

เทคนิคการวิจัยด้วยวิธี ZOPP

โดย รองศาสตราจารย์ ดร. สบสันต์ อุตกฤษฎ์

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

วันที่ 4 เมษายน 2556

ตอนที่ 1 แก่นความรู้ เรื่อง เทคนิคการวิจัยด้วยวิธี ZOPP

ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung) เป็นเทคนิควางแผนแบบเยอรมัน ZOPP แปลว่า “การวางแผนแบบมุ่งเน้นวัตถุประสงค์” ZOPP จึงหมายถึงการวางแผนโดยการให้ความสำคัญสูงสุดต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ

ZOPP เป็นระบบขั้นตอนและเครื่องมือสำหรับการวางแผนโครงการ โดยเน้นวัตถุประสงค์เป็นหลักและเป็นเทคนิคการวางแผนซึ่งเดิมใช้ในระบบการวางแผนโครงการอย่างเป็นทางการขององค์กรความร่วมมือทางวิชาการเยอรมัน German Agency for Technical Cooperation, Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ). คำที่มีความหมายเดียวกัน เช่น GOP (Goal Oriented Project Planning) และ OOPP (Objectives Oriented Project Planning)

ZOPP ประกอบด้วยกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน 3 ประการ (3 Features of ZOPP) คือ

1. วิธีการ (Method) โดยการใช้ระบบวางแผนร่วมกันเป็นกลุ่ม
2. การวางแผนเป็นทีม (Team Approach) โดยดำเนินการวางแผนตามขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันเป็นระยะ
3. การใช้ทัศนูปกรณ์ช่วยในการวางแผน (Visualization Technique) และ การใช้เอกสารบันทึกผลการ

ดำเนินการประกอบการวางแผนตลอดกระบวนการ

ขั้นตอนของ ZOPP

ZOPP ประกอบด้วยการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการวิเคราะห์ (Analysis)

1.1 การวิเคราะห์บุคคล / องค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Participation Analysis) โดยการคัดเลือกผู้ที่จะเข้าประชุมให้มีความหลากหลาย แต่รู้จักจริงในเรื่องที่จะทำ

1.2 การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) โดยปัญหาที่จะพิจารณาต้องชัดเจน

1.3 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Objectives Analysis)

1.4 การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา (Alternative Analysis)

2. ชั้นการวางแผนหลักของโครงการ (Project Planning Matrix)

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ / กิจกรรม (Objective / Activities)

2.2 การกำหนดสมมติฐานสำคัญด้านปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อโครงการ (Important Assumptions)

2.3 การกำหนดมาตรการชี้วัดความสำเร็จของโครงการและวัตถุประสงค์ (Objectively Verifiable Indicators)

3. ชั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (Plan of Operations)

3.1 การกำหนดแผนกิจกรรมและระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

3.2 การกำหนดผู้รับผิดชอบ

3.3 การกำหนดงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม

วิธีการประชุมคณะทำงานตามขั้นตอนของ ZOPP

การประชุมคณะทำงานตามขั้นตอนของ ZOPP ดำเนินการโดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมนั่งรอบเป็นครึ่งวงกลม หรือเป็นรูปตัวยู (U) หน้ากระดานเขียนแผ่นพลิก โดยผู้กำกับการประชุม เขียนตาราง แผนหลักของโครงการลงบนแผ่นพลิก

โดยกำหนดภารกิจของสมาชิกกลุ่มคือ ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ 4 ด้าน และวางแผนหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์รายบุคคล

1.1 ให้สมาชิกแต่ละคน เขียนชื่อคน งาน หรือหน่วยงานที่จะได้รับผลกระทบจากโครงการ ทั้งได้ประโยชน์ และเสียประโยชน์ลงบนกระดาษสี

1.2 เขียนผลที่จะเกิดต่อโครงการ จากการกระทำของคนกลุ่มต่างๆ (กระดาษสีที่ 1)

2. การวิเคราะห์ปัญหา (กระดาษสีที่ 2)

2.1 เขียนปัญหาหลักปัญหาที่เป็นสาเหตุผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2 เขียนผังโยงปัญหา (Problem tree) ที่เกิดผลลบ

3. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ (กระดาษสีที่ 3) นำปัญหาจากข้อ 2.2 มาเขียนสภาพที่พึงประสงค์ (สิ่งที่ตรงกันข้ามกับปัญหา)

4. วิเคราะห์ทางเลือกจากทรัพยากรที่มี (กระดาษสีที่ 4) ความเสี่ยงผลในเชิงบวก ผลในเชิงลบ และระยะเวลาดำเนินการ เป็นต้น

5. วางแผนหลักจากทางเลือกที่จะทำ เขียนลงในแผ่นใหญ่แผ่นเดียว โดยต้องคำนึงถึงเหตุผลว่า เพราะเหตุใดจึงต้องดำเนินการ ดำเนินการอะไร ดำเนินการอย่างไร ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ การประเมินผล การดำเนินการ ตัวชี้วัดในการประเมินผล และงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ

ผลที่ได้จากกระบวนการประชุม จากกรอบงานและแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การถอดเป็นแผนปฏิบัติการ บรรลุชื่อกิจกรรมรองรับแต่ละกลยุทธ์ ในทางปฏิบัติกระบวนการวางแผนอาจผสมหลายรูปแบบเข้าด้วยกันได้

ประโยชน์ของ ZOPP คือ

1. ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด ทุกคนจึงให้การยอมรับเป็นอย่างดี
2. การร่วมมือการทำงานและมีกระบวนการทำงานความสอดคล้องกัน
3. ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถแบ่งงานกันไปทำ โดยมุ่งสู่ความประสงค์ที่เหมือนกัน

วัตถุประสงค์ ZOPP คือ

1. เพื่อร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ที่มีความเป็นไปได้ จากประสบการณ์ของทุกด้าน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน
2. กำหนดสิ่งที่จะต้องดำเนินการ จัดทำเอกสารที่ใช้ประสาน และการติดตามงานร่วมกัน
3. กำหนดตัวชี้วัดของผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม

ตอนที่ 2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (key for success) ของ เรื่อง เทคนิคการวิจัยด้วยวิธี ZOPP

- ZOPP เป็นวิธีการที่น่าวัตถุประสงค์ (Purpose) เป็นหลักของการเขียน เพื่อปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้ได้กรอบงาน (Framework) เป็นแนวทางร่วมกันก่อน แล้วแยกกันไปจัดทำแผนปฏิบัติซึ่งเป็นกิจกรรมของหน่วยงาน (Team approach)

- "วัตถุประสงค์" ในความหมายของ ZOPP ไม่ใช่สิ่งที่เป็นนามธรรม หรือเป็นถ้อยคำในลักษณะพรรณนา แต่จะต้องเขียนให้เป็นรูปธรรมที่สุด ชัดเจนที่สุด โดยการใช้คำหรือภาษาที่เป็นที่เข้าใจได้ว่าแผนหรือโครงการนั้นๆ จะทำอะไร จะก่อให้เกิดอะไร

- การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ควรต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างชัดเจน โดยในขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัญหามองระดับของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์และแสวงหาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาให้ได้อย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด จากนั้นจึงนำมาทำการวิเคราะห์โดยการใช้

ผังการวางแผน (Planning matrix) ซึ่งเป็นขั้นตอนการของกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในระดับรองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Purpose) และการกำหนดกิจกรรม (Activity)

- การประชุมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ทำโดยการให้ผู้เข้าร่วมประชุมเขียนข้อคิดเห็นลงเขียนการ์ดสีต่าง ๆ สาเหตุที่ใช้วิธีการเขียน เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

- ระดับของกิจกรรมในผังการวางแผน (Planning matrix) ต้องเชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุมีผลและต่อเนื่องกัน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด (Indicator) ในทุกกิจกรรมและทุกขั้นตอน เป็นการกำหนดแนวทางการต้องปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นตัวชี้วัดสำหรับการติดตามประเมินผลโครงการด้วย

- หลักการของ ZOPP อยู่บนพื้นฐานที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความเป็นจริง และต้องกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อย่างมีเหตุมีผล การดำเนินกิจกรรมจึงจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและได้ผลตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ตรวจสอบได้

- การกำหนดตัวชี้วัดตามหลักการของ ZOPP สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ถึงแม้จะมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน แต่แนวคิดและหลักการส่วนใหญ่จะคล้ายกัน โดยเริ่มจากการเริ่มต้นจากจุดใดจุดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดตามหลักการของ ZOPP เช่น เริ่มจากวัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คำถามที่ผู้บริหารอยากรู้คำตอบ หรือผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการเรื่องหนึ่งเรื่องใด ว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัด ประเมิน หรือตอบคำถามว่าการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละประเด็นที่ต้องการประเมิน หรือคำถามที่ต้องการคำตอบนั้นๆ เป็นอย่างไร เป็นต้น

- ZOPP เป็นระบบเปิด และมีความยืดหยุ่น สามารถนำไปใช้ร่วมกับวิธีการอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี
- คุณภาพของผลการประชุมระดมสมองตามรูปแบบ ZOPP ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมประชุม กระบวนการทำงานกลุ่ม การตกลงร่วมกันจากข้อคิดเห็นที่แตกต่าง