้าง SWOT Analysis ในการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเครื่องมือที่ดีที่สุดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงาน ผลการศึกษา พบว่า การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นเครื่องมือที่องค์กรนิยมใช้กันมากที่สุด และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง การที่จะวิเคราะห์ SWOT ให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี และตรงกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จะต้องทราบที่มาของการดำเนินโครงการ เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อโครงการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยข้างต้นสามารถสรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวกับ เอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์					
	สนับสนุน ความสำคัญ และปัญหา ของการ วิจัย	พัฒนา กรอบ แนวคิด ในการ วิจัย	การสร้าง เครื่องมือ การวิจัย	การ เลือกใช้ สถิติ สำหรับ การ วิจัย	ใช้เป็น แบบ แผนใน การ วิเคราะห์ ข้อมูล	สนับสนุน การ อภิปราย ผลการวิจัย
แนวคิดเกี่ยวกับโครงการ ธนาคารประชาชน	/	/	/	/		
แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis	/	/	/		/	/
แนวคิดการสร้างกลยุทธ์ TOWS Matrix	/	/	/		/	/
แนวคิดการถอดบทเรียน	/	/	/	/		
แนวคิดการประเมินผล แบบ CIPP	/	/	/		/	/
การประเมินผล ความสำเร็จของโครงการ ชลประทานขนาดเล็ก กรณีศึกษา : จังหวัด ภาคเหนือตอนบน (สำนักชลประทานที่ 2) (วินัย พงษ์จินดา, 2548)		/	/			/

ตารางที่ 6 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับ เอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์					
	สนับสนุน ความสำคัญ และปัญหา ของการ วิจัย	พัฒนา กรอบ แนวคิด ในการ วิจัย	การสร้าง เครื่องมือ การวิจัย	การ เลือกใช้ สถิติ สำหรับ การ วิจัย	ใช้เป็น แบบ แผนใน การ วิเคราะห์ ข้อมูล	สนับสนุน การ อภิปราย ผลการวิจัย
การประเมินผลสินเชื่ ธนาคารประชาชนของ ธนาคารออมสิน : ศึกษา กรณีความสำเร็จตาม กรอบวัตถุประสงค์ของ โครงการ (อภิรมย์ สุขกสี, 2548)	/	/	/	/	/	/
การประเมินผลการ ดำเนินงานของโครงการ ธนาคารประชาชน กรณีศึกษา : โครงการ ธนาคารประชาชนใน จังหวัดสระบุรี (นิษฐิตา ฉิมมา, 2546)	/	/	/	/	/	/
การวิจัยการประเมินผล โครงการสินเชื่อเพื่อ พัฒนาชนบท ธนาคาร ออมสิน พื้นที่ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ (นุชรินทร์ อภิชัยชาญกิจ, 2540)	/	/	/	/	/	/



ตารางที่ 6 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับ เอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์					
	สนับสนุน ความสำคัญ และปัญหา ของการ วิจัย	พัฒนา กรอบ แนวคิด ในการ วิจัย	การสร้าง เครื่องมือ การวิจัย	การ เลือกใช้ สถิติ สำหรับ การ วิจัย	ใช้เป็น แบบ แผนใน การ วิเคราะห์ ข้อมูล	สนับสนุน การ อภิปราย ผลการวิจัย
ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของโครงการ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ของกลุ่มอาชีพ อำเภอ เมือง จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ (จริยา จิตร์เจริญ, 2551)						/
การวิเคราะห์ ความสำเร็จของโครงการ วิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษาหมู่บ้าน กัมมะเข็ญ อำเภอเดิม บางนางบวช (สุชาดา วัชรินทร์พร, 2547)		/				/
ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของโครงการ กองทุนหมู่บ้าน และ ชุมชนเมืองเทศบาล ตำบลแหลมฉบัง อำเภอ ศรีราชา จังหวัดชลบุรี (แสงดาว น้ำฟ้า, 2551)				/	/	/

ตารางที่ 6 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับ เอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์					
	สนับสนุน ความสำคัญ และปัญหา ของการ วิจัย	พัฒนา กรอบ แนวคิด ในการ วิจัย	การสร้าง เครื่องมือ การวิจัย	การ เลือกใช้ สถิติ สำหรับ การ วิจัย	ใช้เป็น แบบ แผนใน การ วิเคราะห์ ข้อมูล	สนับสนุน การ อภิปราย ผลการวิจัย
ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสำเร็จของโครงการ พัฒนาซอฟต์แวร์ใน บริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ (ชลธิชา โกศลชวาล, 2553)	/	/	/	/	/	/
ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสำเร็จของโครงการ กำหนดเขตพื้นที่ปลอดภัย อาชญากรรม (Community Safety Zone)ในพื้นที่ รับผิดชอบของสถานี ตำรวจภูธร อำเภอบาง บัวทอง จังหวัดนนทบุรี (ณัฐพัฒน์ ทนงค์ศักดิ์, 2553)	/	/	/	/	/	/
การวิเคราะห์ความสำเร็จ ของโครงการคุณธรรม: การวิจัยพหุกรณีศึกษา (รัตนาภรณ์ ชาญไวยวิทย์, 2550)					/	/

ตารางที่ 6 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับ เอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์					
	สนับสนุน ความสำคัญ และปัญหา ของการ วิจัย	พัฒนา กรอบ แนวคิด ในการ วิจัย	การสร้าง เครื่องมือ การวิจัย	การ เลือกใช้ สถิติ สำหรับ การ วิจัย	ใช้เป็น แบบ แผนใน การ วิเคราะห์ ข้อมูล	สนับสนุน การ อภิปราย ผลการวิจัย
การประเมินผลโครงการ พัฒนาคุณภาพบริการ พยาบาล : Routine to Research กลุ่มงานการ พยาบาล โรงพยาบาล เจ้าพระยาอภัยมราช จังหวัด สุพรรณบุรี (พุทธชาติ ลิมละมัย, 2555)					/	/
การประเมินผลกระทบ ของโครงการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ (Miia Maryinuso, Petri Suomala, and Juho Kanniainen, 2013)			/		/	/
การสร้าง SWOT Analysis ในการ ดำเนินงาน (Nigel Piercy, and William Giles, 1989)		/	/		/	/

ตารางที่ 6 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับ เอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์					
	สนับสนุน ความสำคัญ และปัญหา ของการ วิจัย	พัฒนา กรอบ แนวคิด ในการ วิจัย	การสร้าง เครื่องมือ การวิจัย	การ เลือกใช้ สถิติ สำหรับ การ วิจัย	ใช้เป็น แบบ แผนใน การ วิเคราะห์ ข้อมูล	สนับสนุน การ อภิปราย ผลการวิจัย
ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสำเร็จของโครงการ กำจัดขยะ ของเทศบาล ตำบลเมืองแกลง อำเภอ แกลง จังหวัดระยอง (พิทักษ์ มุกดาสนิท, 2551)					/	/
ความสำเร็จของโครงการ และการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน Koelmans, R.G., 2004)		/			/	/
ความสำเร็จของโครงการ โดยผ่านการวิเคราะห์ แนวทางการบริหาร จัดการโครงการ (Asbjorn Rolstadas, 2014)				/	/	/
การประเมินผลกระทบ ของโครงการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ (Miia Maryinuso, Petri Suomala, and Juho Kanniainen, 2013)			/		/	/

ตารางที่ 6 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับ เอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์					
	สนับสนุน ความสำคัญ และปัญหา ของการ วิจัย	พัฒนา กรอบ แนวคิด ในการ วิจัย	การสร้าง เครื่องมือ การวิจัย	การ เลือกใช้ สถิติ สำหรับ การ วิจัย	ใช้เป็น แบบ แผนใน การ วิเคราะห์ ข้อมูล	สนับสนุน การ อภิปราย ผลการวิจัย
การพัฒนารูปแบบครบ วงจรสำหรับการ ประเมินผล เพื่อประเมิน ความสำเร็จของโครงการ ก่อสร้าง (Gholamreza Heravi, and Mohammad Ulbeigi , 2002)						

จากตารางที่ 6 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้นำแนวคิดต่างๆ มาปรับใช้ในการศึกษา โดยสนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัยพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือการวิจัย ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษา ประเมินความสำเร็จโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน ทำให้เห็นแนวทางในการคิดวิเคราะห์การศึกษาในครั้งนี้ และสนับสนุนผลการอภิปรายการศึกษา เพื่อเทียบผลการศึกษามีความสอดคล้องมากน้อยเพียงใด

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินความสำเร็จโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน” โดยรูปแบบและวิธีการวิจัยของการศึกษานี้ได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแบ่งแยกประเด็นในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. วิธีการศึกษา
2. ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. วิธีการศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย กระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก สามารถสรุปได้ โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร โดยการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เริ่มต้นจากการศึกษาแนวคิด ดังนี้ โครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis แนวคิดการสร้างกลยุทธ์ TOWS Matrix แนวคิดการถอดบทเรียน แนวคิดการประเมินผลแบบ CIPP และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-dept interview) การถอดบทเรียน ผู้วิจัยได้ออกแบบโครงสร้างข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ มีการร่างข้อคำถามที่มีลักษณะปลายเปิดที่มีค่าสำคัญพร้อมกับลักษณะของข้อคำถามที่มีความยืดหยุ่น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกด้วยการใช้คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ตอบตามความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้ ระเบียบคำสั่งหลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติของโครงการ วิธีการวิเคราะห์ SWOT การถอดบทเรียนแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก การประเมินแบบ CIPP และวิธีการสร้างกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลดังกล่าวที่ได้จากการถอดบทเรียน มาวิเคราะห์ประเมินแบบ CIPP, SWOT Analysis มาสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การดำเนินโครงการ

การสังเคราะห์ มีวิธีการดังนี้ การนำแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของศาสตร์ที่หลากหลายในหัวข้อเรื่องเดียวกัน มาทำการสรุปให้เห็นเป็นแนวคิด ทฤษฎี ตัวแบบใหม่ขึ้นมา การสังเคราะห์งานวิจัยจะเป็นการสังเคราะห์มาจากผลงานวิจัยตั้งแต่ 2 เรื่องขึ้นไปในหัวข้อเรื่องเดียวกัน มุ่งหาข้อสรุปหรือข้อเสนอนะทั่วไป (Generalization) ในหัวข้อที่ศึกษา โดยใช้เหตุผลเชิงอุปมาน (Induction Reasoning) ซึ่งการใช้เหตุผลเชิงอุปมานเป็นวิธีการศึกษาที่ใช้วิธีการนำข้อค้นพบที่ได้ ปรากฏการณ์ต่างๆ เป็นจำนวนมากมาหาเป็นข้อสรุปทั่วไป ค้นหาความเป็นจริงของปรากฏการณ์ร่วม โดยใช้ระเบียบวิธีการศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการวิจัย ซึ่งวัดได้จากความสำเร็จในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน อยู่ในระดับใด มีกลยุทธ์การดำเนินงาน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคอย่างไร ที่เป็นส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จของโครงการ

## 2. ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัย

โดยในส่วนของกำหนดยุทธศาสตร์และผู้ให้ข้อมูลหลัก สำหรับกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้กำหนดยุทธศาสตร์และผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการสัมภาษณ์เจาะลึกจากเจ้าหน้าที่ผู้จัดการสาขา และลูกค้าของธนาคารออมสิน ดังต่อไปนี้

- |                      |             |
|----------------------|-------------|
| 1. ผู้จัดการสาขา     | จำนวน 5 คน  |
| 2. เจ้าหน้าที่ธนาคาร | จำนวน 5 คน  |
| 3. ลูกค้าของธนาคาร   | จำนวน 15 คน |

โดยผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักมาใช้ในกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

2. ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีคุณลักษณะเป็นบุคคลที่มีการปฏิสัมพันธ์กับภาคประชาสังคม โดยทั่วไป

3. ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำทางความคิด เป็นบุคคลที่มีความสามารถกล้าแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องเกี่ยวกับโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน

การทบทวนระหว่างปฏิบัติการ (After Action Review technique : AAR) ผู้วิจัยมีการตรวจสอบข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ได้ โดยเทคนิคการถอดบทเรียน

จากจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้ง 25 ท่าน พิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหา ในการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ ความครบถ้วนสมบูรณ์ของเนื้อหา ความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้แหล่งข้อมูลจากหลายๆแหล่งในกระบวนการถอดบทเรียน และมีข้อพิจารณา คือ จะเป็นผู้จัดการสาขา เจ้าหน้าที่สาขา และลูกค้าที่มาใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน ซึ่งจะมีการเตรียมอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการสัมภาษณ์ ถอดบทเรียน ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่เหมาะสมและได้นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นอกจากการศึกษา และ ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยและข้อมูลจาก อินเทอร์เน็ต เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการถอดบทเรียนแบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมา จากการวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการ ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

เทคนิคสามเส้า ดำเนินการ (วรณีย์ แกมเกตุ, 2551) ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านข้อมูล ตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลในด้านเวลา สถานที่ และบุคคล เพื่อพิจารณาว่า ถ้าเก็บข้อมูลต่างเวลา ต่างสถานที่ และผู้ให้ข้อมูลต่างคนจะยังได้ข้อมูลเหมือนเดิมหรือไม่
2. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านผู้วิจัย เป็นการตรวจสอบข้อมูลว่าถ้าเปลี่ยนผู้เก็บข้อมูลเป็นผู้ช่วยผู้วิจัยรวม 3 คนแล้ว ข้อมูลที่ได้ควรจะตรงกัน
3. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านวิธีการ เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บข้อมูล 3 วิธีที่ต่างกันแล้วจะได้ผลเหมือนเดิม เช่น ใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ และการใช้เอกสาร

### 4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน
3. กำหนดแนวทางในการสัมภาษณ์
4. การสร้างแบบสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์เจาะลึกและการพัฒนาปรับปรุงแบบสัมภาษณ์



### แบบสัมภาษณ์

#### ผู้จัดการสาขา

1. ผลการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน จังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร เหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด
2. ท่านมีนโยบายหรือกลยุทธ์สำหรับโครงการธนาคารประชาชน อย่างไร
3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชนได้แก่อะไรบ้าง
4. ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชนอย่างไรบ้าง

#### เจ้าหน้าที่ธนาคาร

1. เหตุผลที่ลูกค้ามาขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน เป็นอย่างไร
2. วิธีการดำเนินการพิจารณาอนุมัติโครงการธนาคารประชาชน ให้กับผู้ที่มาขอใช้บริการ
3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชนได้แก่อะไรบ้าง
4. ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชนอย่างไรบ้าง
5. การติดตามการชำระหนี้ของสมาชิกโครงการธนาคารประชาชน ท่านมีวิธีการและแนวทางปฏิบัติอย่างไร

#### ลูกค้าของธนาคาร

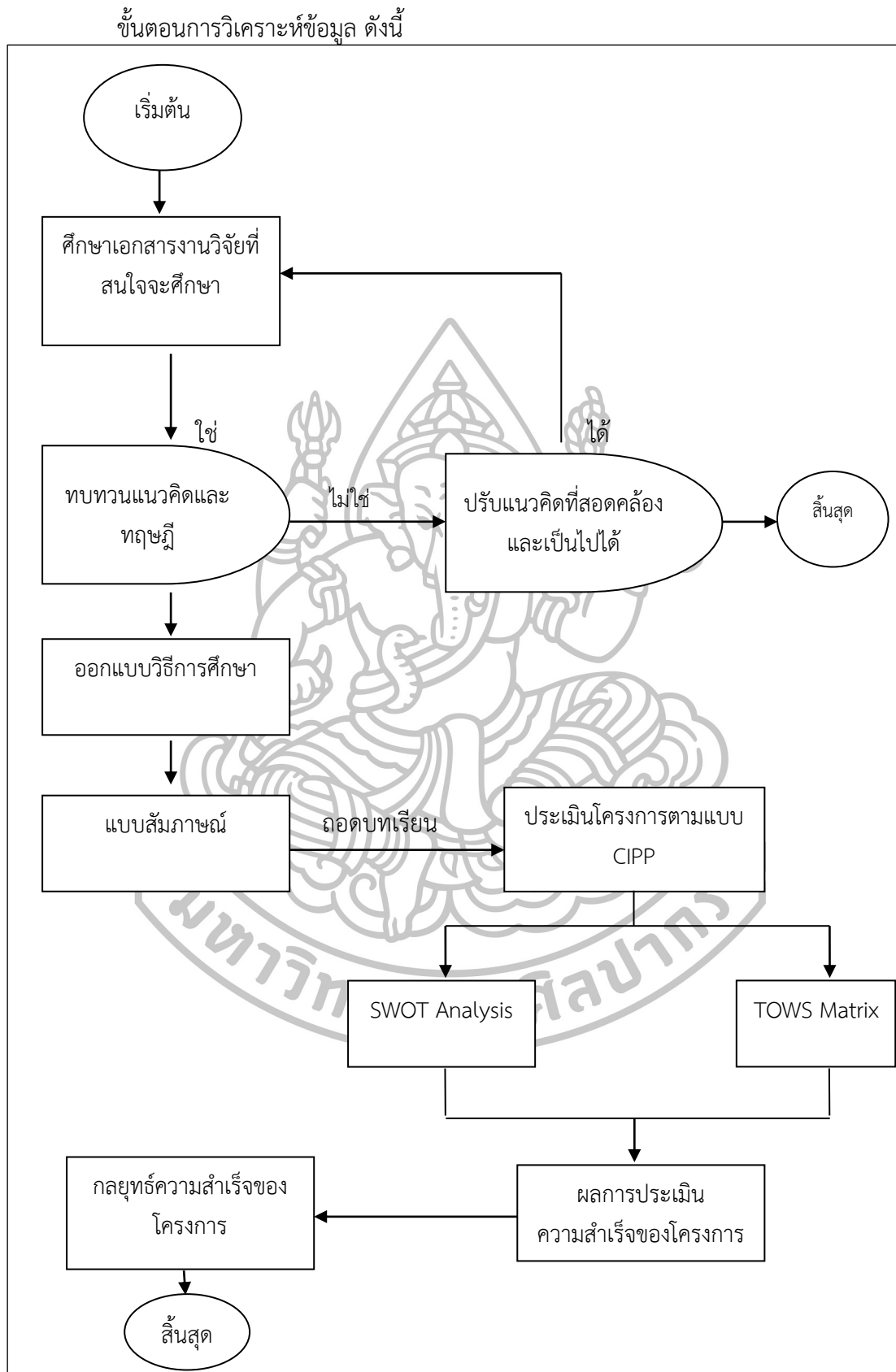
1. เหตุผลที่มาขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน คืออะไร
2. ท่านได้รับการให้บริการจากเจ้าหน้าที่ของธนาคารอย่างไร
3. ท่านเกิดปัญหาและอุปสรรคระหว่างการขอใช้บริการอย่างไร
4. ข้อดีของการมีโครงการธนาคารประชาชนเป็นอย่างไร
5. ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชนอย่างไรบ้าง

### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล อาทิ ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร รายงานการศึกษาวิจัยและรายงานทางวิชาการประเภทต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึกโดยตัวแทนของผู้ให้ข้อมูลหลัก ในประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่ได้ศึกษา จากผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งสิ้น 25 คน นำมาถอดถอดบทเรียนเพื่อหาข้อสรุปประเด็นที่ความสอดคล้องในการศึกษา

### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการถอดบทเรียนจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และนำผลที่ได้มาประเมินผลตามตัวแบบ CIPP Model เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินโครงการธนาคารประชาชน วิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis วิเคราะห์ให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการดำเนินโครงการ และ TOWS Matrix การสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์ที่ดีให้การดำเนินโครงการ



ภาพที่ 4 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

## บทที่ 4 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา “การประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชน ธนาคารออมสิน” ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยวิธีถอดบทเรียนจากการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 27 คน ตลอดจนศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภายใต้กรอบวิจัยที่กำหนดไว้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์และแปลผล นำเสนอในรูปแบบการวิเคราะห์และอธิบายข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

- ทั้งนี้ การนำเสนอข้อมูลผลการศึกษา ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้
- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการธนาคารประชาชน ธนาคารออมสิน
  - ส่วนที่ 2 ถอดบทเรียนด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก
  - ส่วนที่ 3 ประเมินโครงการด้วยหลัก CIPP Model
  - ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis
  - ส่วนที่ 5 ผลการประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชน
  - ส่วนที่ 6 กลยุทธ์ความสำเร็จของโครงการ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการธนาคารประชาชน

โครงการนี้เป็นการให้สินเชื่อที่สนับสนุนให้ประชาชนประกอบอาชีพ หรือมีธุรกิจขนาดย่อมเป็นของตัวเอง โดยให้สินเชื่อเพื่อเป็นเงินทุนหรือใช้ในการหมุนเวียนในการใช้จ่ายและชำระหนี้ต่างๆ โดยการดำเนินงานของธนาคารจะดูจากความต้องการของประชาชนรายย่อยที่ต้องการทำธุรกิจ แต่ไม่มีทุนเริ่มต้น แต่ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันที่จะขอเงินกู้กับธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวทำให้ธนาคารได้ให้โอกาสแก่ประชาชนกลุ่มนี้ เพื่อช่วยเหลือให้ประชาชนอยู่ดี กินดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเป็นสร้างพื้นฐานความมั่นคงที่ยั่งยืนให้ แก่ผู้ประกอบการรายย่อยด้วยการให้บริการที่สมบูรณ์ด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ส่งเสริมการออมทรัพย์ให้คำแนะนำ ปรีกษาในการประกอบอาชีพ และการสนับสนุนเงินทุนอย่างมีเหตุผลแก่ผู้สนใจจะต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิกในเบื้องต้น (ธนาคารออมสิน, 2544) ในปัจจุบันธนาคารออมสินได้ให้บริการสินเชื่อมายาวนาน กลายเป็นธนาคารในดวงใจของประชาชน ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มเป้าหมายของธนาคารประชาชน ได้แก่ ประชาชนทั่วไปที่ประกอบอาชีพอิสระรายย่อย ผู้มีรายได้ประจำที่ต้องการประกอบอาชีพเสริม และผู้ที่สนใจประกอบอาชีพอิสระรายย่อย จากการเริ่มโครงการธนาคารออมสินได้กำหนดวัตถุประสงค์

ของโครงการ ธนาคารออมสินนั้นได้มีการมุ่งส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพ รายได้และชีวิตที่ดีขึ้นอันเป็นการเสริมสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ให้เกิดการออมเงินอย่างเป็นระบบในหมู่สมาชิก ส่งเสริมพัฒนาอาชีพให้แก่สมาชิก อีกทั้งเป็นแหล่งเงินทุนให้แก่สมาชิกผู้ประกอบอาชีพรายย่อย โดยมีรูปแบบการให้บริการของธนาคารออมสินจะเน้นการให้สินเชื่อแก่ประชาชน เพื่อนำเงินไปลงทุน หรือเป็นเงินหมุนเวียนในการประกอบอาชีพ หรือนำเงินไปใช้หนี้สิน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งกลุ่มเป้าหมายของโครงการธนาคารประชาชน คือ ประชาชนทั่วไปที่ประกอบอาชีพอิสระรายย่อย ผู้มีรายได้ประจำที่ต้องการประกอบอาชีพเสริม และผู้ที่สนใจประกอบอาชีพอิสระราย

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา แนวโน้มความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนี้ โครงการธนาคารประชาชนส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพ มีรายได้และมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โครงการส่งเสริมให้เกิดการออมเงินอย่างเป็นระบบในหมู่สมาชิก โครงการธนาคารประชาชนส่งเสริมพัฒนาอาชีพให้แก่สมาชิก และโครงการธนาคารประชาชนเป็นแหล่งเงินทุนให้แก่สมาชิกผู้ประกอบอาชีพรายย่อย แต่การดำเนินงานทุกอย่างจะมีปัญหาที่เป็นความเสี่ยง ซึ่งธนาคารออมสินได้มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัญหาหนี้ค้างชำระของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการธนาคารประชาชน ซึ่งเกิดจากสาเหตุการปล่อยสินเชื่อในช่วงแรกของโครงการนั้น การกลั่นกรองคุณภาพสินเชื่อของ ธนาคารออมสินอาจเป็นไปได้ไปอย่างหละหลวมเนื่องจากการปล่อยสินเชื่อตามนโยบายรัฐบาลจึงไม่มีการตรวจสอบประวัติของผู้กู้มากนัก เพื่อให้ยอดการให้สินเชื่อเป็นไปตามที่รัฐบาลตั้งเป้าหมายไว้ ลูกหนี้ของธนาคารบางส่วนมีความเข้าใจผิดที่ว่า เงินกู้โครงการธนาคาร ประชาชนเป็นเงินของรัฐบาลหรือเงินของนายกรัฐมนตรี ไม่ใช่เงินของธนาคารออมสินจึงไม่ จำเป็นต้องใช้คืน ลูกหนี้บางรายมีความตั้งใจจะชำระหนี้แต่ไม่สามารถหาเงินมาชำระได้จึงทำให้มี การค้างชำระหนี้

## ส่วนที่ 2 ถอดบทเรียนด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร เจ้าหน้าที่สาขา และลูกค้า จำนวน 25 คน ผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แบ่งตามเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ ดังนี้

ในด้านคำถามของผู้ให้ข้อมูลหลักที่อยู่ในกลุ่มผู้จัดการสาขา มีความเห็นตรงกันหลายประเด็น โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก มีความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

1. ผลการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน จังหวัดกรุงเทพมหานคร

“การดำเนินงานที่ผ่านมา มีการดำเนินงานที่เกินเป้าหมาย ซึ่งหน่วยงานจะมีการวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ซึ่งการดำเนินงานในปี 2558 ธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน สามารถดำเนินงานที่สูงกว่าตัวชี้วัดร้อยละ 130 ประมาณ 800 รายต่อปี เป็นตัวเลขที่สูงเมื่อเทียบกับปีก่อนที่ผ่านมา ผลของความสำเร็จ เนื่องด้วยทำเลที่ตั้งของธนาคารที่เอื้ออำนวย อยู่ใกล้สถานที่ราชการ ตลาดนัดและแหล่งชุมชน เมื่อพิจารณาจะเห็นได้ว่ากลุ่มเป้าหมายของธนาคารจะเป็นกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว เป็นต้น ซึ่งกลุ่มลูกค้าเหล่านี้จะมีความต้องการใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน ด้วยสาเหตุที่จะนำเงินสินเชื่อดังกล่าวไปใช้ในการขยายกิจการ ขำระหนี้สินทั้งของธุรกิจและส่วนตน ขำระหนี้บัตรเครดิตต่างๆ และการนำไปลงทุนทรัพย์สินเพื่อใช้ในการประกอบอาชีพ เป็นต้น” (ระพีพรรณ สวยสม, 2559)

“โครงการนี้เป็นโครงการที่ได้รับการตอบรับจากลูกค้าของธนาคารเป็นอย่างมาก เพราะลูกค้าเล็งเห็นว่าโครงการของธนาคารออมสินจะช่วยให้ชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น กิจการสามารถดำเนินงานต่อได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งด้วยชื่อเสียงของธนาคารที่ถูกขนานนามว่าเป็นธนาคารเพื่อประชาชน ผลการดำเนินงานมักจะได้รับความชื่นชมจากสำนักงานใหญ่ในการบริหารจัดการเป็นอย่างมาก ทำให้พวกเรามีกำลังใจในการทำงาน” (โสภณ มาลัยทอง, 2559)

“โครงการธนาคารประชาชน ได้รับความนิยม เราได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าเป็นอย่างมาก การวัดผลการดำเนินงาน เราจะเกินเป้าตลอดๆ จึงทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้ ลูกค้าก็เข้ามาใช้บริการเป็นอย่างมาก มากเป็นอันดับต้นของสาขาอื่นๆ มีการจัดกระบวนการให้บริการที่เป็นระบบ พนักงานมีใจรักในการให้บริการ แต่มีลูกค้าบางรายที่ชอบหนีหนี้ ไม่ยอมชำระเงินคืน” (ธัญพัต ศรีโชติวิชัย, 2559)

“ผลการดำเนินงานของสาขาเราดีมาก ทำได้สูงกว่าเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ ดูได้จากลูกค้าที่มาใช้บริการต่อวันเกิน 200 คน นี่เป็นตัวเลขที่บอกได้เลยว่าการดำเนินงานโครงการสินเชื่อนี้มีโอกาสทะลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ลูกค้าเราส่วนใหญ่จะมาขอใช้บริการ เนื่องจากไม่มีเงิน มีหนี้ อยากจะหมดหนี้ ทุกวันนี้เศรษฐกิจไม่ค่อยดี ส่งผลให้ตัวเลขความสำเร็จสูงขึ้นมากกว่าปี 58 นี้ยังไม่ถึงปี 59 ตัวเลขก็จะใกล้ทะลุเป้าแล้ว”

“การดำเนินโครงการนี้ ถือว่าประสบความสำเร็จอย่างมากในปี 2558 ที่ผ่านมา ลูกค้ามาขอใช้บริการจำนวนมาก มีความพึงพอใจกับการให้บริการ ตัวของโครงการเป็นอย่างมาก ลูกค้าเพิ่มมากขึ้นประมาณ 50% ต่อปี เพราะโครงการเราดำเนินงานมานานแล้ว เป็นที่รู้จักของคนที่ผ่านมาผ่านไป ทำให้เกิดความสนใจเข้ามาสอบถามมากขึ้น การพิจารณาวงเงินของเราก็ทำอย่างรอบคอบ ครอบคลุมรัดกุม ผลการดำเนินงานจึงมีประสิทธิภาพ”

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องผลการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน จังหวัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ธนาคารกำหนดไว้ ซึ่งดูได้จากจำนวนผู้เข้ามาขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชนที่เพิ่มขึ้น การพิจารณาวงเงินที่มีความรัดกุม และกระแสตอบรับจากลูกค้าในเรื่องการสร้างความปลอดภัยของธนาคาร ส่งผลให้การดำเนินงานที่ผ่านมาประสบความสำเร็จ

2. นโยบายหรือกลยุทธ์สำหรับโครงการธนาคารประชาชน ธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน

“มีการวางนโยบายในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชนอย่างชัดเจน โดยหลักการคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เล็งเห็นถึงความจำเป็นของลูกค้าแต่ละราย มีการให้สินเชื่อที่เหมาะสมกับรายได้ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า เพราะลูกค้า คือ บุคคลสำคัญที่เราจะต้องให้การบริการที่ดี เต็มที่ในการให้บริการ รวมทั้งการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นกับลูกค้า พร้อมทั้งสร้างการรับรู้และจดจำ” (ระพีพรรณ สวีสสม, 2559)

“ธนาคารมีการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างการรับรู้แก่ลูกค้า ได้แก่ การดำเนินงานลูกค้าภายใน เริ่มต้นจากพนักงานของธนาคารเป็นอันดับแรกในการดูแลลูกค้า โดยการให้ความรู้เกี่ยวกับโครงการธนาคารประชาชน สร้างความเข้าใจในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ เข้าใจหลักเกณฑ์และข้อกำหนด การดำเนินงาน ของธนาคารที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้บริการด้วยความถูกต้อง เรียบร้อยและได้รับประโยชน์จากโครงการสูงสุด อีกทั้งจะดำเนินงานแบ่งกลุ่มลูกค้าตามการประกอบอาชีพและฐานรายได้ โดยลูกค้าของธนาคารประกอบด้วยข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ พนักงานบริษัทเอกชน ประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว เป็นต้น” (โสภณ มาลัยทอง, 2559)

“การดำเนินงานด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ธนาคารมีการดำเนินงานออกเอกสารสิ่งพิมพ์ ในรูปแบบของโบชัวร์ ป้ายไวเนล โปสเตอร์ ป้ายประกาศ และบทความลงหนังสือพิมพ์ นิตยสาร มีการฝึกอบรม จัดหลักสูตรที่มีความทันสมัยต่อการดำเนินงาน จัดประชุมพนักงาน เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน อีกทั้งเมื่อมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ของธนาคาร จะมีการอบรม ประชุม เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเจ้าหน้าที่ของธนาคารสามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดีและครบถ้วน” (ธัญพัทธ์ ศรีโชติวิชัย, 2559)

ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ออกนาม (2559) “การดำเนินงานหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจากภายนอกธนาคาร ซึ่งธนาคารจะจัดทีมพนักงานไปพบฝ่ายบุคคลและการเงินของบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มีการแนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้เป็นที่รู้จัก เมื่อมีพนักงานของบริษัทมาติดต่อด้านการเงิน

เจ้าหน้าที่ด้านการเงินก็จะแนะนำโครงการของธนาคารออมสิน เป็นการเพิ่มทางเลือกในการตัดสินใจร่วมโครงการกับสถาบันการเงิน”

“ธนาคารจะดำเนินการคัดเลือกประชาชนที่เข้ามาใช้บริการทุกครั้ง เป็นการหลีกเลี่ยงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับธนาคาร จัดกิจกรรม Road Show ไปยังสถานที่ราชการ บริษัทชื่อดัง ชุมชนต่างๆ มีนำเกมส์และกิจกรรมที่ดึงดูดความสนใจของลูกค้า มีการแจกใบปลิว แผ่นพับ เพื่อให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ”

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องนโยบายหรือกลยุทธ์สำหรับโครงการธนาคารประชาชน ธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน ส่วนใหญ่จะมีการวางแผนนโยบายในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชนอย่างชัดเจน โดยหลักการคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างการรับรู้แก่ลูกค้า มีการสร้างสื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ออกพื้นที่จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า

### 3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชน

“ประชาชนที่มาขอใช้บริการมีปัญหาในเรื่องของเอกสารที่ใช้ประกอบการพิจารณาขออนุมัติ อีกทั้งบางรายที่ทางธนาคารไม่สามารถให้สินเชื่อได้ก็จะเรียกร้องกับทางธนาคารสำนักงานใหญ่ ส่วนปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของธนาคารยังขาดเทคโนโลยีที่ช่วยเก็บข้อมูลของลูกค้า และนำมาประมวลผลวิเคราะห์ในการอนุมัติสินเชื่อ ทำให้อาจมีการอนุมัติวงเงินที่ผิดพลาด ไม่ตรงกับรายได้ของกลุ่มลูกค้าที่แท้จริง” (ระพีพรรณ สวยศม, 2559)

“กลัวเรื่องหนี้หนี้เรื่องเดียวครับ เพราะลูกค้าส่วนน้อยที่ได้รับสินเชื่อ วงเงินไปแล้วก็มักจะไม่มีระเบียบวินัยในการชำระหนี้คืน ต้องมีการติดตามกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้เสียเวลาในการให้บริการลูกค้าท่านอื่น ลูกค้าบางรายต้องใช้เวลาในการรอเรียกเพื่อให้บริการ เนื่องจากจำนวนลูกค้าของสาขาในแต่ละวันมีจำนวนมาก ทำให้การให้บริการในบางวันเป็นไปด้วยความล่าช้า” (โสภณ มาลัยทอง, 2559)

“เรื่องภาระหนี้สิน และการคิดดอกเบี้ย ลูกค้ามักคิดว่าธนาคารคิดดอกเบี้ยที่สูง ทางสาขาก็จะอธิบายให้ลูกค้าบางรายเกิดความเข้าใจ บางครั้งต้องใช้ระยะเวลาที่นาน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านอื่นๆ ลูกค้ามักนำเงินไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม ไม่ก่อเกิดรายได้อย่างที่ได้แจ้งไว้กับธนาคาร ส่งผลเสียต่อโครงการเป็นอย่างมาก” (ธัญพัทธ์ ศรีโชติวิษณุ, 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่จะเกิดปัญหาในเรื่องการชำระหนี้คืนของลูกค้าที่ไม่ตรงต่อเวลา ล่าช้า หรือหนี้หนี้ ทำให้การดำเนินโครงการธนาคารประชาชน ได้รับผลกระทบ

#### 4. ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชน

“โครงการนี้เกิดขึ้นมาเพื่อสนองนโยบายของภาครัฐ ช่วยปากท้องของประชาชน ให้มีเงินไว้ใช้ในยามจำเป็น ประชาชนของประเทศไทยยังเดือดร้อนเรื่องทรัพย์สิน ขาดเงินทองในการดำรงชีพ มีเงินสามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้ ควรสนับสนุนโครงการนี้ตลอดไป เป็นโครงการที่ดีคู่กับประชาชนคนไทย ควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีในการเก็บข้อมูล สำรองข้อมูล และดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น มีการรับสมัครพนักงานที่เพียงพอ สามารถบริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึง” (ระพีพรรณ สวยสม, 2559)

“ควรให้การสนับสนุนโครงการนี้ต่อไปค่ะ รัฐบาลควรให้การช่วยเหลือ ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป เพื่อพี่น้องคนไทยได้กินดีอยู่ดี”

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่ยังคงให้การสนับสนุนโครงการธนาคารประชาชน ให้มีการดำเนินโครงการต่อไป

ในด้านคำถามของผู้ให้ข้อมูลหลักที่อยู่ในกลุ่มเจ้าหน้าที่สาขา มีความเห็นตรงกันหลายประเด็น โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก มีความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

##### 1. เหตุผลที่ลูกค้ามาขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน

“สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน การมีหนี้สินของประชาชนถือว่าอยู่ในสัดส่วนที่สูงพอสมควร ลูกค้าจึงเล็งเห็นความสำคัญของโครงการธนาคารประชาชน ซึ่งกลุ่มลูกค้าธนาคารส่วนใหญ่จะเป็นอาชีพอิสระ ค้าขาย พนักงานราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ มีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย มีหนี้สิน ต้องการเงินลงทุนไปพัฒนาธุรกิจ โดยต่อวันจะมีลูกค้ามาขอใช้บริการโครงการต่อวันประมาณ 3-5 ราย ผลการอนุมัติอยู่ที่ 2-3 ราย” (กิตติญา ชูศิริโรจน์, 2559)

“ลูกค้าเกิดความเดือดร้อน ไม่มีเงินสำหรับดำรงชีพ และไม่มีเงินสร้างธุรกิจ ส่งผลให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ไม่ดี จะให้ธนาคารออมสินช่วยเหลือ”(เรณู ฉิมพาลี, 2559)

“ลูกค้าเดือดร้อนจึงขอความช่วยเหลือ มีรายจ่ายไม่เพียงพอกับรายได้ อยากมีธุรกิจเล็กๆ ไว้หารรายได้เสริม เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดี และบางรายมีหนี้สินท่วมตัว ต้องการแบ่งชำระหนี้ เพื่อให้ตนเองมีเงินออมในแต่ละเดือน”(ศุภวรรณ ชื่นจินดา, 2559)

“หาเช่ากินค่า รายได้ไม่เพียงพอ คนในครอบครัวมีเยอะ ทำให้มีรายได้น้อยจนเงินไม่เพียงพอ อยากได้เงินสักก้อนไปต่อยอดธุรกิจค้าขายของตน” (สถาพร วิริยะเกื้อกุล, 2559)

“ลูกค้าที่ได้รับการบริการ จะเน้นประเภทผู้ประกอบการรายย่อย ที่มีหนี้สินระหว่างประกอบธุรกิจ ต้องการปลดหนี้สินให้หมดไป นำเงินบางส่วนไปต่อยอดธุรกิจของตนเอง ให้มีรายได้ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น”(อนันติตา โตประมาณ, 2559)



จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องเหตุผลที่ลูกค้ามาขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่ประชาชนมาขอใช้บริการโครงการเนื่องจากมีรายจ่ายไม่เพียงพอกับรายได้ที่เกิดขึ้น มีหนี้สิน ไม่มีเงินลงทุนกิจการของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการเกิดโครงการธนาคารประชาชน

## 2. วิธีการดำเนินการพิจารณาอนุมัติโครงการธนาคารประชาชน ให้กับผู้ที่มาขอใช้บริการ

“เราจะพิจารณาตามหลักความเหมาะสม มีความยุติธรรม และเที่ยงตรง ก่อนจะอนุมัติวงเงินสินเชื่อ ธนาคารจะตรวจสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการอนุมัติสินเชื่อ จากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ อันดับแรก คือ ปัจจัยด้านความสามารถในการชำระหนี้ ดูจากฐานรายได้ของลูกค้าที่เข้ามาขอใช้บริการ และการมีหนี้สินจากสถาบันการเงินอื่นๆ สภาพคล่องในการใช้จ่ายเงิน อันดับที่สอง คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะและคุณสมบัติของลูกค้า ดูสภาพโดยรวม ในเรื่องของการประกอบอาชีพ สถานภาพ สภาพเศรษฐกิจ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน การครองชีพ เป็นอย่างไร เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา อันดับที่สาม ปัจจัยด้านหลักประกัน ดูได้จากหลักฐานการสมัคร” (กิตติยา ชุศิริโรจน์, 2559)

“เราจะพิจารณาจากคุณสมบัติของลูกค้า จำนวนเงินที่จะขอสินเชื่อว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ รายได้ของลูกค้า เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญ คือ บุคคลที่ค้ำประกันโดยธนาคารจะพิจารณาจาก วงเงินไม่เกิน 30,000 บาท เงินเดือนไม่ต่ำกว่า 7,000 บาท ให้ใช้บุคคลค้ำประกัน 2 ท่าน แต่ถ้าวงเงินเกิน 30,000 บาท เงินเดือนไม่เกิน 15,000 บาท ให้ใช้บุคคลค้ำประกัน 2 ท่าน และ วงเงินเกิน 30,000 บาท เงินเดือนเกิน 15,000 บาท ให้ใช้บุคคลค้ำประกัน 1 ท่าน และ อันดับสี่ ปัจจัยด้านเงินทุน พิจารณาจากการนำเงินไปใช้ในทางใด ที่ก่อให้เกิดรายได้ในอนาคตที่มากพอสามารถจะชำระหนี้ได้ตรงตามงวดที่ได้กำหนดไว้ ถ้าธนาคารพิจารณาแล้วเห็นว่ามีโอกาสมาก ก็จะอนุมัติผลการให้สินเชื่อของโครงการกับลูกค้ารายนั้นซึ่งคุณสมบัติของลูกค้า ต้องเป็นผู้ประกอบการรายย่อย หรือผู้มีรายได้ประจำอยู่แล้ว แต่มีความประสงค์ที่จะประกอบอาชีพเสริมเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น หรือผู้ที่ยังไม่ได้ประกอบอาชีพใด ๆ ที่มีความตั้งใจที่จะประกอบอาชีพอิสระรายย่อย มีถิ่นที่อยู่ที่แน่นอนสามารถติดต่อได้สะดวก สมาชิกของโครงการธนาคารประชาชนที่มีความประสงค์จะขอกู้เงินต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้ บรรลุนิติภาวะสามารถทำนิติกรรมได้ตามกฎหมาย ในกรณีที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ จะต้องให้บิดา -มารดา หรือผู้ปกครองเป็นผู้กู้แทน มีสถานที่ประกอบอาชีพจำหน่าย รับจ้าง หรือให้บริการแก่ลูกค้าที่แน่นอน สามารถติดตามได้มีบัญชีเงินฝากกับธนาคารออมสิน ธนาคารออมสินจะพิจารณาให้กู้เพื่อประกอบอาชีพแก่ผู้ขอกู้ตามวงเงินที่จำเป็นต้องใช้จริง และอยู่ในวัยที่ผู้กู้จะสามารถชำระคืนได้ โดยมีวงเงินกู้ครั้งแรกไม่เกินรายละ 15,000 บาท และจะพิจารณาให้กู้ไม่เกินรายละ 30,000 บาท สำหรับการกู้ในครั้งต่อไป ในกรณีที่ขอกู้เกินกว่า 30,000 บาท ให้ใช้หลักทรัพย์ตามที่ธนาคารออมสินประกาศกำหนดเป็นหลักประกัน ธนาคารออมสินจะคิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จาก

สมาชิกโครงการร้อยละ 1 ต่อเดือน โดยจะคิดอัตราดอกเบี้ยแบบคงที่ และธนาคารออมสินจะมีการบันทึกประวัติการชำระหนี้ของลูกค้า เพื่อใช้ในการตรวจสอบและวิเคราะห์สำหรับการตัดสินใจในการให้สินเชื่อในครั้งต่อไป สำหรับหลักประกันเงินกู้ นั้น กำหนดให้ใช้บุคคลหรือหลักทรัพย์ (อสังหาริมทรัพย์ และสังหาริมทรัพย์) ค้ำประกัน ในกรณีที่ใช้บุคคลค้ำประกัน ธนาคารกำหนดให้ต้องมีผู้ค้ำประกันไม่น้อยกว่า 2 คน ต่อผู้กู้ 1 คน และผู้ค้ำประกัน 1 คน จะสามารถค้ำประกันผู้กู้ไม่เกิน 2 คน และผู้ค้ำประกันทุกคนจะต้องเป็นสมาชิกโครงการธนาคารประชาชน ณ สาขาเดียวกันกับผู้กู้ และการผ่อนชำระคืน ผู้กู้สามารถผ่อนชำระคืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยเป็นงวด ภายในระยะเวลาไม่เกิน 13 เดือน” (เรณู ฉิมพาลี, 2559)

“อันดับแรกเราจะขอเอกสารก่อนเลยว่าครบไหม เพราะถ้าไม่ครบก็ไม่สามารถดำเนินการได้ ข้อมูลที่กรอกลงบนเอกสารมีความถูกต้อง รายได้ของลูกค้า จำนวนหนี้สิน ความสามารถในการชำระหนี้คืน บุคคลค้ำประกัน จำนวนเงินสินเชื่อที่ขออนุมัติ โดยเราจะใช้เวลาในการพิจารณาประมาณ 3 วัน” (ศลิวรรณ ชื่นจินดา, 2559)

“พิจารณาจากหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ธนาคารกำหนดและระบุไว้ โดยธนาคารจะมีการทำคู่มือการดำเนินงานโครงการไว้อยู่แล้ว ทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบข้อมูล จะดูเงินที่มีของลูกค้า หนี้ คนที่จะมาค้ำประกันว่ามีศักยภาพมากน้อยเพียงไหน” (สถาพร วิริยะเกื้อกุล, 2559)

“รายได้และหนี้สินของลูกค้าจะ ต้องพิจารณาก่อนเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยแรกที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการดำเนินโครงการ และที่สำคัญชื่อ ที่อยู่ เบอร์ติดต่อ เพราะเป็นการแสดงตัวตน ทำให้เมื่อเกิดปัญหาจะได้ตามกันง่ายๆ” (อนันติตา โตประมาณ, 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องวิธีการดำเนินการพิจารณาอนุมัติโครงการธนาคารประชาชน ให้กับผู้ที่มาขอใช้บริการ ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากปัจจัยด้านความสามารถในการชำระหนี้ รายได้ของลูกค้าที่เข้ามาขอใช้บริการ และหนี้สินจากสถาบันการเงินอื่นๆ สภาพคล่องในการใช้จ่ายเงิน และคุณลักษณะและคุณสมบัติของลูกค้า

### 3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชน

“ไม่นำเงินที่ได้ไปทำให้เกิดรายได้ นำไปใช้ในสิ่งที่ไม่มีความจำเป็น ขอบแอบอ้างนำเงินไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม และผิดชำระหนี้ เราจะรู้ได้เมื่อได้มีการติดต่อสอบถามไปยังครอบครัวของลูกค้า เราจึงมีการติดตามเพื่อให้ลูกค้านำเงินไปใช้ในทางที่เหมาะสม” (กิตติญา ชูศิริโรจน์, 2559)

“ตอนแรกที่ยังไม่ลูกค้ากัน เอกสารการสมัครเป็นอันดับแรกเลยที่ลูกค้าขอบเตรียมมาไม่ครบ ทำให้เราต้องเสียเวลาในการตรวจเอกสารหลายรอบ ที่เจอบ่อยมาบัตรประชาชนหมดอายุ ต้องให้ไปทำใหม่ ทำให้ต้องค้างเรื่องของลูกค้าคนนี้ไว้ พอหลังๆ ก็จะเป็นเรื่องการไม่ชำระหนี้ตรงเวลา ต้องโทรศัพท์ติดตามไปตลอด” (เรณู ฉิมพาลี, 2559)

“ลูกค้าชอบตีเนียนไม่ยอมชำระหนี้ตามที่ได้กำหนดไว้ ต้องคอยติดตาม ส่งผลกระทบต่อกฎการรายอื่นๆ บางครั้งลูกค้าชอบให้หักจากบัญชีเงินฝาก จำนวนเงินในบัญชีก็ไม่เพียงพอ ทำให้เสียเวลาในการติดตาม บางรายนำเงินไปต่อยอดธุรกิจ กลับประสบปัญหาขาดทุน ทำให้ไม่มีเงินมาจ่ายก็ทำเรื่องขอผ่อนผัน” (ศุภวีวรรณ ชื่นจินดา, 2559)

“ลูกค้ามีหนี้ในระบบด้วยในเวลาเดียวกัน และเงินกู้จากธนาคารเวลาชำระจึงมุ่งแต่ชำระหนี้ในระบบก่อน ไม่ยอมมาชำระหนี้ของโครงการก่อน ทำให้มียอดหนี้ค้างหลายเดือน และนำเงินไปใช้ไม่ตรงกับที่แจ้งไว้ บางครั้งลูกค้าไม่ได้เดือดร้อนจริง จึงทำให้ลูกค้ารายอื่นเสียผลประโยชน์จากโครงการ” (สถาพร วิริยะเกื้อกูล, 2559)

“ไม่มีเงินมาชำระหนี้ มีเงินไม่เพียงพอ มาขอสินเชื่ออื่นๆ ของธนาคารอีก มาโววายหน้าธนาคารสำหรับลูกค้าที่ไม่ได้รับอนุมัติสินเชื่อ เจ้าหน้าที่ต้องเสียเวลาในการเคลียร์สถานการณ์ดังกล่าว” (อนันชิตา โตประมาณ, 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชน ในปัจจุบันลูกค้าไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ เช่น ลูกค้าไม่นำเงินที่ได้รับจากโครงการไปลงทุนในกิจการให้เกิดรายได้ขึ้นจริง แต่นำเงินไปใช้จ่ายเกินความจำเป็น ลูกค้ามีหนี้ในระบบด้วยในเวลาเดียวกัน และเงินกู้จากธนาคารเวลาชำระจึงมุ่งแต่ชำระหนี้ในระบบก่อน ขั้นตอนการดำเนินงานของธนาคารมากเกินไป บางขั้นตอนสามารถรวมหรือยกเลิกได้ เพื่อให้การบริการมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การติดตามหนี้จากลูกค้าทำได้ลำบาก เนื่องจากการย้ายที่อยู่ของลูกค้า ซึ่งไม่ตรงกับแบบขอร่วมโครงการในตอนแรก และลูกค้าไม่แจ้งเปลี่ยนที่อยู่กับธนาคาร อีกทั้งลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ออมเงินเป็นประจำ และจากนโยบายของการปล่อยสินเชื่อ กระตุ้นสร้างรายได้ ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถพิจารณาอนุมัติสินเชื่อได้อย่างรอบคอบ เนื่องด้วยจำนวนลูกค้าต่อวันที่มีจำนวนมาก รวมถึงเครื่องมือและเทคโนโลยีของธนาคารที่มีความล้ำสมัยอยู่บ้าง จะส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพในบางครั้ง 4. ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชน

“โครงการดี ควรมีต่อไปเรื่อยๆ เพื่อประชาชน ช่วยเหลือคนจนได้ดี ทำให้พวกเขาลืมตาอ้าปากได้ และควรมีการปรับปรุงเรื่องวิธีการดำเนินงานให้มีขั้นตอนที่ง่ายขึ้น ลดความซับซ้อนในการดำเนินงาน” (กิตติญา ชุศิริโรจน์, 2559)

“เป็นโครงการที่ดีจริงๆ ภาครัฐควรให้สนับสนุนต่อไป เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี เพราะการมีเงินไว้ใช้จ่ายจำเป็น จะช่วยให้ทุกคนไม่เดือดร้อน ควรมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการช่วยดำเนินงานให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง” (เรณู ฉิมพาลี, 2559)

“โครงการนี้เป็นโครงการที่เหมาะสมและตรงกับสภาพของสังคม เศรษฐกิจในปัจจุบันมาก ช่วยเหลือคนทั่วไปและเจ้าของธุรกิจให้ลืมตาอ้าปากได้ ธนาคารออมสินควรมีโครงการนี้ต่อไป” (ศุภีวรรณ ชื่นจินดา, 2559)

“ควรแบ่งประเภทของลูกค้าในการอนุมัติสินเชื่อ และวงเงินสินเชื่อที่จะอนุมัติ ลูกค้าคนไหนมีความสามารถในการชำระหนี้ค้ำสูง ก็ควรจะอนุมัติวงเงินสินเชื่อในเรทที่สูงขึ้น เพื่อให้ลูกค้าสามารถนำเงินไปต่อยอดธุรกิจได้เพิ่มมากขึ้น” (สถาพร วิริยะเกื้อกุล, 2559)

“ธนาคารออมสินควรมีเจ้าหน้าที่ดูแลเฉพาะโครงการนี้ไปเลย เพราะจำนวนลูกค้าในปัจจุบันมีจำนวนมาก เจ้าหน้าที่ที่ดูแลโครงการนี้น้อย ต้องให้เจ้าหน้าที่ส่วนอื่นๆ มาช่วยต้อนรับลูกค้า ทำให้ลูกค้าบางรายได้รับคำตอบที่ไม่ชัดเจน และควรมีโครงการนี้ต่อ เป็นโครงการที่จริงจัง ค่ะ” (อนันติตา โตประมาณ, 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่ควรมีโครงการธนาคารประชาชนต่อไป เพื่อช่วยแก้ปัญหาเดือดร้อนทางเศรษฐกิจให้กับลูกค้า ให้ลูกค้ามีรายได้ที่เพิ่มขึ้น หมดภาระหนี้สิน และมีเงินทุนในการนำไปใช้ขยายกิจการ และควรมีการจัดแบ่งกลุ่มโครงการธนาคารประชาชนให้มีความครอบคลุม และเพิ่มวงเงินเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า อีกทั้งลูกค้าจะต้องตระหนักถึงค่าของเงิน และมีวินัยในการออม ใช้เงินในยามจำเป็นและสร้างรายได้สูงสุด ส่งเสริมพัฒนาอาชีพและต่อยอดอาชีพเดิมของลูกค้าเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับลูกค้ามากขึ้น

#### 4. การติดตามการชำระหนี้ของสมาชิกโครงการธนาคารประชาชน

“โทรศัพท์เลยคะ เป็นวิธีเดียวจริงที่ช่วยลดเวลาในการเดินทาง ถ้าเจอปัญหาลูกค้าไม่ยอมชำระหนี้จะรีบติดตามทันที เพราะกลัวลูกค้าหัวหมอ บอกไม่ได้รับจดหมายแจ้งหรือลืมเรื่องหนี้ไปแล้ว” (กิตติญา ชูศิริโรจน์, 2559)

“ส่วนใหญ่ก็จะเน้นโทรศัพท์กับส่งรายละเอียดติดตาม เตือนการชำระหนี้ทางอีเมลล์ เพราะเป็นสิ่งที่ลูกค้ามี และทำให้ทางเราสามารถประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายได้เป็นอย่างดี” (เรณู นิมพาลี, 2559)

“อย่างที่บอกต้องโทรศัพท์ อยากจะบุกไปถึงบ้านเลยแต่ทำไม่ได้ยาก ลูกค้าก็เยอะสักด้วยชิ จะไปตามถึงบ้านคงลำบากกันพอดี โทรศัพท์ส่วนใหญ่ ลูกค้าก็จะไม่รับสายด้วย บางก็ให้คนอื่นรับแทน การติดตามหนี้ยากลำบากเลยเกิน” (ศุภีวรรณ ชื่นจินดา, 2559)

“โทรศัพท์ครับ แต่ถ้าหนักจริงๆ มีจดหมายติดตามถึงบ้าน แต่ถ้าลูกค้าคนไหน อยู่ใกล้บ้านผม เสร็จแน่ๆ ตามถึงบ้านเลย เอาจริงการเผชิญหน้าก็เสี่ยงสำหรับพนักงาน แต่ต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกสำนึกผิด” (สถาพร วิริยะเกื้อกุล, 2559)

“วิธีที่จะทำให้การติดตามสำเร็จลุล่วง และรวดเร็วคือการโทรศัพท์ เพราะสามารถ  
 อัดเสียงลูกค้าได้ ลูกค้าก็ไม่สามารถเบี่ยงการชำระหนี้ได้คะ” (อนันติตา โตประมาณ, 2559)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง  
 การติดตามการชำระหนี้ของสมาชิกโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่ธนาคารจะมีการเฝ้าติดตาม  
 ลูกค้าที่ได้รับสินเชื่อจากโครงการอยู่แล้ว ทั้งทางโทรศัพท์ทวงถามผู้กู้และผู้ค้ำประกันที่ค้างชำระมากกว่า  
 1 งวดขึ้นไป พร้อมทั้งสอบถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดปัญหาค้างชำระหนี้ และพยายามหา  
 แนวทางในการแก้ปัญหา หากโทรศัพท์ติดตามแล้วไม่ได้ผล ก็จะมีการจัดทำหนังสือเตือนไปยังลูกค้า  
 รายนั้นให้มาชำระหนี้ แต่ถ้าลูกหนี้มีความประสงค์จะชำระต่อ แต่มีเงินผ่องน้อยก็จะปรับโครงการ  
 สร้างหนี้ให้ สุดท้ายถ้าลูกค้าเจตนาหลบหนี้ หลีกเลี่ยงการชำระหนี้ ธนาคารก็จะดำเนินคดีตาม  
 กฎหมาย

ในด้านคำถามของผู้ให้ข้อมูลหลักที่อยู่ในกลุ่มลูกค้าของธนาคาร มีความเห็นตรงกันหลาย  
 ประเด็น โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก มีความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

#### 1. เหตุผลที่มาขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน

“เดือดร้อน จึงมาพึ่งธนาคาร หวังจะให้ช่วยเรื่องหนี้สินและการทำธุรกิจ เงินน้อยคะ  
 เพราะธุรกิจต้องใช้เงินในการหมุนเวียน ไหนจะเรื่องการนำเงินไปใช้ในการซื้อของ จ่ายเงินเดือน  
 ลูกน้อง ทำให้หมุนเงินไม่ทัน เลยต้องพึ่งธนาคาร”

“เศรษฐกิจไม่ดี ไม่เงินลงทุนค้าขาย ไม่รู้ว่าจะลงทุนด้านไหนดี หนี้สินก็มี คิดหาทาง  
 ไม่ออก จะทำอะไรที่ถนัดก็มีคู่แข่งมาทำขายก่อนแล้ว อย่างที่บอกเศรษฐกิจตอนนี้ไม่สู้ดีมากนัก  
 คนขายมากกว่าคนซื้ออีก”

“นำเงินไปส่งลูกเรียนหนังสือ เงินหมด ไม่มีเงินทุนสำหรับต่อยอดธุรกิจขายผักปลอด  
 สารพิษครับ มีหนี้สินนอกระบบ จะนำเงินไปปลดหนี้ แล้วนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนค้าขายน้ำปั่น ไม่มี  
 เงินใช้ในยามฉุกเฉิน รายได้ไม่เพียงพอรายจ่าย”

“ศึกษาต่อปริญญาโท เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับตนเองในอนาคต”

“กู้เพื่อนำเงินไว้ใช้ในยามจำเป็น เพราะช่วงนี้ขาดของเศรษฐกิจบ้านเรา จะนำเงินไป  
 ซื้อทองสักหน่อย ลงทุนธุรกิจร้านขายของชำ”

“ใช้หนี้บัตรเครดิตจำนวน 100,000 บาท ธุรกิจขาดเงินทุนหมุนเวียนในการซื้อของ ทำ  
 ให้ในบางวันต้องปิดร้าน เป็นค้ำรักษาพยาบาลตนเอง เนื่องจากตนเองต้องลาออกจากงานมาค้าขาย”

“รายจ่ายมากกว่ารายได้ ขาดเงินติดกระเป๋า มีหนี้ มาขอเงินไปชำระหนี้ และที่นี้  
 ดอกเบี้ยต่ำสุดแล้ว

“นำเงินไปชำระการศึกษา เพราะกู้เงินเพื่อเรียน บางส่วนนำไปเป็นเงินทุนสำหรับทำ  
 ธุรกิจ”

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง เหตุผลที่มาขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่ต้องการให้เห็นถึงการนำเงินที่ได้จาก โครงการไปใช้ในการทำธุรกิจและชำระหนี้บางส่วน ลงทุนเรื่องสินทรัพย์ ใช้ในการศึกษาต่อในระดับ ปริญญาโท ลงทุนขยายกิจการ

## 2. ท่านได้รับการให้บริการจากเจ้าหน้าที่ธนาคาร

“บริการดีเยี่ยม เป็นกันเอง ยิ้มแย้ม หน้าตาดี คุยแล้วสบายใจ เจ้าหน้าที่น่ารัก บริการ เป็นกันเอง พุดจาไพเราะ ให้คำแนะนำปรึกษาที่ดี ช่วยไขข้อข้องใจ แนะนำวิธีที่เหมาะสม อภัยาศัยดี เป็นมิตร มีความสุขุม ไม่พูดจากวนประสาท ไม่รังเกียจคนจน ให้ความเสมอภาค พุดจาดี ยกมือไหว้ อธิบายข้อมูลให้ผมเข้าใจ ไม่แสดงที่ท่าเหน็ดเหนื่อย มีใจรักงานบริการมากครับ”

“บริการเป็นอย่างดี คอยช่วยเหลือตอบคำถามในสิ่งที่ฉันไม่เข้าใจ พุดจาดีกันทุกคนเลย ยิ้มแย้ม แจ่มใส มือไม้อ่อนกันทุกคน ให้ความเท่าเทียมกันทุกคน ไม่แบ่งแยกลูกค้า เป็นที่ปรึกษาที่ดี คอยแนะนำสิ่งที่ดีให้ ช่วยเหลือตลอดทุกขั้นตอนที่ดำเนินงาน ให้การบริการด้วยใจ และรวดเร็วคะ มีการอธิบายยกตัวอย่างให้เห็นภาพ สามารถตัดสินใจได้เร็ว”

“ตอนรับดีมาก การบริการที่เป็นระบบ พุดจารู้เรื่อง ไม่วกวนจนปวดหัว พุดจาดี ให้ คำแนะนำ ปรึกษาได้ มีการยกตัวอย่างเคสบางเคสให้ฟัง เพื่อให้เราเข้าใจประเด็นที่ซักถาม ให้ รายละเอียดที่ชัดเจน ครบทุกประเด็น ทำให้เกิดความเข้าใจในตัวโครงการ งานราชการไม่ได้ล่าช้าอย่างที่ คิด รวดเร็วอย่างที่บอกไว้จริงๆ อนุมัติเงินเร็ว พนักงานทุกคนน่ารัก เป็นกันเองสุดๆ ถามใครก็ตอบได้ เก่งจริงๆ มีคุณภาพ บริการด้วยความเป็นมิตร พุดจาดี น่ารักดีคะ ให้การต้อนรับ พุดคุยด้วยแล้ว สามารถคลายเครียด หาทางออกในการดำเนินชีวิตได้”

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง การได้รับการให้บริการจากเจ้าหน้าที่ธนาคาร ส่วนใหญ่ลูกค้าต้องการบอกว่าการบริการของพนักงาน ธนาคารออมสินให้บริการด้วยความเต็มใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาด้วยน้ำเสียงสุภาพ อภัยาศัยดี ให้ความรู้ของโครงการได้อย่างครอบคลุม เข้าใจง่าย และสามารถตอบข้อสงสัยได้ครบถ้วน ทำให้เกิดความมั่นใจในการขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน

## 3. ท่านเกิดปัญหาและอุปสรรคระหว่างการขอใช้บริการ

“เอกสารเยอะ เตรียมมาไม่ครบ เช่น บัตรประชาชนหมดอายุ ล่าช้าไปหน่อย รอการ อนุมัติวงเงินนานไปคะ เมื่อเทียบกับธนาคารรายอื่น วงเงินไม่สามารถอนุมัติได้ตามที่ขอไว้หรือที่ควร จะเป็น ขอสินเชื่อมา 2 ครั้งกว่าจะผ่าน”

“เอกสารที่มายื่นเพื่อสมัครใครบถ้วน บางเอกสารก็ไม่มี เอกสารตกหล่น ทำให้ต้องมา ยื่นเอกสารใหม่ วงเงินที่ได้น้อยไปหน่อย รอผลการอนุมัติเกือบอาทิตย์ ลุ้นจนใจหาย กลัวไม่ผ่าน”

“ไม่ผ่านการอนุมัติวงเงิน ต้องมีเงินเรื่องใหม่ แต่มีตอนแรกไม่เข้าในรายละเอียดของโครงการ ก็โครงการมีสื่อในการเข้าถึงน้อยเกินไป ต้องมาธนาคารถึงจะรู้ เอกสารที่ต้องเตรียมในการสมัคร มีเยอะ ปวดหัวจ้ง และวงเงินในการอนุมัติน้อยเกินไป กว่าจจะรู้ผลนานเป็นสัปดาห์ บางครั้งก็เกือบ 3 อาทิตย์ไม่ค่อยรวดเร็วเท่าไร”

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องปัญหาและอุปสรรคระหว่างการขอใช้บริการ ปัญหาส่วนใหญ่จะเกิดปัญหาในครั้งแรกที่มาขอใช้บริการ ในเรื่องของเอกสารประกอบการสมัครไม่ครบถ้วน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการได้รับสินเชื่อ อีกทั้งปัญหาในการไม่ได้รับสินเชื่อ ซึ่งเกิดจากการมีรายได้ที่ไม่แน่นอนทำให้ได้รับการอนุมัติ และเวลาในการรอผลการอนุมัติใช้เวลานานบางครั้งเกือบ 3 อาทิตย์

#### 4. ข้อดีของโครงการธนาคารประชาชน

“โครงการนี้ดีจริงๆ สมคำที่บอกต่อกันมา เป็นโครงการรัฐที่มีความมั่นคง ช่วยเหลือคนจนอย่างจริงจัง ช่วยคนยากจน ให้มีเงินทำกิน หนี้สิ้นหมดสิ้น เป็นความหวังของผู้มีรายได้น้อย ในการช่วยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เลี้ยงครอบครัวได้ สามารถช่วยปลดหนี้ได้ และมีเงินบางส่วนไปในสร้างธุรกิจได้”

“โครงการมีชื่อเสียง ธนาคารออมสินใครๆ ก็รู้จัก ช่วยเหลือคนมีรายได้น้อย ได้มีเงินในการทำธุรกิจ เป็นโครงการดีที่มีความมั่นคง มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ช่วยคนจน ให้มีเงินทำกิน มุ่งมั่นสร้างประเทศชาติให้มีความมั่นคง”

“ส่งเสริมให้คนรู้จักค่าของเงิน รู้จักการออม ช่วยให้คนจนปลดหนี้ได้ มีเงินค้าขาย” และเป็นโครงการที่ดี สนองต่อนโยบายของภาครัฐ กระตุ้นเศรษฐกิจไทยให้ดีขึ้น”

“ส่งเสริมและสนับสนุนให้คนยืนด้วยลำแข้งของตนเอง ไม่มีหนี้สิน ช่วยให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีงานที่มั่นคง มีเงินทุนสำหรับใช้ในยามจำเป็น ทำให้มีเงินทุนต่อยอดธุรกิจ”

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องข้อดีของโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการธนาคารประชาชนช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน ทำให้ประชาชนที่ได้รับอนุมัติสามารถนำเงินไปลงทุนกิจการ ชำระหนี้สินให้หมดไป สามารถเริ่มต้นชีวิตใหม่ได้อย่างมีความสุข สามารถผ่อนจ่ายเป็นรายงวดได้ ทำให้สามารถมีเงินออมไว้ใช้ในยามฉุกเฉินได้ เป็นการส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักการออมเงินเพิ่มมากขึ้น

#### 5. ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชน

“โครงการรัฐที่มีความมั่นคง ควรมีต่อไป เพื่อช่วยเหลือคนที่มีรายได้น้อย มีต่อเถอะ เป็นโครงการที่ดีเยี่ยม ช่วยเหลือชาวบ้านตาต้าๆ และควรอนุมัติวงเงินสินเชื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าควรลดเอกสารบางเอกสารที่ไม่จำเป็นลง เพื่อง่าย สะดวกต่อการพิจารณา จะได้เร็วยิ่งขึ้น ไม่อยากรอนาน ขอให้พิจารณาผลเร็วๆ ขึ้นหน่อย เพราะเดือดร้อนถึงมาขอใช้บริการ”

“โครงการนี้เป็นโครงการที่ตรงสำหรับประชาชนคนไทย ควรอยู่คู่สังคมไทยไปนานๆ คงอยากเสนอให้ขั้นตอนการพิจารณาเงินสินเชื่อ ขอให้เร็วหน่อยค่ะ”

“มีต่อไปนะ โครงการนี้ ดีจริงๆ ขอบอก และอยากจะมีมีการดำเนินงานที่เร็วขึ้น ให้ดอกเบี้ยต่ำกว่านี้อีกได้ไหม รอบการชำระเงิน ขอเป็นรายไตรมาส เพราะผมหมุนเงินไม่ทัน ควรเพิ่มวงเงินให้มากขึ้น เพื่อสามารถนำเงินไปใช้ได้อย่างเต็มที่ และได้ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน”

“การดำเนินงานมีความเหมาะสมดีแล้ว ควรมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ควรมีต่อไปเรื่อยๆ และมีการเพิ่มวงเงินได้ จัดแบ่งประเภทลูกค้าและวงเงินสินเชื่อเป็นขั้นบันได”

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชน ลูกค้าส่วนใหญ่บอกว่าโครงการธนาคารประชาชนเป็นโครงการที่ดี ช่วยเหลือประชาชนได้อย่างทั่วถึง ควรมีโครงการนี้ตลอดไปเพื่อให้ประชาชนมีชีวิตที่ดีขึ้นและควรเพิ่มวงเงินสินเชื่อให้มากกว่า 200,000 บาท เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสทางเลือกที่จะสามารถนำไปใช้ได้เพียงพอและสามารถต่อยอดของการดำเนินงานได้มากขึ้น และควรลดขั้นตอนบางขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อให้การบริการรวดเร็วยิ่งขึ้น

#### การตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้า

1. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านข้อมูล พบว่า การให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลัก ถึงแม้ว่าเวลา สถานที่ต่างกัน การให้ข้อมูลมีความคล้ายกันมาก แสดงว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีความเที่ยงตรง

2. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านผู้วิจัย ได้ให้ผู้ช่วยวิจัย จำนวน 2 คน ช่วยในการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า การได้คำตอบจากผู้ให้ข้อมูลมีความคล้ายกัน ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในที่มาของข้อมูล

3. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านวิธีการ จากการสัมภาษณ์และการตรวจเอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผลการสัมภาษณ์กับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผลการวิจัยที่สอดคล้องกัน

### ส่วนที่ 3 ประเมินโครงการด้วยหลัก CIPP Model

#### การประเมินสถานะแวดล้อม (Context Evaluation)

การดำเนินโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน สามารถประเมินสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งก่อนและหลัง โดยแบ่งได้เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้

หลักการและเหตุผล โครงการธนาคารประชาชน เกิดขึ้นมากเพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อย ผู้ที่มีหนี้สินครัวเรือน และผู้ที่มีความต้องการในการนำเงินไปลงทุน ขยาย หรือสร้างกิจการ ซึ่งจากการดำเนินโครงการที่ผ่านมาจะเห็นว่าโครงการมีหลักการและเหตุผลที่ก่อให้เกิดโครงการอย่างเหมาะสม มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ธนาคารได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็น



แนวคิดเพื่อช่วยเหลือประชาชนอย่างแท้จริง เป็นโครงการที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมาก ถือได้ว่าเป็นโครงการที่มีความสำคัญมากและได้รับการยอมรับจากประชาชนจำนวนมาก

ความสำคัญในการดำเนินโครงการ โครงการเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐที่ให้ประชาชนสร้างรายได้ด้วยตนเอง ประกอบอาชีพที่สามารถเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้ และมีเงินออมไว้ใช้ในยามจำเป็น อีกทั้งการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถแข่งขันในตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้ โครงการธนาคารประชาชนมีความสำคัญต่อประชาชนที่มีรายได้น้อย มีหนี้สิน และต้องการเงินทุนไปใช้ในธุรกิจ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายจะเป็นผู้ประกอบการอาชีพอิสระ ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ค้าขาย โดยในปัจจุบันมีกลุ่มผู้มีรายได้น้อย มีรายจ่ายมากกว่ารายได้ หนี้สินบัตรเครดิตจำนวนมาก ซึ่งจะส่งผลต่อโครงการ จะช่วยให้สามารถบรรลุตัวชี้วัดได้

ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น จากการดำเนินโครงการที่ผ่านมา ธนาคารออมสินพบปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นในช่วงเริ่มโครงการ เนื่องจากต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในการให้บริการ อีกทั้งผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารออมสินมีจำนวนมาก ทำให้ต้องใช้เวลาพอสมควรในการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ ระหว่างการดำเนินโครงการ ลูกค้ายังสับสนในการเตรียมเอกสารในการสมัครเข้าร่วมโครงการ ยังมีลูกค้าบางส่วนที่เตรียมเอกสารไม่ครบถ้วน ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้าในการให้บริการ ลูกค้าเกิดความไม่พอใจและเปลี่ยนใจเข้าร่วมโครงการที่มีลักษณะคล้ายกันของธนาคารหรือสถาบันการเงินรายอื่น

เป้าหมายโครงการ โครงการธนาคารประชาชนมีเป้าหมายในการดำเนินงาน ในแต่ละสาขาของธนาคารออมสิน จะต้องดำเนินการลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ได้ตามตัวชี้วัดของธนาคารที่กำหนดไว้ คือ จำนวนผู้มาขอเข้าร่วมโครงการ ประมาณ 500 รายต่อปี คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งในปี 2558 ธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน ดำเนินได้สูงกว่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ประมาณ 800 ราย คิดเป็นร้อยละ 130 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโครงการได้รับความสนใจจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจำนวนมาก เป็นการสื่อให้เห็นโครงการนี้มีความสำคัญที่ดี

การเตรียมการก่อนดำเนินงาน ทุกครั้งเมื่อธนาคารออมสิน มีการออกผลิตภัณฑ์และบริการ หรือโครงการใหม่ จะมีการอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ของธนาคารแต่ละสาขา เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของธนาคารสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับลูกค้าได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง เพื่อลดความผิดพลาด ความเข้าใจผิดของลูกค้า มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องก่อนเริ่มดำเนินโครงการ อีกทั้งติดตั้งระบบประมวลผลในการวิเคราะห์ผลการอนุมัติให้วงเงินสินเชื่อ ซึ่งมีความเหมาะสมพอสมควร แต่ยังคงต้องการพัฒนาโปรแกรม ระบบให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีจำนวนมาก

### การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)

โครงการธนาคารประชาชนมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในด้านทรัพยากรต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย ดังต่อไปนี้

งบประมาณ ธนาคารออมสินมีการจัดสรรทรัพยากรในด้านการเงินที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีการจัดสรรอย่างเพียงพอ มีปริมาณที่เหมาะสมกับการดำเนินโครงการธนาคารประชาชน มีการเตรียมความพร้อมในการนำเงินไปใช้ในการบริหารโครงการวางแผนตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินโครงการไม่หยุดชะงัก ติดขัดระหว่างการดำเนินงาน เป็นการสร้างความมั่นใจต่อการบริหารโครงการของแต่ละสาขาของธนาคารออมสิน

บุคลากร ธนาคารออมสินมีการวางแผนจัดหาทรัพยากรบุคคล เป็นประจำทุกปี เปิดรับสมัครพนักงานของธนาคาร ที่มีความรู้ความสามารถในด้านการเงิน บัญชี และรู้หลักในการบริหารจัดการธุรกิจ มีใจรักงานบริการ เป็นผู้ที่มิมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ติดต่อดูประสานงานได้อย่างคล่องแคล่ว ทำให้การดำเนินงานไม่เกิดปัญหา สำหรับการดำเนินโครงการธนาคารประชาชน ธนาคารมีการฝึกอบรมพนักงานทุกครั้งก่อนเริ่มการดำเนินงาน หลักสูตรมีความสอดคล้องต่อการปฏิบัติงานของโครงการ มีการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุง แก้ไข ให้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ

ด้านเทคโนโลยี ธนาคารออมสินมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโครงการจำนวนน้อย ไม่มีความทันสมัย ส่งผลให้การดำเนินงานโครงการไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการประเมินผลการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อต้องใช้เวลาพอสมควร เป็นการแสดงถึงการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า ประเภทของข้อมูลเกี่ยวกับรายได้ของลูกค้า มีการแบ่งกลุ่มประเภทของข้อมูลเพื่อง่ายและสะดวกต่อการประมวลผลวิเคราะห์ และได้ผลลัพธ์ที่แม่นยำและใกล้เคียงกับสภาพปัจจุบัน

แผนการดำเนินงาน ธนาคารออมสินมีการวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ จัดทำตัวชี้วัด เพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินโครงการตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งส่วนใหญ่การดำเนินงานจะปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ โดยแบ่งเป็นรายเดือน ว่าในแต่ละเดือนมีการดำเนินงานอย่างไร และมีการสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานให้เจ้าหน้าที่ของธนาคารออมสินทุกคนทราบและถือปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานดังกล่าว

### การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

การดำเนินโครงการธนาคารประชาชน ธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน มีการวางแผนการดำเนินงาน โดยแบ่งเป็นปัจจัย ดังต่อไปนี้

การดำเนินงาน ธนาคารจะดำเนินวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน ฝึกอบรมพนักงาน ให้มีความรู้ในรายละเอียดของโครงการ มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรของธนาคารอย่างชัดเจน และมีความเหมาะสม ให้ความสำคัญต่อบุคลากร ถือว่าเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยจะมีหัวหน้างานในการกำกับ ควบคุมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน

กิจกรรมดำเนินโครงการ ระหว่างการดำเนินโครงการ ธนาคารจะมีกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้แก่ประชาชน ในสื่อมวลชน ได้แก่ สื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ ในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์รายละเอียดของโครงการ บอกสิ่งที่มีประโยชน์แก่ประชาชนที่กำลังบริโภคสื่ออยู่ ให้เกิดความสนใจเข้าร่วมโครงการ สื่อหนังสือพิมพ์ จะลงรายละเอียดของโครงการ พร้อมบอกประเด็นที่สำคัญ เอกสารที่ใช้ประกอบการสมัคร สถานที่ที่รับสมัคร สื่ออินเทอร์เน็ต จะบอกรายละเอียดในหน้าเว็บไซต์ของธนาคารออมสิน รายละเอียดจะครบถ้วนกว่าสื่อประเภทอื่นๆ อีกทั้งการลงพื้นที่ตามชุมชน บริษัท เป็นการประชาสัมพันธ์ให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง ประชาชนสามารถซักถาม เมื่อเกิดข้อสงสัยได้ทันที ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวของธนาคารออมสินในการหาผู้เข้าร่วมโครงการธนาคารประชาชน บรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถหาลูกค้าได้จำนวนมาก ได้รับการตอบรับดีจากประชาชน ส่งผลให้การดำเนินโครงการยังมีต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ส่วนใหญ่การดำเนินงานจะเกี่ยวข้องกับพนักงานสินเชื่อของธนาคาร จะเป็นผู้ให้ข้อมูล รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความเข้าใจในโครงการมากยิ่งขึ้น ดำเนินการตรวจเอกสารอย่างเป็นระบบ รักษาผลประโยชน์ของธนาคาร วิธีการตรวจเอกสารมีความชำนาญ สามารถตรวจความไม่สมบูรณ์ของเอกสารได้อย่างละเอียด ครบถ้วน สามารถให้ข้อคิดเห็นแก่ลูกค้า ตอบข้อสงสัยได้ชัดเจน และสามารถติดตามการชำระหนี้จากลูกค้าได้อย่างดี ช่วยให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การติดตามประเมินผล ผู้บริหารสาขาของธนาคารออมสิน จะมีการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินโครงการ ความสำเร็จของโครงการ เมื่อผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์จะมีการเพิ่มตัวชี้วัดที่เข้มข้นต่อไป เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น แต่ถ้การดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จะมีการประชุมร่วม เพื่อดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และร่วมกันหาทางแก้ไข ให้สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าว ถือว่ามี ความชัดเจน เป็นหลักปฏิบัติของพนักงานทุกคน เป็นผลดีต่อการดำเนินโครงการอย่างมาก จะช่วยส่งผลให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

การมีส่วนร่วมของประชาชน โครงการธนาคารประชาชน ได้รับการตอบรับจากประชาชนจำนวนมากในการเข้าร่วมโครงการ ประชาชนมีฐานะเป็นผู้กู้ ของธนาคาร สามารถนำสินเชื่อที่ได้รับไปพัฒนาธุรกิจ ขยายกิจการต่อไป เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ อีกทั้ง

ประชาชนมีส่วนร่วมในการสนองนโยบายออมเงินของรัฐบาล ช่วยให้ประชาชนมีเงินไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน และนำเงินไปใช้ในการสร้างรายได้ ความมั่นคงให้กับตนเองและครอบครัว ซึ่งถือว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการธนาคารประชาชน ที่ได้ส่งเสริมการออมให้กับประชาชน

จุดแข็ง เป็นโครงการของธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นธนาคารของรัฐที่มีชื่อเสียงของประเทศไทยและมีความน่าเชื่อถือมายาวนาน ฐานลูกค้าของธนาคารมีจำนวนมากส่งผลให้การดำเนินงานของโครงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เจ้าหน้าที่ของธนาคารให้บริการด้วยความเต็มใจ มีใจรักงานบริการ บริการเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันมีการติดต่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานที่ผ่านมามีความสำเร็จอย่างมากจากประชาชน

จุดอ่อน ธนาคารออมสินเป็นธนาคารของรัฐ ทำให้มีปัจจัยในด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ทำได้ล่าช้า ส่งผลให้การดำเนินงานด้านออนไลน์ของธนาคารยังไม่มี ความทันสมัย ไม่ครบวงจร อีกทั้งข้อจำกัดของงบประมาณในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการมีจำนวนน้อย ทำให้ยังมีประชาชนที่ไม่รู้จักโครงการนี้อยู่มากพอสมควร และสาขาของธนาคารออมสินมีจำนวนไม่มาก เมื่อเทียบกับธนาคารอื่นๆ

#### การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

ธนาคารออมสินมีแนวทางในการประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชน โดยวัดจากปัจจัย ดังต่อไปนี้

การเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการที่ธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน มีจำนวนลูกค้าที่ร่วมเข้าโครงการธนาคารประชาชนในปี 2558 จำนวน 800 กว่าราย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานของธนาคาร บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้ลูกค้าเป็นเงินทุนหรือเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพ หรือ เป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ หรือชำระหนี้อื่นๆ จากตัวเลขจำนวนลูกค้าแสดงให้เห็นว่าธนาคารออมสินมีส่วนช่วยให้ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ ฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น เป็นไปตามนโยบายของภาครัฐ

การขยายโครงการ จากผลการดำเนินงานที่ผ่าน กระแสการตอบรับการเข้าร่วมโครงการของประชาชนที่มีจำนวนมาก ส่งผลให้การประเมินผลการขยายโครงการต่อไปมีความเป็นไปได้มากที่สุด และเหมาะสมที่จะขยายโครงการ เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่มีรายได้น้อย นำไปใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการครอบชีพ ชำระหนี้สิน และต้องการเงินทุนไปขยายกิจการ ให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินโครงการ ยังไม่ค่อยส่งผลมากเท่าไรนัก เพียงแต่ส่วนใหญ่จะเกิดจากการผิดชำระหนี้ของลูกค้า ถือว่าเป็นปัญหาสำคัญของธนาคารที่ต้องเร่งแก้ไข ดำเนินการ เพื่อติดตามให้ลูกค้ามาชำระหนี้ได้ตามปกติ มิฉะนั้นจะส่งผลเสียต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการ อาจทำให้การดำเนินงานโครงการหยุดชะงัก เนื่องจากขาดเงินทุนหมุนเวียนในการบริหารโครงการธนาคารประชาชน

ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการ จะเป็นในส่วนของการจัดเก็บข้อมูลลงในระบบ บางครั้งเกิดปัญหาขัดข้อง ทำให้ข้อมูลเกิดความเสียหายบ้างในบางครั้ง อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัย ส่งผลให้การดำเนินงานมีความล่าช้า ลูกค้ำที่เข้าร่วมโครงการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ความเข้าใจในรายละเอียดโครงการเป็นอย่างดี ทักษะและความสามารถของทีมงานสินเชื่อของธนาคาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายและแผนงานการจัดการความรู้ที่ชัดเจน การประเมินเวลาและต้นทุนของโครงการที่สอดคล้องกับบริบทของโครงการ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของลูกค้า การสนับสนุนจาก Top Management ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย การควบคุมปัจจัยภายนอกโครงการ มีแรงจูงใจด้วยการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้ตัวชี้วัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ออมสิน สังกัดเขตบางเขน ดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 7 ผลการประเมิน CIPP Model

CIPP Model	
<p>1. การประเมินด้านบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation: C เป็นโครงการที่มีความสำคัญต่อภาคประชาชน ช่วยให้ประชาชนสามารถสร้างรายได้ด้วยตนเอง มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถนำเงินที่ได้จากโครงการไปใช้ในการดำเนินชีวิต เป็นโครงการที่มุ่งมั่นในการพัฒนาและกระตุ้นเศรษฐกิจไทยอย่างมาก ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น จากการดำเนินโครงการที่ผ่านมา ธนาคารออมสินพบปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นในช่วงเริ่มโครงการ เนื่องจากต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในการให้บริการ อีกทั้งผลิตภัณท์และบริการของธนาคารออมสินมีจำนวนมาก ทำให้ต้องใช้เวลาพอสมควรในการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ ระหว่างการดำเนินโครงการ</p>	<p>2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยป้อน (Input Evaluation: I) มีการจัดทรัพยากรด้านการเงินที่เหมาะสม มีการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ มีการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ธนาคารออมสินมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโครงการจำนวนน้อย ไม่มีความทันสมัย ส่งผลให้การดำเนินงานโครงการไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการประเมินผลการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อต้องใช้เวลาพอสมควร เป็นการแสดงถึงการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวก</p>

ตารางที่ 7 ผลการประเมิน CIPP Model (ต่อ)

CIPP Model	
<p>3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) ธนาคารมีการดำเนินงานวางกระบวนการที่มีความเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร มีแผนงานที่ชัดเจน กำหนดหน้าที่ของบุคลากรของธนาคารอย่างชัดเจน ระยะเวลาในการพิจารณาสินเชื่อใช้ระยะเวลาไม่นาน มีการกระบวนการเฝ้าติดตาม ควบคุม ประเมินผลการดำเนินงาน มีการประชุมวางแผนไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน อีกทั้งมีการมีส่วนร่วมของประชาชน ธนาคารจะมีกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้แก่ประชาชน ในสื่อมวลชน ได้แก่ สื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ ในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ รายละเอียดของโครงการ บอกสิ่งที่มีประโยชน์แก่ประชาชน การติดตามประเมินผล ผู้บริหารสาขาของธนาคารออมสิน จะมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินโครงการความสำเร็จของโครงการ เมื่อผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์จะมีการเพิ่มตัวชี้วัดที่เข้มข้นต่อไป เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น แต่ถ้การดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จะมีการประชุมร่วม เพื่อดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และร่วมกันหาทางแก้ไข ให้สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้</p>	<p>4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) ได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า จากจำนวนลูกค้าที่เข้ามาขอร่วมโครงการจำนวนมาก เกิดปัญหาอุปสรรคบ้าง แต่เจ้าหน้าที่ก็มีการแก้ไขทันที การมีทักษะการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญ ในการดำเนินโครงการ อีกทั้งผู้บริหารให้การสนับสนุนการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการ จะเป็นในส่วนของการจัดเก็บข้อมูลลงในระบบ บางครั้งเกิดปัญหาขัดข้อง ทำให้ข้อมูลเกิดความเสียหายบ้างในบางครั้ง อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัย ส่งผลให้การดำเนินงานมีความล่าช้า ลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ความเข้าใจในรายละเอียดโครงการเป็นอย่างดี ทักษะและความสามารถของทีมงานสินเชื่อของธนาคาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายและแผนงานการจัดการความรู้ที่ชัดเจน การประเมินเวลาและต้นทุนของโครงการที่สอดคล้องกับบริบทของโครงการ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของลูกค้า การสนับสนุนจาก Top Management ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย การควบคุมปัจจัยภายนอกโครงการ มีแรงจูงใจด้วยการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้ตัวชี้วัด</p>

## ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นโครงการของธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นธนาคารของรัฐที่มีชื่อเสียงของประเทศไทย และความน่าเชื่อถือมายาวนาน</li> <li>2. ธนาคารมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ เป็นที่รู้จักมายาวนาน</li> <li>3. ธนาคารออมสินมีการให้บริการทางการเงินที่ครบวงจร</li> <li>4. การดำเนินโครงการธนาคารประชาชนมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า</li> <li>5. ฐานลูกค้าของธนาคารมีจำนวนมากส่งผลให้การดำเนินงานของโครงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้</li> <li>6. มีเงินสินเชื่อที่เพียงพอสำหรับการให้บริการแก่ลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการ</li> <li>7. เจ้าหน้าที่ของธนาคารให้บริการด้วยความเต็มใจ มีใจรักงานบริการ และบริการเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน</li> <li>8. เจ้าหน้าที่สาขามีการติดต่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</li> <li>9. เจ้าหน้าที่มีความรู้ความชำนาญในรายละเอียดของโครงการ</li> <li>10. จัดฝึกอบรมพนักงานของธนาคารอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ โดยจะจัดเป็นประจำทุกเดือน</li> <li>11. ธนาคารมีแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เทคโนโลยีด้านออนไลน์ของธนาคารยังไม่มีความทันสมัย ไม่ครบวงจร</li> <li>2. การให้รายละเอียดของโครงการทางหน้าเว็บไซต์ของธนาคารมีความซับซ้อน อาจทำให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจผิดในรายละเอียดของโครงการได้</li> <li>3. มีสื่อที่บอกรายละเอียดของโครงการไม่มากนัก ไม่ครอบคลุม ทำให้ลูกค้าไม่รู้จักโครงการนี้</li> <li>4. สาขาของธนาคารออมสินมีจำนวนไม่มาก เมื่อเทียบกับธนาคารอื่นๆ</li> <li>5. โครงการมียอดเงินสูงสุดที่สามารถให้สินเชื่อต่ำกว่าธนาคารรายอื่นๆ</li> </ol>

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ SWOT Analysis (ต่อ)

โอกาส	อุปสรรค
1. นโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมการออมให้เกิดกับประชาชน	1. เป็นธนาคารของภาครัฐอาจติดปัญหาเรื่องระยะเวลาในการให้ออมมัติสินเชื่อ
2. ภาครัฐสนับสนุนโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน เพราะเป็นการร่วมมือระหว่างภาครัฐในการให้สินเชื่อแก่ประชาชน	2. ปัจจุบันมีธนาคารพาณิชย์เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการใช้บริการผลิตภัณฑ์ หรือโครงการอื่นๆได้ ที่ไม่ใช่ของธนาคารออมสิน
3. นโยบายภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนสถาบันการเงิน	3. ความเสี่ยงจากการผิดชำระหนี้จากลูกค้าที่ได้อนุมัติวงเงินไปแล้วเนื่องจาก ธนาคารออมสินเป็นธนาคารของรัฐ ไม่สามารถดำเนินการลงโทษผู้ผิดชำระหนี้ได้อย่างเข้มงวด
4. แนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น	4. มีสินค้าทดแทน คือ กลุ่ม Non Bank เกิดขึ้นและลูกค้าไปใช้บริการเพิ่มมากขึ้น
5. นักลงทุนเริ่มมาลงทุนในประเทศไทย เป็นโอกาสที่จะส่งเสริมให้ประชาชนนำเงินไปลงทุนขยายกิจการ	5. การเมืองที่ยังเข้าไม่สูความมั่นคงในสายตาของนักลงทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศไม่มั่นใจในการเพิ่มการลงทุน
6. ลูกค้ามีความมั่นใจในบริการของธนาคารออมสิน	6. ประชาชนมีหนี้ครัวเรือน เพิ่มมากขึ้นทำให้ธนาคารต้องเข้มงวดในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ
7. กระแสความนิยมในการขอใช้บริการสินเชื่อจากสถาบันการเงิน	7. ช่องทางการสื่อสารมีจำนวนน้อย ทำให้เข้าถึงลูกค้าเป้าหมายได้ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่
8. การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2559 ส่งผลให้สถาบันการเงินได้รับความนิยมจากการเข้าขอสินเชื่อจากประชาชน เพื่อนำเงินไปขยายกิจการและลงทุนเพิ่มมากขึ้น	
9. นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	
10. เกิดเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่ใช้ในการดำเนินงานให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วเพิ่มมากขึ้น	



ตารางที่ 9 การประเมิน SWOT Analysis

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนัก คะแนน
<b>จุดแข็ง</b>			
1.เป็นโครงการของธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นธนาคารของรัฐที่มีชื่อเสียงของประเทศไทยและความน่าเชื่อถือมายาวนาน	0.05	4	0.20
2.ธนาคารมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ เป็นที่รู้จักมายาวนาน	0.02	4	0.08
3.ธนาคารออมสินมีการให้บริการทางการเงินที่ครบวงจร	0.10	5	0.50
4.การดำเนินโครงการธนาคารประชาชนมีประสิทธิภาพ	0.03	5	0.15
5.ฐานลูกค้าของธนาคารมีจำนวนมาก	0.10	5	0.50
6.มีเงินสินเชื่อที่เพียงพอสำหรับการให้บริการแก่ลูกค้าที่	0.10	5	0.50
7.เจ้าหน้าที่ของธนาคารให้บริการด้วยความเต็มใจ มีใจรักงานบริการ และบริการเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน	0.03	4	0.12
8.เจ้าหน้าที่สาขามีการติดต่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	0.05	4	0.20
9.เจ้าหน้าที่มีความรู้ความ ความชำนาญในรายละเอียด	0.05	4	0.20
10.จัดฝึกอบรมพนักงานของธนาคารอย่างต่อเนื่อง	0.10	3	0.30
11.ธนาคารมีแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ	0.05	4	0.20
<b>จุดอ่อน</b>			
1.เทคโนโลยีด้านออนไลน์ของธนาคารยังไม่ทันสมัย ไม่ครบวงจร	0.10	4	0.40
2.การให้รายละเอียดของโครงการทางหน้าเว็บไซต์ของธนาคารมีความซับซ้อน	0.10	5	0.50
3.มีสื่อที่บอกรายละเอียดของโครงการไม่มากนัก ไม่ครอบคลุม ทำให้ลูกค้าไม่รู้จักโครงการนี้	0.05	5	0.25
4.สาขาของธนาคารออมสินมีจำนวนไม่มาก เมื่อเทียบกับธนาคารอื่นๆ	0.02	4	0.08
5. โครงการมียอดเงินสูงสุดที่สามารถให้สินเชื่อต่ำกว่าธนาคารรายอื่นๆ	0.05	3	0.15
รวม	1.0		4.33

หมายเหตุ : คะแนนสูงสุด = 5, สูง = 4, ปานกลาง = 3, ต่ำ = 2, ต่ำมาก = 1

ตารางที่ 9 การประเมิน SWOT Analysis (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนัก คะแนน
โอกาส			
1.นโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมการออมให้เกิดกับประชาชน	0.05	4	0.20
2.ภาครัฐสนับสนุนโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน	0.05	4	0.20
3.นโยบายภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนสถาบันการเงิน	0.13	5	0.65
4.แนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น	0.04	5	0.20
5.นักลงทุนเริ่มมาลงทุนในประเทศไทย	0.05	4	0.20
6.ลูกค้ามีความมั่นใจในบริการของธนาคารออมสิน	0.10	4	0.40
7.กระแสความนิยมในการขอใช้บริการสินเชื่อจากสถาบันการเงิน	0.03	4	0.12
8.การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2559	0.14	4	0.56
9.นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	0.15	4	0.60
10.เกิดเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่ใช้ในการดำเนินงาน	0.05	4	0.20
อุปสรรค			
1.เป็นธนาคารของภาครัฐอาจติดปัญหาเรื่องระยะเวลาในการให้ออมัติสินเชื่อ	0.05	4	0.20
2.ปัจจุบันมีธนาคารพาณิชย์เพิ่มมากขึ้น	0.04	5	0.20
3.ความเสี่ยงจากการผิดชำระหนี้	0.02	5	0.10
4.มีสินค้าทดแทน คือ กลุ่ม Non Bank	0.02	4	0.08
5. การเมืองที่ยังเข้าไม่สู่ความมั่นคง	0.03	3	0.09
6.ประชาชนมีหนี้ครัวเรือน เพิ่มมากขึ้น	0.03	4	0.12
7.ช่องทางการสื่อสารมีจำนวนน้อย	0.02	4	0.08
รวม	1.0		4.20

หมายเหตุ : คะแนนสูงสุด = 5, สูง = 4, ปานกลาง = 3, ต่ำ = 2, ต่ำมาก = 1

### Tows Matrix

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์กลยุทธ์ SO

Matrix SO	S1	S3	S5	S6	S10
O1				SO1	
O3		SO2			
O4				S06	
O6		S03			SO5
O8			S07		
O9	SO4				

## กลยุทธ์ SO

SO1 ดำเนินโครงการโดยมุ่งให้ประชาชนรู้จักการนำเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมออมเงินส่วนหนึ่งไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน

SO2 ดำเนินโครงการธนาคารประชาชนแบบครบวงจรและครอบคลุมทุกความต้องการ

SO3 จัดรายการส่งเสริมการขายในการดึงดูดลูกค้าให้เข้าร่วมโครงการมากขึ้น

SO4 ให้สินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น สอนนโยบายของรัฐเพื่อนำไปพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

SO5 จัดฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจในการใช้บริการของลูกค้า

SO6 จัดสัมมนาโครงการธนาคารประชาชนให้ประชาชนที่สนใจเข้าร่วมรับฟังความรู้และสามารถยื่นใบสมัครร่วมโครงการได้ทันที

SO7 เพิ่มกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อตอบสนองการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์กลยุทธ์ WO

Matrix WO	W1	W2	W3	W5
O2		WO1		WO3
O6			WO5	
O7			WO2	
O10	WO4			

### กลยุทธ์ WO

WO1 สร้างความมั่นใจให้กับประชาชนให้มาร่วมโครงการของธนาคารออมสินมากกว่าธนาคารอื่น

WO2 ใช้ความมีชื่อเสียงของธนาคารและการยอมรับจากลูกค้าในการประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้ที่ไม่เคยได้ยินได้รู้จักมาขอใช้บริการแทน Non Bank

WO3 สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับประชาชนในการร่วมโครงการให้มากขึ้น

WO4 ใช้เทคโนโลยี ระบบการปฏิบัติการ ระบบประมวลผลที่ทันสมัย เข้ามาแทนที่ระบบเก่าในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้มีความรวดเร็วเพิ่มขึ้น

WO5 ประชาสัมพันธ์ว่าเป็นโครงการของรัฐ เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการมากกว่าธนาคารพาณิชย์ รายอื่นๆ

### ตารางที่ 12 การวิเคราะห์กลยุทธ์ ST

Matrix ST	S3	S4	S9	S8	S11
T1	ST1				
T3			ST3		
T4					ST5
T6		ST2			
T7				ST4	

### กลยุทธ์ ST

ST1 พัฒนาระบบการให้บริการเริ่มตั้งแต่การตรวจเอกสารที่ใช้ประกอบการสมัครเข้าสู่กระบวนการพิจารณาอนุมัติ จะทำให้เกิดความรวดเร็วแม่นยำในการแจ้งผลการอนุมัติกับลูกค้า

ST2 ธนาคารมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพควรพิจารณาให้รอบคอบถึงรายได้และหนี้สินของลูกค้าก่อนตัดสินใจให้สินเชื่อ

ST3 เจ้าหน้าที่ให้ความรู้กับลูกค้าที่ต้องการใช้บริการให้เข้าใจถึงวิธีการชำระหนี้และกระบวนการติดตามชำระหนี้ พร้อมบทลงโทษเพื่อไม่ให้ลูกค้าที่ได้รับอนุมัติหลบหนีหรือหลีกเลี่ยงการชำระเงิน

ST4 ประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของธนาคาร ความพร้อมในการให้บริการ รายละเอียดของโครงการให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจมาใช้บริการของธนาคารออมสินเพียงรายเดียว

ST5 วางแผนโฆษณาประชาสัมพันธ์ ออกบูธ เพื่อหาลูกค้ารายใหม่ และเป็นการดึงลูกค้าจากธนาคารหรือสถาบันการเงินรายอื่น

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์กลยุทธ์ WT

Matrix WT	W2	W3	W4	W5
T3				WT2
T4			WT3	
T6				WT1
T7	WT5	WT4		

#### กลยุทธ์ WT

WT1 ธนาคารต้องหลีกเลี่ยงหรือไม่อนุมัติวงเงินสำหรับลูกค้าที่มีหนี้สินสูง เพื่อหลีกเลี่ยงหนี้สูญที่จะเกิดขึ้น

WT2 ต้องออกมาตรการลงโทษ สำหรับผู้ที่นำเงินไปใช้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของธนาคารและที่ได้แจ้งกับธนาคารไว้ในตอนแรก

WT3 หลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับโครงการ ทำให้โครงการประสบความล้มเหลว

WT4 เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ของโครงการให้เพิ่มมากขึ้น

WT5 ปรับปรุงหน้าเว็บไซต์ของธนาคารเพื่อใช้ในการแจ้งข่าวสาร บอกรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการอย่างชัดเจน เพื่อลดความเข้าใจผิดที่จะเกิดขึ้น

#### ส่วนที่ 5 ผลการประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชน

การประเมินความสำเร็จของโครงการ มีการแบ่งระดับการให้ความสำเร็จของโครงการ ซึ่งผู้วิจัยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ด้านความเข้าใจในรายละเอียดโครงการ ทีมงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการที่รับผิดชอบ โดยสมาชิกทุกของทีมงาน ทุกคนสามารถอธิบายแนวคิดต่างๆ ของโครงการได้มากกว่า 80% ทีมงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ทีมงานสามารถอธิบายความต้องการของโครงการที่ชัดเจนได้ เป้าหมายและแผนงานการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ธนาคารมีการจัดตารางการฝึกอบรมเป็นประจำอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับการดำเนินโครงการ ทักษะและความสามารถของทีมงานสินเชื่อของธนาคาร ทีมงานสินเชื่อของธนาคารทุกคนจะมีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ สามารถให้บริการ ตอบข้อสงสัยจากลูกค้าได้ครบถ้วน จะเห็นได้จากเสียงตอบรับจากลูกค้า ว่าพนักงานของธนาคารออมสินบริการดีมาก ให้ความรู้และช่วยให้ความเข้าใจในโครงการได้ดี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานสินเชื่อของธนาคารจะมีการสื่อสารที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรับรู้ รู้จักโครงการธนาคารประชาชนยังมีจำนวนน้อย

และไม่ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จะเห็นได้เฉพาะบริเวณใกล้สาขาของธนาคารเท่านั้น ไม่รู้จักในวงกว้าง แผนดำเนินโครงการที่ชัดเจนสอดคล้องกับโครงการ มีแผนโครงการเป็นลายลักษณ์อักษรและสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ เรียงลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน อีกทั้งมีการระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ทำให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็ว แผนกำกับติดตามที่ชัดเจน ครอบคลุมการดำเนินงานและมีความต่อเนื่อง มีแผนกำกับติดตามโครงการตรงตามแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร ครอบคลุมกิจกรรมโครงการ อีกทั้งติดตามโครงการอย่างต่อเนื่อง และมีผู้รับผิดชอบ ทำให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็ว การมีส่วนร่วมของลูกค้า ธนาคารร่วมเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินโครงการ และนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการ การสนับสนุนจาก Top Management ผู้บริหารให้ความสำคัญในการดำเนินโครงการ ร่วมกันแสดงความคิดเห็น หาแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินโครงการ การบริหารจัดการเวลาให้คุ้มค่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายกว่าร้อยละ 80 เห็นว่าระยะเวลาของโครงการธนาคารประชาชนมีความเหมาะสม และควรมีโครงการอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามนโยบายของธนาคารที่ได้กำหนดไว้ การควบคุมปัจจัยภายนอกโครงการ การดำเนินโครงการของธนาคารประชาชน ธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน มีการดำเนินงานควบคุมปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพสังคมในปัจจุบัน ลูกค้าและคู่แข่งชั้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสอดคล้องความเป็นจริง แรงจูงใจด้วยการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล เป็นปัจจัยในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยสามารถวัดได้จากการให้คะแนนการบริการจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของธนาคาร พนักงานส่วนใหญ่จะได้คะแนนการให้บริการดีเยี่ยมจากลูกค้า จะมีการให้รางวัลประจำเดือน ในรูปของพนักงานดีเด่น การวิเคราะห์ตัวชี้วัดของโครงการ ธนาคารออมสินมีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการดำเนินโครงการ โดยวัดจากจำนวนผู้มาขอเข้าร่วมโครงการธนาคารประชาชน ซึ่งที่ผ่านมาในปี 2558 สามารถดำเนินงานได้สูงกว่าเกณฑ์ชี้วัด การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารมีระบบการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ ธนาคารมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของลูกค้าที่เข้าใช้บริการ ในเรื่องของการติดตามชำระหนี้ของลูกค้า มีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการผิดชำระหนี้ของลูกค้า

นำผลการประเมินโครงการไปปรับการวางแผน การกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และทรัพยากร เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่งจัดอยู่ระดับคะแนน 3 นำผลการประเมินโครงการไปปรับการวางแผน การกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และทรัพยากร มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการปานกลาง เนื่องจากการปรับปรุงวัตถุประสงค์ไม่สามารถดำเนินการได้ เพราะเป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ดีอยู่แล้ว

## ส่วนที่ 6 กลยุทธ์ความสำเร็จของโครงการ

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโครงการธนาคารประชาชน ธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในการดำเนินการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมและเป็นกลยุทธ์ความสำเร็จของโครงการนี้ ในการที่จะได้มาซึ่งสิ่งที่เหมาะสมและจำเป็นในการนำมาปรับใช้ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ได้แก่

### กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

ธนาคารออมสินใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) ในการบริหารโครงการธนาคารประชาชน ใช้ความเข้มแข็งภายในของโครงการที่แสดงจากภายนอก (SO Strategy) จากการวิเคราะห์ พบว่า ธนาคารออมสินเป็นธนาคารของรัฐ มีชื่อเสียงและมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ดำเนินโครงการธนาคารประชาชนแบบครบวงจรและครอบคลุมทุกความต้องการ จัดรายการส่งเสริมการขาย ในการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาร่วมโครงการมากขึ้น ให้สินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น สนองนโยบายของรัฐเพื่อนำไปพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเพิ่มกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อตอบสนองการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งทางโครงการได้มีการเตรียมความพร้อมในการรองรับการขยายตัวของธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยการสร้างกลุ่มพันธมิตรในการกับบริษัทในการสร้างการรับรู้โครงการให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อพัฒนาชุมชนให้แข็งแรงและยั่งยืน ประชาชนมีรายได้ที่มั่นคงและสามารถรับผิดชอบตนเองและครอบครัว

### กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ธนาคารออมสินใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นการนำเสนอโครงการที่เกิดจากนโยบายของภาครัฐ มีความแตกต่างจากคู่แข่งและเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้มีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อรักษารฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มในด้าน ต่อไปนี้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการแบ่งประเภทของลูกค้ำ และให้วงเงินในสัดส่วนที่เหมาะสม ซึ่งโครงการมีการคิดดอกเบี้ยที่ต่ำเมื่อเทียบกับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารรายอื่นๆ จะเห็นว่าธนาคารออมสินมีการคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ ทำให้ได้รับความสนใจจากลูกค้าจำนวนมาก

การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง โครงการมีการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ในการพิจารณาวงเงินที่สามารถให้กับลูกค้าได้สูงสุด 200,000 บาท มีการผ่อนจ่ายเป็นรายงวด พร้อมกับการออมเงินไปในทางหนึ่งด้วย ไม่มีการจ่ายขั้นต่ำ เมื่อเทียบกับธนาคารอื่น ที่ปล่อยสินเชื่อวงเงินสูงๆ และให้ประชาชนจ่ายขั้นต่ำ ซึ่งเมื่อพิจารณาจะพบว่า มีการคิดอัตราดอกเบี้ยที่สูง ทำให้ประชาชนมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

การสร้างความแตกต่างด้านการบริการ โครงการดำเนินงานโดยมีการประมวลผลวิเคราะห์การให้สินเชื่อที่ใช้ระยะเวลาไม่นาน ประมาณ 3- 7 วัน ลูกค้ำก็จะทราบผลในการอนุมัติสินเชื่อดังกล่าวส่งผลให้ลูกค้ำเกิดความพึงพอใจสูงสุดในการเข้าร่วมโครงการธนาคารประชาชน

การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร โครงการธนาคารประชาชน คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการ รวมทั้งมีใจรักงานบริการ บริการลูกค้ำทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน เสมือนหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกัน

### **กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)**

ธนาคารออมสินดำเนินโครงการธนาคารประชาชน ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายและเพื่อสร้างความเติบโตให้กับโครงการ

#### **การกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด**

ผลิตภัณฑ์ โครงการธนาคารประชาชนมีความแปลกใหม่ มีความหลากหลายในการให้บริการสินเชื่อ เกิดจากนโยบายของภาครัฐ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นจากลูกค้ำ ว่าเป็นโครงการที่น่าเชื่อถือ มั่นคง

ราคา การกำหนดราคาหรือวงเงินสินเชื่อ รวมทั้งค่าธรรมเนียมและอัตราดอกเบี้ย ตั้งราคาให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ และให้ผลตอบแทนสูงสุดคืนให้กับประชาชน และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการให้สินเชื่อได้ตามความต้องการของผู้ขอเข้าร่วมโครงการ โดยพิจารณาจากหลายปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินโครงการ

ช่องทางการจัดจำหน่าย ทุกสาขาทั่วประเทศ ธนาคารออมสินจะตั้งใกล้แหล่งสถานที่ราชการ ชุมชน เป็นสถานที่ที่สามารถพบเห็นได้โดยง่าย และสะดวกในการมาใช้บริการ พร้อมทั้งมีการออกพื้นที่เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

การส่งเสริมการตลาด โครงการมีการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิม และยังเพิ่มช่องทางการขยายส่วนแบ่งตลาด โดยการจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการขายตามบริษัท สถานที่ราชการ ชุมชนขนาดใหญ่ เพื่อเป็นการเพิ่มความสนใจ และกระตุ้นให้ประชาชนมาขอเข้าร่วมโครงการเพิ่มมากขึ้น

บุคลากร มีการคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในด้านการบริการ การพิจารณาสินเชื่อ และมีการเพิ่มพนักงานให้มีความเหมาะสมกับงานที่ทำ เพื่อรองรับการให้บริการกับลูกค้ำที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และยังมีฝึกอบรมพนักงานในด้านการบริการสินเชื่อ และพนักงานทั่วทุกสาขาในประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน



กระบวนการ มีการปรับปรุงและเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งกระบวนการในการดำเนินงาน ให้มีการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อมีความสะดวก รวดเร็ว โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าที่ลูกค้าจะได้รับมากที่สุด

สภาพสิ่งแวดล้อม การปรับสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีพื้นที่และช่องทางสำหรับติดต่อเฉพาะโครงการธนาคารประชาชน ปรับบรรยากาศภายในสาขาให้มีความทันสมัย ใช้เทคโนโลยีสมปุในการสื่อถึงธนาคารออมสิน

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเรื่องของลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า มีการเพิ่มการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้มากขึ้น เช่น การจัดแคมเปญต่างๆ ในการคืนกำไรให้กับประชาชน และตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมและเกิดการบอกต่อแก่ลูกค้าใหม่ที่สนใจใช้บริการของธนาคาร



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ การประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน โดยมีผลการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไป จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน
2. เพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน
3. เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จและแนวทางการปรับปรุงโครงการให้มีความเหมาะสมในอนาคต

#### ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงลักษณะข้อมูลการวิจัยที่จะต้องการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทั้งหมด โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจะเป็นเจ้าหน้าที่ ผู้จัดการ และลูกค้าที่ได้ใช้บริการสินเชื่อโครงการธนาคารประชาชนโดยโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 25 คน ตามหลักการ Snow ball การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคสามเส้า โดยจะเน้นเขตที่ดำเนินงาน

#### สรุปผลการศึกษา

##### การถอดบทเรียนสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน จังหวัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ธนาคารกำหนดไว้ ซึ่งดูได้จากจำนวนผู้เข้ามาขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชนที่เพิ่มขึ้น การพิจารณาเงินที่มีความรัดกุม และกระแสตอบรับจากลูกค้าในเรื่องการสร้างคามพึงพอใจของธนาคาร ส่งผลให้การดำเนินงานที่ผ่านมาประสบความสำเร็จ

นโยบายหรือกลยุทธ์สำหรับโครงการธนาคารประชาชน ธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน ส่วนใหญ่จะมีการวางนโยบายในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชนอย่างชัดเจน โดยหลักการคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างการรับรู้แก่ลูกค้า มีการสร้างสื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ออกพื้นที่จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่จะเกิดปัญหาในเรื่องการชำระหนี้คืนของลูกค้ำที่ไม่ตรงต่อเวลา ล่าช้า หรือหนีหนี้ ทำให้การดำเนินโครงการธนาคารประชาชน ได้รับผลกระทบ

ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่ยังคงให้การสนับสนุนโครงการธนาคารประชาชน ให้มีการดำเนินโครงการต่อไป

เหตุผลที่ลูกค้ำมาขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่ประชาชนมาขอใช้บริการโครงการ เนื่องจากมีรายจ่ายไม่เพียงพอกับรายได้ที่เกิดขึ้น มีหนี้สิน ไม่มีเงินลงทุนกิจการของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการเกิดโครงการธนาคารประชาชน

วิธีการดำเนินการพิจารณาอนุมัติโครงการธนาคารประชาชน ให้กับผู้ที่มาขอใช้บริการ ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากปัจจัยด้านความสามารถในการชำระหนี้ รายได้ของลูกค้ำที่เข้ามาขอใช้บริการ และหนี้สินจากสถาบันการเงินอื่นๆ สภาพคล่องในการใช้จ่ายเงิน และคุณลักษณะและคุณสมบัติของลูกค้ำ

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชน ในปัจจุบันลูกค้ำไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ เช่น ลูกค้ำไม่นำเงินที่ได้รับจากโครงการไปลงทุนในกิจการให้เกิดรายได้ขึ้นจริง แต่นำเงินไปใช้จ่ายเกินความจำเป็น ลูกค้ำมีหนี้ในระบบด้วยในเวลาเดียวกัน และเงินกู้จากธนาคารเวลาชำระจึงมุ่งแต่ชำระหนี้ในระบบก่อน ขั้นตอนการดำเนินงานของธนาคารมากเกินไป บางขั้นตอนสามารถรวมหรือยกเลิกได้ เพื่อให้การบริการมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การติดตามหนี้จากลูกค้ำทำได้ลำบาก เนื่องจากการย้ายที่อยู่ของลูกค้ำ ซึ่งไม่ตรงกับแบบขอร่วมโครงการในตอนแรก และลูกค้ำไม่แจ้งเปลี่ยนที่อยู่กับธนาคาร อีกทั้งลูกค้ำส่วนใหญ่ไม่ออมเงินเป็นประจำ และจากนโยบายของการปล่อยสินเชื่อ กระตุ้นสร้างรายได้ ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถพิจารณาอนุมัติสินเชื่อได้อย่างรอบคอบ เนื่องด้วยจำนวนลูกค้ำต่อวันที่มีจำนวนมาก รวมถึงเครื่องมือและเทคโนโลยีของธนาคารที่มีความล้ำสมัยอยู่บ้าง จะส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพในบางครั้ง

ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่ควรมีโครงการธนาคารประชาชนต่อไป เพื่อช่วยแก้ปัญหาเดือดร้อนทางเศรษฐกิจให้กับลูกค้ำ ให้ลูกค้ำมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น หมดภาระหนี้สิน และมีเงินทุนในการนำไปใช้จ่ายกิจการ และควรมีการจัดแบ่งกลุ่มโครงการธนาคารประชาชนให้มีความครอบคลุม และเพิ่มวงเงินเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้ำ อีกทั้งลูกค้ำจะต้องตระหนักถึงค่าของเงิน และมีวินัยในการออม ใช้เงินในยามจำเป็นและสร้างรายได้สูงสุด ส่งเสริมพัฒนาอาชีพและต่อยอดอาชีพเดิมของลูกค้ำเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับลูกค้ำมากขึ้น

การติดตามการชำระหนี้ของสมาชิกโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่ธนาคารจะมีการเฝ้าติดตามลูกค้ำที่ได้รับสินเชื่อจากโครงการอยู่แล้ว ทั้งทางโทรศัพท์ทวงถามผู้กู้และผู้ค้ำกรณที่ค้างชำระมากกว่า 1 งวดขึ้นไป พร้อมทั้งสอบถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดปัญหาค้างชำระหนี้ และ

พยายามหาแนวทางในการแก้ปัญหา หากโทรศัพท์ติดตามแล้วไม่ได้ผล ก็จะมีการจัดทำหนังสือเตือนไปยังลูกค้ารายนั้นให้มาชำระหนี้ แต่ถ้าลูกค้ามีความประสงค์จะชำระต่อ แต่มีเงินฟ่อนน้อยก็จะปรับโครงการสร้างหนี้ให้ สุดท้ายถ้าลูกค้าเจตนาหลบหนี้ หลีกเลี่ยงการชำระหนี้ ธนาคารก็จะดำเนินคดีตามกฎหมาย

เหตุผลที่มาขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่ต้องการให้เห็นถึงการนำเงินที่ได้จากโครงการไปใช้ในการทำธุรกิจและชำระหนี้บางส่วน ลงทุนเรื่องสินทรัพย์ ใช้ในการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ลงทุนขยายกิจการ

การได้รับการให้บริการจากเจ้าหน้าที่ธนาคาร ส่วนใหญ่ลูกค้าต้องการบอกว่าการบริการของพนักงานธนาคารออมสินให้บริการด้วยความเต็มใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส พูดจาด้วยน้ำเสียงสุภาพ อ่อนโยน ให้ความรู้ของโครงการได้อย่างครอบคลุม เข้าใจง่าย และสามารถตอบข้อสงสัยได้ครบถ้วน ทำให้เกิดความมั่นใจในการขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน

ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการขอใช้บริการ ปัญหาส่วนใหญ่จะเกิดปัญหาในครั้งแรกที่มาขอใช้บริการ ในเรื่องของเอกสารประกอบการสมัครไม่ครบถ้วน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการได้รับสินเชื่อ อีกทั้งปัญหาในการไม่ได้รับสินเชื่อ ซึ่งเกิดจากการมีรายได้ที่ไม่แน่นอนทำให้ได้รับการอนุมัติ และเวลาในการรอผลการอนุมัติใช้เวลานานบางครั้งเกือบ 3 อาทิตย์

ข้อดีของโครงการธนาคารประชาชน ส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการธนาคารประชาชนช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน ทำให้ประชาชนที่ได้รับอนุมัติสามารถนำเงินไปลงทุนกิจการ ชำระหนี้สินให้หมดไป สามารถเริ่มต้นชีวิตใหม่ได้อย่างมีความสุข สามารถผ่อนจ่ายเป็นรายงวดได้ ทำให้สามารถมีเงินออมไว้ใช้ในยามฉุกเฉินได้ เป็นการส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักการออมเงินเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชน ลูกค้าส่วนใหญ่บอกว่าโครงการธนาคารประชาชนเป็นโครงการที่ดี ช่วยเหลือประชาชนได้อย่างทั่วถึง ควรมีโครงการนี้ตลอดไปเพื่อให้ประชาชนมีชีวิตที่ดีขึ้นและควรเพิ่มวงเงินสินเชื่อให้มากกว่า 200,000 บาท เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสทางเลือกที่จะสามารถนำไปใช้ได้เพียงพอและสามารถต่อยอดของการดำเนินงานได้มากขึ้น และควรลดขั้นตอนบางขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อให้การบริการรวดเร็วยิ่งขึ้น

### ประเมินโครงการด้วยหลัก CIPP Model

1. การประเมินด้านบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation: C เป็นโครงการที่มีความสำคัญต่อภาคประชาชน ช่วยให้ประชาชนสามารถสร้างรายได้ด้วยตนเอง มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถนำเงินที่ได้จากโครงการไปใช้ในการดำเนินชีวิต เป็นโครงการที่มุ่งมั่นในการพัฒนาและกระตุ้นเศรษฐกิจไทยอย่างมาก ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น จากการดำเนินโครงการที่ผ่านมา ธนาคารออมสินพบปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นในช่วงเริ่มโครงการ เนื่องจากต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ

ในการให้บริการ อีกทั้งผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารออมสินมีจำนวนมาก ทำให้ต้องใช้เวลาพอสมควรในการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ ระหว่างการดำเนินโครงการ

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยป้อน (Input Evaluation: I) มีการจัดทรัพยากรด้านการเงินที่เหมาะสม มีการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ มีการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ธนาคารออมสินมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโครงการจำนวนน้อย ไม่มีความทันสมัย ส่งผลให้การดำเนินงานโครงการไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการประเมินผลการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร เป็นการแสดงถึงการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) ธนาคารมีการดำเนินงานวางแผนกระบวนการที่มีความเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร มีแผนงานที่ชัดเจน กำหนดหน้าที่ของบุคลากรของธนาคารอย่างชัดเจน ระยะเวลาในการพิจารณาสินเชื่อใช้ระยะเวลาไม่นาน มีการกระบวนการเฝ้าติดตาม ควบคุม ประเมินผลการดำเนินงาน มีการประชุมวางแผนไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน อีกทั้งมีกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ธนาคารจะมีกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้แก่ประชาชน ในสื่อมวลชน ได้แก่ สื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ ในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์รายละเอียดของโครงการ บอกสิ่งที่มีประโยชน์แก่ประชาชนที่กำลังบริโภคสื่ออยู่ ให้เกิดความสนใจเข้าร่วมโครงการ

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) ได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า จากจำนวนลูกค้าที่เข้ามาขอร่วมโครงการจำนวนมาก เกิดปัญหาอุปสรรคบ้าง แต่เจ้าหน้าที่ก็มีการแก้ไขทันที การมีทักษะการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญ ในการดำเนินโครงการ อีกทั้งผู้บริหารให้การสนับสนุนการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการ จะเป็นในส่วนของการจัดเก็บข้อมูลลงในระบบ บางครั้งเกิดปัญหาขัดข้อง ทำให้ข้อมูลเกิดความเสียหายบ้างในบางครั้ง อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัย ส่งผลให้การดำเนินงานมีความล่าช้า ลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการจากการศึกษา พบว่า ควรมีการดำเนินโครงการต่อ

### การวิเคราะห์ SWOT Analysis

#### จุดแข็ง

1. เป็นโครงการของธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นธนาคารของรัฐที่มีชื่อเสียงของประเทศไทย และความน่าเชื่อถือมายาวนาน
2. ธนาคารมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ เป็นที่รู้จักมายาวนาน
3. ธนาคารออมสินมีการให้บริการทางการเงินที่ครบวงจร

4. การดำเนินโครงการธนาคารประชาชนมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า
5. ฐานลูกค้าของธนาคารมีจำนวนมากส่งผลให้การดำเนินงานของโครงการบรรลุวัตถุประสงค์

#### จุดอ่อน

1. เทคโนโลยีด้านออนไลน์ของธนาคารยังไม่มีความทันสมัย ไม่ครบวงจร
2. การให้รายละเอียดของโครงการทางเว็บไซต์ของธนาคารมีความซับซ้อน อาจทำให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจผิดในรายละเอียดของโครงการได้

3. มีสื่อที่บอกรายละเอียดของโครงการไม่มากนัก ไม่ครอบคลุม ทำให้ลูกค้าไม่รู้จักรโครงการนี้

4. สาขาของธนาคารออมสินมีจำนวนไม่มาก เมื่อเทียบกับธนาคารอื่นๆ
5. โครงการมียอดเงินสูงสุดที่สามารถให้สินเชื่อต่ำกว่าธนาคารรายอื่นๆ

#### โอกาส

1. นโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมการออมให้เกิดขึ้นกับประชาชน
2. ภาครัฐสนับสนุนโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน เพราะเป็นการร่วมมือระหว่างภาครัฐในการให้สินเชื่อแก่ประชาชน
3. นโยบายภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนสถาบันการเงิน
4. แนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น
5. นักลงทุนเริ่มมาลงทุนในประเทศไทย เป็นโอกาสที่จะส่งเสริมให้ประชาชนนำเงินไปลงทุนขยายกิจการ

#### อุปสรรค

1. เป็นธนาคารของภาครัฐอาจติดปัญหาเรื่องระยะเวลาในการให้อนุมัติสินเชื่อ
2. ปัจจุบันมีธนาคารพาณิชย์เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการใช้บริการผลิตภัณฑ์ หรือโครงการอื่นๆได้ ที่ไม่ใช่ของธนาคารออมสิน
3. ความเสี่ยงจากการผิดชำระหนี้จากลูกค้าที่ได้อนุมัติวงเงินไปแล้วเนื่องจาก ธนาคารออมสินเป็นธนาคารของรัฐ ไม่สามารถดำเนินการลงโทษผู้ผิดชำระหนี้ได้อย่างเข้มงวด
4. มีสินค้าทดแทน คือ กลุ่ม Non Bank เกิดขึ้นและลูกค้าไปใช้บริการเพิ่มมากขึ้น
5. การเมืองที่ยังเข้าไม่สู่ความมั่นคงในสายตาของนักลงทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศไม่มั่นใจในการเพิ่มการลงทุน
6. ประชาชนมีหนี้ครัวเรือน เพิ่มมากขึ้นทำให้ธนาคารต้องเข้มงวดในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

## Tows Matrix

### กลยุทธ์ SO

SO1 ดำเนินโครงการโดยมุ่งให้ประชาชนรู้จักการนำเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมออมเงินส่วนหนึ่งไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน

SO2 ดำเนินโครงการธนาคารประชาชนแบบครบวงจรและครอบคลุมทุกความต้องการ

SO3 จัดรายการส่งเสริมการขายในการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาร่วมโครงการมากขึ้น

SO4 ให้สินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น สนองนโยบายของรัฐเพื่อนำไปพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

SO5 จัดฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจในการของใช้บริการของลูกค้า

SO6 จัดสัมมนาโครงการธนาคารประชาชนให้ประชาชนที่สนใจเข้าร่วมรับฟังความรู้และสามารถยื่นใบสมัครร่วมโครงการได้ทันที

SO7 เพิ่มกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อตอบสนองการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### กลยุทธ์ WO

WO1 สร้างความมั่นใจให้กับประชาชนให้มาร่วมโครงการของธนาคารออมสินมากกว่าธนาคารอื่น

WO2 ใช้ความมีชื่อเสียงของธนาคารและการยอมรับจากลูกค้าในการประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้ที่ไม่เคยได้ยินได้รู้จักมาขอใช้บริการแทน Non Bank

WO3 สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับประชาชนในการร่วมโครงการให้มากขึ้น

WO4 ใช้เทคโนโลยี ระบบการปฏิบัติการ ระบบประมวลผลที่ทันสมัย เข้ามาแทนที่ระบบเก่าในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้มีความรวดเร็วเพิ่มขึ้น

WO5 ประชาสัมพันธ์ว่าเป็นโครงการของรัฐ เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการมากกว่าธนาคารพาณิชย์ รายอื่นๆ

### กลยุทธ์ ST

ST1 พัฒนาระบบการให้บริการเริ่มตั้งแต่การตรวจเอกสารที่ใช้ประกอบการสมัครเข้าสู่กระบวนการพิจารณาอนุมัติ จะทำให้เกิดความรวดเร็วแม่นยำในการแจ้งผลการอนุมัติกับลูกค้า

ST2 ธนาคารมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพควรพิจารณาให้ครอบคลุมถึงรายได้และหนี้สินของลูกค้าก่อนตัดสินใจให้สินเชื่อ

ST3 เจ้าหน้าที่ให้ความรู้กับลูกค้าที่ต้องการใช้บริการให้เข้าใจถึงวิธีการชำระหนี้และกระบวนการติดตามชำระหนี้ พร้อมบทยกโทษเพื่อไม่ให้ลูกค้าที่ได้รับอนุมัติหลบหนีหรือหลีกเลี่ยงการชำระเงิน

ST4 ประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของธนาคาร ความพร้อมในการให้บริการ รายละเอียดของโครงการให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจมาใช้บริการของธนาคารออมสินเพียงรายเดียว

ST5 วางแผนโฆษณาประชาสัมพันธ์ ออกบูธ เพื่อหาลูกค้ารายใหม่ และเป็นการดึงลูกค้าจากธนาคารหรือสถาบันการเงินรายอื่น

กลยุทธ์ WT

WT1 ธนาคารต้องหลีกเลี่ยงหรือไม่อนุมัติวงเงินสำหรับลูกค้าที่มีหนี้สินสูง เพื่อหลีกเลี่ยงหนี้สูญที่จะเกิดขึ้น

WT2 ต้องออกมาตรการลงโทษ สำหรับผู้ที่นำเงินไปใช้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของธนาคารและที่ได้แจ้งกับธนาคารไว้ในตอนแรก

WT3 หลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับโครงการ ทำให้โครงการประสบความล้มเหลว

WT4 เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ของโครงการให้เพิ่มมากขึ้น

WT5 ปรับปรุงหน้าเว็บไซต์ของธนาคารเพื่อใช้ในการแจ้งข่าวสาร บอกรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการอย่างชัดเจน เพื่อลดความเข้าใจผิดที่จะเกิดขึ้น

#### **การประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชน**

ด้านความเข้าใจในรายละเอียดโครงการ ทีมงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการที่รับผิดชอบ โดยสมาชิกทุกของทีมงาน ทุกคนสามารถอธิบายแนวคิดต่างๆ ของโครงการได้มากกว่า 80% ทีมงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ทีมงานสามารถอธิบายความต้องการของโครงการที่ชัดเจนได้ เป้าหมายและแผนงานการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ธนาคารมีการจัดตารางการฝึกอบรมเป็นประจำอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับการดำเนินโครงการ ทีมงานสินเชื่อของธนาคารทุกคนจะมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ สามารถให้บริการ ตอบข้อสงสัยจากลูกค้าได้ครบถ้วน จะเห็นได้จากเสียงตอบรับจากลูกค้าว่าพนักงานของธนาคารออมสินบริการดีมาก ให้ความรู้และช่วยให้ความเข้าใจในโครงการได้ดี ทีมงานสินเชื่อของธนาคารจะมีการสื่อสารที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรับรู้ รู้จักโครงการธนาคารประชาชนยังมีจำนวนน้อย และไม่ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จะเห็นได้เฉพาะบริเวณใกล้สาขาของธนาคารเท่านั้น ไม่รู้จักในวงกว้าง มีแผนโครงการเป็นลายลักษณ์อักษรและสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ เรียงลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน อีกทั้งมีการระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ทำให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็ว มีแผนกำกับติดตามโครงการตรงตามแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร ครอบคลุมกิจกรรมโครงการ อีกทั้งติดตามโครงการอย่างต่อเนื่องและมีผู้รับผิดชอบ ทำให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็ว ธนาคารร่วมเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินโครงการ และนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการ ผู้บริหารให้



ความสำคัญในการดำเนินโครงการ ร่วมกันแสดงความคิดเห็น หาแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินโครงการ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายกว่าร้อยละ 80 เห็นว่าระยะเวลาของโครงการธนาคารประชาชนมีความเหมาะสม และควรมีโครงการอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามนโยบายของธนาคารที่ได้กำหนดไว้ มีการดำเนินงานควบคุมปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพสังคมในปัจจุบัน ลูกค้าและคู่แข่ง ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสอดคล้องความเป็นจริง พนักงานส่วนใหญ่จะได้คะแนนการให้บริการดีเยี่ยมจากลูกค้า จะมีการให้รางวัลประจำเดือน ในรูปของพนักงานดีเด่น ธนาคารออมสินมีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการดำเนินโครงการ โดยวัดจากจำนวนผู้มาขอเข้าร่วมโครงการธนาคารประชาชน ซึ่งที่ผ่านมาใน ปี 2558 สามารถดำเนินงานได้สูงกว่าเกณฑ์ชี้วัด ซึ่งจัดอยู่ระดับคะแนน 5 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดของโครงการ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการมากที่สุด เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการควบคุมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารมีระบบการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ธนาคารมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของลูกค้าที่เข้าใช้บริการ ในเรื่องของการติดตามชำระหนี้ของลูกค้า มีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการผิดชำระหนี้ของลูกค้า นำผลการประเมินโครงการไปปรับการวางแผน การกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และทรัพยากร เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน

#### **กลยุทธ์ความสำเร็จของโครงการ**

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ธนาคารออมสินใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) ในการบริหารโครงการธนาคารประชาชน ใช้ความเข้มแข็งภายในของโครงการที่แสดงจากภายนอก (SO Strategy) จากการวิเคราะห์ พบว่า ธนาคารออมสินเป็นธนาคารของรัฐ มีชื่อเสียงและมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ดำเนินโครงการธนาคารประชาชนแบบครบวงจรและครอบคลุมทุกความต้องการ จัดรายการส่งเสริมการขายในการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาร่วมโครงการมากขึ้น ให้สินเชื่อบริการสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น สนองนโยบายของรัฐเพื่อนำไปพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเพิ่มกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อตอบสนองการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งทางโครงการได้มีการเตรียมความพร้อมในการรองรับการขยายตัวของธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยการสร้างกลุ่มพันธมิตรในการกับบริษัทในการสร้างการรับรู้โครงการให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อพัฒนาชุมชนให้แข็งแรงและยั่งยืน ประชาชนมีรายได้ที่มั่นคง และสามารถรับผิดชอบต่อตนเองและครอบครัว

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ธนาคารออมสินใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นการนำเสนอโครงการที่เกิดจากนโยบายของภาครัฐ มีความแตกต่างจากคู่แข่งและเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้มีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อรักษฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มในด้าน ต่อไปนี้กลยุทธ์

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการแบ่งประเภทของลูกค้า และให้วงเงินในสัดส่วนที่เหมาะสม ซึ่งโครงการมีการคิดดอกเบี้ยที่ต่ำเมื่อเทียบกับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารรายอื่นๆ จะเห็นว่าธนาคารออมสินมีการคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ ทำให้ได้รับความสนใจจากลูกค้าจำนวนมาก การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่น โครงการมีการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในการพิจารณาวงเงินที่สามารถให้กับลูกค้าได้สูงสุด 200,000 บาท มีการผ่อนจ่ายเป็นรายงวด พร้อมกับการออมเงินไปในทางหนึ่งด้วย ไม่มีการจ่ายขั้นต่ำ เมื่อเทียบกับธนาคารอื่น ที่ปล่อยสินเชื่อวงเงินสูงๆ และให้ประชาชนจ่ายขั้นต่ำ ซึ่งเมื่อพิจารณาจะพบว่า มีการคิดอัตราดอกเบี้ยที่สูง ทำให้ประชาชนมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น การสร้างความแตกต่างด้านการบริการ โครงการดำเนินงานโดยมีการประมวลผลวิเคราะห์การให้สินเชื่อที่ใช้ระยะเวลาไม่นาน ประมาณ 3- 7 วัน ลูกค้าก็จะทราบผลในการอนุมัติสินเชื่อดังกล่าวส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดในการเข้าร่วมโครงการธนาคารประชาชน การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร โครงการธนาคารประชาชน คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการ รวมทั้งมีใจรักงานบริการ บริการลูกค้าทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน เสมือนหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกัน

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ธนาคารออมสินดำเนินโครงการธนาคารประชาชน ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายและเพื่อสร้างความเติบโตให้กับโครงการ การกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดผลิตภัณฑ์ โครงการธนาคารประชาชนมีความแปลกใหม่ มีความหลากหลายในการให้บริการสินเชื่อ เกิดจากนโยบายของภาครัฐ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นจากลูกค้า ว่าเป็นโครงการที่น่าเชื่อถือ มั่นคง ราคา การกำหนดราคาหรือวงเงินสินเชื่อ รวมทั้งค่าธรรมเนียมและอัตราดอกเบี้ย ตั้งราคาให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ และให้ผลตอบแทนสูงสุดคืนให้กับประชาชน และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการให้สินเชื่อได้ตามความต้องการของผู้ขอเข้าร่วมโครงการ โดยพิจารณาจากหลายปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินโครงการ ช่องทางการจัดจำหน่าย ทุกสาขาทั่วประเทศ ธนาคารออมสินจะตั้งใกล้แหล่งสถานที่ราชการ ชุมชน เป็นสถานที่ที่สามารถพบเห็นได้โดยง่าย และสะดวกในการมาใช้บริการ พร้อมทั้งมีการออกพื้นที่เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น การส่งเสริมการตลาด โครงการมีการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิม และยังเพิ่มช่องทางในการขยายส่วนแบ่งตลาด โดยการจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการขายตามบริษัท สถานที่ราชการ ชุมชนขนาดใหญ่ เพื่อเป็นการเพิ่มความสนใจ และกระตุ้นให้ประชาชนมาขอเข้าร่วมโครงการมากขึ้น บุคลากร มีการคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในด้านการบริการ การพิจารณาสินเชื่อ และมีการเพิ่มพนักงานให้มีความเหมาะสมกับงานที่ทำ เพื่อรองรับการให้บริการกับลูกค้าที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และยังมีมีการฝึกอบรมพนักงานในด้านการบริการสินเชื่อ และพนักงานทั่วทุกสาขาในประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กระบวนการ มีการปรับปรุงและเปลี่ยน

กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งกระบวนการในการดำเนินงาน ให้มีการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อกับมีความสะดวก รวดเร็ว โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าที่ลูกค้าจะได้รับมากที่สุด สภาพสิ่งแวดล้อม การปรับสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีพื้นที่และช่องทางสำหรับติดต่อเฉพาะโครงการธนาคารประชาชน ปรับบรรยากาศภายในสาขาให้มีความทันสมัย ใช้โทนสีชมพูในการสื่อถึงธนาคารออมสิน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเรื่องของลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า มีการเพิ่มการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้มากขึ้น เช่น การจัดแคมเปญต่างๆ ในการคืนกำไรให้กับประชาชน และตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมและเกิดการบอกต่อแก่ลูกค้าใหม่ที่สนใจใช้บริการของธนาคาร

### อภิปรายผล

จากผลการศึกษา เรื่อง การประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

ด้านความเข้าใจในรายละเอียดโครงการ ทีมงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการที่รับผิดชอบ โดยสมาชิกทุกของทีมงาน ทุกคนสามารถอธิบายแนวคิดต่างๆ ของโครงการได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย พงษ์จินดา (2548) ได้ศึกษาการประเมินผลความสำเร็จของโครงการชลประทานขนาดเล็ก กรณีศึกษา : จังหวัดภาคเหนือตอนบน (สำนักชลประทานที่ 2) ผลการศึกษาพบว่า ทำให้ทราบความสำเร็จของโครงการและความสำคัญของปัจจัยที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งเริ่มต้นจากการเข้าใจด้านรายละเอียดของโครงการ ส่งผลให้สามารถดำเนินโครงการได้มีประสิทธิภาพ

ทีมงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ทีมงานสามารถอธิบายความต้องการของโครงการที่ชัดเจนได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย พงษ์จินดา (2548) ได้ศึกษาการประเมินผลความสำเร็จของโครงการชลประทานขนาดเล็ก กรณีศึกษา : จังหวัดภาคเหนือตอนบน (สำนักชลประทานที่ 2) ผลการศึกษา พบว่า การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน จะช่วยให้การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จได้

เป้าหมายและแผนงานการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ธนาคารมีการจัดตารางการฝึกอบรมเป็นประจำอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับการดำเนินโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแสงดาว น้ำฟ้า (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองเทศบาลตำบลแหลมฉบัง อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการกองทุนหมู่บ้าน ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้ ด้านความเข้าใจที่เกี่ยวกับโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พบว่า ช่องทางการประชุมเป็นช่องทางที่ช่วยในการสื่อสารให้ทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน พบว่า การมีส่วนร่วมในการประชุมเวทีประชาชน เดือนละ 1 ครั้ง มีการกู้เงินปีละ 1

ครั้ง ภาวะผู้นำ พบว่า ประธานเคยมีการชี้แจง นโยบาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ และมีการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการ ด้านขีดความสามารถขององค์กร พบว่า เทศบาลมีงบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินโครงการ ทั้งในเรื่องการจัดกิจกรรมต่างๆ ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก พบว่า ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ในเรื่องของการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายกองทุนหมู่บ้าน ด้านการติดตามตรวจสอบ มีคณะกรรมการคอยตรวจสอบวิธีการทำงาน มีความโปร่งใส และมีการจัดทำรายงานสรุปผลการจัดการที่ดี

ทักษะและความสามารถของทีมงานสินเชื่อของธนาคาร ทีมงานสินเชื่อของธนาคารทุกคนจะมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ สามารถให้บริการ ตอบข้อสงสัยจากลูกค้าได้ครบถ้วน จะเห็นได้จากเสียงตอบรับจากลูกค้า ว่าพนักงานของธนาคารออมสินบริการดีมาก ให้ความรู้และช่วยให้ความเข้าใจในโครงการได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธชาติ ลิ้มละมัย (2555) ได้ศึกษาการประเมินผลโครงการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล : Routine to Research กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยมราช จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า ความพร้อมของวิทยากรและบุคลากรที่มีความพร้อมจะช่วยให้การดำเนินโครงการสัมฤทธิ์ผลสำเร็จ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานสินเชื่อของธนาคารจะมีการสื่อสารที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรับรู้ รู้จักโครงการธนาคารประชาชนยังมีจำนวนน้อย และไม่ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จะเห็นได้เฉพาะบริเวณใกล้สาขาของธนาคารเท่านั้น ไม่รู้จักในวงกว้าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Koelmans (2004) ได้ศึกษาความสำเร็จของโครงการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลความสำเร็จในการดำเนินโครงการ ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า โครงการที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

แผนดำเนินโครงการที่ชัดเจนสอดคล้องกับโครงการ มีแผนโครงการเป็นลายลักษณ์อักษร และสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ เรียงลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน อีกทั้งมีการระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ ทำให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Koelmans (2004) ได้ศึกษาความสำเร็จของโครงการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษา พบว่า โครงการที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อการวางแผนที่ดี และสามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการสำเร็จของการดำเนินโครงการ จากการได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

แผนกำกับติดตามที่ชัดเจนครอบคลุมการดำเนินงานและมีความต่อเนื่อง มีแผนกำกับติดตามโครงการตรงตามแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร ครอบคลุมกิจกรรมโครงการ อีกทั้งติดตามโครงการอย่างต่อเนื่องและมีผู้รับผิดชอบ ทำให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rolstadas (2014) ได้ศึกษาความสำเร็จของโครงการโดยผ่านการวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการโครงการ ผลการศึกษา พบว่า องค์กรมีการบริหารจัดการโครงการที่แตกต่างกัน บางองค์กรมุ่งเน้นที่คุณภาพ โดยวัดจากงานเอกสาร และการดำเนินงานภายใน บางองค์กรมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาองค์กร โดยมีปัจจัยโดยรวมที่เข้ามามีส่วนร่วม คือ โครงสร้างเทคโนโลยี วัฒนธรรม และความสัมพันธ์ทางสังคม พร้อมทั้งต้องมีแผนกำกับติดตามที่ชัดเจนครอบคลุมการดำเนินงาน

การมีส่วนร่วมของลูกค้ำ ธนาคารร่วมเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินโครงการ และนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิทักษ์ มุกดาสนิท (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการกำจัดขยะ ของเทศบาลตำบลเมืองแกลง อำเภอแกลง จังหวัดระยอง ผลการศึกษา พบว่า การที่ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการขยะมูลฝอย ด้านการมีส่วนร่วม และขีดความสามารถขององค์กรที่รับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของโครงการกำจัดขยะ

การสนับสนุนจาก Top Management ผู้บริหารให้ความสำคัญในการดำเนินโครงการ ร่วมกันแสดงความคิดเห็น หาแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ วัชรินทร์พร (2547) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการวิสาหกิจชุมชน ภูมิศึกษาหมู่บ้านกำมะเชียร อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษา พบว่า ความสำเร็จของโครงการเกิดจากความร่วมมือของคนในชุมชน ผู้นำของชุมชนมีความขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ มีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นระบบ ทำให้เกิดผลสำเร็จโดยคะแนนรวมทุกข้อเฉลี่ยถึงร้อยละ 80

การบริหารจัดการเวลาให้คุ้มค้ำ กลุ่มลูกค้ำเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 80 เห็นว่าระยะเวลาของโครงการธนาคารประชาชนมีความเหมาะสม และควรมีโครงการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิมรย์ สุขกสิ (2548) ได้ศึกษาการประเมินผลสินเชื่อบริษัทประชาชนของธนาคารออมสิน : ศึกษากรณีความสำเร็จตามกรอบวัตถุประสงค์ของโครงการ ผลการศึกษา พบว่า โครงการธนาคารประชาชนมีความสำเร็จตามกรอบวัตถุประสงค์ของโครงการ ทั้ง 4 ข้อ ได้แก่ ด้านการเป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อย ด้านการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้สมาชิก ด้านการส่งเสริมให้เกิดการออมทรัพย์อย่างเป็นระบบในหมู่สมาชิก และด้านการเป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อย

ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามนโยบายของธนาคารที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธชาติ ลิ้มละมัย (2555) ได้ศึกษาการประเมินผลโครงการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล : Routine to Research กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยมหาราช จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษา พบว่า ความพร้อมของวิทยากรและบุคลากร ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด จะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

การควบคุมปัจจัยภายนอกโครงการ การดำเนินโครงการของธนาคารประชาชน ธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน มีการดำเนินงานควบคุมปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพสังคมในปัจจุบัน ลูกค้ายและคู่แข่งอื่น ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสอดคล้องความเป็นจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Barrett (2006) ได้ศึกษาการเรียนรู้ของธุรกิจขนาดเล็กในการประเมินผลโครงการ ผลการศึกษา พบว่า การประเมินผลของโครงการด้วย CIPP Model มีความเหมาะสมและมีมาตรฐานในการปรับใช้ในการดำเนินโครงการให้สำเร็จ เพราะทำให้สามารถศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้

แรงจูงใจด้วยการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล เป็นปัจจัยในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยสามารถวัดได้จากการให้คะแนนการบริการจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของธนาคาร พนักงานส่วนใหญ่จะได้คะแนนการให้บริการดีเยี่ยมจากลูกค้า จะมีการให้รางวัลประจำเดือน ในรูปของพนักงานดีเด่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชลธิชา โกศลชวาล (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ในบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ส่งผลในเชิงบวกต่อแรงจูงใจจากภายในของผู้พัฒนาซอฟต์แวร์

การวิเคราะห์ตัวชี้วัดของโครงการ ธนาคารออมสินมีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการดำเนินโครงการ โดยวัดจากจำนวนผู้มาขอเข้าร่วมโครงการธนาคารประชาชน ซึ่งที่ผ่านมาใน ปี 2558 สามารถดำเนินงานได้สูงกว่าเกณฑ์ชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิรมย์ สุขกสิ (2548) ได้ศึกษาการประเมินผลสินเชื่อธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน : ศึกษากรณีความสำเร็จตามกรอบวัตถุประสงค์ของโครงการ ผลการศึกษา พบว่า โครงการธนาคารประชาชนมีความสำเร็จตามกรอบวัตถุประสงค์ของโครงการ ทั้ง 4 ข้อ ได้แก่ ด้านการเป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อย ด้านการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้สมาชิก ด้านการส่งเสริมให้เกิดการออมทรัพย์อย่างเป็นระบบในหมู่สมาชิก และด้านการเป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อย

การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารมีระบบการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Maryinus, Suomala, and Kanniainen (2013) ได้ศึกษาการประเมินผลกระทบของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลการศึกษา พบว่า การรับรู้ผลกระทบก่อนหน้าจะดำเนินโครงการมีความแตกต่างกัน เนื่องจากข้อจำกัดในการ

เข้าถึงแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจดำเนินโครงการ แต่เมื่อมีการดำเนินโครงการไปแล้ว การรับรู้ผลกระทบจากการดำเนินโครงการก็มีความแตกต่างกัน เมื่อรับรู้ผลกระทบ จะหาวิธีการแก้ไขที่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ ธนาคารมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของลูกค้ำที่เข้าใช้บริการ ในเรื่องของการติดตามชำระหนี้ของลูกค้ำ มีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการผิดชำระหนี้ของลูกค้ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Heravi, and Ilbeigi (2012) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบครบวงจรสำหรับการประเมินผล ผลการศึกษา พบว่า โครงการมีจุดแข็งในด้านสภาพฐานะทางการเงิน มีจุดอ่อนในด้านการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากลูกค้ำส่งผลให้การดำเนินโครงการล่าช้า

ผลการประเมินโครงการไปปรับการวางแผน การกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และทรัพยากร เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนภรณ์ ชาญไววิทย์ (2550) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการคุณธรรม: การวิจัยพหุกรณีศึกษา ผลการศึกษา พบว่า การเกิดโครงการ เกิดจากการรวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจ เริ่มจากการสำรวจสภาพปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ รวบรวมข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ มีการจัดทำคู่มือประกอบ มีการนำเสนอโครงการ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ “การประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน” มีข้อเสนอแนะดังนี้

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

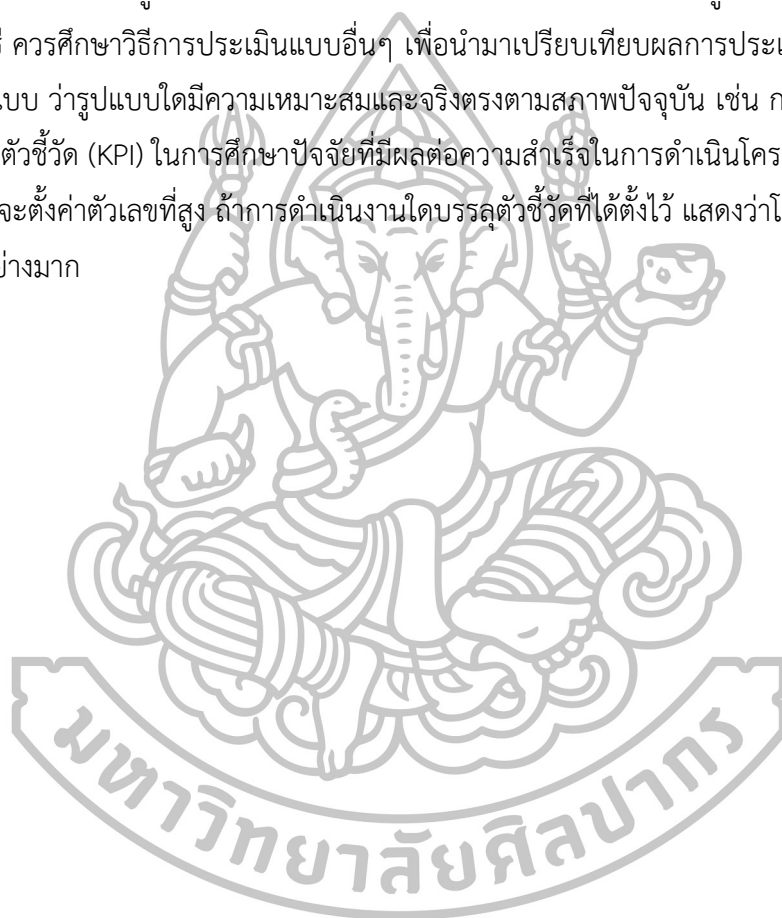
1. ธนาคารออมสินควรนำผลการศึกษาไปดำเนินการปรับปรุงโครงการให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว อีกทั้งควรมีการพัฒนากลยุทธ์ให้ตรงกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา กำหนดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตามความต้องการของลูกค้ำ และควรพัฒนาโครงการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป สามารถนำผลวิจัยไปปรับใช้ในการดำเนินโครงการต่างๆ ของธนาคารได้

2. จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าประชาชนยังไม่รู้จัก รับรู้โครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน ควรมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารให้ครอบคลุม เป็นที่รู้จักทุกกลุ่มเป้าหมาย มีการสร้างสื่อ ไม่ว่าจะเป็น สื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ สื่อหนังสือพิมพ์ สื่อป้ายโฆษณาตามสถานที่ต่างๆ เพราะสื่อเหล่านี้จะสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้ำได้หลากหลายและครบถ้วน จะช่วยเพิ่มฐานลูกค้ำของธนาคารได้

### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะโครงการธนาคารประชาชน ธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน เพียงอย่างเดียว ควรศึกษาธนาคารออมสิน สาขาอื่นๆ เพื่อดูปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการว่ามีลักษณะที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสาขาของธนาคารออมสิน ให้มีรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน อีกทั้ง เมื่อพบปัญหาการวิจัยของแต่ละสาขา จะสามารถนำวิจัยต้นแบบมาเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไปได้

2. การศึกษารูปแบบการประเมินความสำเร็จของโครงการมีรูปแบบการประเมินหลากหลายวิธี ควรศึกษาวิธีการประเมินแบบอื่นๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบผลการประเมินความสำเร็จของแต่ละรูปแบบ ว่ารูปแบบใดมีความเหมาะสมและจริงตรงตามสภาพปัจจุบัน เช่น การประเมินด้วยวิธีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการ ซึ่งการตั้งค่าตัวชี้วัด มักจะตั้งค่าตัวเลขที่สูง ถ้าการดำเนินงานได้บรรลุตัวชี้วัดที่ได้ตั้งไว้ แสดงว่าโครงการประสบความสำเร็จอย่างมาก





## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กิตติญา ชูศิริโรจน์. (2559). พนักงาน. สัมภาษณ์, 21 มีนาคม.
- จริยา จิตรเจริญ. (2551). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอาชีพ อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ชลธิชา โกศลชวาล. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ในบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์.** กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐรพัฒน์ ทะนงศักดิ์. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการกำหนดเขตพื้นที่ปลอดภัยอาชญากรรม (Community Safety Zone) ในพื้นที่รับผิดชอบของสถานีตำรวจภูธรอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี.** พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธนาคารออมสิน. (2544). **รายงานโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2547). **รายงานประจำปี ของธนาคารออมสิน.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2557). **รายงานประจำปี ของธนาคารออมสิน.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธเนศ ชำเกิด. (2552). “การสร้างสรรค้ความรู้ตามทฤษฎี Constructionism.” **วารสารเทคโนโลยีสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น 31, 176 (ธ.ค. 47-ม.ค. 48): 8-9.**
- ธัญพัทธ์ ศรีโชติวิชัย. (2559). ผู้จัดการ. สัมภาษณ์, 20 มีนาคม.
- นิชฐิตา ฉิมมา. (2546). “การประเมินผลการดำเนินงานของโครงการธนาคารประชาชน กรณีศึกษาโครงการธนาคารประชาชนในเขตจังหวัดสระบุรี.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**
- นุชจรินทร์ อภิชัยชาญกิจ. (2540). “การประเมินผลโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท (สพข.) ธนาคารออมสิน.” **ภาคินพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.**
- พิทักษ์ มุกดาสนิท. (2551). **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการกำจัดขยะ ของเทศบาลตำบลเมืองแกลง อำเภอแกลง จังหวัดระยอง.** ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พุทธชาติ ลิ้มละมัย. (2555). **การประเมินผลโครงการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล : Routine to Research กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยมราช จังหวัดสุพรรณบุรี.** กรุงเทพฯ: สำนักการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- ไพศาล สุวรรณน้อย. (2558). **เทคนิคการถอดบทเรียน.** กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2559). **คู่มือการถอดบทเรียนโครงการพัฒนาชุมชน 2551.** เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.banprak-nfe.com/webboard/index.php?>.
- รัตนารณ ชาญไววิทย์. (2550). **การวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการคุณธรรม: การวิจัยพหุกรณีศึกษา.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระพีพรรณ สวยสม. (2559). ผู้จัดการ. สัมภาษณ์, 20 มีนาคม.

- เรณู ฉิมพาลี. (2559). พนักงาน. สัมภาษณ์, 21 มีนาคม.
- วินัย พงษ์จินดา. (2548). “การประเมินผลความสำเร็จของโครงการชลประทานขนาดเล็ก กรณีศึกษา : จังหวัดภาคเหนือตอนบน (สำนักชลประทานที่ 2).” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศุภวัลย์ พลายน้อย. (2549). เอกสารประกอบการพัฒนาศักยภาพฝ่ายติดตามและประเมินผลภายใน จังหวัด ในโครงการวิจัยและพัฒนาชีวิตสาธารณะ-ท้องถิ่นน่าอยู่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศุภวัลย์ พลายน้อย และเนาวรัตน์ พลายน้อย. (2552). รายงานการวิจัย การถอดบทเรียนและสังเคราะห์องค์ความรู้ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ การเข้าถึงและการให้บริการทางข้อมูลข่าวสาร การให้คำปรึกษาและบริการด้านอนามัยการเจริญพันธุ์. นนทบุรี : สำนักอนามัย การเจริญพันธุ์ กรมอนามัย.
- ศุภวีวรรณ ชื่นจินดา. (2559). พนักงาน. สัมภาษณ์, 21 มีนาคม.
- สถาพร วิริยะเกื้อกุล. (2559). พนักงาน. สัมภาษณ์, 21 มีนาคม.
- สมชัยศรีสุทธิยากร(ผู้ผลิต). (ม.ป.ป.). **ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators)**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์ทริม มีเดีย.
- สมพิศ สุขแสน. (2545). “เทคนิคการวางแผนและการประเมินผล.”**เอกสารประกอบการบรรยายแก่เจ้าหน้าที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่**. อุดรดิตถ์: สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์.
- สุชาติา วัชรินทร์พร. (2547). “การวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษา : หมู่บ้านกำมะเชียร อำเภอดงบังนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- แสงดาว น้ำฟ้า. (2551). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองเทศบาลตำบลแหลมฉบัง อำเภอดงบัง จังหวัดลพบุรี**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โสภณ มาลัยทอง. (2559). ผู้จัดการ. สัมภาษณ์, 20 มีนาคม.
- อภิรมย์ สุขกสิ. (2548). “การประเมินผลสิ้นเชิงธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน : ศึกษากรณีความสำเร็จตามกรอบวัตถุประสงค์ของโครงการ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนันติตา โตประมาณ. (2559). พนักงาน. สัมภาษณ์, 21 มีนาคม.
- เอกกมล เอี่ยมศรี. (2559). **6 กฎทองของการบริหารความเสี่ยงโครงการ 2555**. เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=783418>.
- อัมพร ไหลประเสริฐ. (2559). **เอกสารประกอบการสอน วิชาการบริหารพยาบาล เรื่อง การวิเคราะห์องค์โดยใช้เทคนิค SWOT analysis 2555**. เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม. เข้าถึงได้จาก 61.19.86.230/manage /Plan\_pic/20120923145921.doc.

### ภาษาอังกฤษ

- Asbjorn Rolsyadas. (2014). "Understanding project success through analysis of project management approach." **International Journal of Managing Projects in Business** 12, 7 : 7-9
- Boseman, B., and S. Brestschneider. (1986). "Public management information systems: Theory and prescription." **Public Administration Review** 9, 8: 10-11.
- Charttirot karaveg. (2016). R & D commercialization capability criteria : implications for project selection. **Journal of Management Development** 35 : 7-9.
- Fitzpatrick, J. L., J. R. Sanders, and B. R. Worthen. (2004). **Program evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines**. New York: Longman.
- Heravi, Gholamreza and Mohammad Ilbeigi. (2012). "Development of a comprehensive model for construction project success evaluation by contractors." **Engineering, Construction and Architectural Management** 19 (March): 25-32.
- Koelmans, R.G. (2014). "Project success and performance evaluation." International Playinum Conference, The South African Institute of Mining and Metallurgy.
- Marilyn M. Helms. (1999). "How to be successful in China : A SWOT analysis." **Competitiveness Review: An International Business Journal** 9 (February): 12-15.
- Miia Maryinuso, Petri Suomala, and Juho Kanninen. (2013). "Evaluating the organizational impact of product development projects." **International Journal of Managing Projects in Business** 6: 8-9.
- Milliken, F. J. and T. K. Lant. (1991). "The impact of an organization's recent performance history on strategic persistence and change: The role of managerial interpretations." In **Advances in Strategic Management**, Volume 7, 129-156. Edited by J. Dutton, A. Huff and P. Shrivastava (Eds.). Greenwich, CT: JAI Press.
- Nigel Piercy, and William Giles. (1989). "Making SWOT Analysis Work." **Marketing Intelligence & Planning** 7 (December): 10-12.
- Rowena Barrett. (2006). "Small business learning through mentoring: evaluating a project." **Education Training** 9, 48 : 12-15.
- Wheelen Hunger. (1992). **Quality of work life and human diversity**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.



ภาคผนวก



## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การประเมินความสำเร็จของโครงการธนาคารประชาชนธนาคารออมสิน

ผู้จัดการสาขา

1. ผลการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสิน สังกัดเขตบางเขน จังหวัด กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร เหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีนโยบายหรือกลยุทธ์สำหรับโครงการธนาคารประชาชน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชนได้แก่อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชนอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### เจ้าหน้าที่ธนาคาร

1. เหตุผลที่ลูกค้ามาขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. วิธีการดำเนินการพิจารณาอนุมัติโครงการธนาคารประชาชน ให้กับผู้ที่มาขอใช้บริการ

.....

.....

.....

.....

3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการธนาคารประชาชนได้แก่อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชนอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

5. การติดตามการชำระหนี้ของสมาชิกโครงการธนาคารประชาชน ท่านมีวิธีการและแนวทางการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ลูกค้ำของธนาคาร

1. เหตุผลที่มาขอใช้บริการโครงการธนาคารประชาชน คืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านได้รับการให้บริการจากเจ้าหน้าที่ของธนาคารอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านเกิดปัญหาและอุปสรรคระหว่างการขอใช้บริการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ข้อดีของการมีโครงการธนาคารประชาชนเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

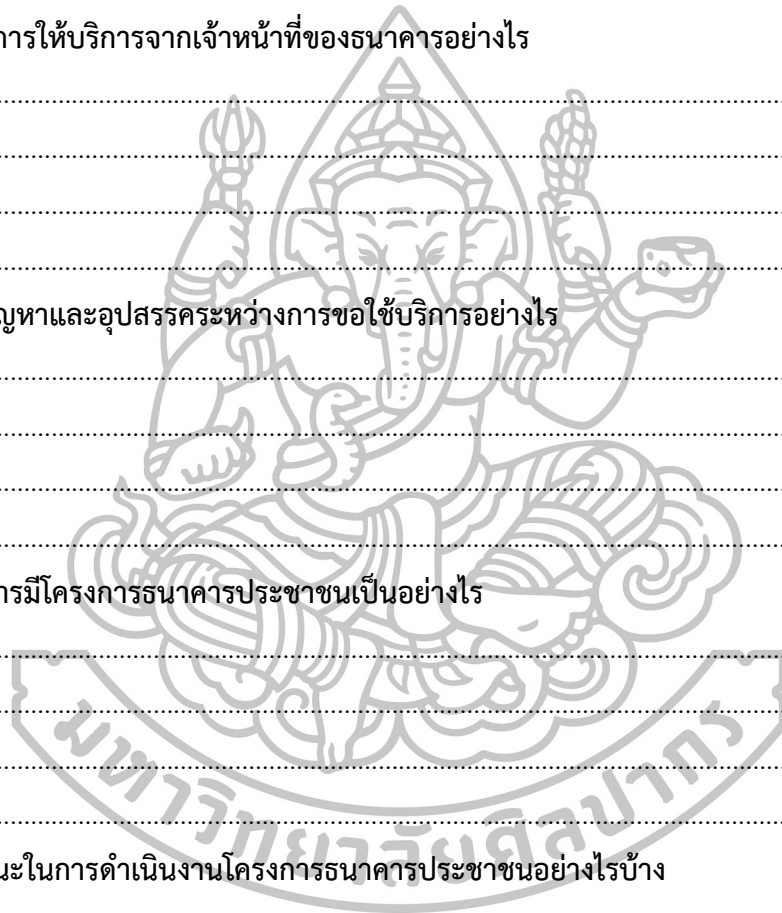
5. ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการธนาคารประชาชนอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....







ภาคผนวก ข  
ภาพสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



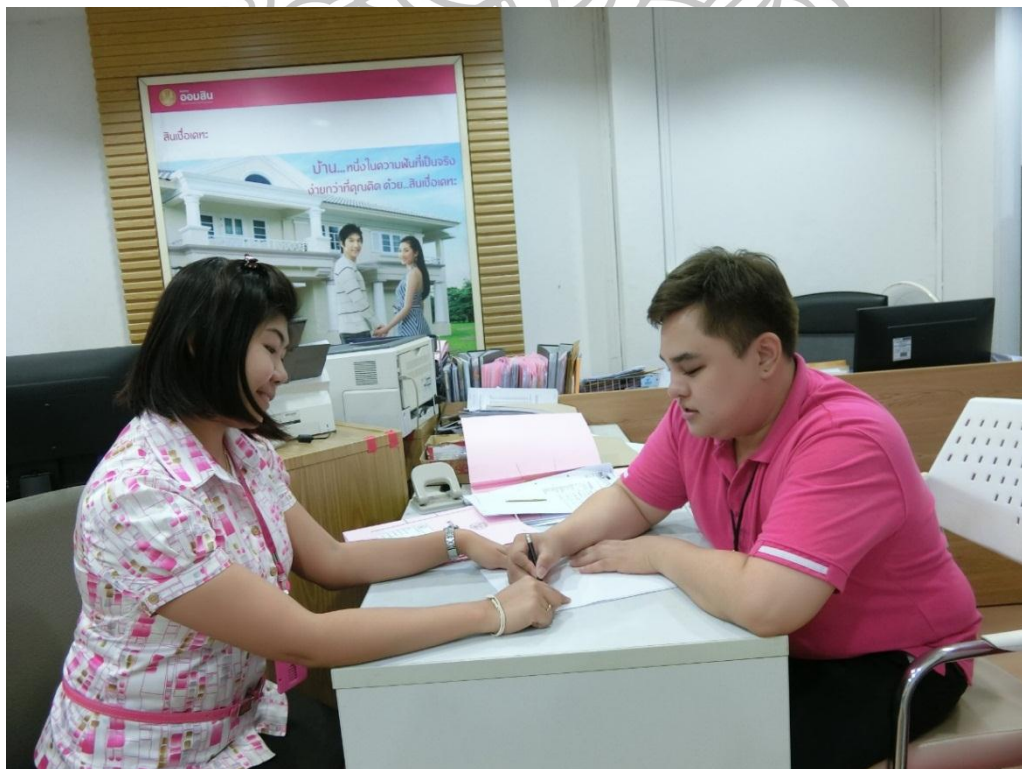
ภาพที่ 5 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 6 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 7 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 8 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก





ภาพที่ 9 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 10 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายธีรวัฒน์ พสุสิริโรจน์
วันเดือนปีเกิด	15 กันยายน 2530
ที่ทำงาน	ธนาคารออมสินสาขามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เขตบางเขน ภาค 1
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2550	ปริญญาตรี คณะนิเทศศาสตร์ สาขาวารสารศาสตร์เพื่อวิทยุโทรทัศน์ และวิทยุกระจายเสียง
พ.ศ. 2557	ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการภาครัฐ และภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550-ปัจจุบัน	พนักงานธุรกิจสาขา ธนาคารออมสิน สาขามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เขตบางเขน ภาค 1

