

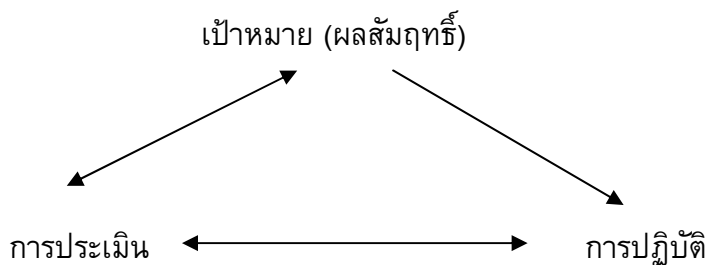
ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

รศ.ดร.ส.วาสนา ประवालพุกษ์*

ในการบริหารนั้นผู้บริหารทุกคนย่อมปรารถนาที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์กรเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ กำลังสมองและทรัพยากรอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวคิดของการบริหารที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายและขอบเขตของงานตามที่กำหนดไว้ การบริหารในกลุ่มนี้มีชื่อเรียกที่ต่างกันไป เช่น การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) การบริหารตามเป้าหมาย (Goals Management) การบริหารมุ่งผลงาน (Management by Results)

ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นระบบการบริหารที่กำหนดวัตถุประสงค์ รวมทั้งระบบองค์การโดยมีการวางแผนและจัดลำดับสำคัญของงานที่จะต้องดำเนินการด้วยความร่วมมือ และความเต็มใจของผู้บริหารทุกระดับในองค์การที่จะร่วมมือกันบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนมีกลไกควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ทุกคนในองค์การที่เกี่ยวข้องร่วมกันปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลักและใช้วัตถุประสงค์นี้เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติการ ภาพข้างล่างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงาน และการประเมิน ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการบริหารตามแนวความเชื่อนี้



การบริหารในระบบนี้ ผู้บริหารจะเน้นความสำคัญต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น มิได้เน้นที่ตัวบุคคล แต่จะไปเน้นที่วัตถุประสงค์และผลงานที่สำเร็จเป็นหลักโดยให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การตามบทบาทหน้าที่และการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกันเป็นสำคัญ เน้นการร่วมมือกันในลักษณะของ Teamwork มากกว่ารายบุคคล

*ภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะต้องมีขั้นตอนหรือกระบวนการที่สำคัญคือ

1. กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผน

การบริหารในปัจจุบันเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย และทุกระดับที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นในการกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนนี้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน แล้วจึงวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะทำ กำหนดระยะเวลา งบประมาณและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2. กระบวนการมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ โดยการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานด้วยตนเอง โดยมอบหมายความไว้วางใจและความเป็นอิสระในการทำงานให้และต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงงานหลักและมาตรฐานงานที่ต้องการ เพื่อเป็นแนวในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายรวมขององค์กร การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอแนวคิดและยอมรับในบทบาทหน้าที่ของตน แลผู้บังคับบัญชาร่วมที่จะให้คำปรึกษาหารือและความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ

3. ตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงงานอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ความช่วยเหลือแนะนำ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานได้ก้าวหน้าไปตามกำหนด และหากมีสิ่งใดที่ควรปรับปรุงแก้ไขจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างทันการณ์

4. การประเมินผลงาน การประเมินเน้นผลงานและวัตถุประสงค์ (Appraisal by results) โดยมีหลักสำคัญคือ

4.1 ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีวัตถุประสงค์และปัจจัยการประเมินเดียวกัน ซึ่งได้มาจากการกำหนดร่วมกัน ตั้งแต่การวางแผนดำเนินงาน

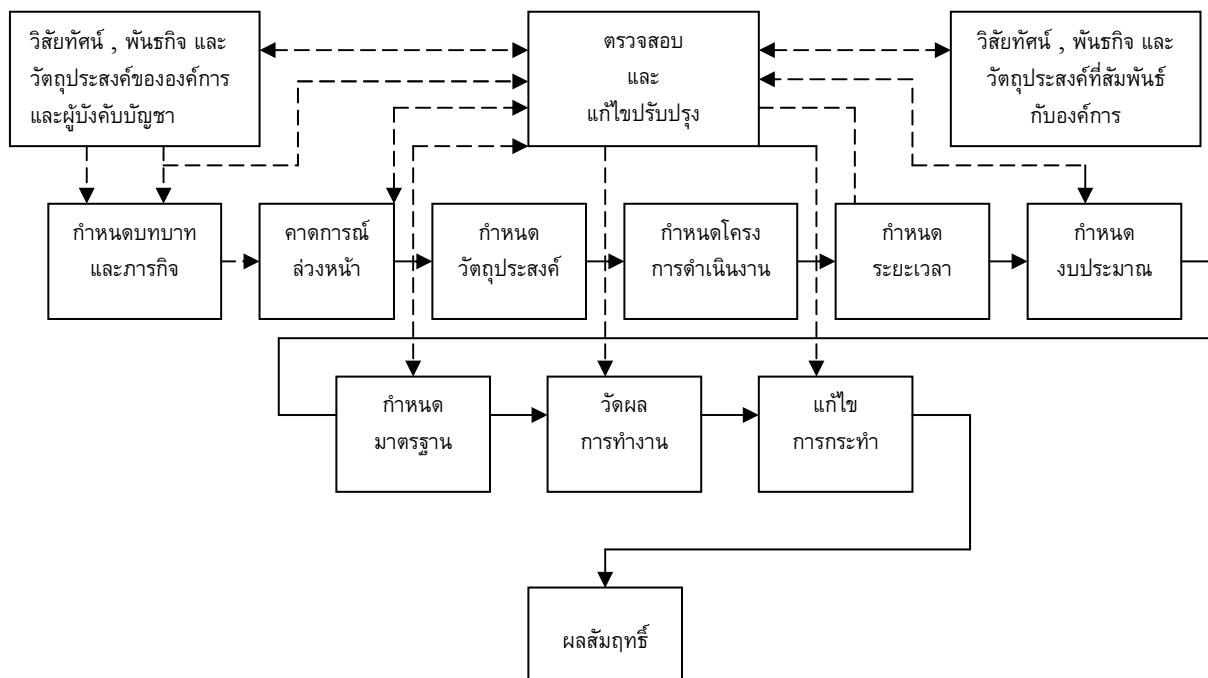
4.2 จุดมุ่งหมายของการประเมินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานมากกว่าการพิจารณาความดีความชอบหรือการลงโทษ และนำไปใช้ในการพัฒนาบุคคล

4.3 เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้าย เพื่อความสำเร็จของผลงานและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4.4 ใช้วัตถุประสงค์และผลงานเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ

4.5 เมื่อการประเมินผลงานสิ้นสุดลง ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีโอกาสปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนงานต่อไป

แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์



ความสำคัญของระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. ช่วยให้มีการกำหนดการวัดผลและประเมินที่ชัดเจนว่าในหน่วยงานแต่ละหน่วยงานขององค์การได้สร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่องค์การเพียงใด
 2. ทำให้เกิดการประสานงานในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากได้กำหนดเป้าหมายและมาตรการร่วมกัน
 3. ช่วยแก้ไขหรือป้องกันปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคนในกลุ่มและองค์การ
 4. เป็นกระบวนการที่นำไปสู่ผลที่ต้องการทั้งในส่วนขององค์การและบุคคล
 5. เป็นเครื่องมือกำหนดขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบในการควบคุมงานของหัวหน้าแต่ละคน
 6. เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงาน และกำลังคน
 7. เป็นเครื่องช่วยกำหนดหรือวัดความสามารถว่าผู้ใดควรจะมีอำนาจหรือควรได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมเพียงใด
- ทั้งนี้มีเงื่อนไขที่สำคัญบางประการคือ
1. นโยบายผู้บริหารระดับสูงต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ
 2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต้องชัดเจน
 3. ต้องบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management)
 4. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

องค์ประกอบและขั้นตอนในการบริหาร

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีองค์ประกอบและขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. มุ่งกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

การกำหนดเป้าหมายเป็นหัวใจของการบริหาร ทั้งนี้เป้าหมายจะต้องสามารถสังเกตเห็นได้ วัดได้ และตรวจสอบได้ การกำหนดเป้าหมายต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ขององค์การหรือหน่วยงาน สิ่งที่เป็นในการกำหนดเป้าหมาย คือการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรทุกระดับ โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ด้วยเหตุผลต่อไปนี้คือ

- การทำงานอย่างมีส่วนร่วม จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่าการทำงานตามคำสั่ง
- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการบริหารจะมีส่วนสัมพันธ์กับผลผลิตที่ได้รับ
- การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับฟังเหตุผลในการปรับปรุงพัฒนาการยอมรับการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งมีผลต่อการทำงานร่วมกัน

- ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการทำงาน และมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น

นอกจากนี้ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ตลอดจนการมีวิสัยทัศน์ และความรู้ความสามารถด้านการบริหารอย่างกว้างขวาง ก็มีความจำเป็นต่อการวิเคราะห์วางแผน และเป้าหมายในการทำงานให้บรรลุผล

2. การวางแผนปฏิบัติงาน

การวางแผนปฏิบัติงานเกิดขึ้นหลังจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรและภาระกิจความรับผิดชอบ

3. การปฏิบัติตามแผน

การปฏิบัติตามแผนเป็นการทำให้มีชีวิต (Action) ซึ่งในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและกำกับดูแล ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานจะต้องสามารถกำกับตนเอง (Self-Monitor) และการควบคุมตนเอง (Self-Control)

4. การประเมินเป็นระยะเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ

การประเมินผลความคืบหน้าตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเป็นระบบและให้ข้อมูลย้อนกลับจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ผลงานที่กระทำไปแล้ว โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมแรงและเพิ่มแรงจูงใจ โดยการฝึกอบรมเพิ่มเติม พัฒนา จ่ายผลตอบแทนและวางกำลังคนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การให้ข้อมูลย้อนกลับควรแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ได้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่งซึ่งสามารถ

- วัดผลได้อย่างเฉพาะเจาะจงและถูกต้อง
- ชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคหรือข้อบกพร่องในรูปแบบที่ไม่ซับซ้อน
- ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ และควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม

วัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นระบบบริหารที่สร้างขึ้นเพื่อผสมผสานหน้าที่การบริหารทุกอย่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การประเมินผลการทำงาน การจ่ายผลตอบแทน การวางแผนกำลังคน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม

เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. PPBS (Planning Programming Budgeting System) ระบบนี้ใช้ในการวางแผนและจัดทำงานงบประมาณ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning)

ประกอบด้วยการศึกษาความต้องการที่จำเป็น สภาพสังคมแวดล้อม วิเคราะห์ข้อมูล ลงสรุปความจำเป็นก่อนหลัง กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 2 การจัดโปรแกรม (Programming)

ประกอบด้วย

- 1) การจัดตั้งโครงการที่สามารถตรวจสอบกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของโครงการได้
- 2) วัตถุประสงค์ย่อยต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ใหญ่
- 3) นำเสนอกิจกรรมต่าง ๆ สนับสนุนโครงการและวิเคราะห์กิจกรรมเหล่านั้น
- 4) เลือกกิจกรรมที่เหมาะสมที่สุดจากกิจกรรมที่เสนอมาทั้งหมดโดยเลือกกิจกรรมที่มีเหตุผลและมีค่าใช้จ่ายพอสมควร

5) วิเคราะห์โครงการที่จะดำเนินการทุกโครงการอย่างละเอียด และสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำงานงบประมาณ (Budgeting)

ประกอบด้วย

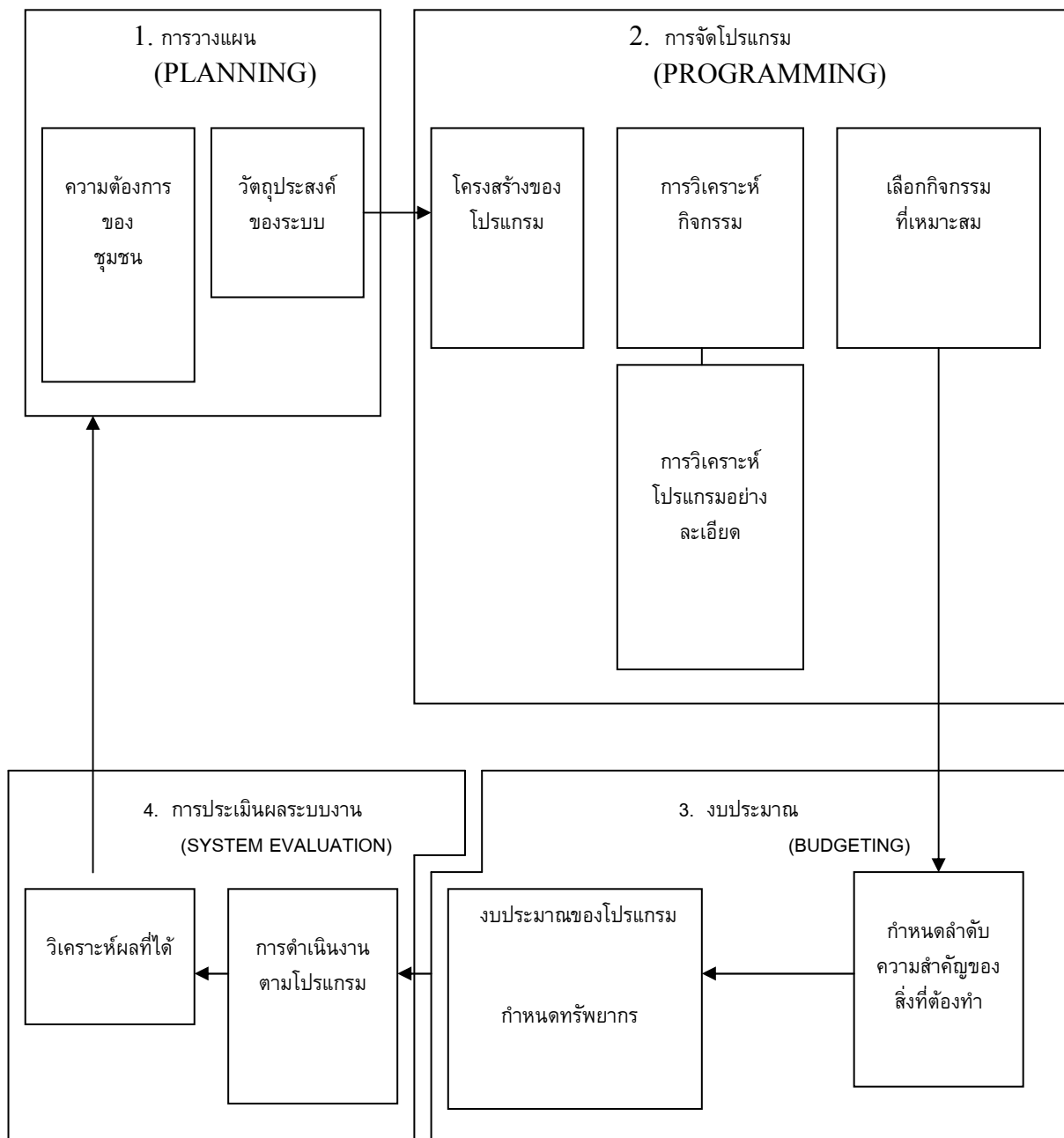
- 1) ตรวจสอบค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
- 2) กำหนดลำดับก่อนหลังของเงินที่ต้องนำไปใช้
- 3) เลือกโครงการที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
- 4) แสดงรายการใช้จ่ายและผลที่คาดหวังของแต่ละโครงการ
- 5) คณะกรรมการบริหารรับรองการจัดสรรงบประมาณในแต่ละโครงการ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระบบงาน (System Evaluation)

ประกอบด้วย

- 1) วิเคราะห์วิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานนั้น
- 2) แจ้งความสำเร็จของโครงการและค่าใช้จ่ายทั้งหมดแก่องค์กร
- 3) ทบทวนวัตถุประสงค์ โครงสร้างของโครงการ และโครงการประจำปีของหน่วยงาน โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของโครงการและรายละเอียดการใช้จ่าย
- 4) นำผลการวิเคราะห์เรื่องค่าใช้จ่ายและผลสัมฤทธิ์ของแต่ละโครงการมาใช้ในการวางแผนและจัดทำโครงการในปีต่อไป

แผนภาพแสดงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แบบ PPBS

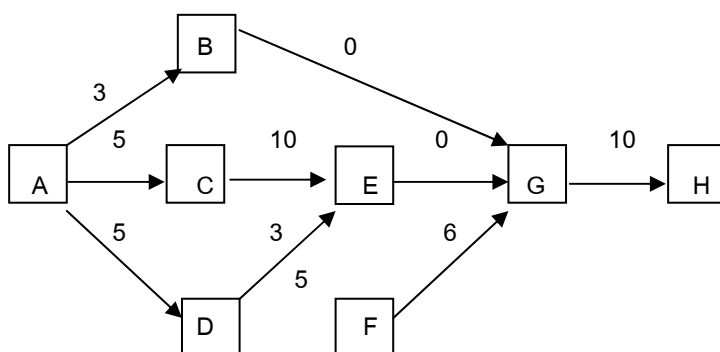


2. PERT – CPM. (Project Evaluation and Review Technique , Critical Path Model)

เทคนิคนี้ใช้ในการวิเคราะห์ภาระกิจหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการก่อนหลัง และพิจารณาว่ากิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้กิจกรรมใดอาจทำพร้อมกันได้ พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาที่ต้องใช้ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ สรุปออกมาเป็นแผนดำเนินการพร้อมเส้นทางการดำเนินการ ขั้นตอนการดำเนินงาน

- 1) กำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จอย่างชัดเจน
 - 2) เขียนรายการกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์หรืองานที่ต้องทำให้เสร็จ
 - 3) ใช้คำถามต่อไปนี้เพื่อตัดสินใจทำกิจกรรม
 - ต้องทำอะไรก่อนเริ่มงาน
 - ไม่ควรทำอะไรก่อนที่งานจะเสร็จสมบูรณ์
 - มีงานอะไรบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้
 - 4) ประมาณเวลาที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม
 - 5) วาดแผนผังเส้นทางเลือก (Alternative branch)
 - 6) คำนึงถึงผลกระทบจากกิจกรรมต้น ๆ
 - 7) การกำหนดกิจกรรมควรใช้การประชุมพิจารณาความเหมาะสมของเวลาและ
- กิจกรรม

ตัวอย่างแผนผังเส้นทางวิกฤต



ความหมายของกิจกรรมและเหตุการณ์

กิจกรรม หมายถึง ส่วนของโครงการที่จะต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินการให้สำเร็จ ทรัพยากรที่ใช้ได้แก่ เวลา เงิน และพลังงาน ในที่นี้ใช้แทนด้วยตัวอักษร 2 ตัว (เช่น A-C)

เหตุการณ์ หมายถึง สภาพ ณ จุดหนึ่งของโครงการ ไม่ต้องใช้ทรัพยากร เหตุการณ์จะเกิดขึ้นที่จุดเริ่มต้น และจุดสุดท้ายของกิจกรรม แทนด้วยตัวอักษร (เช่น A)

ตัวเลข แทนระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมหนึ่งไปอีกรายการหนึ่ง อาจเป็น ชั่วโมง, วัน, สัปดาห์, เดือน)

แผนผังการวิเคราะห์เส้นทางวิกฤติ ต้องนำเสนอตามกฎเกณฑ์เบื้องต้น ดังนี้

- เขียนงานหรือกิจกรรมไว้ในกรอบสี่เหลี่ยม
- หัวลูกศรแสดงลำดับขั้นของการทำงาน
- ตัวเลขแสดงเวลาที่ใช้ในการทำงาน กำหนดจากวันที่เริ่มงานถึงวันที่งานเสร็จหรือจำนวนวันที่ต้องปฏิบัติ
- แผนงานมีความชัดเจน ผู้ปฏิบัติมองเห็นความสัมพันธ์ของงาน และความสำคัญในการร่วมมือทำงานให้สำเร็จ
- การวิเคราะห์เส้นทางวิกฤติ จะทำให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตามกำหนดเวลา
- การวิเคราะห์เส้นทางวิกฤติช่วยพัฒนา ให้คนมีความรับผิดชอบในการทำงาน และรู้จักการจัดองค์กรเพื่อการทำงาน
- การวิเคราะห์เส้นทางวิกฤติทำให้จัดคนเข้าทำงานได้ง่ายขึ้นภายในกำหนดเวลาที่กำหนด เพราะเป็นการวางแผนกำหนดขอบเขตให้ทุกคนตระหนัก สามารถแก้ปัญหาในแต่ละขั้นตอน และยังจะเกิดประโยชน์มากในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน
- การวิเคราะห์เส้นทางต้องมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน และเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

นอกจากเทคนิคทั้งสองนี้แล้ว ขอเสนอเทคนิคการบริหารจัดการและการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดแผนงานในอนาคต เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรบางเทคนิค ซึ่งคัดลอกมาจากหลักการและเทคนิคการประเมินทางการศึกษา (ส.วาสนา ประवालพฤษ์ 2544) เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ต่อไป

เทคนิควิธีในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

ในที่นี้ขอเสนอเทคนิคที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงบริหารและการจัดการ โดยย่อ 6 เทคนิคคือ ทีมสนับสนุน การระดมพลังสมอง การรวมพลังเดลฟาย องค์กรในฝัน และ ซีนาริโอ

1. ทีมสนับสนุน (Advocate Teams)

เป็นการจัดตั้งทีมงาน 2 ทีมหรือมากกว่า 2 ทีม ให้ทำงานอย่างอิสระในการหาทางแก้ปัญหา ซึ่งผู้มีอำนาจตัดสินใจจะตัดสินใจแก้ปัญหาจากคำแนะนำที่ทีมงานแต่ละทีมเสนอ ทีมสนับสนุนสามารถช่วยในการตัดสินใจเรื่องเป้าหมายและการแก้ไขปัญหาในโครงการต่าง ๆ

ทีมงานที่ตั้งขึ้นจะแก้ปัญหาก็เหมือนกัน แต่ละทีมจะทำงานอย่างอิสระ สมาชิกในทีมจะให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับบองค์การ บุคลากร และชุมชน รวมถึงเป้าหมาย หรือโปรแกรมที่พัฒนามีความเหมาะสมและทันสมัย แต่ละทีมจะให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเป้าหมาย หรือโปรแกรมที่เชื่อว่าจะทำได้ การตัดสินใจจะมาจากรายงาน จากการเลือกสรรข้อมูลที่หลากหลาย หรืออาจตัดสินใจ จากความคิดเห็นของอีกทีมก็ได้

ทีมสนับสนุนจะต้องใช้เวลาทำงานอย่างหนัก และอาจใช้เวลาประมาณ 2 – 5 วัน ในการอภิปรายรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อวางแผนทำโปรแกรม และนำเสนอรายงาน

การดำเนินงาน

1. ก่อนที่จะตั้งกลุ่มทำงาน ควรจะมีอภิปรายถึงปัญหาเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน
2. กำหนดจำนวนกลุ่ม ซึ่งน่าจะเป็น 2 – 3 กลุ่ม
3. กำหนดว่าแต่ละกลุ่มควรมีสมาชิกกี่คน
4. กำหนดว่าใครอยู่กลุ่มไหน

การกำหนดสมาชิกกลุ่มนั้นอาจกำหนดให้สมาชิกในกลุ่มมีพื้นฐานการศึกษาคล้ายกันหรือกำหนดให้สมาชิกมีพื้นฐานทางการศึกษาหรือวิสัยทัศน์แตกต่างกันก็ได้

5. การแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จะเป็นประโยชน์ที่สำคัญถ้าสมาชิกในกลุ่มมีความรู้ มีความยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นผู้ฟังที่ดี และที่สำคัญไม่ควรมีการพบกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มที่แตกต่างกัน

6. ควรมีการสรุปเป้าหมายการทำงานก่อนเริ่มทำงาน ซึ่งอาจใช้วิธีประชุมในช่วงเวลาสั้น ๆ หรือโดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

7. แต่ละทีมจะเลือกผู้นำกลุ่ม โดยผู้นำควรจะนำทีมได้โดยไม่ใช้อิทธิพลใด มีความตั้งใจที่จะทำงาน สามารถถามปัญหาที่ถูกต้องและตรงกับความคิดของกลุ่ม

ข้อดี

- การมีทีมงานหลายทีมทำงานอย่างอิสระทำให้มองได้หลายทัศนะ
- ผู้ตัดสินใจสามารถได้รับข้อมูลอย่างสมบูรณ์
- การแบ่งกลุ่มย่อยทำให้สมาชิกมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้ทั่วถึง

ข้อจำกัด

- การมีทีมงานปฏิบัติงานเหมือนกันหลายทีมทำให้สิ้นเปลือง
- ถ้าองค์ประกอบของทีมสมบูรณ์คือประกอบด้วยบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ครบถ้วน

การมีทีมงานหลายทีมก็ไม่จำเป็น

2. การระดมพลังสมอง (Brainstorming)

การให้กลุ่มทำกิจกรรมเพื่อเสนอความคิดเห็นอย่างกว้างขวางโดยไม่เห็นว่าข้อคิดเห็นนั้นจะปฏิบัติได้หรือไม่

การระดมพลังสมองเป็นการใช้กิจกรรมกลุ่มในการให้ความคิดเห็นภายในเวลาที่กำหนด โดยไม่สนใจความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง หลังจากมีการระดมพลังสมองแล้ว ข้อที่แนะนำไว้จะถูกนำไปตรวจสอบเพื่อดูว่าสิ่งใดที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปแก้ปัญหาได้

การดำเนินงาน

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

1. เลือกปัญหาที่จะพิจารณา
2. จัดกลุ่มสมาชิก 5 – 7 คน โดยให้มีการผสมผสานระหว่างผู้ที่มีพื้นฐาน อายุ ความสนใจ ที่แตกต่างกัน
3. อธิบายว่าจะทำอะไรในกิจกรรม ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณเคยกับปัญหา
4. ให้กลุ่มคิดแก้ไขปัญหาย่างอิสระ
5. กำหนดกฎเกณฑ์ตามสิ่งต่อไปนี้
 - แต่ละกลุ่มต้องมีการเลือกหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งสามารถกระตุ้นให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการแสดงความคิดเห็น และคอยหยุดยั้งการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของสมาชิกด้วยกัน
 - มีผู้นำประชุม คือ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้ากลุ่มจะค้นหาความคิดของที่ประชุม โดยการถามสมาชิกคนต่อคน และดำเนินการไปจนกว่าไม่มีใครให้ความคิดเห็น ในทางกลับกันสมาชิกอาจขาดความกระตือรือร้นที่จะเสนอความคิดเห็น เมื่อการให้ความคิดเห็นมีน้อยลงเฉื่อยชาลงไป หัวหน้ากลุ่มควรกระตุ้นให้โอกาสสมาชิกเสนอความคิดเห็นอย่างเสรี
 - ไม่ติเตียนวิจารณ์ความคิดเห็นที่ถูกเสนอในการระดมพลังสมอง บางความคิดไม่เกี่ยวข้อง เพื่อฝัน ไม่สามารถปฏิบัติได้ แต่ก็ทำให้เกิดความคิดที่ดี ดังนั้นควรมีการยอมรับทุกความคิด

- สิ่งที่เสนออาจอาศัยความคิดอันแรก หรืออาจจะแตกต่างจากความคิดอันแรกก็ได้
- สิ่งที่เสนอ จะบันทึกลงในกระดาษแผ่นใหญ่เพื่อให้ทุกคนได้เห็นพร้อมกัน
- การระดมพลังสมองแต่ละครั้งดำเนินการภายใน 5 – 7 นาที น่าจะเพียงพอ

6. ทำการประเมินความคิดเห็นทั้งหมด หลังจากการประชุมเสร็จลงให้กลุ่มคัดเลือกหัวข้อที่คล้ายคลึงกัน มีประเด็นที่ตรงกันเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจจำเป็นต้องมีการประมวลคำพูดใหม่ ไม่ต้องกังวลว่าความคิดนั้นจะปฏิบัติได้หรือไม่ กลุ่มอาจสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ดีจากพื้นฐานความคิดที่ได้จากการระดมพลังสมอง

ข้อดี

- การระดมพลังสมองเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการรวบรวมความคิด ภายในเวลารวดเร็วไม่กี่นาที การจัดกลุ่มเล็ก ๆ ทำให้ได้ความคิดเห็นหลายความคิดมากกว่าการคิดเพียงคนเดียว ซึ่งต้องใช้เวลานาน
- การระดมพลังสมองมีความเกี่ยวข้องกับทุกคนที่มีส่วนร่วมและเป็นการช่วยให้ตระหนักว่าความคิดเห็นของทุกคนมีคุณค่า
- การระดมพลังสมองง่ายต่อการจัดทำ เราสามารถทำได้ในเวลาอันรวดเร็ว โดยไม่จำเป็นต้องใช้ห้องประชุม เทคนิควิธีการและเครื่องมือที่พิเศษ
- การระดมพลังสมองจะมีผลทำให้เกิดการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพจากการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย

ข้อจำกัด

- ถ้าสมาชิกในกลุ่มมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับปัญหาน้อยไป อาจจะทำให้ได้ข้อคิดเห็นในการแก้ปัญหาแบบผิวเผิน
- การระดมพลังสมองจะล้มเหลว ถ้าหัวหน้ากลุ่มไม่สามารถควบคุมความคิดทางลบของสมาชิกได้
- การชี้นำหรือการระดมพลังสมองอย่างเคร่งเครียดเกินไป มีผลทำให้ผู้เกี่ยวกับหมดกำลังใจในการแสดงความคิดเห็น
- ผลของการระดมพลังสมองอาจมีเรื่องไม่เกี่ยวข้องเข้ามาด้วยเสมอ (ซึ่งบางครั้งอาจเป็นข้อดีที่ทำให้มีผลพลอยได้อื่น ๆ)

3. การรวมพลัง 1 - 3 - 6

ในประเด็นที่กำหนด ให้แต่ละคนเขียนแนวคิดของตนแล้วรวมกลุ่มกันเพื่อรวบรวมความคิด โดยให้มีกลุ่มละ 3 คน แล้วให้แต่ละกลุ่มที่มี 3 คน ไปร่วมคิดกับกลุ่มอื่นอีก 1 กลุ่มให้ได้เป็น 6 คน

การรวมพลัง 1 – 3 – 6 เป็นการรวมแนวคิดของแต่ละคนแล้วจับกลุ่มย่อย 3 คน และรวมกลุ่ม 6 คน ตามลำดับ

วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดีที่จะทราบถึงแนวความคิดในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ของแต่ละคนในชุมชนมากกว่าที่จะเป็นการเรียกร้องผลประโยชน์และเป็นวิธีการที่จะทำให้ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากบุคคลในชุมชนที่แสดงความสนใจ ความห่วงใย หรือความต้องการที่แท้จริงของเขาเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาชุมชนได้ง่ายขึ้น

การดำเนินงาน

1. ต้องมีห้องที่สะดวกสบาย และขนาดใหญ่เพียงพอที่จะจัดประชุมกลุ่มใหญ่ได้
2. การจัดที่นั่งให้แต่ละกลุ่ม จะต้องมิขนาดเท่ากันทุกกลุ่ม การจัดกลุ่มอาจเป็นกลุ่ม 6 คน หรือ 12 คน โดยมีหมายเลขกลุ่ม และแต่ละกลุ่มต้องมีรายชื่อสมาชิกทุกคนในกลุ่ม
3. ก่อนที่จะเข้าประชุมกลุ่มควรให้แต่ละคนคิดและเขียนแสดงความต้องการหรือความสนใจให้เสร็จก่อน แล้วรวมกลุ่มเป็นกลุ่มละ 3 คน แล้วรวม 2 กลุ่มเข้าด้วยกัน
4. ในการประชุมกลุ่มจะให้เวลาครั้งละ 5 นาที
5. รวมความคิดเห็นของทุกกลุ่มโดย
 - ให้ผู้อ่านอ่านรายการความต้องการหรือแนวความคิดของกลุ่มที่ 1
 - ให้ผู้อ่านอ่านรายการความต้องการ หรือแนวความคิดของกลุ่มที่ 2
 ผู้บันทึกจะเพิ่มรายการความต้องการของกลุ่มที่ 2 ลงบนรายการที่เป็นความต้องการที่บันทึกไว้จากกลุ่มที่ 1 หรือต้นฉบับเดิม
 - ทำขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นจนครบทุกกลุ่มแล้วประชุมเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาหรือความต้องการของผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด แล้วนำไปให้คณะทำงานและผู้บริหารพิจารณาดำเนินการต่อไป เวลาที่ใช้สำหรับการดำเนินการตามขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนกลุ่มแต่อาจจะใช้เวลาประมาณ 30 – 45 นาที
6. ในการประชุมคราวต่อไป ควรนำประเด็นปัญหาที่เขียนขึ้นทั้งหมดกลับมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอาจจะใช้วิธีดำเนินการดังต่อไปนี้
 - (1) ให้แต่ละคนออกเสียงโดยการยกมือสนับสนุนว่าประเด็นใดที่ควรจะทำก่อน ปัญหาที่ทุกคนเห็นด้วยมาก ถือว่าเป็นเรื่องที่ต้องทำก่อน
 - (2) ให้แต่ละกลุ่มจัดลำดับความสำคัญแล้วนำเสนอ แล้วการจัดลำดับขั้นสุดท้ายทำได้โดยให้แต่ละคนยกมือสนับสนุน
 - (3) ให้ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเขียนปัญหาที่ต้องการทำก่อน แล้วนำปัญหาที่พบมากที่สุดมาดำเนินการก่อน
 - (4) ถามความต้องการของแต่ละคนว่าต้องการเป็นคณะทำงานเพื่อแก้ปัญหาในเรื่องใด โดยดูจากรายการปัญหาที่รวบรวมมาได้ทั้งหมด ซึ่งถ้าพบว่าปัญหาใดที่มีผู้ต้องการเป็นคณะทำงานเพื่อแก้ปัญหามากที่สุด ถือว่าเป็นปัญหาที่ต้องดำเนินการก่อน

4. เดลฟาย (Delphi)

เทคนิคเดลฟายเป็นการให้เขียนแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย แล้วรวบรวมมาสรุปประเด็นสำคัญ โดยการทำซ้ำหลาย ๆ ครั้ง จนกว่าจะได้ผลลัพธ์ที่สามารถจะสรุปเป็นแนวเดียวกันได้

การดำเนินงาน

1. เลือกประเด็นที่จะทำเดลฟายในรูปของคำถามที่เข้าใจง่าย เช่น อะไรเป็นสิ่งที่จะช่วยปรับปรุงคุณภาพการบริหารโครงการของหน่วยงาน

2. กำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะให้แสดงความคิดเห็นประมาณ 17 – 19 คน เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้ข้อมูลกลับคืนครบถ้วนเพียงพอ อย่างไรก็ตามการใช้ผู้ที่เกี่ยวข้องมากเกินไป ไม่ได้ทำให้เกิดแนวความคิดที่แตกต่างกันเพิ่มขึ้น ดังนั้น ความเหมาะสมน่าจะอยู่ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่เกิน 19 คน เพื่อใช้คำตอบในการปรับปรุงแบบสอบถาม สำหรับให้กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากได้ตอบต่อไป

3. ติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญขั้นตอนการทำเดลฟายในรายละเอียดว่า จะทำอย่างไร เหตุผลที่ทำและจะใช้ผลที่ได้อย่างไร เพื่อให้เกิดความมั่นใจและความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน

4. จัดจดหมายเพื่อส่งข้อความคำถามในรอบที่ 1 ซึ่งในจดหมายควรจะขอความร่วมมือและขอขอบคุณทุกคนที่ให้ความร่วมมือ อธิบายความสำคัญ ขั้นตอนการดำเนินงาน และวิธีการนำผลไปใช้ โดยกำหนดวันให้ส่งข้อมูลกลับมา (สองสัปดาห์นับจากวันที่ส่งจดหมาย) ควรพิมพ์จดหมายให้มีเนื้อหาไม่เกิน 1 หน้า จำหน้าซองและติดแสตมป์ให้เรียบร้อย

5. ส่งแบบสอบถามในรอบที่ 1 ทางไปรษณีย์ เพื่อให้ผู้ตอบเสนอความคิดเห็นหรือวิธีการต่าง ๆ ต่อประเด็นคำถาม โดยแยกแต่ละประเด็นความคิดเป็นข้อ ๆ

6. กระตุ้นเตือนให้ส่งแบบสอบถามคืน เพราะบางคนอาจจะต้องขอความร่วมมือเป็นพิเศษ ซึ่งทำได้ 3 รูปแบบคือ

- ส่งจดหมายขอความร่วมมือหลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 1 สัปดาห์ เพื่อให้ส่งคืนภายในเวลาที่กำหนด และขอบคุณถ้าส่งคืนแล้ว

- โทรศัพท์สอบถามปัญหาการตอบแบบสอบถามของแต่ละคน ขอความร่วมมือให้ระบุวันที่จะส่งคืน โดยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของคำตอบจากทุกคน

- ขอบพบเพื่อสัมภาษณ์โดยแสดงให้เห็นให้ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญนั้นสำคัญมากต่อประเด็นที่กำลังศึกษา

7. รวบรวมคำตอบจากรอบที่ 1 และเขียนแต่ละประเด็นลงในบัตรเล็ก ๆ ซึ่งจะสะดวกในการได้คำตอบที่หลากหลาย จัดประเด็นที่เหมือนกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน นับจำนวนกลุ่มที่ได้ อ่านข้อความแต่ละกลุ่ม แล้วเขียนเป็นประเด็นภาพรวมของทุกกลุ่ม จะทำให้ได้กลุ่มข้อความที่แทนคำตอบทั้งหมดที่ได้จากรอบที่ 1

8. เตรียมเนื้อหาสำหรับรอบที่ 2 โดยนำข้อความทั้งหมดที่ได้จากขั้นที่ 7 เพื่อให้ผู้ตอบเพิ่มเติมประเด็นอื่นๆ หรือแสดงความคิดเห็นต่อคำตอบที่ได้ ให้เลือกข้อที่เชื่อว่ามี ความสำคัญที่สุด โดยผู้ทำเดลฟายเลือกวิธีการที่ใช้ในแบบสอบถาม เช่น ใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต ใช้การจัดลำดับความสำคัญ 5 ลำดับ ใช้ Q – sort เป็นต้น

9. เตรียมจดหมายสำหรับรอบที่ 2 ซึ่งเนื้อหาควรขอบคุณที่ตอบรอบที่ 1 เน้น ความสำคัญในการให้ความร่วมมือ อธิบายการดำเนินงานในรอบที่ 2 กำหนดวันให้ส่งกลับ (สองสัปดาห์นับจากวันส่งจดหมาย) จำหน้าซอง และติดแสตมป์ให้เรียบร้อย

10. ส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 ทางไปรษณีย์

11. กระตุ้นเตือนให้ส่งคืนโดยใช้จดหมายหรือโทรศัพท์ถึงแต่ละคน หลังจากผ่านไป 1 สัปดาห์

12. รวบรวมคำตอบในรอบที่ 2 นับความถี่แต่ละข้อที่ถูกเลือก สรุปข้อเสนอแนะ ในแต่ละข้อ และเพิ่มเติมประเด็นหัวข้อที่ได้ใหม่รวมเข้าไปด้วย

13. ปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อดำเนินการรอบที่ 3 โดยใช้หัวข้อจากรอบที่ 2 รวม กับหัวข้อที่ได้ใหม่ แสดงความถี่ของแต่ละข้อพร้อมข้อเสนอแนะที่ได้จากรอบที่ 2 โดยรอบที่ 3 ควรเรียงลำดับเนื้อหา โดยเทคนิคการจัดลำดับ หรือ Q-sort

14. เตรียมจดหมายสำหรับรอบที่ 3

15. ส่งแบบสอบถามรอบที่ 3

16. ส่งจดหมายกระตุ้นให้ส่งคืน หรือโทรศัพท์ถ้าจำเป็น

17. รวบรวมคำตอบที่ได้จากรอบที่ 3 และเตรียมจัดทำรายงาน ถ้าจำเป็นอาจจะ ทำต่อในรอบที่ 4 หรือรอบที่ 5 ส่วนใหญ่แล้วในรอบที่ 3 (หรืออย่างมากที่สุดในรอบที่ 4) ก็จะมี ความชัดเจนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว

ขั้นตอนสุดท้าย การจัดทำรายงานควรรวบรวมผลของแต่ละรอบ และผลสรุป รวบยอดของการเดลฟาย ควรจัดส่งรายงานผลให้ผู้ตอบทุกคน เพื่อเป็นการขอบคุณที่ให้ความ ร่วมมือด้วยดี

5. องค์กรในฝัน (The Possible Organization)

เป็นการจินตนาการถึงองค์กรในอุดมคติ หรือการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร ในอุดมคติ

เป็นการรวบรวมข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้ของบุคคลต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กร เป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งทำได้ 2 แนวทางคือ แนวทางที่ 1 ให้ความสนใจกับรายละเอียดจาก การจินตนาการ องค์กรในฝันของบุคคลต่าง ๆ แนวทางที่ 2 ใ้บุคคลกลุ่มต่าง ๆ คิดถึงการ พัฒนาองค์กรอย่างอิสระ

การดำเนินงาน

1. กำหนดตัวบุคคลที่ให้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น เช่น ลูกค้า บุคลากร ผู้บริหาร จัดเป็นกลุ่ม แต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ประมาณ 5 – 7 คน
2. กำหนดเวลาและสถานที่จัดประชุม การประชุมแต่ละครั้งประมาณ 2 – 2½ ชั่วโมง
3. แต่ละกลุ่มจัดอุปกรณ์ที่สะดวกแก่การประชุมให้พร้อม
4. ชี้แจงทุกคนให้ทราบเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร ลักษณะและสภาพขององค์กร สิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารงาน โครงการการประเมินผลและการรายงานผล สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นเข้าใจขอบเขตของการทำงานได้ดีขึ้น
5. ให้ผู้เข้าร่วมประชุมจินตนาการถึงสิ่งดี ๆ ที่ต้องการให้มีขึ้นในองค์กรในอนาคตใช้เวลาคิดหาคำตอบ 3 นาที
6. แยกย้ายกันเข้ากลุ่มเพื่อฟังความคิดของสมาชิกในกลุ่ม โดยไม่ต้องมีการพิจารณาคุณค่าของคำตอบ จัดกลุ่มความคิดและบุคคลที่รับผิดชอบโดยการบันทึกไว้ ขั้นนี้ใช้เวลาประมาณ 20 นาที
7. หลังจากนั้นมารวมกลุ่มกันอีกครั้ง ให้แต่ละกลุ่มแสดงผลงานของตน และให้แต่ละคนอ่านข้อความที่บันทึกไว้ บอกให้แต่ละคนเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม (ถ้ามี) ใช้เวลาประมาณ 15 นาที
8. ในแต่ละกลุ่มเลือกข้อเสนอแนะที่ดีและเป็นไปได้ อาจเขียนใหม่ในรูปของเป้าหมาย
9. ในขั้นนี้ให้กลุ่มหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาอีกกลุ่มหนึ่งแล้วเปลี่ยนหน้าที่กัน เพื่อให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม ให้เป้าหมายที่กำหนดมีความสมบูรณ์มากที่สุด โดยบันทึกดัชนีการนำไปสู่เป้าหมายด้วย
10. แต่ละกลุ่มแยกย้ายกันกลับไปพิจารณาเป้าหมายและดัชนีที่จะนำไปสู่เป้าหมายโดยใช้เวลาประมาณ 15 นาที พิจารณาส่งต่อไปนี้
 - แนวคิดในการดำเนินการ
 - แผนการเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย
11. ให้แต่ละกลุ่มระบุผู้รับผิดชอบดำเนินการ กำหนดช่วงเวลาการทำงาน และวิธีการประเมินโครงการไว้ด้วย
12. แต่ละกลุ่มเสนอผลงานและพิจารณาการนำเสนอผลงานของกลุ่มขึ้น
13. ทุกคนร่วมกันพิจารณาคุณค่าของโครงการที่เสนอ และกำหนดผู้รับผิดชอบ
14. ที่ประชุมเลือกเป้าหมายที่จะดำเนินการและเสนอวิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในขั้นนี้ทุกคน มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้

6. ซีนา리오 (Scenario)

ซีนา리오แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

ซีนา리오เพื่อการพัฒนา (Developmental Scenario) จัดทำขึ้นในปัจจุบัน โดยการใช้สารสนเทศ, จินตนาการ, ตรรกศาสตร์ เพื่อสนองแนวทางที่สามารถดำเนินการได้ในอนาคต

ซีนา리오ตามเป้าหมาย (Goal – based Scenario) ทำโดยกำหนดเป้าหมายไว้ก่อนแล้วเสนอโอกาสหรือวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

ซีนา리오ทั้ง 2 ประเภทช่วยในการวางแผน การตัดสินใจ และการพยากรณ์อนาคต ซึ่งในที่นี้เน้นกระบวนการที่นำไปสู่การดำเนินการที่เหมาะสมในอนาคตที่เป็นไปได้จริง ๆ การกล่าวถึงอนาคตอย่างเลื่อยล่อยไม่นับว่าเป็นซีนา리오

1. ซีนา리오เพื่อการพัฒนา

ไม่มีหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเขียนซีนา리오 เพราะเป็นการศึกษาค้นคว้า คุณภาพของซีนา리오ขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลและข้อเสนอแนะของผู้เขียน ข้อเสนอแนะบางประการในการเขียนซีนา리오ดังนี้

1. รวบรวมสารสนเทศในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ยักรวบรวมสารสนเทศได้มากเท่าไร ซีนา리오จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น อาจทำการกำหนดรายการที่จะสำรวจและเก็บรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ รายการที่กำหนดอาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ, เทคโนโลยี (เช่นการขนส่ง, สุขภาพ, การสื่อสาร, คอมพิวเตอร์, อุปกรณ์ใหม่ ๆ หุ่นยนต์ การอนุรักษ์พลังงาน) การกระจายของประชากรและโครงสร้างทางด้านอายุ – เพศ, การเปลี่ยนแปลงบทบาทของสตรี, ทศนคติทางการเมือง, โครงสร้างทางอาชีพ, สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ, สถาบันยุติธรรม

2. สำหรับซีนา리오เพื่อการพัฒนาให้สร้างลำดับเหตุการณ์ที่เหมาะสมจากปัจจุบันไปสู่อนาคต

3. ในการพัฒนาซีนา리오เพื่อการพัฒนาอย่างเต็มรูปแบบ ควรเริ่มจากกลุ่มของสิ่งที่สนใจในขั้นที่ 1 แล้วสร้างลำดับเหตุการณ์อย่างต่อเนื่องในแต่ละกลุ่ม หรืออาจกล่าวถึงความต่อเนื่องในทางเจริญเติบโต และความต่อเนื่องในทางเสื่อมของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เป็นต้น

4. นำลำดับความต่อเนื่องมาเชื่อมต่อกัน อาจเป็นการขยายลำดับความต่อเนื่องเริ่มต้นเหมือนกับการเขียนจินตนาการหลายจินตนาการทำให้เป็นซีนา리오ที่สมเหตุสมผล ผลสุดท้ายอาจดูเหมือนต้นไม้ที่มีกิ่งก้านแยกออกมาจากจุดที่ต้องมีการแก้ไข หรือมีทางเลือกเหมาะสมกว่าในจุดนั้น โดยภาพรวมแล้วซีนา리오เพื่อการพัฒนาทำให้เห็นความสัมพันธ์และเป็นกุญแจสำคัญในการตัดสินใจ

เทคนิคเฉพาะบางประการที่ช่วยในการพัฒนาซีนา리오เพื่อการพัฒนา

- การจำลองสถานการณ์เหมือนจริง (In – basket simulation) ซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลและแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารได้
- การเขียนประวัติของบุคคลในอนาคต
- เขียนเหตุการณ์ในอนาคตเช่นเดียวกับการเขียนรายงานในหนังสือพิมพ์รายวันประกอบด้วยหัวข้อข่าว และรายละเอียดต่าง ๆ
- การวิเคราะห์เมทริกซ์ ผลกระทบข้ามกลุ่ม

ซีนา리오เพื่อพัฒนามีประโยชน์มากกว่าซีนา리오ตามเป้าหมาย สร้างโดยการเปิดใจรับข้อมูล และตรวจสอบความเป็นไปได้ ทำให้นำไปสู่การตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมในโลกที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงนี้

2. ซีนา리오ตามเป้าหมาย

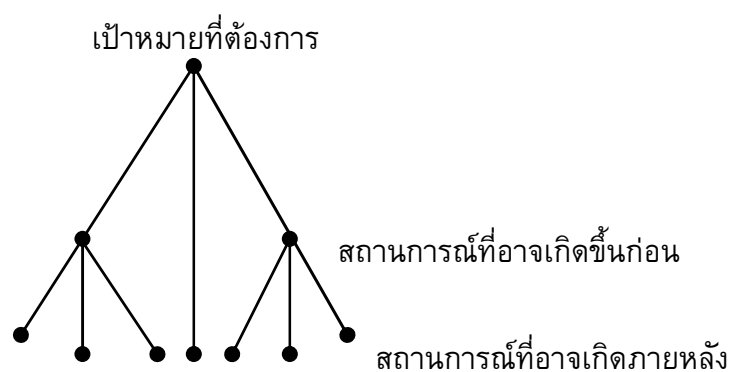
ขั้นตอนในการพัฒนา

1. รวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการของชุมชนที่เกี่ยวข้อง
2. รวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 1 ของซีนา리오เพื่อการพัฒนา

อนาคตเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 1 ของซีนา리오เพื่อการพัฒนา

3. เขียนบทบรรยายเพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด วิธีการที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายดังนี้

- ใช้เทคนิค การวิเคราะห์ทบทวนอดีตสู่อนาคตเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและกำหนดสถานการณ์ที่เป็นไปได้หลาย ๆ ทาง เขียนไดอะแกรมแสดงลำดับความต่อเนื่องของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น



ไดอะแกรมความต่อเนื่องของเหตุการณ์

ไดอะแกรมทำให้เข้าใจเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น และช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ด้วย

- ใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้คนคิดถึงสิ่งที่พึงจะเกิดขึ้นในองค์กรในอนาคตตามช่วงเวลาที่คาดหมายไว้

- ใช้เทคนิคจินตนาการ หลังจากศึกษาปัจจุบันแล้วให้คิดถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตเปรียบเทียบอุดมการณ์กับสิ่งที่ต้องการแล้วเขียนซีนาริโอจากสิ่งที่วางแผนไว้นำไปสู่การบรรลุอุดมการณ์

ในการเชิญบุคคลต่าง ๆ มาร่วมเขียนซีนาริโอทั้ง 2 ประเภท ควรใช้บุคคลภายนอกองค์กรเพื่อบุคคลเหล่านั้นจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ