



คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คู่มือการวิเคราะห์ ความคุ้มค่า ในการจัดทำโครงการ เชิงยุทธศาสตร์

Manual for Value for Money (VfM)
Analysis in Strategic Project Development

จัดทำโดย

คณะกรรมการกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ด้านการบริหารจัดการด้วยนวัตกรรม

คำนำ

ในโลกของการบริหารองค์กรยุคปัจจุบัน ความสำเร็จไม่ได้วัดจากจำนวนโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จ หรือจำนวนงบประมาณที่เบิกจ่ายได้ครบถ้วนเพียงอย่างเดียว แต่ถูกประเมินจากคำถามที่สำคัญยิ่งกว่าคือ "ทุกบาททุกสตางค์ที่องค์กรลงทุนไป ได้สร้างคุณค่าอะไรกลับคืนมาบ้าง" คำถามนี้เป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิด Value for Money (VfM) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารที่ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และสามารถพิสูจน์ผลลัพธ์ได้ด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ ในทุกครั้งที่องค์กรใช้เงินทำโครงการ มีคำถามหนึ่งที่ควรตั้งขึ้นเสมอ แต่กลับถูกละเลยอยู่บ่อยครั้ง คือ สิ่งที่ทำไปนั้นสร้างคุณค่าอะไรกลับมามีจริง Value for Money จึงไม่ใช่เพียงการคำนวณต้นทุนหรือผลตอบแทน แต่เป็นวิถีคิดที่เปลี่ยนการทำงานจาก "การทำให้ครบ" ไปสู่ "การทำให้คุ้มค่า" และเปลี่ยนการรายงานผลเพื่อให้ผ่านการประเมิน ไปสู่การแสดงผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้จากข้อมูลและข้อเท็จจริง

แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการ Management by Fact (การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง) ซึ่งเป็นหนึ่งในหลักการสำคัญของเกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) ที่มุ่งเน้นให้ทุกการตัดสินใจตั้งอยู่บนข้อมูล การวิเคราะห์ และหลักฐานที่เชื่อถือได้ มากกว่าความรู้สึกหรือประสบการณ์ส่วนบุคคล เพราะการบริหารที่ดีต้องสามารถอธิบายได้ว่าเหตุใดจึงตัดสินใจเช่นนั้น และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสามารถพิสูจน์ได้จริง เส้นทางการประเมิน Value for Money เริ่มต้นจาก Logframe ที่ช่วยให้คิดอย่างเป็นระบบ ก่อนลงมือดำเนินงาน ต่อด้วยการประเมินการใช้ทรัพยากรผ่านกรอบ 4Es ได้แก่ Economy (ความประหยัด) Efficiency (ประสิทธิภาพ) Effectiveness (ประสิทธิผล) และ Equity (ความเป็นธรรม) ซึ่งช่วยให้องค์กรมองเห็นความคุ้มค่าของการดำเนินงานในทุกมิติ ไม่ใช่เพียงใช้งบประมาณน้อยที่สุด แต่ต้องใช้อย่างเหมาะสม เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย และสร้างประโยชน์อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ยังนำเสนอแนวคิด Social Return on Investment (SROI) เพื่อประเมินคุณค่าทางสังคมที่เกิดขึ้น รวมถึงเครื่องมือวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น NPV, BCR, IRR และ PBP ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นรูปธรรม เครื่องมือทั้งหมดนี้ทำงานร่วมกันเพื่อตอบคำถามเดียวกันว่า ทุกบาทที่ใช้ไปนั้นสร้างคุณค่าที่คุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

สำหรับคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี การสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน บุคลากร และสังคม เป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรตามค่านิยม HIS : Heart Innovation Service ที่มุ่งเน้นการทำงานด้วยหัวใจ การสร้างสรรค์นวัตกรรม และความเป็นเลิศด้านการบริการ การประยุกต์ใช้แนวคิด Value for Money จึงเป็นอีกกลไกสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานของคณะฯ สามารถแสดงให้เห็นได้ว่า การใช้ทรัพยากรทุกด้านก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าและตรวจสอบได้ คู่มือการจัดการความรู้เล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับ ในการประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะช่วยให้ทุกคนมองเห็นว่า Value for Money ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายการเงินเท่านั้น แต่เป็นความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร เพราะทุกการใช้ทรัพยากรควรสามารถอธิบายได้ว่าก่อให้เกิดคุณค่าอะไรกลับคืนมา คู่มือเล่มนี้ไม่ได้เขียนขึ้นเพื่อให้โครงการ "ดูดีในรายงาน" แต่เขียนขึ้นเพื่อให้โครงการ "ดีจริง คุ้มค่าจริง และพิสูจน์ได้จริงด้วยข้อมูล" ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนในอนาคต

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ค
สารบัญภาพ	ง
สารบัญตาราง	จ
บทที่ 1 แนวคิด Value for Money.....	1
1.1 ความหมายและความสำคัญของ Value for Money.....	1
1.2 กระบวนการ VfM.....	2
บทที่ 2 Logical Framework (Logframe).....	5
2.1 แนวคิดและประโยชน์ของ Logframe.....	5
2.2 โครงสร้าง 4x4 Matrix.....	6
บทที่ 3 การประเมินการใช้ทรัพยากร (4Es).....	9
บทที่ 4 การประเมินผลตอบแทนทางสังคม SROI และ 4 Drivers.....	11
4.1 SROI.....	11
4.2 การใช้ 4 Drivers ใน SROI.....	11
บทที่ 5 การวิเคราะห์ทางการเงิน : NPV/BCR/IRR/PBP/CBA.....	16
5.1 Net Present Value (NPV).....	16
5.2 Benefit-Cost Ratio (BCR).....	17
5.3 Internal Rate of Return (IRR).....	17
5.4 Payback Period (PBP).....	18
5.5 CBA แบบครบวงจรสำหรับโครงการคณะฯ.....	18
บทที่ 6 วิธีการเขียนและขั้นตอนการใช้งานระบบ SMART (Logframe).....	20
6.1 Logframe (Logical Framework Approach: LFA) คืออะไร?.....	20
6.2 หลักการสำคัญของ Logframe.....	20
บทที่ 7 ตัวอย่างการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของโครงการ.....	30
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.....	51
เอกสารอ้างอิง.....	52
ภาคผนวก	
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	54
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ.....	59
ภาพสมาชิกคณะกรรมการกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการด้วยนวัตกรรม.....	62
ภาพกิจกรรมการประชุม.....	66

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กระบวนการประเมิน Value for Money (VfM).....	3
ภาพที่ 2 การเขียน VfM และ Logframe ของโครงการ.....	22
ภาพที่ 3 ขั้นตอนการดาวโหลดและติดตั้งโปรแกรมผ่านไลน์.....	22
ภาพที่ 4 หน้าแสดงผลเมื่อเข้าสู่โปรแกรม SMART สำเร็จ.....	24
ภาพที่ 5 การเลือกใช้เครื่องมือประเมินความคุ้มค่าโครงการ.....	31
ภาพที่ 6 ลำดับการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ความคุ้มค่าโครงการตามแนวทาง Value for Money (VfM).....	33
ภาพที่ 7 แนวทางการเขียน Logframe.....	37
ภาพที่ 8 แนวทางการวิเคราะห์ 4Es.....	40
ภาพที่ 9 แนวทางการทำ 4Drive (4D) Analysis และเชื่อมโยงสู่ SROI.....	43
ภาพที่ 10 แนวทางการสรุปผลการประเมิน.....	50

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตัวอย่างการเขียน Logframe.....	8
ตารางที่ 2 ตัวอย่างตารางสรุปการใช้งาน 4Es ในโครงการ.....	10
ตารางที่ 3 มูลค่าผลลัพธ์เติมก่อนปรับ (Financial Proxy).....	13
ตารางที่ 4 การปรับมูลค่าด้วย 4 Drivers ทีละชั้น.....	13
ตารางที่ 5 การปรับ Drop-off ปีที่ 2.....	14
ตารางที่ 6 รวม PVB และคำนวณ SROI.....	14
ตารางที่ 7 เปรียบเทียบก่อนและหลังทบทวน Financial Proxy.....	14
ตารางที่ 8 สรุปผลกระทบของ 4 Drivers.....	15
ตารางที่ 9 ตัวอย่างสรุปผล CBA.....	19
ตารางที่ 10 กรอบตรรกะโครงการ (Logframe).....	36
ตารางที่ 11 ผลการประเมินความคุ้มค่าเชิงบริหารตามหลัก 4Es.....	39
ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด 4 Drive (4D) และความเชื่อมโยงสู่ การประเมิน SROI.....	41
ตารางที่ 13 การเชื่อมโยงผลการเปลี่ยนแปลงจาก 4 Drive สู่การคำนวณ SROI.....	42
ตารางที่ 14 การคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV).....	44
ตารางที่ 15 การคำนวณอัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน (BCR).....	45
ตารางที่ 16 การคำนวณอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR).....	46
ตารางที่ 17 การคำนวณอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR).....	47
ตารางที่ 18 สรุปผลการประเมินความคุ้มค่าโครงการตามแนวทาง Value for Money (VfM).....	48
ตารางที่ 19 เกณฑ์การแปลผลเครื่องมือประเมินความคุ้มค่าโครงการ.....	49

บทที่ 1 แนวคิด Value for Money

1.1 ความหมายและความสำคัญของ Value for Money

Value for Money (VfM) คือ 'ความคุ้มค่าจากการใช้เงิน' แต่ไม่ได้หมายความว่าถูกที่สุด เป็นการถามว่า ทรัพยากรที่ใช้ไปสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเท่าที่ทำได้หรือเปล่า ในเชิงวิชาการ VfM คือ หลักการประเมินว่าการใช้ทรัพยากรนั้น 'คุ้มค่า' หรือไม่ โดยไม่ได้มองเพียงราคาที่ถูกที่สุด แต่พิจารณาว่าทรัพยากรที่ลงทุนก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ สำหรับคณะศิลปศาสตร์ VfM ช่วยตอบคำถามว่า 'โครงการที่คณะจัดขึ้นนั้นคุ้มกับงบประมาณที่ใช้ไปหรือไม่'

VfM ไม่ใช่แค่คำศัพท์ทางวิชาการหรือตัวเลขในรายงาน แต่คือ "วิธีคิด" ที่เปลี่ยนวิธีมองโครงการทุกชิ้นของคุณ ลองนึกภาพ ถ้าคุณมีเงิน 60,000 บาทอยู่ในมือ และต้องตัดสินใจว่าจะนำไปทำอะไร คุณสามารถจัดอบรม จ้างวิทยากร ซื้ออุปกรณ์ หรือแม้แต่เก็บไว้ก็ได้ คำถามที่แท้จริงไม่ใช่ว่า "ใช้เงินไปกี่บาท" แต่คือ "เงิน 60,000 บาทนี้สร้างคุณค่าอะไรให้กับคน 27 ชีวิตที่นั่งอยู่ในห้องอบรมวันนั้น และสร้างคุณค่าอะไรให้กับองค์กรที่เขาทำงานอยู่ในปีต่อ ๆ ไป"

VfM เริ่มต้นด้วยคำถามง่าย ๆ ก่อนที่จะทำความเข้าใจกับสูตร ก่อนที่จะทำตาราง และก่อนที่จะคำนวณตัวเลข เริ่มต้นด้วยคำถามเพียงข้อเดียวว่า "คุ้มค่าไหม" แต่คำถามง่าย ๆ ข้อนี้ซ่อนความซับซ้อนไว้มากกว่าที่คิด เพราะ "คุ้มค่า" สำหรับใคร วัดด้วยอะไร และเปรียบเทียบกับอะไร นี่คือนี่ VfM พยายามตอบให้ได้อย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือแต่ละชิ้นที่เป็นเหมือนเลนส์สะท้อนความคุ้มค่า นี่คือนี่หัวใจของ VfM

P ความเข้าใจผิดที่พบบ่อย

ประหยัดที่สุด = คุ้มค่าที่สุด

(จ้างวิทยากรราคาถูก คุณภาพต่ำ ผลลัพธ์ไม่บรรลุเป้า = ไม่คุ้มค่า)

ใช้ทรัพยากรเหมาะสม เพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุด = คุ้มค่า

เครื่องมือที่จะได้เรียนรู้ในคู่มือนี้แต่ละเครื่องมือเป็นเหมือนเลนส์ ที่แสดงถึงความคุ้มค่า โดย Logframe คือ เลนส์แรกที่จะช่วยให้มองเห็นภาพรวมของโครงการทั้งหมดในตารางเดียว ตั้งแต่ทรัพยากรที่ใช้ กิจกรรมที่ทำ สิ่งส่งมอบ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวคน และผลกระทบระยะยาวต่อองค์กรและสังคม มันบังคับให้คุณคิดก่อนทำ ไม่ใช่ทำก่อนแล้วค่อยคิด 4Es คือ เลนส์ที่สองที่จะช่วยให้มองว่าทรัพยากรถูกใช้อย่างชาญฉลาดแค่ไหน ทั้งในเรื่องความประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเป็นธรรม สี่มิตินี้ไม่ได้แยกจากกัน แต่ทำงานร่วมกัน โครงการที่ประหยัดมากแต่ไม่บรรลุผลก็ไม่ถือว่าคุ้มค่า และโครงการที่บรรลุผลแต่กระจุกตัวอยู่แค่กลุ่มเดียวก็ยังมีขาดมิติความเป็นธรรม SROI คือ เลนส์ที่สามที่มองเห็นสิ่งที่ตัวเลขปกติมองไม่เห็น ทักษะที่เพิ่มขึ้น ความมั่นใจที่สูงขึ้น เวลาที่ประหยัดได้ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ล้วนมีมูลค่าจริง เพียงแต่ไม่มีราคาติดไว้ SROI คือ ศิลปะของการแปลงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้กลายเป็นตัวเลขที่สื่อสารได้และเครื่องมือการเงินอย่าง NPV, BCR, IRR และ PBP คือ เลนส์สุดท้ายที่พูดภาษาเดียวกับผู้บริหาร ตัวเลขเหล่านี้บอกว่าการลงทุนนี้คุ้มค่าหรือไม่ในเชิงการเงินหรือไม่ คำนวณเมื่อไร และคุ้มค่ากว่าทางเลือกอื่นหรือไม่

การทำ VfM มีสำคัญอย่างไร

1. งบประมาณมีจำกัด แต่โครงการมีเยอะ

คณะฯ มีโครงการหลายประเภทในแต่ละปี ทั้งบริการวิชาการ พัฒนานักศึกษา วิจัย และ KM แต่งบประมาณไม่ได้เพิ่มตามสัดส่วน VfM จึงเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจว่าควรลงทุนกับโครงการไหน และควรยกเลิกหรือปรับปรุงโครงการไหน แทนที่จะทำทุกอย่างแล้วหวังว่าจะคุ้มค่า

2. พิสูจน์ความคุ้มค่าให้ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การพูดว่า "โครงการประสบความสำเร็จ" โดยไม่มีตัวเลขรองรับไม่เพียงพออีกต่อไป VfM ให้หลักฐานที่เป็นรูปธรรม เช่น $BCR = 1.48$ หรือ $SROI = 1.48 : 1$ ซึ่งผู้บริหาร กรรมการประเมิน และหน่วยงานภายนอกตรวจสอบได้จริง

3. เรียนรู้และพัฒนาโครงการให้ดีขึ้นในปีถัดไป

VfM ที่ทำอย่างจริงจังจะบอกได้ว่าอะไรได้ผล อะไรไม่ได้ผล และควรปรับอะไรในครั้งหน้า เช่น ถ้า Effectiveness ผ่านแต่ Efficiency ต่ำ แสดงว่าโครงการบรรลุเป้าแต่ใช้ทรัพยากรมากเกินไป ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีค่ามากสำหรับการวางแผนงบประมาณปีต่อไป

1.2 กระบวนการ VfM

กระบวนการ VfM มีทั้งหมด 11 ขั้นตอน แบ่งเป็น 3 ช่วงหลัก

ช่วงที่ 1 ก่อนเริ่มโครงการ (ขั้นที่ 1-4)

เริ่มจากการกำหนดขอบเขต ว่าโครงการทำอะไร ใครคือกลุ่มเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่คาดหวังคืออะไร จากนั้นวิเคราะห์ปัญหาและตั้งวัตถุประสงค์แบบ SMART ที่วัดได้จริง แล้วจึงวางแผนโครงการด้วย Logframe เพื่อกำหนดตรรกะตั้งแต่ Input ไปจนถึง Impact และปิดช่วงนี้ด้วยการกำหนดตัวชี้วัด ระบุ OVI, MOV และผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนก่อนเริ่มโครงการ

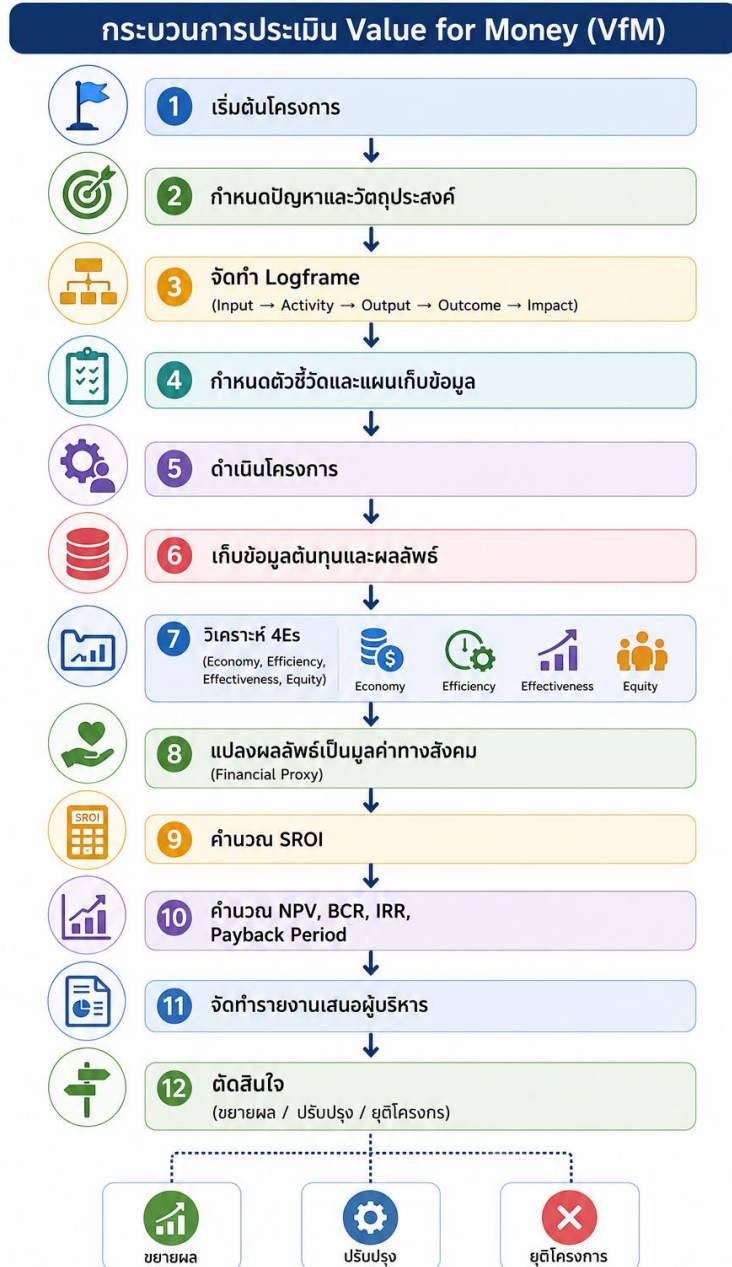
ช่วงที่ 2 ระหว่างดำเนินโครงการ (ขั้นที่ 5-6)

ดำเนินโครงการพร้อมบันทึกต้นทุนและผลผลิตระหว่างทางอย่างต่อเนื่อง ไม่รอให้จบแล้วค่อยเก็บข้อมูล จากนั้นรวบรวมข้อมูลผลลัพธ์ทั้งต้นทุนจริงและผลลัพธ์จริงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปประเมินในช่วงถัดไป

ช่วงที่ 3 หลังโครงการ (ขั้นที่ 7-11)

นี่คือช่วงที่ใช้เครื่องมือ VfM ทั้งหมด โดยเริ่มจากประเมิน 4Es ว่าโครงการประหยัด มีประสิทธิภาพ บรรลุผล และเป็นธรรมหรือไม่ จากนั้นแปลงผลลัพธ์เป็นตัวเงินผ่าน Financial Proxy สำหรับผลลัพธ์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทักษะหรือเวลาที่ประหยัดได้ ต่อมาคำนวณ SROI เพื่อดูว่าสร้างคุณค่าทางสังคมคุ้มกับการลงทุนไหม แล้ววิเคราะห์การเงินด้วย NPV, BCR, IRR และ PBP เพื่อดูความคุ้มค่าเชิงตัวเลขอย่างรอบด้าน และปิดท้ายด้วยการจัดทำ Executive Summary รายงานผลต่อผู้บริหารอย่างกระชับและนำไปตัดสินใจได้เลย

จุดสำคัญที่มักเข้าใจผิดคือ VfM ไม่ใช่แค่การคำนวณตัวเลขตอนจบโครงการ แต่ต้องเริ่มตั้งแต่วันแรกที่วางแผน เพราะถ้าไม่กำหนด OVI และ MOV ไว้ตั้งแต่ต้น จะไม่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการประเมินในภายหลัง



ภาพที่ 1 กระบวนการประเมิน Value for Money (VfM)

เลือกเครื่องมืออย่างไร?

คำถาม 1 : โครงการนี้มีผลกระทบทางสังคมหรือไม่?

ใช่ > ใช้ SROI ด้วย

ไม่ใช่ > ใช้แค่ 4Es ก็พอ

คำถาม 2 : ผลลัพธ์แปลงเป็นตัวเงินได้หรือไม่?

ได้ > ใช้ NPV / BCR / IRR / PBP ด้วย

ไม่ได้ > สรุปเชิงคุณภาพ + SROI ก็เพียงพอ

คู่มือเล่มนี้ครอบคลุมเครื่องมือประเมิน Value for Money ไว้ 6 กลุ่มหลัก

1. Logframe (Logical Framework) คือ เลนส์แรกที่จะช่วยให้มองเห็นภาพรวมของโครงการทั้งหมดในตารางเดียว ตั้งแต่ทรัพยากรที่ใช้ กิจกรรมที่ทำ สิ่งที่ส่งมอบ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวคน และผลกระทบระยะยาวต่อองค์กรและสังคม มันบังคับให้คุณคิดก่อนทำ ไม่ใช่ทำก่อนแล้วค่อยคิด เป็นเครื่องมือวางโครงสร้างโครงการตั้งแต่ต้น บังคับให้คิดก่อนทำ โดยกำหนดความเชื่อมโยงตั้งแต่ Input \Rightarrow Activity \Rightarrow Output \Rightarrow Outcome \Rightarrow Impact พร้อมตัวชี้วัด (OVI) และแหล่งยืนยัน (MOV) ทุกระดับ ใช้ตอนเขียนโครงการก่อนเริ่ม

2. 4Es คือ เลนส์ที่สองที่จะช่วยให้มองว่าทรัพยากรถูกใช้อย่างชาญฉลาดแค่ไหน ทั้งในเรื่องความประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเป็นธรรม สี่มิตินี้ไม่ได้แยกจากกัน แต่ทำงานร่วมกัน โครงการที่ประหยัดมากแต่ไม่บรรลุผลก็ไม่ถือว่าคุ้มค่า และโครงการที่บรรลุผลแต่กระจุกตัวอยู่แค่กลุ่มเดียวยังขาดมิติความเป็นธรรม การประเมินการใช้ทรัพยากร 4 มิติพร้อมกัน ได้แก่ Economy (ได้ทรัพยากรในราคาเหมาะสมใหม่), Efficiency (ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตเป็นอย่างไร), Effectiveness (บรรลุวัตถุประสงค์ใหม่) และ Equity (ผลประโยชน์กระจายถึงทุกกลุ่มใหม่) ใช้ได้กับทุกโครงการโดยไม่ต้องแปลงเป็นตัวเงิน

3. SROI (Social Return on Investment) คือ เลนส์ที่สามที่มองเห็นสิ่งที่ตัวเลขปกติมองไม่เห็น ทักษะที่เพิ่มขึ้น ความมั่นใจที่สูงขึ้น เวลาที่ประหยัดได้ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ล้วนมีมูลค่าจริง เพียงแต่ไม่มีราคาติดไว้ SROI คือ ศิลปะของการแปลงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้กลายเป็นตัวเลขที่สื่อสารได้ เป็นการวัดว่าลงทุน 1 บาท สร้างคุณค่าทางสังคมกลับมากี่บาท โดยแปลงผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน (ทักษะ เวลา คุณภาพชีวิต) เป็นมูลค่าผ่าน Financial Proxy แล้วปรับด้วย 4 Drivers คือ Deadweight, Attribution, Drop-off และ Displacement เหมาะกับโครงการบริการวิชาการและ KM

4. NPV (Net Present Value) คือ การคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ = PVB - PVC ถ้า NPV > 0 แปลว่าโครงการสร้างมูลค่าเพิ่ม ใช้เมื่อผลลัพธ์แปลงเป็นตัวเงินได้แล้ว

5. BCR (Benefit-Cost Ratio) คือ การคำนวณอัตราส่วน PVB \div PVC ซึ่งบอกว่างลงทุน 1 บาทได้ผลประโยชน์กลับมากี่บาท BCR > 1 = คุ้มค่า เหมาะสำหรับเปรียบเทียบหลายโครงการที่งบต่างกัน

6. IRR (Internal Rate of Return) และ PBP (Payback Period) คือ อัตราผลตอบแทนที่แท้จริงของโครงการ ถ้า IRR สูงกว่า Hurdle Rate แปลว่าคุ้มลงทุน ส่วน PBP บอกว่าต้องรอกี่ปีถึงจะคืนทุน ทั้งสองใช้คู่กันเพื่อดูทั้งผลตอบแทนและความเร็วในการคืนทุน

โดยภาพรวม เครื่องมือทั้ง 6 กลุ่มใช้ต่างช่วงเวลากันครับ Logframe ใช้ก่อนเริ่มโครงการ 4Es ใช้ระหว่างและหลัง SROI/NPV/BCR/IRR/PBP ใช้หลังโครงการเมื่อมีข้อมูลผลลัพธ์ครบแล้ว

บทที่ 2 Logical Framework (Logframe)

2.1 แนวคิดและประโยชน์ของ Logframe

Logical Framework หรือ Logframe คือ ตารางที่บังคับให้เราตอบ 3 คำถามก่อนเริ่มโครงการ :

- ทำอะไร เพื่ออะไร และผลที่ได้คืออะไร
- จะรู้ได้อย่างไรว่าสำเร็จ
- มีปัจจัยอะไรที่ต้องระวัง

❌ โครงการส่วนใหญ่ที่ล้มเหลว ไม่ใช่เพราะขาดงบประมาณ แต่เพราะ :

- วัตถุประสงค์กว้างเกินจนวัดไม่ได้
- ไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนตั้งแต่ต้น
- ไม่ได้คิดถึงความเสี่ยงล่วงหน้า

Logframe ช่วยแก้ปัญหาทั้ง 3 ข้อข้างต้นนี้

Logframe จึงเป็นเครื่องมือวางแผนโครงการที่บังคับให้ผู้รับผิดชอบ 'คิดอย่างมีตรรกะ' เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร กิจกรรม ผลผลิต วัตถุประสงค์ และเป้าประสงค์ก่อนเริ่มโครงการ

สำหรับคณาจารย์คณะศิลปศาสตร์ Logframe จะช่วยแก้ปัญหาที่พบบ่อย เช่น วัตถุประสงค์โครงการเขียนกว้างเกิน ไม่มีตัวชี้วัดที่วัดได้จริง และไม่ได้ระบุว่าจะพิสูจน์ความสำเร็จด้วยข้อมูลอะไร

คำศัพท์ที่ต้องรู้ใน Logframe มีทั้งหมด 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Results Chain)

ห่วงโซ่นี้คือกระดูกสันหลังของ Logframe อ่านจากล่างขึ้นบน

Input (ปัจจัยนำเข้า) ทรัพยากรทั้งหมดที่ใช้ในโครงการ ไม่ว่าจะเป็นเงิน คน เวลา อุปกรณ์ หรือซอฟต์แวร์ Input ที่ดีต้องระบุให้ครบและสมจริง เพราะถ้า Input ไม่พอ Activity ก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้

Activity (กิจกรรม) สิ่งที่ทำด้วย Input เพื่อให้ได้ Output เช่น การจัดอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการพัฒนาสื่อการสอน Activity ต้องเชื่อมโยงกับ Output โดยตรง ไม่ใช่ทำขึ้นมอลอย ๆ

Output (ผลผลิต) สิ่งที่สามารถวัดทันทีเมื่อ Activity เสร็จสิ้น เช่น จำนวนผู้ผ่านการอบรม คู่มือที่จัดทำเสร็จ หรือชิ้นงานนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น Output วัดได้ง่ายและเห็นได้ชัดเจนที่สุดในบรรดาทั้งหมด

Outcome (ผลลัพธ์) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวกลุ่มเป้าหมายหลังจากได้รับ Output ไปแล้ว โดยทั่วไปจะเห็นผลใน 3 ถึง 6 เดือนหลังโครงการ เช่น บุคลากรนำความรู้ไปใช้จริง หรือเวลาทำงานลดลง Outcome คือ ส่วนที่วัดยากกว่า Output แต่มีความหมายมากกว่า

Impact (ผลกระทบ) ผลที่เกิดขึ้นในระยะยาวต่อองค์กรหรือสังคมในวงกว้าง เช่น คณะฯ ก้าวสู่ Digital Economy หรือชุมชนมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น Impact มักเห็นผลใน 1 ถึง 3 ปีหลังโครงการ และโครงการเดียวมักไม่สามารถสร้าง Impact ได้โดยลำพัง

กลุ่มที่ 2 เครื่องมือวัดและยืนยันผล

OVI: Objectively Verifiable Indicator (ตัวชี้วัดที่ตรวจสอบได้) ตัวชี้วัดที่ต้องระบุให้ครบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และกลุ่มเป้าหมาย เช่น แทนที่จะเขียนว่า "บุคลากรมีทักษะดีขึ้น"

ให้เขียนว่า "บุคลากร 82% ผ่านการทดสอบไม่ต่ำกว่า 70% ภายใน 30 วันหลังอบรม" OVI ที่ดีทำให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกันและไม่มีการตีความต่างกัน

MOV: Means of Verification (แหล่งและวิธีการยืนยัน) ระบุว่าจะเก็บข้อมูลเพื่อพิสูจน์ OVI จากที่ไหน และด้วยวิธีอะไร เช่น แบบทดสอบ Pre-Post Test แบบสำรวจความพึงพอใจ บันทึกชั่วโมงทำงาน หรือรายงานการเงิน MOV ที่ดีต้องเข้าถึงได้จริง ไม่ใช่ระบุไว้แล้วหาไม่ได้ตอนประเมิน

กลุ่มที่ 3 ปัจจัยภายนอกที่ต้องระวัง

Assumptions (สมมติฐาน) เงื่อนไขที่ต้องเป็นจริงเพื่อให้โครงการก้าวจากระดับหนึ่งไปสู่ระดับถัดไปได้ เช่น วิทยากรมาตามกำหนด หัวหน้างานสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ หรือเครื่องมือดิจิทัลใช้งานได้ต่อเนื่อง Assumptions ไม่ได้อยู่ในการควบคุมของทีมโครงการ แต่ต้องระบุและมีแผนรับมือไว้ล่วงหน้า

Preconditions (เงื่อนไขเบื้องต้น) สิ่งที่ต้องมีหรือต้องเกิดขึ้นก่อน ก่อนที่โครงการจะเริ่มได้ เช่น งบประมาณได้รับอนุมัติ มีห้องอบรมพร้อมใช้ หรือกลุ่มเป้าหมายมีเวลาเข้าร่วม ถ้า Preconditions ไม่พร้อมโครงการควรเลื่อนออกไปก่อน

Risks (ความเสี่ยง) สิ่งนี้อาจขัดขวางหรือทำให้ Assumptions ไม่เป็นจริง เช่น วิทยากรยกเลิกทันหัน ผู้เข้าร่วมน้อยกว่าเป้า หรืองบประมาณการระบุ Risks ไว้ตั้งแต่แรกช่วยให้ทีมโครงการเตรียมแผนสำรองได้ทันทุกที่

2.2 โครงสร้าง 4x4 Matrix

ตาราง Logframe มี 4 แถว × 4 คอลัมน์ อ่านตารางจากล่างขึ้นบน และจากซ้ายไปขวา ในแต่ละแถว

ระดับ	OVI	MOV	Assumptions
Impact			
Outcome			
Output			
Activity			

คอลัมน์ที่ 1 Intervention Logic (ตรรกะของโครงการ)

คอลัมน์นี้คือแกนกลางของ Logframe อ่านจากล่างขึ้นบนตามลำดับนี้

แถวล่างสุดคือ Activity ระบุว่าทำอะไรด้วยทรัพยากรอะไร เช่น จัดอบรม 3 ระยะ ด้วยงบ 60,000 บาท วิทยากร และซอฟต์แวร์ฟรี

แถวถัดขึ้นมาคือ Output ระบุว่ากิจกรรมนั้นส่งมอบอะไรได้ทันที เช่น ชี้นงานนวัตกรรม 25 ถึง 27 ชิ้น และคลังความรู้ 1 ชุด

แถวถัดขึ้นมาคือ Outcome ระบุว่าคนที่ได้รับ Output เปลี่ยนแปลงอย่างไร เช่น 82% นำไปใช้จริง และเวลาทำงานลด 30%

แถวบนสุดคือ Impact ระบุว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นนำไปสู่ผลกระทบระยะยาวอะไร เช่น คณะฯ ก้าวสู่ Digital Economy อย่างยั่งยืน

คอลัมน์ที่ 2 OVI (ตัวชี้วัด)

ทุกแถวต้องมี OVI ที่ตอบครบ 4 องค์ประกอบเสมอ คือ

- 1) ปริมาณ มากแค่ไหน เช่น 82% หรือ 27 คน
- 2) คุณภาพ ระดับไหน เช่น ผ่านเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 70%
- 3) เวลา ภายในกี่วันหรือกี่เดือน เช่น ภายใน 3 เดือนหลังอบรม
- 4) กลุ่มเป้าหมาย เช่น บุคลากรสายสนับสนุน 27 คน

ตัวอย่างที่ผิด: "บุคลากรมีทักษะดีขึ้น"

ตัวอย่างที่ถูกต้อง: "บุคลากร 82% ผ่านการทดสอบไม่ต่ำกว่า 70% ภายใน 30 วันหลังอบรม"

คอลัมน์ที่ 3 MOV (แหล่งยืนยัน)

ระบุว่าจะพิสูจน์ OVI ด้วยอะไร และหาข้อมูลจากที่ไหน โดยแต่ละระดับมีแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน

- Activity/Input ใช้ รายงานการเงิน ทะเบียนผู้เข้าร่วม และคำสั่งแต่งตั้ง
- Output ใช้ บันทึกชิ้นงาน URL คลังความรู้ และรายงานกิจกรรม
- Outcome ใช้ แบบติดตาม 3 เดือน และบันทึกชั่วโมงทำงาน
- Impact ใช้ แบบสำรวจประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานคณะ

“MOV ที่ดีต้องเข้าถึงได้จริงในทางปฏิบัติ ไม่ใช่ระบุไว้แล้วหาไม่ได้ตอนประเมิน”

คอลัมน์ที่ 4 Assumptions (สมมติฐาน)

เงื่อนไขภายนอกที่ต้องเป็นจริงเพื่อให้โครงการก้าวจากระดับหนึ่งไปสู่ระดับถัดไปได้ โดยแต่ละระดับมี Assumptions ที่ต่างกัน

- จาก Activity ไป Output ต้องการว่า วิทยากรมาตามกำหนด ห้องอบรมว่าง และอุปกรณ์พร้อมใช้
- จาก Output ไป Outcome ต้องการว่า หัวหน้างานสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ และเครื่องมือดิจิทัลใช้งานได้ต่อเนื่อง
- จาก Outcome ไป Impact ต้องการว่า นโยบายมหาวิทยาลัยสนับสนุน Digital Economy อย่างต่อเนื่อง

เขียน Logframe อย่างไรให้ถูกต้อง

สิ่งที่เขียน	ปัญหา	แก้ไขอย่างไร
✗ 'บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น'	กว้างเกิน วัดไม่ได้ ไม่มีตัวเลข	✓ 'บุคลากร 82% ผ่านการทดสอบ \geq 70% ภายใน 30 วันหลังอบรม'
✗ ไม่มี Assumptions	ราวกับว่าทุกอย่างจะเป็นไปตามแผนแน่นอน	✓ ระบุ Assumptions พร้อมแผนรับมือ เช่น 'วิทยากรสำรอง'
✗ MOV คือ 'รายงานโครงการ'	คลุมเครือ หาข้อมูลไม่ได้จริง	✓ ระบุชัดว่า 'แบบทดสอบ Pre-Post Test ที่เก็บไว้ที่ฝ่ายบุคคล'

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการเขียน Logframe

การวางแผนโครงการด้วย Logframe

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ตัวชี้วัด
Impact	คณะศิลปศาสตร์มีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูงขึ้นและขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Economy	ระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 20
Outcome	บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ AI และเครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	ร้อยละ 82 ของผู้เข้าร่วมนำความรู้ไปใช้จริง และระยะเวลาการทำงานลดลง ร้อยละ 30
Output	เกิดขึ้นงานนวัตกรรมและคลังความรู้ด้านนวัตกรรมสำนักงาน	ชิ้นงานนวัตกรรม 25-27 ชิ้นงาน และคลังความรู้ 1 ชุด
Activity	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ 3 ระยะเวลา พร้อมกิจกรรมพัฒนาชิ้นงานจริง	จำนวนผู้เข้าร่วมครบตามเป้าหมาย 27 คน

ผลการวิเคราะห์ Logframe พบว่า โครงการมีความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนระหว่างทรัพยากรที่ใช้ กิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยนวัตกรรม

บทที่ 3 การประเมินการใช้ทรัพยากร (4Es)

4Es คือ กรอบการประเมินความคุ้มค่าของโครงการใน 4 มิติพร้อมกัน โดยไม่จำเป็นต้องแปลงผลลัพธ์เป็นตัวเงิน เหมาะกับทุกประเภทโครงการตั้งแต่บริการวิชาการ พัฒนานักศึกษา ไปจนถึงงานวิจัย

E ที่ 1 Economy (ความประหยัด)

คำถามหลักคือ "ได้ทรัพยากรมาในราคาที่เหมาะสมโดยไม่ลดคุณภาพหรือไม่?" Economy ไม่ได้หมายความว่าต้องถูกที่สุด แต่หมายความว่าต้องไม่จ่ายแพงเกินความจำเป็น โดยยังรักษาคุณภาพที่ต้องการไว้ได้ ตัวอย่างที่ผ่านเกณฑ์ Economy คือการเลือกวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญตรงสาขาในอัตราที่สมเหตุสมผล ใช้ซอฟต์แวร์ฟรีอย่าง AI, Canva และ ChatGPT แทนการจ้างพัฒนาซอฟต์แวร์เอง และควบคุมงบรวมไว้ที่ 60,000 บาทตามที่ได้รับอนุมัติ ตัวชี้วัดที่ใช้วัด Economy ได้แก่ ราคาวิทยากรเทียบกับอัตราราคาตลาดหรือระเบียบที่กำหนด เปอร์เซ็นต์งบที่ใช้จริงต่อบudgetที่ตั้งไว้ และสัดส่วนการใช้ทรัพยากรฟรีหรือประหยัดต้นทุน

E ที่ 2 Efficiency (ประสิทธิภาพ)

คำถามหลักคือ "ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดเพื่อให้ได้ผลผลิตตามแผนหรือไม่?" Efficiency วัดความสัมพันธ์ระหว่าง Input ที่ใช้ไปกับ Output ที่ได้รับ ยิ่งใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลผลิตมาก ยิ่งมีประสิทธิภาพสูง สูตรคำนวณที่ใช้บ่อยที่สุดมี 3 สูตร ได้แก่ ต้นทุนต่อผู้เข้าร่วม เท่ากับ งบรวมหารด้วยจำนวนผู้เข้าร่วม ซึ่งในกรณีโครงการพัฒนาบุคลากรฯ คือ 60,000 หารด้วย 27 ได้ 2,222 บาทต่อคน ต้นทุนต่อชิ้นงาน เท่ากับ งบรวมหารด้วยจำนวนชิ้นงาน ซึ่งคือ 60,000 หารด้วย 25 ได้ 2,400 บาทต่อชิ้น และอัตรากาเข้าร่วม เท่ากับ จำนวนผู้เข้าร่วมจริงหารด้วยเป้าหมาย คุณด้วย 100 ซึ่งคือ 27 หารด้วย 27 คุณด้วย 100 ได้ 100 เปอร์เซ็นต์

E ที่ 3 Effectiveness (ประสิทธิผล)

คำถามหลักคือ "โครงการบรรลุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ตั้งไว้หรือไม่?" Effectiveness เป็นมิติที่สำคัญที่สุดในบรรดาทั้ง 4 เพราะวัดว่าโครงการสำเร็จตามเป้าหมายจริงหรือเปล่า ไม่ใช่แค่ทำกิจกรรมครบตามแผนความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง Output และ Effectiveness คือ Output วัดว่าส่งมอบอะไรได้บ้าง เช่น ผู้เข้าร่วม 27 คน แต่ Effectiveness วัดว่าสิ่งที่ส่งมอบนั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ของคนจริงหรือไม่ เช่น 82% นำไปใช้จริงในงาน ตัวชี้วัด Effectiveness ที่ดีต้องวัดที่ระดับ Outcome ไม่ใช่แค่ Output ได้แก่ เปอร์เซ็นต์ผู้นำความรู้ไปใช้จริง ระดับความพึงพอใจไม่ต่ำกว่า 3.51 จาก 5 CLO ที่บรรลุเป้าหมาย และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่วัดได้ เช่น เวลาทำงานลด 30%

E ที่ 4 Equity (ความเป็นธรรม)

คำถามหลักคือ "ผลประโยชน์จากโครงการกระจายไปถึงทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างเท่าเทียมหรือไม่?" Equity มักถูกมองข้ามมากที่สุดใน 4Es แต่เป็นมิติที่สำคัญมาก โดยเฉพาะสำหรับโครงการของสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่รับใช้สังคมอย่างเท่าเทียม Equity ไม่ได้หมายความว่าทุกคนต้องได้รับเหมือนกันทุกอย่าง แต่หมายความว่าทุกคนต้องมีโอกาสเข้าถึงประโยชน์จากโครงการอย่างยุติธรรม ตัวชี้วัด Equity ได้แก่ เปอร์เซ็นต์ผู้เข้าร่วมจากทุกหน่วยงาน การออกแบบกิจกรรมที่รองรับทักษะหลายระดับทั้ง Beginner และ Advanced การไม่มีข้อร้องเรียนด้านความไม่เท่าเทียม และการเข้าถึงของกลุ่มพิเศษ เช่น ผู้พิการหรือกลุ่มเปราะบาง

หลักการใช้ 4Es อย่างถูกต้อง

- 1) ใช้ทั้ง 4 มิติพร้อมกัน ไม่ใช่เลือกเฉพาะที่ผ่านเกณฑ์ เพราะโครงการที่ดีต้องผ่านทุกมิติ โครงการที่ประหยัดมากแต่ไม่บรรลุผลก็ไม่คุ้มค่า และโครงการที่บรรลุผลแต่กระจุกตัวอยู่แค่กลุ่มเดียวก็ขาดความเป็นธรรม
- 2) วัดที่ระดับที่ถูกต้อง Economy และ Efficiency วัดที่ระดับ Input และ Output ส่วน Effectiveness วัดที่ระดับ Outcome และ Equity วัดได้ทุกระดับ
- 3) เปรียบเทียบกับ Benchmark เสมอ ตัวเลขที่ได้จาก 4Es ไม่มีความหมายถ้าไม่มีตัวเปรียบเทียบ เช่น ต้นทุน 2,222 บาทต่อคนจะดีหรือไม่ดี ต้องเทียบกับค่าเฉลี่ยของโครงการประเภทเดียวกันในปีก่อน ๆ หรือเทียบกับมาตรฐานภายนอก
- 4) นำเสนอเป็น Trend ย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปีเพื่อ แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่ผ่านเกณฑ์ในปีเดียว

สำหรับการใช้ 4Es เพื่อประเมินโครงการ คือ การถาม 4 คำถามเกี่ยวกับโครงการของคุณ ดังนี้

➤ **Economy** ชื้อของถูกหรือแพงเกินไปไหม?

วิธีวัด : เปรียบเทียบราคาที่ย่ำจริงกับอัตราตลาดหรือระเบียบที่กำหนด

ตัวอย่าง : จ่ายค่าวิทยากร 20,000 บาท ทั้งที่อัตราตลาดอยู่ที่ 25,000 บาท ถือว่าผ่าน Economy

➤ **Efficiency** ใช้เงินคุ้มกับสิ่งที่ได้รับไหม?

วิธีวัด : งบที่ใช้จริง ÷ จำนวนผู้เข้าร่วม

ตัวอย่าง : 43,500 ÷ 57 คน = 763 บาทต่อคน ยิ่งต่ำยิ่งดี

➤ **Effectiveness** ได้ผลตามที่ตั้งเป้าไหม?

วิธีวัด : เปรียบเทียบผลจริงกับเป้าหมายใน 3 ระดับ คือ ผ่านเกณฑ์ทดสอบ นำไปใช้จริง

และความพึงพอใจ

ตัวอย่าง : ผ่านเกณฑ์ 84% (เป้า 80%) ใช้จริง 83% และความพึงพอใจ 3.72 จาก 5 ถือว่า

ผ่านทุกระดับ

➤ **Equity** ทุกคนได้ประโยชน์เท่าเทียมกันไหม?

วิธีวัด : ตรวจสอบว่าครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายและออกแบบรองรับความหลากหลายหรือไม่

ตัวอย่าง : นักศึกษาครบทุก 4 กลุ่มเรียน และมีกิจกรรมรองรับทั้ง Beginner และ

Advanced ถือว่าผ่าน

ตารางที่ 2 ตัวอย่างตารางสรุปการใช้งาน 4Es ในโครงการ

มิติ	ตัวชี้วัด	ผลจริง	เกณฑ์	สรุป
Economy	ค่าวิทยากรเทียบตลาด	ต่ำกว่า 20%	ไม่เกินอัตราตลาด	ผ่าน
Economy	งบที่ใช้จริงต่อคน	96.7%	ไม่เกิน 100%	ผ่าน
Efficiency	ต้นทุนต่อคน	763 บาท	< ค่าเฉลี่ยปีก่อน	ผ่าน
Efficiency	อัตราเข้าร่วม	95%	>= 80%	ผ่าน
Effectiveness	ผ่านเกณฑ์ทดสอบ	84.2%	>= 80%	ผ่าน
Effectiveness	นำไปใช้จริง	83.3%	>= 80%	ผ่าน
Effectiveness	ความพึงพอใจ	3.72/5	>= 3.51	ผ่าน
Equity	ครอบคลุมทุกกลุ่มเรียน	4/4 กลุ่ม	ครบทุกกลุ่ม	ผ่าน

บทที่ 4 การประเมินผลตอบแทนทางสังคม SROI และ 4 Drivers

4.1 SROI

Social Return on Investment (SROI) เป็นกรอบการประเมินที่วัดคุณค่าทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจที่โครงการสร้างขึ้น เกินกว่าตัวชี้วัดทางการเงินล้วน ๆ เหมาะสำหรับโครงการบริการวิชาการ งานวิจัยและ KM ของมหาวิทยาลัยที่ผลประโยชน์หลักตกแก่ชุมชน

ลองนึกภาพวันนี้ที่อบรมเสร็จ บุคลากรสายสนับสนุนคนหนึ่งเดินออกจากห้องประชุมพร้อมกับความรู้เรื่อง AI และ Canva ติดมือไป สามเดือนต่อมา เธอนั่งทำงานที่โต๊ะเดิม แต่งานที่เคยใช้เวลา 3 ชั่วโมงตอนนี้เสร็จใน 2 ชั่วโมง เอกสารที่เคยดูธรรมดาตอนนี้สวยงามและเป็นมืออาชีพ และนักศึกษาที่มาติดต่อก็ได้รับบริการที่รวดเร็วกว่าเดิม สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมดนั้น มีมูลค่าจริง แต่ไม่มีใครติดราคาไว้ นั่นคือปัญหาที่ SROI เกิดมาเพื่อแก้ไข โดยมีสูตร คือ

- “SROI Ratio = มูลค่าปัจจุบันของผลลัพธ์ทางสังคมรวม (PV of Social Outcomes) / มูลค่าการลงทุนทั้งหมด (Total Investment)”

การตีความ SROI > 1 หมายความว่าทุก 1 บาทที่ลงทุน สร้างคุณค่าทางสังคมได้มากกว่า 1 บาท

ระบบบัญชีทั่วไปบันทึกได้แค่สิ่งที่จ่ายเงินไป งบ 60,000 บาท ถูกบันทึกเป็นรายจ่าย แต่ทักษะที่เพิ่มขึ้นในตัวบุคลากร 27 คน ชั่วโมงทำงานที่ประหยัดได้ทุกวัน ความมั่นใจที่สูงขึ้น และคุณภาพบริการที่ดีขึ้นในสายตาของนักศึกษา สิ่งเหล่านี้ไม่ปรากฏในรายงานการเงินใด ๆ แต่ถ้าถามว่าสิ่งเหล่านี้มีคุณค่าจริงไหม คำตอบคือมีอย่างแน่นอน เพียงแต่ยังไม่มีใครแปลงมันออกมาเป็นภาษาที่ผู้บริหารอ่านแล้วเข้าใจได้ทันที ซึ่ง SROI ทำหน้าที่นั้น

หัวใจของ SROI คือ สิ่งที่เรียกว่า Financial Proxy หรือตัวแทนทางการเงิน มันคือคำถามที่ว่า ถ้าไม่มีโครงการนี้ คนที่ได้รับประโยชน์ต้องเสียเงินเท่าไรเพื่อได้ผลลัพธ์เดียวกัน เช่น

“โครงการอบรม AI และ Canva ทำให้เวลาทำงานที่ลดลง 30% สามารถแปลงเป็นค่าแรงที่ประหยัดได้ต่อปี มีทักษะ AI และ Canva ที่ได้รับสามารถแปลงเป็นราคาคอร์สออนไลน์ที่ต้องจ่ายหากไปเรียนภายนอก และชิ้นงานนวัตกรรม 27 ชิ้นสามารถแปลงเป็นค่าจ้างผู้เชี่ยวชาญที่ประหยัดได้เมื่อรวมทุกอย่างเข้าด้วยกัน ตัวเลขที่ได้คือ 88,500 บาท ซึ่งเป็นมูลค่าทางสังคมที่โครงการ 60,000 บาทสร้างขึ้นมา”

แต่การทำ SROI ไม่ได้หยุดแค่นั้น เพราะโลกความเป็นจริงซับซ้อนกว่านั้นมาก มีบางส่วนของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเองแม้ไม่มีโครงการนี้ มีปัจจัยอื่นที่ช่วยสร้างผลลัพธ์ร่วมด้วย มีทักษะที่จะค่อย ๆ ลืมไปตามเวลา และมีต้นทุนค่าเสียโอกาสที่ต้องคิดถึง SROI เรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “4 Drivers” และบังคับให้ผู้ประเมินต้องปรับลดมูลค่าอย่างซื่อสัตย์ก่อนนำมาคำนวณ เพราะตัวเลขที่ดูสวยงามแต่ไม่สะท้อนความเป็นจริงนั้นไม่มีคุณค่าใด ๆ เลย

4.2 การใช้ 4 Drivers ใน SROI

ลองนึกภาพว่าคุณจัดอบรมบุคลากร 27 คน แล้วคำนวณ SROI โดยนับมูลค่าผลลัพธ์ทั้งหมดเต็ม 100 เปอร์เซนต์ทันที ตัวเลขที่ได้อาจดูสวยงาม แต่มันไม่ซื่อสัตย์ เพราะในความเป็นจริง ไม่ใช่ผลลัพธ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้นจะมาจากรองการของคุณทั้งหมด บางส่วนจะเกิดขึ้นเองอยู่แล้ว บางส่วนมาจากปัจจัยอื่น บางส่วนจะค่อย ๆ หายไปตามเวลา และบางส่วนไปลดคุณค่าของสิ่งอื่นโดยไม่รู้ตัว 4 Drivers คือ เครื่องมือที่บังคับให้คุณต้องหยุดคิดและปรับลดมูลค่าอย่างรอบคอบก่อนนำไปคำนวณ SROI

Driver ที่ 1 Deadweight (น้ำหนักตาย)

Deadweight คือ ส่วนของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเองแม้ไม่มีโครงการนี้ ลองนึกถึงบุคลากรที่เก่งอยู่แล้ว และกำลังจะพัฒนาทักษะดิจิทัลด้วยตัวเองอยู่ดี ถ้าเขาเข้าร่วมโครงการของคุณ ผลลัพธ์ที่เขาได้รับบางส่วนไม่ได้มาจากโครงการ แต่มาจากความสามารถที่มีอยู่เดิม วิธีประเมินคือถามว่าถ้าไม่มีโครงการนี้ กลุ่มเป้าหมายจะได้รับผลลัพธ์แบบเดียวกันนี้กี่เปอร์เซ็นต์ จากนั้นหักออกจากมูลค่ารวม ตัวอย่างเช่น ถ้าประเมินว่า 20 เปอร์เซ็นต์ของทักษะที่เพิ่มขึ้นจะเกิดขึ้นเองอยู่แล้ว ให้นำมูลค่าผลลัพธ์คูณด้วย 0.80 เพื่อบ่งเฉพาะส่วนที่โครงการสร้างขึ้นจริง

Driver ที่ 2 Attribution (การระบุสาเหตุ)

Attribution คือ สัดส่วนที่โครงการของคุณรับผิดชอบจริง เมื่อมีปัจจัยอื่นมีส่วนร่วมด้วย ซึ่งในชีวิตจริง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในตัวคนมักมาจากหลายแหล่งพร้อมกัน บุคลากรที่ทักษะดีขึ้นอาจได้รับอิทธิพลจากทั้งการอบรมของคุณ การแนะนำจากหัวหน้างาน การลองผิดลองถูกด้วยตัวเอง และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวย ถ้าโครงการของคุณมีส่วนแค่ 70 เปอร์เซ็นต์ ก็ควรนับมูลค่าแค่ 70 เปอร์เซ็นต์ ไม่ใช่ทั้ง 100 เปอร์เซ็นต์ วิธีประเมินที่ดีที่สุดคือสอบถามกลุ่มเป้าหมายโดยตรงว่าโครงการนี้มีส่วนช่วยในการเปลี่ยนแปลงของพวกเขาที่เปอร์เซ็นต์ แล้วนำตัวเลขนั้นมาใช้เป็น Attribution Rate

Driver ที่ 3 Drop-off (การลดลงตามเวลา)

Drop-off คือ การที่ผลลัพธ์ค่อย ๆ ลดลงในปีต่อ ๆ ไป เพราะความจำเลือนราง สภาพแวดล้อมเปลี่ยน หรือทักษะไม่ได้รับการฝึกฝนต่อเนื่อง ลองนึกถึงทักษะภาษาอังกฤษที่เรียนมาแล้วไม่ได้ใช้ หรือทักษะ Excel ที่ฝึกในอบรมแต่กลับไปทำงานเหมือนเดิม ผลลัพธ์ที่เคยสูงในปีแรกจะค่อย ๆ ลดลงทุกปี วิธีคำนวณคือกำหนดอัตรา Drop-off เป็นเปอร์เซ็นต์ต่อปี เช่น ทักษะดิจิทัลลดลง 15 เปอร์เซ็นต์ต่อปี แสดงว่าปีที่ 2 คุณด้วย 0.85 ปีที่ 3 คุณด้วย 0.85 อีกครั้ง และลดลงเรื่อย ๆ จนกว่าผลลัพธ์จะหมดสิ้น

โดย Drop-off ทำให้ SROI สะท้อนความเป็นจริงว่าผลลัพธ์ไม่ได้คงอยู่ตลอดไป และถ้าอยากลด Drop-off ก็ต้องออกแบบโครงการให้มีการติดตามและเสริมทักษะอย่างต่อเนื่อง

Driver ที่ 4 Displacement (การแทนที่)

Displacement คือ สถานการณ์ที่ผลลัพธ์ของโครงการไปลดคุณค่าหรือประโยชน์ที่อื่นโดยไม่ตั้งใจ เรียกว่าผลแบบ Zero-sum ตัวอย่างที่ชัดเจนคือถ้าโครงการของคุณดึงบุคลากรออกจากงานประจำที่สำคัญในช่วงอบรม งานที่ค้างอยู่ในช่วงนั้นหรือภาวะที่ตกไปอยู่กับเพื่อนร่วมงาน คือ Displacement ที่ต้องหักออกจากมูลค่ารวม อีกตัวอย่างคือถ้าโครงการฝึกทักษะดิจิทัลให้บุคลากรแล้วพวกเขาลาออกไปทำงานที่อื่นที่จ่ายดีกว่า มูลค่าที่คณะฯ สูญเสียไปนั่นก็คือ Displacement ที่ต้องนำมาพิจารณาด้วย

วิธีใช้ 4 Drivers ในทางปฏิบัติ

การปรับมูลค่าด้วย 4 Drivers ทำตามลำดับ ดังนี้

เริ่มจากมูลค่าผลลัพธ์เต็มก่อน แล้วหัก Deadweight ออกก่อนเพราะเป็นส่วนที่โครงการไม่ได้สร้างขึ้นเลย จากนั้นคูณด้วย Attribution เพื่อนับเฉพาะส่วนที่โครงการรับผิดชอบจริง ต่อมาปรับลด Drop-off สำหรับปีที่ 2 เป็นต้นไป และสุดท้ายหัก Displacement ออกถ้ามีผลกระทบต่อที่อื่น

ตัวอย่างการคำนวณแบบง่าย สมมติมูลค่าผลลัพธ์เต็ม 100,000 บาท Deadweight 20 เปอร์เซ็นต์ Attribution 70 เปอร์เซ็นต์ Drop-off 15 เปอร์เซ็นต์ในปีที่ 2 และ Displacement 5,000 บาท

ปีที่ 1 คือ 100,000 คูณ 0.80 คูณ 0.70 เท่ากับ 56,000 บาท แล้วลบ 5,000 ได้ 51,000 บาท

ปีที่ 2 คือ 56,000 คูณ 0.85 เท่ากับ 47,600 บาท แล้วลบ 5,000 ได้ 42,600 บาท

นำทั้งสองปีมารวมกันได้ PVB ที่ปรับแล้ว จากนั้นจึงนำไปหารกับเงินลงทุนเพื่อได้ SROI

4 Drivers ไม่ได้มีไว้เพื่อให้ SROI ดูต่ำลง แต่มีไว้เพื่อให้ SROI น่าเชื่อถือมากขึ้น SROI ที่คำนวณโดยไม่ผ่าน 4 Drivers เปรียบเหมือนคะแนนสอบที่ลืมหักคะแนนข้อผิด ตัวเลขดูดีแต่ไม่สะท้อนความเป็นจริงในทางตรงกันข้าม SROI ที่ผ่านการปรับด้วย 4 Drivers อย่างรอบคอบ แม้จะได้ตัวเลขที่ต่ำกว่า แต่เป็นตัวเลขที่ยืนหยัดได้เมื่อถูกตั้งคำถาม และนั่นคือสิ่งที่ทำให้รายงานของคุณมีน้ำหนักในสายตาของผู้บริหารและกรรมการประเมิน

ตารางสรุปการคำนวณ SROI และ 4 Driver

ตารางที่ 3 มูลค่าผลลัพธ์เต็มก่อนปรับ (Financial Proxy)

ผลลัพธ์	วิธีคำนวณ	มูลค่าปีที่ 1 (บาท)
เวลาทำงานลดลง 30%	27 คน × 1 ชม. × 240 วัน × 100 บาท	648,000
ทักษะดิจิทัลเพิ่มขึ้น	22 คน × 3,000 บาท	66,000
ขึ้นงานนวัตกรรม 25 ชิ้น	25 ชิ้น × 2,000 บาท	50,000
รวมมูลค่าเต็ม		764,000

ตารางที่ 4 การปรับมูลค่าด้วย 4 Drivers ทีละขั้น

ขั้นตอน	Driver	สมมติฐาน	การคำนวณ	มูลค่าคงเหลือ (บาท)
เริ่มต้น	—	มูลค่าเต็มก่อนปรับ	—	764,000
ขั้นที่ 1	Deadweight	20% จะเกิดเองแม้ไม่มีโครงการ	$764,000 \times 0.80$	611,200
ขั้นที่ 2	Attribution 70%	โครงการมีส่วน 70% ส่วนที่เหลือมาจากปัจจัยอื่น	$611,200 \times 0.70$	427,840
ขั้นที่ 3	Displacement	งานค้างช่วงอบรม 3 วัน ประเมิน 20,000 บาท	$427,840 - 20,000$	407,840
PVB ปีที่ 1				407,840

ตารางที่ 5 การปรับ Drop-off ปีที่ 2

รายการ	การคำนวณ	มูลค่า (บาท)
PVB ปีที่ 1 หลังปรับทุก Driver	—	407,840
Drop-off 15% ในปีที่ 2	$427,840 \times 0.85$	363,664
Displacement ปีที่ 2	ไม่มี (เกิดเฉพาะช่วงอบรม)	0
PVB ปีที่ 2		363,664

ตารางที่ 6 รวม PVB และคำนวณ SROI

รายการ	มูลค่า (บาท)
PVB ปีที่ 1	407,840
PVB ปีที่ 2	363,664
รวม PVB 2 ปี	771,504
เงินลงทุนทั้งหมด	60,000
SROI = $771,504 \div 60,000$	12.86 : 1

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบก่อนและหลังทบทวน Financial Proxy

เนื่องจาก SROI สูงเกิน 10 จึงปรับสมมติฐานเวลาทำงานจาก 1 ชั่วโมงต่อวัน เหลือ 0.5 ชั่วโมงต่อวัน

รายการ	สมมติฐานเดิม (บาท)	สมมติฐานใหม่ (บาท)
มูลค่าเต็มก่อนปรับ	764,000	440,000
หลัง Deadweight 20%	611,200	352,000
หลัง Attribution 70%	427,840	246,400
หลัง Displacement 20,000	407,840	226,400
PVB ปีที่ 1	407,840	226,400
PVB ปีที่ 2 (Drop-off 15%)	363,664	209,440
รวม PVB 2 ปี	771,504	435,840
เงินลงทุน	60,000	60,000
SROI	12.86 : 1	7.26 : 1
ความน่าเชื่อถือ	ควรทบทวน	น่าเชื่อถือกว่า

ตารางที่ 8 สรุปผลกระทบของ 4 Drivers

Driver	อัตราที่ใช้	ผลต่อมูลค่า	ความสำคัญ
Deadweight	20%	ลดลง 152,800 บาท	กำจัดส่วนที่เกิดเองอยู่แล้ว
Attribution	70%	ลดลง 183,360 บาท	นับเฉพาะส่วนที่โครงการสร้าง
Drop-off	15%/ปี	ลดลง 64,176 บาท	สะท้อนการเสื่อมตามเวลา
Displacement	20,000 บาท	ลดลง 20,000 บาท	หักต้นทุนที่ตกกับผู้อื่น
รวมที่ปรับลด		ลดลง 420,160 บาท	จาก 764,000 เหลือ 435,840

ข้อสรุปจากตาราง

4 Drivers ช่วยลดมูลค่าจาก 764,000 บาทลงมาเหลือ 435,840 บาท หรือลดลงถึง 43 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งทำให้ SROI สะท้อนความเป็นจริงได้ดีกว่าการนับเต็ม 100 เปอร์เซ็นต์ และเมื่อใช้สมมติฐานที่อนุรักษ์นิยมขึ้น SROI ที่ได้คือ 7.26 : 1 ซึ่งยังคงสูงกว่า 1 อย่างมีนัยสำคัญ แปลว่าโครงการนี้มีความคุ้มค่าทางสังคมสูงครับ

บทที่ 5 การวิเคราะห์ทางการเงิน : NPV/BCR/IRR/PBP/CBA

NPV / BCR / IRR / PBP / CBA คือ เครื่องมือวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินที่ใช้เมื่อผลลัพธ์โครงการแปลงเป็นตัวเงินได้แล้ว ที่ช่วยตอบ 3 คำถามหลัก คือ คุ้มลงทุนไหม ได้ผลตอบแทนเท่าไร และคืนทุนเมื่อไร

5.1 Net Present Value (NPV)

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ คือ ผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ทั้งหมดกับมูลค่าปัจจุบันของต้นทุนทั้งหมด บอกว่าโครงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเท่าไรในเชิงปัจจุบัน

$$NPV = \sum [CF_t / (1+r)^t] - C_0$$

โดย CF_t คือกระแสเงินสดปีที่ t และ r คืออัตราคิดลด และ C_0 คือเงินลงทุนแรก

หลักการแปลผล

- NPV มากกว่า 0 หมายความว่าโครงการสร้างมูลค่าเพิ่ม ควรดำเนินการ
- NPV เท่ากับ 0 หมายความว่าเสมอตัว ได้ต้นทุนคืนพอดี
- NPV น้อยกว่า 0 หมายความว่าขาดทุน ไม่ควรดำเนินการ

ตัวอย่างการคำนวณ NPV: โครงการ KM ด้านการวิจัย (งบ 60,000 บาท, 3 ปี)

- งบโครงการ $C_0 = 60,000$ บาท $r = 5\%$
- ผลประโยชน์: บทความตีพิมพ์ 8 เรื่อง \times มูลค่าผลตอบแทน 15,000 บาท/เรื่อง = 120,000 บาท
- กระจายใน 3 ปี: ปีที่ 1 = 50,000 | ปีที่ 2 = 40,000 | ปีที่ 3 = 30,000
- PV ปีที่ 1 = $50,000/1.05^1 = 47,619$ | ปีที่ 2 = $40,000/1.05^2 = 36,281$ | ปีที่ 3 = $30,000/1.05^3 = 25,915$
- $NPV = (47,619 + 36,281 + 25,915) - 60,000 = +49,815$ บาท $\Rightarrow NPV > 0$ คุ้มค่า

Excel Step-by-Step: NPV

- 1) ใส่ -60000 ในเซลล์ B1 (งบโครงการ ปีที่ 0)
- 2) ใส่ 50000, 40000, 30000 ในเซลล์ B2:B4 (กระแสผลประโยชน์ปีที่ 1-3)
- 3) พิมพ์สูตร: =NPV(0.05, B2:B4)+B1
- 4) ผลลัพธ์ = 49,815 บาท ($NPV > 0 =$ คุ้มค่า)

 Excel NPV() เริ่มจากปีที่ 1 เสมอ ต้องบวก B1 (ปีที่ 0 = งบโครงการ) ด้วยตนเอง

5.2 Benefit-Cost Ratio (BCR)

อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน บอกว่าลงทุน 1 บาทได้ผลประโยชน์กลับมากี่บาท เหมาะสำหรับเปรียบเทียบหลายโครงการที่งบประมาณต่างกัน

$$BCR = PVB (\text{ผลประโยชน์รวม}) / PVC (\text{ต้นทุนรวม})$$

หลักการแปลผล

- BCR มากกว่า 1 หมายความว่าผลประโยชน์มากกว่าต้นทุน **คุ้มค่า**
- BCR เท่ากับ 1 หมายความว่าเสมอตัว
- BCR น้อยกว่า 1 หมายความว่าต้นทุนมากกว่าผลประโยชน์ **ไม่คุ้มค่า**

ตัวอย่างคำนวณ BCR: โครงการ KM ด้านการวิจัย

$$PV \text{ ผลประโยชน์รวม} = 47,619 + 36,281 + 25,915 = 109,815 \text{ บาท}$$

$$PV \text{ ต้นทุน} = 60,000 \text{ บาท}$$

$$BCR = 109,815 / 60,000 = 1.83$$

แปลผล : ทุก 1 บาทที่ลงทุน ได้รับผลประโยชน์ทางวิชาการกลับคืน 1.83 บาท \Rightarrow โครงการนี้ **✓ คุ้มค่า**

ข้อดีเหนือ NPV

BCR ใช้เปรียบเทียบข้ามโครงการได้โดยตรง เช่น โครงการ A มี BCR 1.48 และโครงการ B มี BCR 2.10 แสดงว่าโครงการ B คุ้มค่ากว่าแม้จะมีงบต่างกัน

5.3 Internal Rate of Return (IRR)

IRR คือ อัตราผลตอบแทนภายใน คืออัตราคิดลดที่ทำให้ NPV เท่ากับศูนย์พอดี เปรียบเหมือนดอกเบี้ยที่โครงการให้กลับมา

$$0 = -C_0 + CF_1 \div (1+r)^1 + CF_2 \div (1+r)^2 + CF_3 \div (1+r)^3 + \dots$$

หลักการแปลผล

- IRR มากกว่า Hurdle Rate หมายความว่าคุ้มค่า ควรลงทุน
- IRR เท่ากับ Hurdle Rate หมายความว่าเสมอตัว
- IRR น้อยกว่า Hurdle Rate หมายความว่าไม่คุ้มค่า ไม่ควรลงทุน

Hurdle Rate คือ อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปอยู่ที่ 3 ถึง 5 เปอร์เซ็นต์

ในทางปฏิบัติใช้ Excel คำนวณเพราะต้องแก้สมการซับซ้อน

Excel Step-by-Step: IRR

เงินลงทุน 60,000 บาท กระแสเงินสดปีละ 20,000 บาท เป็นเวลา 4 ปี IRR \approx 21.9 เปอร์เซ็นต์ต่อปี สูงกว่า Hurdle Rate 5 เปอร์เซ็นต์มาก จึงผ่านเกณฑ์

5.4 Payback Period (PBP)

PBP คือระยะเวลาคืนทุน บอกว่าต้องรอกี่ปีถึงจะได้เงินลงทุนคืนครบ ยิ่งสั้นยิ่งดีเพราะลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนในอนาคต

$$\text{PBP} = \text{ปีที่ยังติดลบ} + (\text{ยอดติดลบสุดท้าย} \div \text{กระแสเงินสดปีถัดไป})$$

หรือนับสะสมจนถึงปีที่ยอดรวมเป็นบวก

ตัวอย่าง

ปี	กระแสเงินสด	กระแสสะสม
0	-60,000	-60,000
1	20,000	-40,000
2	20,000	-20,000
3	20,000	0
4	20,000	+20,000

PBP = 3 ปีพอดี จึงผ่านเกณฑ์

5.5 CBA แบบครบวงจรสำหรับโครงการคณะฯ

Cost-Benefit Analysis (CBA) การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ทั้งหมดของโครงการอย่างเป็นระบบ CBA เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลก่อนที่จะนำไปคำนวณ NPV BCR IRR และ PBP ต่อไป “จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์การเงินทั้งหมด”

Cost-Benefit Analysis หรือ การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ คือ กระบวนการเปรียบเทียบสิ่งที่เสียไปกับสิ่งที่ได้รับกลับมาอย่างเป็นระบบ เพื่อตัดสินใจว่าโครงการนี้ควรทำหรือไม่ CBA ไม่ใช่แค่การคำนวณตัวเลข แต่คือการตั้งคำถามว่าถ้าไม่ทำโครงการนี้จะเกิดอะไรขึ้น และถ้าทำแล้วได้อะไรกลับมาคุ้มกับที่เสียไปหรือไม่

หลักการใช้

ขั้นที่ 1 ระบุต้นทุนทั้งหมดทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้นทุนทางตรง ได้แก่ ค่าวิทยากร ค่าวัสดุ ค่าอาหารและค่าเช่าสถานที่ ต้นทุนทางอ้อม ได้แก่ เวลาของบุคลากรที่ต้องหยุดงานเพื่อเข้าร่วม

ขั้นที่ 2 ระบุผลประโยชน์ทั้งหมดทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เวลาทำงานที่ประหยัดได้ ต้นทุนที่ลดลง และรายได้ที่เพิ่มขึ้น ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ทักษะที่เพิ่มขึ้นและความพึงพอใจที่สูงขึ้น

ขั้นที่ 3 แปลงผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงินเป็นมูลค่าด้วย Financial Proxy แล้วนำตัวเลขที่ได้ไปคำนวณด้วยเครื่องมือถัดไป

ตารางที่ 9 ตัวอย่างสรุปผล CBA

ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์	เกณฑ์	สรุป
รวมต้นทุนทั้งหมด (PVC)	145,000 บาท	—	ข้อมูลอ้างอิง
รวมผลประโยชน์ปัจจุบัน (PVB)	1,713,439 บาท	—	ข้อมูลอ้างอิง
NPV	1,568,439 บาท	> 0	ผ่าน
BCR	11.82	> 1	ผ่าน (ทบทวน Proxy)
IRR	≈ 420%	> Hurdle Rate	ผ่าน
PBP	< 1 ปี	≤ นโยบายองค์กร	ผ่าน

ข้อสรุป : โครงการผ่านทุกตัวชี้วัด แต่ควรทบทวน Financial Proxy เพราะตัวเลขสูงผิดปกติ

ภาพรวมความสัมพันธ์ของเครื่องมือทั้งหมด

เครื่องมือทั้งหมดทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ Logframe วางกรอบตรรกะตั้งแต่ต้นและกำหนดตัวชี้วัดที่ 4Es จะใช้วัดในภายหลัง 4Es ประเมินการใช้ทรัพยากรในทุกมิติและให้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ SROI จะแปลงเป็นมูลค่า SROI ขยายการประเมินออกไปสู่คุณค่าทางสังคมที่ตัวเงินปกติมองไม่เห็น CBA รวบรวมข้อมูลทั้งหมดและส่งต่อให้ NPV BCR IRR และ PBP แปลงเป็นตัวชี้วัดการเงินที่ผู้บริหารตัดสินใจได้ทันที

บทเรียนสำคัญ

VfM ไม่ใช่เรื่องของตัวเลขเพียงอย่างเดียว แต่คือวิธีคิดที่เปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานจากการทำให้ครบแล้วรายงานไปเป็นการทำเพื่อให้เกิดผลแล้วพิสูจน์ด้วยหลักฐาน เมื่อใช้เครื่องมือทั้งหมดอย่างครบถ้วนและซื่อสัตย์ คุณไม่ได้แค่รายงานว่าโครงการสำเร็จ แต่กำลังบอกกับทุกคนที่เกี่ยวข้องว่าเราใช้ทรัพยากรอย่างไรรับผิดชอบ เราสร้างคุณค่าได้จริง และเราพร้อมพิสูจน์ทุกบาทที่ใช้ไป

บทที่ 6 วิธีการเขียนและขั้นตอนการใช้งานระบบ SMART (Logframe)

6.1 Logframe (Logical Framework Approach: LFA) คืออะไร?

Logframe หรือ Logical Framework Approach (LFA) เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวางแผน ออกแบบ บริหาร ติดตาม และประเมินผลโครงการ โดยช่วยให้ผู้พัฒนาโครงการสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบได้อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ กิจกรรม (Activities) ⇒ ผลผลิต (Outputs) ⇒ ผลลัพธ์ (Outcomes) ⇒ เป้าหมาย (Goal) ซึ่งเรียกว่า Vertical Logic หรือ "ตรรกะเชิงเหตุและผล" ของโครงการ

แนวคิดสำคัญของ Logframe คือ ทุกกิจกรรมที่ดำเนินการต้องมีเหตุผลรองรับ และทุกผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต้องสามารถอธิบายได้มาจากกิจกรรมใด ดังนั้น Logframe จึงไม่ใช่เพียงตารางสำหรับกรอกข้อมูล แต่เป็นกรอบความคิด (Thinking Framework) ที่ช่วยให้การออกแบบโครงการมีความเป็นเหตุเป็นผล (Logical) และสามารถตรวจสอบได้

เครื่องมือนี้ถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกโดย USAID ในช่วงปลายทศวรรษ 1960 และต่อมาได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากองค์กรระหว่างประเทศ เช่น European Union (EU), World Bank, Asian Development Bank (ADB) และหน่วยงานภาครัฐของหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทย เนื่องจากช่วยยกระดับคุณภาพของการวางแผนและการบริหารโครงการให้เป็นมาตรฐานสากล

6.2 หลักการสำคัญของ Logframe

ลองจินตนาการว่าเราต้องการจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการท่องเที่ยวชุมชน หากเราเริ่มต้นเพียงแค่ว่าจะ "จัดอบรม" โดยไม่กำหนดว่าหลังอบรมจะเกิดอะไรขึ้น ผู้เข้าร่วมจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร หรือโครงการจะสร้างผลกระทบอะไรในระยะยาว โครงการนั้นก็อาจจบลงเพียงแค่ว่า "จัดกิจกรรมเสร็จ" แต่ไม่สามารถตอบได้ว่าโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่

Logframe จึงเข้ามาช่วยตอบคำถามสำคัญเหล่านี้ ได้แก่

- เราต้องการแก้ปัญหาอะไร
- จะทำกิจกรรมอะไรบ้าง
- กิจกรรมนั้นจะสร้างผลผลิตอะไร
- ผลผลิตจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
- การเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายระยะยาวหรือไม่

กล่าวอีกนัยหนึ่ง Logframe จะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ "เห็นภาพเดียวกัน" และเข้าใจว่าโครงการกำลังมุ่งไปสู่เป้าหมายใด

สำหรับโครงสร้างของ Logframe ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

โครงสร้างของ Logframe

Logframe อธิบายความสัมพันธ์ของโครงการผ่านลำดับขั้นที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผล

1. Activities (กิจกรรม)

กิจกรรม คือ สิ่งที่มีงานต้องลงมือดำเนินการจริง เพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่วางแผนไว้ เช่น

- ศึกษาข้อมูล
- สำรวจพื้นที่
- สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- จัดประชุม Focus Group
- จัดอบรม
- ทดลองใช้ระบบ
- ประเมินผล

กิจกรรมถือเป็น "จุดเริ่มต้น" ของโครงการ

2. Outputs (ผลผลิต)

ผลผลิต คือ สิ่งที่เกิดขึ้นทันทีหลังจากดำเนินกิจกรรมเสร็จ เป็นสิ่งที่จับต้องและนับจำนวนได้ เช่น

- คู่มือ 1 เล่ม
- เว็บไซต์ 1 ระบบ
- งานวิจัย 1 เรื่อง
- ผู้ผ่านการอบรม 100 คน
- หลักสูตรอบรม 5 หลักสูตร

ผลผลิตเป็นสิ่งที่สะท้อนว่า "เราได้ทำอะไรสำเร็จแล้ว"

3. Outcomes (ผลลัพธ์)

ผลลัพธ์ คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายหลังจากได้รับผลผลิตของโครงการ

ตัวอย่างเช่น






- ผู้ประกอบการมีความรู้เพิ่มขึ้น
- นักศึกษามีทักษะด้านดิจิทัลดีขึ้น
- บุคลากรสามารถใช้ระบบใหม่ได้
- ชุมชนสามารถบริหารการท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Outcome จึงเป็นคำตอบของคำถามว่า "ผู้ได้รับประโยชน์เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร"

ต่อไปนี้เป็นขั้นตอนการใช้โปรแกรม Logframe

เขียน VfM + Logframe ของโครงการ

🕒 45 นาที

1	 เลือกโครงการ <ul style="list-style-type: none"> เลือก 1 โครงการของท่าน (ที่ท้าทายหรือเคยทำ) เขียนชื่อ + งบประมาณ + ระยะเวลา 	🕒 5 นาที
2	 Stakeholder Mapping <ul style="list-style-type: none"> ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด → outcome ที่จะเกิดขึ้น → ค่า Volume + Unit Value (ประมาณการ) 	🕒 20 นาที
3	 DW · D · A · DO <ul style="list-style-type: none"> ประมาณ 4 drivers ของ SROI สำหรับแต่ละ benefit (ใช้ค่า typical ที่ M3 แสดง) 	🕒 20 นาที
4	 Logframe <ul style="list-style-type: none"> วาด 4x4 matrix ของโครงการ UC → OC → OP → AC + OVI + MOV + IA 	🕒 20 นาที
5	 นำเสนอ <ul style="list-style-type: none"> แต่ละกลุ่ม 2 นาที • นำเสนอ NPV/SROI + Logframe หลัก วิทยากรให้ feedback 	🕒 10 นาที

ภาพที่ 2 การเขียน VfM และ Logframe ของโครงการ

ภาพนี้เป็น ภาพสรุปขั้นตอนการทำ VfM (Value for Money) และ Logframe สำหรับใช้เป็นกิจกรรม Workshop โดยเรียงลำดับการทำงานจากต้นน้ำถึงปลายน้ำทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังนี้

การเลือกโครงการโดยเปิดโปรแกรม Logframe



วิธีดาวน์โหลดโปรแกรมผ่าน LINE
ดาวน์โหลดง่ายใน 5 ขั้นตอน

- ดาวน์โหลดไฟล์ ZIP**
(โดยการคลิกขวาที่ไฟล์แล้วเลือก "Extract All")
อย่าเพิ่งลบไฟล์ที่ได้ดาวน์โหลดไฟล์ ZIP นะ
- คลิกขวาที่ไฟล์แล้วเลือก "Properties"**
- กด "Unblock" >> Apply >> OK**
- คลิกเปิดไฟล์ได้แยกรหัสเปิดไฟล์จะเป็นรูป สร. ดร.ดำรงค์ วัฒนา**
- จากนั้นคลิก "Enable Content"**

หากไม่มีรูปอาจารย์ แสดงว่าเปิดใช้โปรแกรมไม่ถูกต้องและอาจไม่ได้

พัฒนาโดย สร. ดร.ดำรงค์ วัฒนา

“รู้และใช้ยุทธศาสตร์ไม่ต่อลมพิษนะ “วิญญูศาสตร์” ทำให้เกิด นิธิธรรม ธรรมภิบาล และ ความเป็นเลิศ”

Thanks to use these tools. The tools created and developed by Dr.Damrong Wittana. Please save this file as a new file and keep the template clean !!!

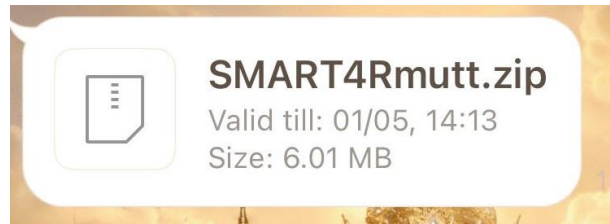
ภาพที่ 3 ขั้นตอนการดาวโหลดและติดตั้งโปรแกรมผ่านไลน์

วิธีการที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 ดาวน์โหลดและแตกไฟล์ ZIP (Extract All)

หลังจากดาวน์โหลดไฟล์จาก LINE แล้ว ห้ามดับเบิลคลิกเปิดไฟล์ทันที เนื่องจากไฟล์ยังอยู่ในรูปแบบ ZIP ดังภาพด้านล่างซึ่งยังไม่พร้อมสำหรับการใช้งาน

ให้คลิกขวาที่ไฟล์ ZIP แล้วเลือก **Extract All...** จากนั้นกำหนดตำแหน่งจัดเก็บและรอนระบบแตกไฟล์เสร็จเรียบร้อย

หมายเหตุ: ควรเปิดใช้งานจากโฟลเดอร์ที่แตกไฟล์แล้วเท่านั้น ไม่ควรเปิดใช้งานภายในไฟล์ ZIP โดยตรง เพราะอาจทำให้โปรแกรมทำงานไม่สมบูรณ์



ขั้นตอนที่ 2 เปิดหน้าต่าง Properties ของไฟล์

- เมื่อแตกไฟล์เรียบร้อยแล้ว ให้เข้าไปยังโฟลเดอร์ที่ได้จากการแตกไฟล์
- คลิกขวาที่ไฟล์โปรแกรม (เช่น ไฟล์ Excel หรือไฟล์ที่ใช้เปิดระบบ) แล้วเลือก **Properties**
- หน้าต่าง Properties จะใช้สำหรับตรวจสอบข้อมูลของไฟล์ รวมถึงการปลดล็อกไฟล์ที่

Windows อาจบล็อกไว้เพื่อความปลอดภัย

ขั้นตอนที่ 3 ปลดล็อกไฟล์ (Unblock)

ภายในหน้าต่าง **Properties** หากพบช่อง **Unblock** หรือข้อความแจ้งว่าไฟล์มาจากคอมพิวเตอร์เครื่องอื่นให้ดำเนินการดังนี้

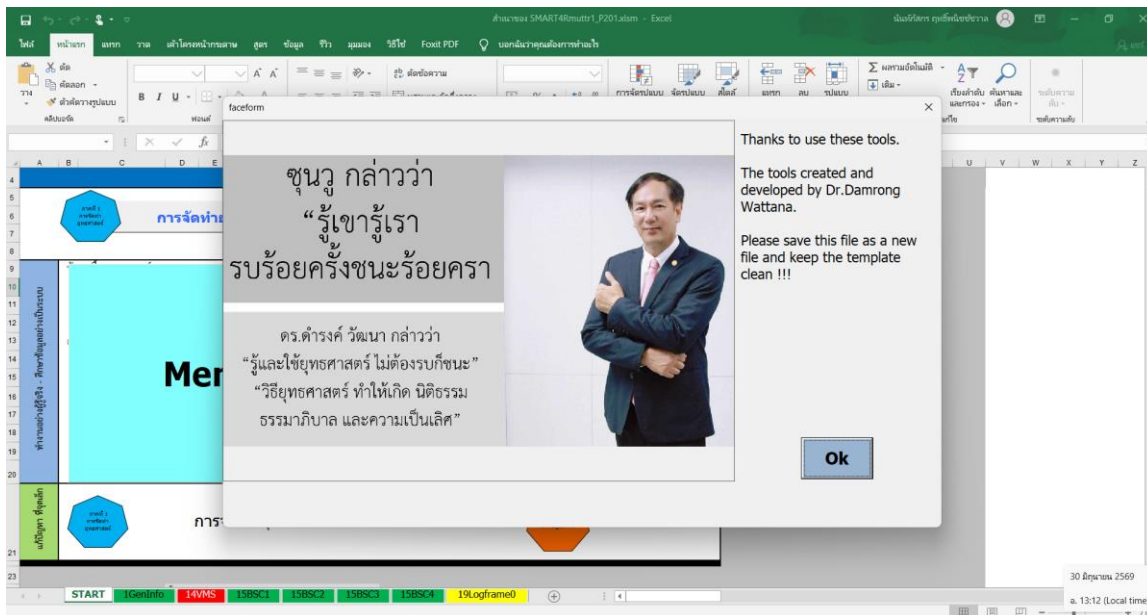
- ตี๊กเครื่องหมาย ✓ ที่ **Unblock**
- คลิก **Apply**
- คลิก **OK**

การปลดล็อกไฟล์เป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะจะช่วยให้ Windows อนุญาตให้โปรแกรมทำงานได้อย่างถูกต้อง และลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากระบบรักษาความปลอดภัยของ Windows

ขั้นตอนที่ 4 เปิดโปรแกรม

- หลังจากปลดล็อกไฟล์เรียบร้อยแล้ว ให้ดับเบิลคลิกเปิดไฟล์โปรแกรม
- หากโปรแกรมเปิดได้ถูกต้อง จะปรากฏหน้าต่างต้อนรับพร้อมรูป **รศ.ดร.ดำรงค์ วัฒนา**
- จากนั้นคลิก **OK** เพื่อเข้าสู่โปรแกรม

หากไม่พบหน้าต่างดังกล่าว อาจแสดงว่าเปิดไฟล์ไม่ถูกต้อง หรือยังไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนก่อนหน้า ให้ตรวจสอบการแตกไฟล์และการปลดล็อกไฟล์อีกครั้ง



ภาพที่ 4 หน้าแสดงผลเมื่อเข้าสู่โปรแกรม SMART สำเร็จ

ขั้นตอนที่ 5 เปิดใช้งาน Macro (Enable Content)

➤ เมื่อโปรแกรม Microsoft Excel เปิดขึ้นมา อาจปรากฏแถบสีเหลืองด้านบนของหน้าจอ พร้อมข้อความ **Security Warning – Macros have been disabled**

➤ ให้คลิกปุ่ม **Enable Content**

ขั้นตอนนี้เป็นการอนุญาตให้ Macro ภายในโปรแกรมทำงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของระบบ หากไม่กด **Enable Content** โปรแกรมจะไม่สามารถทำงานได้ครบทุกฟังก์ชัน

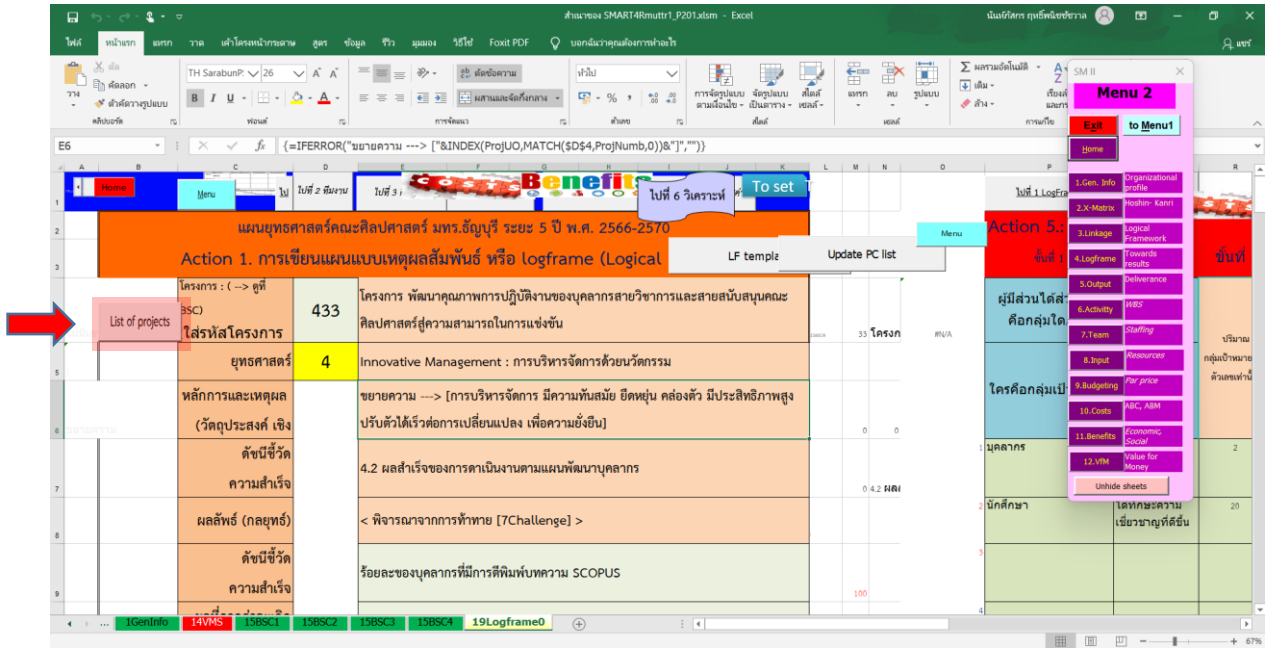
จากนั้นที่เข้าร่วมต้องเลือกโครงการที่จะนำมาวิเคราะห์ ซึ่งอาจเป็นโครงการที่กำลังดำเนินการหรือเคยดำเนินการแล้ว

สิ่งที่ต้องระบุ ได้แก่

- ชื่อโครงการ
- งบประมาณ
- ระยะเวลาดำเนินงาน

ผลลัพธ์ที่ได้ : ข้อมูลพื้นฐานของโครงการที่จะใช้ในการวิเคราะห์ตลอด Workshop

ขั้นตอนที่ 6 ค้นหาแล้วคลิกคำว่า “List of projects”



ขั้นตอนที่ 7 หลังจากนั้นระบบจะขึ้นกรอบ PC List ตามภาพ จากนั้นให้คลิกโครงการเลือกโครงการตนเองเช่น รหัส 433 โครงการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนคณะศิลปศาสตร์สู่ความสามารถในการแข่งขัน

PC list ✕

Exit
Use data

116	1. โครงการจัดทำหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาจิตวิทยาวัฒนธรรมและการเป็น
117	2. โครงการ จัดทำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาภาษาไทยและภาษาจีนเพื่อ
118	3.โครงการ พัฒนาหลักสูตรสาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่ออาชีพนานาชาติบนพื้นที่
119	4.โครงการ พัฒนาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาสังคมศาสตร์สิ่งแวดล้อมและ
120	5. โครงการ การพัฒนาหลักสูตรนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและชุมชน
121	6. โครงการแข่งขันกีฬานักกีฬาว่ายน้ำเงินเกมส์
122	7. โครงการเปิดบ้านศิลปศาสตร์ 2569
123	8. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการพัฒนาอาชีพในยุค
124	9. โครงการศึกษาดูงานและพัฒนาศักยภาพการศึกษาเพิ่มพูนความรู้ด้านนวัตกรรม
125	10. โครงการพัฒนาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาสังคมศาสตร์สิ่งแวดล้อม
126	11. โครงการการพัฒนาหัวข้อวิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิตอย่างมืออาชีพ
127	12. โครงการ การพัฒนาศักยภาพและหัวข้อวิทยานิพนธ์นักศึกษาระดับบัณฑิต
128	13. โครงการการพัฒนาหัวข้อและโครงร่างดุษฎีนิพนธ์ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์
129	14. โครงการเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านภาษาอังกฤษเพื่อมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ
130	15. โครงการศึกษาดูงานระบบบริหารจัดการนวัตกรรมการบริการการศึกษา
201	โครงการ พัฒนานักวิจัยสู่ตำแหน่งทางวิชาการ
202	โครงการ อบรมการพัฒนาบุคลากรในงานวิจัยสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
203	โครงการ วารสารศิลปศาสตร์ออนไลน์ "วารสารศิลปศาสตร์ มทร.ธัญบุรี"
204	โครงการการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนบทความวิจัยสำหรับสายภาษาเพื่อตี
205	โครงการการเขียนบทความวิจัยด้วย AI อย่างสร้างสรรค์และมีจริยธรรม
431	โครงการ SMART Liberal Arts: ยกระดับสู่ความเป็นเลิศองค์
432	โครงการ พัฒนาแนวคิดเชิงระบบสู่ความเป็นเลิศคณะศิลปศาสตร์
433	โครงการ พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน
434	โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้วยนวัตกรรม
435	โครงการยกระดับความพร้อมและพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการสถานกา
436	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ Generative AI เพื่อการพัฒนาข้อเสนอวิทยานิพน

ขั้นตอนที่ 8 หลังจากคลิก Use Date แล้วจะขึ้นหน้าต่างตารางในลักษณะรูปด้านล่าง

โครงการ : (-> ดูที่ BSC)	433	โครงการ พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนคณะศิลปศาสตร์สู่ความสำเร็จในการแข่งขัน
ยุทธศาสตร์	4	Innovative Management : การบริหารจัดการด้วยนวัตกรรม
หลักการและเหตุผล (วัตถุประสงค์ เชิง		ขยายความ ---> [การบริหารจัดการ มีความทันสมัย ยืดหยุ่น คล่องตัว มีประสิทธิภาพสูง ปรับตัวได้เร็วต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อความยั่งยืน]
ดัชนีชี้วัด		4.2 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร
ความสำเร็จ		< พิจารณาจากการท้าทาย [7Challenge] >
ผลลัพธ์ (กลยุทธ์)		
ดัชนีชี้วัด		ร้อยละของบุคลากรที่มีการตีพิมพ์บทความ SCOPUS
ความสำเร็จ		

2. Stakeholder Mapping (20 นาที)

ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งหมดของโครงการ และพิจารณาว่าแต่ละกลุ่มได้รับผลกระทบหรือประโยชน์อย่างไร

ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามภาพด้านล่าง

- ผู้รับบริการ
- หน่วยงานเจ้าของโครงการ
- บุคลากร
- ชุมชน
- ภาคเอกชน
- ภาครัฐ

จากนั้นประมาณการ

- Outcome ที่จะเกิดขึ้น
- จำนวนผู้ได้รับประโยชน์ (Volume)
- มูลค่าต่อหน่วย (Unit Value)

ผลลัพธ์ที่ได้ : รายการ Stakeholder และผลลัพธ์ที่เกิดกับแต่ละกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 9 ใส่ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มเป้าหมาย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือกลุ่มใด/ใคร	ผลลัพธ์ (Outputs)/ ผลลัพธ์ (outcome)	ปริมาณ กลุ่มเป้าหมาย (ไม่ ตัวเลขเท่านั้น)	มูลค่าต่อหน่วยที่ เกิดกับกลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย (ไม่ เฉพาะตัวเงิน)	ระยะเวลาที่สูญเสีย ไปนาน (ได้ตัวเลข เท่านั้น)	ปีที่เริ่มมี ผลประโยชน์	ผลที่เกิดขึ้น แต่ไม่มี โครงการ (Deadweight %DW)	ผลเชิงลบ ที่เกิดจาก โครงการ (Displacement % (D)	ปัจจัยอื่นๆ ที่มีส่วนทำ ให้เกิดผล (Attribution % (A)	ผลที่จะ ลดลงไป ในอนาคต (Drop off % (DO)
บุคลากร	ตำแหน่ง วิชาการสูงขึ้น	2	600,000.00	15	2	25%	15%	30%	15%
นักศึกษา	ได้ทักษะความ เชี่ยวชาญที่เพิ่มขึ้น	20	10,000.00	3	2	50%	10%	40%	25%

3. DW • D • A • DO (20 นาที)

เป็นขั้นตอนการปรับค่าผลประโยชน์ตามหลัก Social Return on Investment (SROI) เพื่อไม่ให้ประเมินมูลค่าสูงเกินจริง โดยพิจารณา 4 ตัวแปรสำคัญ ได้แก่

- **Deadweight (DW)**
ผลลัพธ์ที่คงเกิดขึ้นอยู่แล้ว แม้ไม่มีโครงการ
- **Displacement (D)**
ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแต่ย้ายจากพื้นที่หรือกลุ่มอื่น
- **Attribution (A)**
สัดส่วนที่เกิดจากหน่วยงานอื่นร่วมสนับสนุน
- **Drop-off (DO)**
การลดลงของผลลัพธ์เมื่อเวลาผ่านไป

ผลลัพธ์ที่ได้ : มูลค่าผลประโยชน์ที่สะท้อนผลกระทบที่แท้จริงของโครงการ โดยให้ทำนอกโปรแกรม Logframe

ขั้นตอนที่ 10 จากนั้นให้ไปที่ ข้อ 11 Benefits จะปรากฏช่องใส่ข้อมูลในช่อง Deadweight Displacement Attribution และ Drop Off

	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	AG	AH	AI
4	ผลผลิต (Outputs)	ปริมาณ	มูลค่าต่อหน่วยที่	ระยะเวลาที่ผลอยู่	ปีที่เหมาะสม	ผลที่เกิดขึ้นแล้ว	ผลเชิงลบ	ปัจจัยอื่นๆ	ผลนี้จะ			
5	ผลลัพธ์ (outcome)	กลุ่มเป้าหมาย (ใส่ตัวเลขเท่านั้น)	เกิดกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ใส่เฉพาะตัวเงิน)	ได้นาน (ใส่ตัวเลขเท่านั้น)	ผลประโยชน์	อยู่แล้วแต่ไม่มีโครงการนี้ (Deadweight) % (DW)	ที่เกิดจากโครงการ (Displacement) % (D)	ที่มีส่วนทำให้เกิดผลนี้ (Attribution) % (A)	ลดลงไปในปีที่ถัดไปเท่าใด? (Drop off) % (DO)			
6	ตำแหน่งวิชาการสูงขึ้น	2	600,000.00	15	2	25%	15%	30%	15%			
7	ได้ทักษะความเชี่ยวชาญที่ดีขึ้น	20	10,000.00	3	2	50%	10%	40%	25%			
8												

4. เขียน Logframe (20 นาที)

นำข้อมูลทั้งหมดมาสร้าง Logical Framework Matrix (4x4) เพื่อแสดงตรรกะของโครงการอย่างเป็นระบบ

ลำดับการเขียนประกอบด้วย

- UC (Ultimate Contribution) เป้าหมายระยะยาว
- OC (Outcome) ผลลัพธ์
- OP (Output) ผลผลิต
- AC (Activities) กิจกรรม

พร้อมระบุเพิ่มเติม

- OVI (Objectively Verifiable Indicators) ตัวชี้วัด
- MOV (Means of Verification) แหล่งตรวจสอบข้อมูล
- IA (Important Assumptions) สมมติฐานหรือปัจจัยสำคัญ

ผลลัพธ์ที่ได้ : Logframe ที่เชื่อมโยงเป้าหมาย กิจกรรม และตัวชี้วัดของโครงการอย่างครบถ้วน

ขั้นตอนที่ 11 โดยให้ทุกคนคลิกไปที่ Budgeting และกรอกข้อมูล UC (Ultimate Contribution) OC (Outcome) OP (Output) และ AC (Activities) ตามภาพด้านล่าง

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a blue header and orange data rows. The spreadsheet is organized into columns for different project components. A 'Menu 2' pop-up is overlaid on the right side of the spreadsheet, listing various menu items. Red arrows point to specific cells in the spreadsheet, indicating where to click for budgeting and data entry.

ขั้นตอนที่ 12 ตรวจสอบและตรวจเช็คข้อมูลให้เรียบร้อย เป็นอันเสร็จสิ้นขั้นตอนการใช้การแบบสมบูรณ์

5. นำเสนอ (10 นาที)

เมื่อกรอกข้อมูลครบแล้วแต่ละกลุ่มสรุปผลการวิเคราะห์และนำเสนอหน้าชั้นเรียน โดยอธิบาย

- ภาพรวมโครงการ
- Stakeholder
- การคำนวณ VfM/SROI
- Logframe ที่จัดทำ

จากนั้นวิทยากรให้ข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของโครงการ

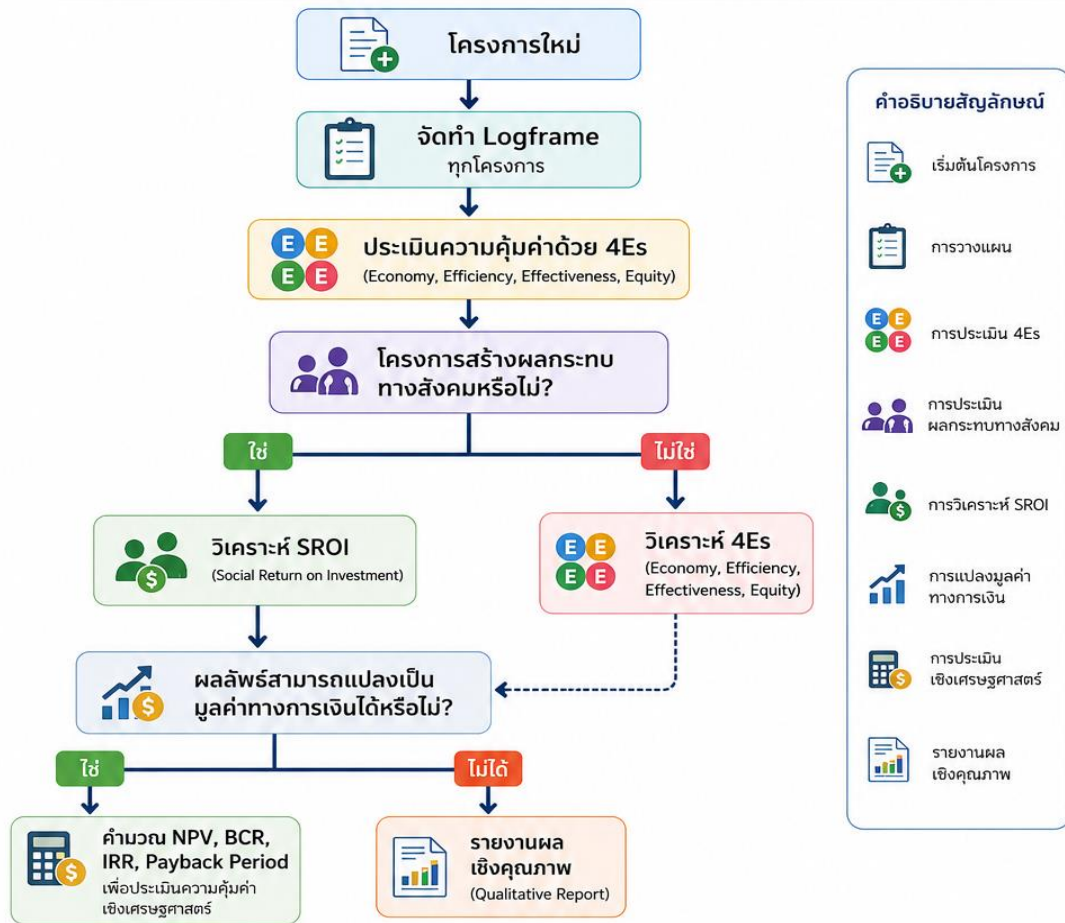
ผลลัพธ์ที่ได้ : ผู้เข้าร่วมเข้าใจการประยุกต์ใช้ VfM และ Logframe กับโครงการจริง และสามารถนำไปใช้ในการวางแผน ประเมิน และติดตามผลโครงการได้อย่างเป็นระบบ

บทที่ 7 ตัวอย่างการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของโครงการ

ก่อนจะลงทุนทำโครงการอะไรสักอย่าง เราควรรู้ก่อนว่าโครงการนั้นคุ้มค่าหรือไม่ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Analysis) เป็นวิธีง่าย ๆ ที่ช่วยบอกว่าเราต้องมีผู้เข้าร่วมกี่คน หรือโครงการต้องสร้างผลลัพธ์ได้มากแค่ไหน จึงจะคุ้มกับเงินที่ลงทุนไป พุดง่าย ๆ คือ จุดคุ้มทุนเป็นจุดที่ผลประโยชน์ที่ได้รับมีค่าเท่ากับค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป ไม่ได้กำไร แต่ก็ไม่ขาดทุน ตัวอย่างเช่น หากจัดอบรมเชิงปฏิบัติการประมาณ 50,000 บาท เราก็ควรทราบว่าต้องมีผู้เข้าร่วมจำนวนเท่าใด หรือผู้เข้าร่วมต้องสามารถนำความรู้ไปสร้างประโยชน์ได้มากน้อยแค่ไหน จึงจะถือว่าคุ้มค่า

สำหรับหน่วยงานภาครัฐหรือมหาวิทยาลัย บางครั้งผลตอบแทนไม่ได้มาในรูปของรายได้ แต่เป็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับคนหรือองค์กร เช่น ทำงานได้เร็วขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ลดขั้นตอนการทำงาน หรือเพิ่มทักษะให้บุคลากร สิ่งเหล่านี้สามารถนำมาคิดเป็นมูลค่าได้เช่นกัน ดังนั้น การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ง่ายขึ้นว่าโครงการที่ทำอยู่คุ้มค่าหรือไม่ ควรดำเนินการต่อ ปรับปรุง หรือขยายผลในอนาคต เพื่อให้การใช้ทรัพยากรและงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุด

แผนภาพการเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินความคุ้มค่าโครงการ



คำอธิบายแผนภาพการเลือกใช้เครื่องมือ

- โครงการใหม่**
ทุกโครงการที่เริ่มต้น ต้องเข้าสู่กระบวนการประเมินความคุ้มค่า เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด
- จัดทำ Logframe ทุกโครงการ**
จัดทำกรอบตรรกะโครงการ (Logframe) เพื่อกำหนดความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากร กิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ
- ประเมินความคุ้มค่าด้วย 4Es**
ประเมินเบื้องต้นด้วยหลัก 4Es ได้แก่ Economy, Efficiency, Effectiveness และ Equity เพื่อพิจารณาภาพรวมความคุ้มค่า
- โครงการสร้างผลกระทบทางสังคมหรือไม่?**
พิจารณาว่าโครงการก่อให้เกิดผลกระทบในมิติสังคม/สิ่งแวดล้อม ต่อกลุ่มเป้าหมายหรือสังคมในวงกว้างหรือไม่



วัตถุประสงค์

เพื่อเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการประเมินความคุ้มค่าโครงการ โดยพิจารณาจากลักษณะของผลกระทบและความสามารถในการแปลงผลลัพธ์เป็นมูลค่าทางการเงิน

5 ถ้าใช่ → วิเคราะห์ SROI

หากโครงการสร้างผลกระทบทางสังคม ให้ทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) เพื่อแปลงผลกระทบเป็นมูลค่าทางสังคม

6 ผลลัพธ์สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้หรือไม่?

พิจารณาว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสามารถกำหนดมูลค่าเป็นตัวเงินได้หรือไม่ เช่น มูลค่าการประหยัดต้นทุน มูลค่าของเวลาที่ประหยัดได้ มูลค่าการเพิ่มรายได้ เป็นต้น

7 ถ้าได้ → คำนวณ NPV, BCR, IRR, Payback Period

หากสามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ ให้คำนวณตัวชี้วัดทางการเงินเพื่อประเมินความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของโครงการ

8 ถ้าไม่ได้ → รายงานผลเชิงคุณภาพ

หากไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ ให้จัดทำรายงานผลเชิงคุณภาพ โดยเน้นผลลัพธ์เชิงสังคม/ประโยชน์ที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา



ประโยชน์

- ใช้ทรัพยากรในการประเมินอย่างเหมาะสม
- สนับสนุนการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง
- เพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือในการประเมินโครงการ

ภาพที่ 5 การเลือกใช้เครื่องมือประเมินความคุ้มค่าโครงการ

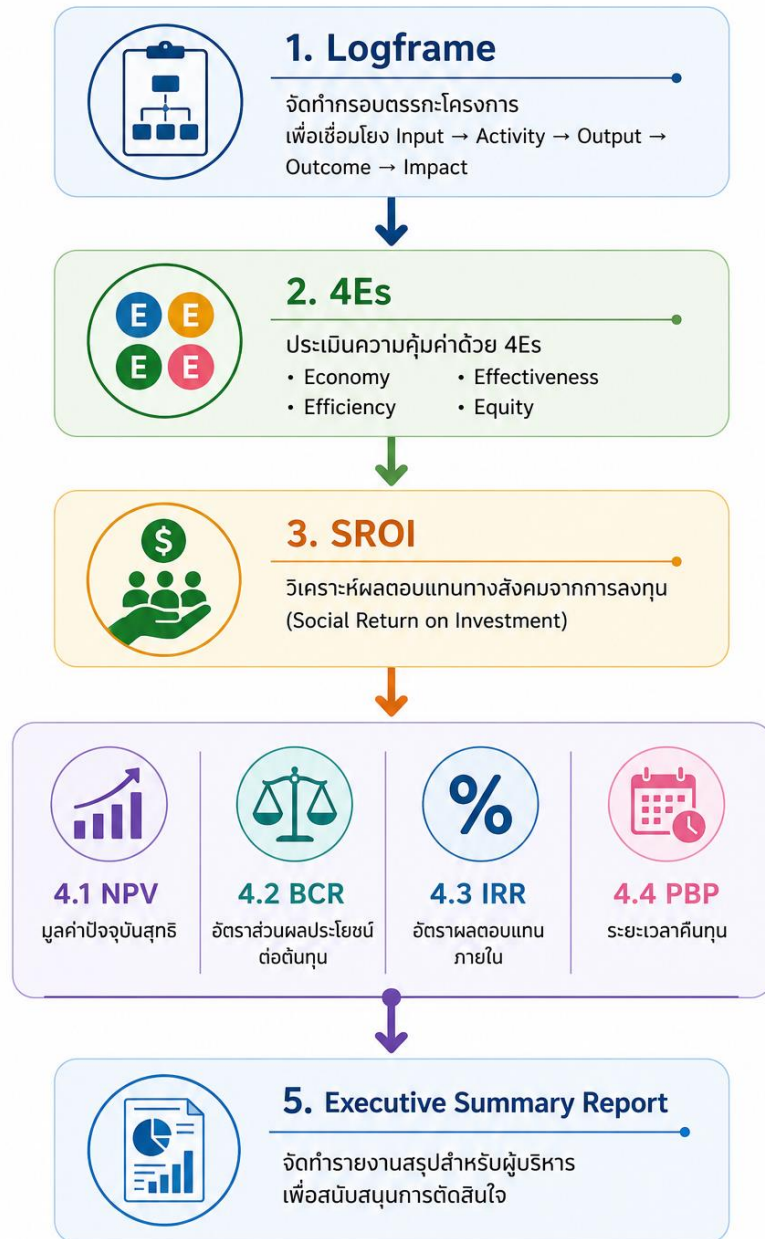
แผนภาพนี้แสดงแนวทางการเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินความคุ้มค่าของโครงการตามหลัก Value for Money (VfM) โดยเริ่มต้นจากการจัดทำ Logframe หรือกรอบตรรกะโครงการ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่ทุกโครงการควรทำ เพื่อให้เห็นภาพรวมของโครงการว่ามีการใช้ทรัพยากรอะไร มีกิจกรรมอะไรบ้าง และ

คาดหวังผลลัพธ์หรือผลกระทบอะไรที่จะเกิดขึ้น เมื่อได้ Logframe แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการประเมินด้วยหลัก 4Es ได้แก่ ความประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และความเป็นธรรม (Equity) เพื่อดูว่าโครงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ และสร้างประโยชน์ให้กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงเพียงใด ซึ่งถือเป็นการประเมินพื้นฐานที่สามารถใช้ได้กับทุกโครงการ

หลังจากนั้น จะพิจารณาว่าโครงการมีการสร้างผลกระทบทางสังคมหรือไม่ หากไม่มีผลกระทบทางสังคมที่ชัดเจน ก็สามารถสรุปผลการประเมินจาก Logframe และ 4Es ได้เลย แต่ถ้าโครงการมุ่งเน้นการพัฒนาคน ชุมชน หรือสังคม เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การเพิ่มทักษะ การลดความเหลื่อมล้ำ หรือการพัฒนาการศึกษา ก็ควรวิเคราะห์ SROI (Social Return on Investment) เพื่อดูว่าทรัพยากรที่ลงทุนไปสามารถสร้างคุณค่าทางสังคมกลับคืนมาได้มากน้อยเพียงใด

เมื่อทราบผลตอบแทนทางสังคมแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการพิจารณาว่าผลลัพธ์เหล่านั้นสามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้หรือไม่ เช่น เวลาที่ประหยัดได้ ค่าใช้จ่ายที่ลดลง หรือรายได้ที่เพิ่มขึ้น หากสามารถตีมูลค่าเป็นตัวเงินได้ ก็สามารถนำไปวิเคราะห์เพิ่มเติมด้วยเครื่องมือทางการเงิน เช่น Break-even Analysis (จุดคุ้มทุน) เพื่อดูว่าโครงการต้องสร้างผลลัพธ์ในระดับใดจึงจะคุ้มกับต้นทุนที่ใช้ไป รวมถึงการวิเคราะห์ NPV, BCR, IRR และ Payback Period เพื่อช่วยตัดสินใจว่าโครงการมีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด และควรขยายผลหรือดำเนินการต่อหรือไม่ แต่หากผลลัพธ์ไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้อย่างเหมาะสม ก็ยังสามารถสรุปคุณค่าที่เกิดขึ้นในเชิงคุณภาพได้ เช่น ประโยชน์ที่เกิดกับผู้เข้าร่วม ชุมชน หรือองค์กร รวมถึงบทเรียนที่ได้รับและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาโครงการในอนาคต ดังนั้น แผนภาพนี้จึงช่วยให้เห็นเส้นทางการเลือกใช้เครื่องมือประเมินความคุ้มค่าอย่างเป็นขั้นตอน เริ่มจากการวางแผนโครงการ การประเมินการใช้ทรัพยากร การวัดผลกระทบทางสังคม และต่อยอดไปสู่การวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์และการเงิน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน และใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าที่สุด

ลำดับการใช้เครื่องมือวิเคราะห์



ภาพที่ 6 ลำดับการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ความคุ้มค่าโครงการตามแนวทาง Value for Money (VfM)

แผนภาพลำดับการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ความคุ้มค่าโครงการตามแนวทาง Value for Money (VfM) แสดงให้เห็นขั้นตอนการประเมินความคุ้มค่าของโครงการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผนโครงการ การประเมินผลการดำเนินงาน ไปจนถึงการสรุปผลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทราบว่าโครงการใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่าเพียงใด และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมหรือไม่

ขั้นตอนแรกคือการจัดทำ กรอบตรรกะโครงการ (Logframe) เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้ กิจกรรมที่ดำเนินการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งช่วยให้ผู้รับผิดชอบโครงการมองเห็น ภาพรวมของโครงการและสามารถกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการติดตามและประเมินผลได้อย่าง

ชัดเจนเมื่อได้ข้อมูลจาก Logframe แล้ว จะนำมาประเมินด้วยหลัก 4Es ได้แก่ ความประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความเป็นธรรม (Equity) เพื่อพิจารณาว่าโครงการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมหรือไม่ ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และก่อให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึงเพียงใด

หากโครงการมีผลลัพธ์หรือผลกระทบทางสังคมที่สำคัญ เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การเพิ่มทักษะ การสร้างโอกาสทางการศึกษา หรือการลดความเหลื่อมล้ำ จะดำเนินการวิเคราะห์ ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) เพื่อประเมินว่าทรัพยากรที่ลงทุนไปสามารถสร้างคุณค่ากลับคืนสู่สังคมได้มากน้อยเพียงใด จากนั้นจะนำข้อมูลต้นทุนและผลประโยชน์ที่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และการเงิน ได้แก่ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Analysis) เพื่อดูว่าโครงการต้องสร้างผลลัพธ์ในระดับใดจึงจะคุ้มกับต้นทุนที่ใช้ไป รวมถึงการวิเคราะห์ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน (BCR) อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) และ ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period: PBP) เพื่อช่วยประเมินความคุ้มค่าทางการเงินและความเป็นไปได้ของโครงการในระยะยาว

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์ครบทุกขั้นตอนแล้ว ผลลัพธ์จากเครื่องมือทั้งหมดจะถูกนำมาสรุปและจัดทำเป็น รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary Report) ซึ่งนำเสนอข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับต้นทุน ผลลัพธ์ ผลกระทบ ความคุ้มค่า และข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจว่าจะดำเนินโครงการต่อ ขยายผล ปรับปรุง หรือยุติโครงการ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการนี้ช่วยให้การประเมินโครงการมีความครอบคลุมทั้งด้านการดำเนินงาน ด้านเศรษฐศาสตร์ และด้านสังคม ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลรองรับ และมั่นใจได้ว่าทรัพยากรที่ใช้ไปก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่างรายงานการประเมินความคุ้มค่าโครงการตามแนวทาง Value for Money (VfM)
กรณีศึกษา โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้วยนวัตกรรม

1. ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

ประเภทโครงการ: โครงการพัฒนาบุคลากรและนวัตกรรมการบริหารจัดการ

หน่วยงาน: คณะศิลปศาสตร์

กลุ่มเป้าหมาย: บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 27 คน

งบประมาณ: 60,000 บาท

ระยะเวลาดำเนินโครงการ: 1 ปี

2. หลักการและเหตุผล

คณะศิลปศาสตร์มีนโยบายขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Economy และ Innovative University โดยมุ่งยกระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนการทำงาน และยกระดับคุณภาพการให้บริการภายในองค์กร การดำเนินโครงการพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น AI, Canva และ ChatGPT จึงเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

นำมาจากรายละเอียดโครงการ
ที่ขอดำเนินการ

3. การวางแผนโครงการด้วย Logframe

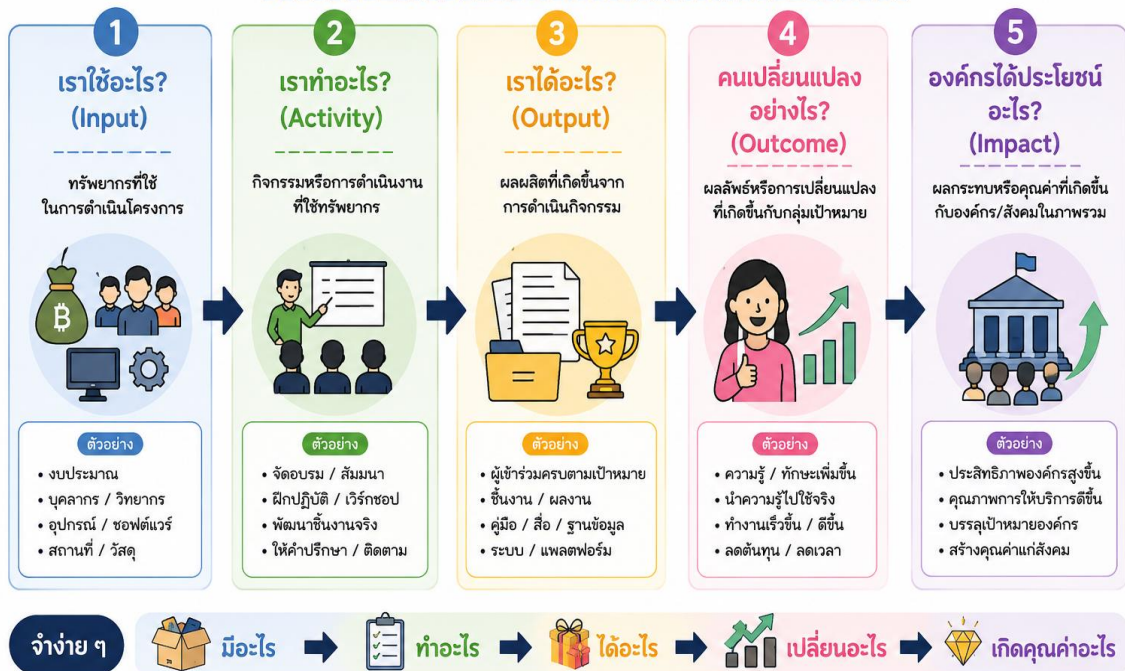
ตารางที่ 10 กรอบตรรกะโครงการ (Logframe)

วิเคราะห์และจัดทำด้วย
ตนเอง+โปรแกรม

NS (Narrative Summary)	OVI (Objectively Verifiable Indicators)	MOV (Means of Verification)	IA (Important Assumptions)
Goal (Impact) คณะศิลปศาสตร์มี ประสิทธิภาพการดำเนินงาน สูงขึ้น และสามารถขับเคลื่อน องค์กรสู่ Digital Organization และ Digital Economy	ระดับความพึงพอใจ ต่อการให้บริการ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 ภายใน 1 ปี	รายงานผลการ ประเมินความพึง พอใจผู้รับบริการ รายงานผลการ ดำเนินงานประจำปี	ผู้บริหารยังคงสนับสนุน นโยบาย Digital Transformation อย่าง ต่อเนื่อง
Purpose (Outcome) บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ AI และเครื่องมือดิจิทัลในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	ผู้เข้าร่วมร้อยละ 82 นำความรู้ไปใช้จริง และสามารถลด ระยะเวลาการ ทำงานได้ร้อยละ 30	แบบติดตามผลหลัง การอบรม รายงานผล การปฏิบัติงาน แบบสอบถามการ นำไปใช้ประโยชน์	บุคลากรมีโอกาสและ ได้รับการสนับสนุนให้นำ เครื่องมือดิจิทัลไปใช้ใน การทำงานจริง
Output เกิดขึ้นงานนวัตกรรม และคลังความรู้ด้านนวัตกรรม สำนักงาน	ชิ้นงานนวัตกรรม จำนวน 25-27 ชิ้นงาน และคลัง ความรู้ 1 ชุด	รายงานผลการดำเนิน โครงการ เอกสาร ผลงานนวัตกรรม คลังความรู้ออนไลน์	ผู้เข้าร่วมมีเวลาและ ความพร้อมในการ พัฒนาผลงานจนแล้ว เสร็จ
Activity ดำเนินการอบรมเชิง ปฏิบัติการด้าน AI และ Digital Tools พร้อมกิจกรรมพัฒนา ชิ้นงานจริง 3 ระยะ	ผู้เข้าร่วมโครงการ ครบตามเป้าหมาย 27 คน และดำเนิน กิจกรรมครบทุก ระยะ	รายชื่อผู้เข้าร่วม แผนการดำเนินงาน เอกสารการอบรม และรายงานสรุป โครงการ	วิทยากร บุคลากร และ ทรัพยากรที่จำเป็น สามารถดำเนินงานได้ ตามแผน

ผลการวิเคราะห์ Logframe โครงการมีความเชื่อมโยงขององค์ประกอบทุกระดับอย่างชัดเจน โดยใช้
งบประมาณ 60,000 บาท พร้อมบุคลากร วิทยากร และเครื่องมือดิจิทัลในการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ 3 ระยะ
(Input และ Activity) ส่งผลให้เกิดชิ้นงานนวัตกรรมจำนวน 25-27 ชิ้นงาน และคลังความรู้ 1 ชุด (Output)
ผลจากการดำเนินโครงการทำให้บุคลากรร้อยละ 82 สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง
และช่วยลดระยะเวลาการทำงานลงร้อยละ 30 (Outcome) ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
และยกระดับคุณภาพการให้บริการของคณะศิลปศาสตร์ อันเป็นการสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital
Economy ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Impact) ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าโครงการมีความสอดคล้องและ
เชื่อมโยงกันตั้งแต่ระดับทรัพยากร กิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ จนถึงผลกระทบ ทำให้สามารถนำไปใช้เป็น
ฐานข้อมูลสำหรับการประเมินความคุ้มค่าในขั้นตอนถัดไป

เขียน Logframe ง่าย ๆ ใน 5 คำถาม ✨



★ เชื่อมโยงกันเป็นเหตุเป็นผล จากทรัพยากรที่ใช้ → กิจกรรมที่ทำ → ผลผลิตที่ได้ → ผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลง → ผลกระทบที่สร้างคุณค่า ★

ภาพที่ 7 แนวทางการเขียน Logframe

Menu		ไปที่ 1 LogFrame	ไปที่ 2 ทีมงาน	ไปที่ 3	Benefits	ไปที่ 6 วิเคราะห์ความ	To set free	To set
แผนยุทธศาสตร์คณะศิลปศาสตร์ มทร.ธัญบุรี ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566-2570								
Action 1. การเขียนแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ หรือ logframe (Logical Framework)						LF template	Update PC list	
โครงการ : (-> ดูที่ BSC)								
ใส่รหัสโครงการ คือ xxx โดยที่ x= เลขที่ยุทธศาสตร์	433	โครงการ พัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนคณะศิลปศาสตร์สู่ความสามารถในการแข่งขัน						
ยุทธศาสตร์	4	Innovative Management : การบริหารจัดการด้วยนวัตกรรม						
หลักการและเหตุผล (วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์)		ขยายความ --> [การบริหารจัดการ มีความทันสมัย ยืดหยุ่น คล่องตัว มีประสิทธิภาพสูง ปรับตัวได้เร็วต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อความยั่งยืน]						
ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ วัตถุประสงค์		4.2 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร						
ผลลัพธ์ (กลยุทธ์)		< พิจารณาจากการท้าทาย [7Challenge] >						
ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ผลลัพธ์		จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการได้รับความรู้ และทักษะเพื่อมาพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

แผนงาน/โครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logframe : Logical Framework)								
สรุปสาระสำคัญของโครงการ (NS) Narrative Summary	ตัวบ่งชี้ผลงาน (OVI) Objectively Verifiable Indicator						เจ้าภาพหรือแหล่ง ตรวจสอบ (MOV) Means of Verification	ฐานคติสำคัญ (IA) Important Assumption
ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome: UC) ความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์								คณะศิลปศาสตร์ เป็นสถาบันชั้นนำ 1 ใน 5 ของมหาวิทยาลัยกลุ่มนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านอุตสาหกรรมบริการ ภายในปี พ.ศ.2571
ขยายความ --> [การบริหารจัดการ มีความทันสมัย ยืดหยุ่น คล่องตัว มีความทันสมัย ยืดหยุ่น คล่องตัว มีประสิทธิภาพสูง ปรับตัวได้เร็วต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อความยั่งยืน]	ปี พ.ศ.	2569	2570	2571	2572	2573		
4.2 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร	ร้อยละ	100.00	-	-	-	-	รองคณบดีฝ่ายบริหารและ	
ผลลัพธ์ (Outcome: OC) หรือเป้าประสงค์ (Goal)								ฐานคติสำคัญ (IA) Important Assumption
< พิจารณาจากการท้าทาย [7Challenge] >	หน่วยนับ	2569	2570	2571	2572	2573		
จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการได้รับความรู้ และทักษะเพื่อมาพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ร้อยละ	80.00					รองคณบดีฝ่ายบริหารและ	บุคลากรมีสมรรถนะสูงขึ้นในการป

วิเคราะห์และจัดทำด้วยตนเอง

4. ผลการประเมินความคุ้มค่าเชิงบริหารตามหลัก 4Es

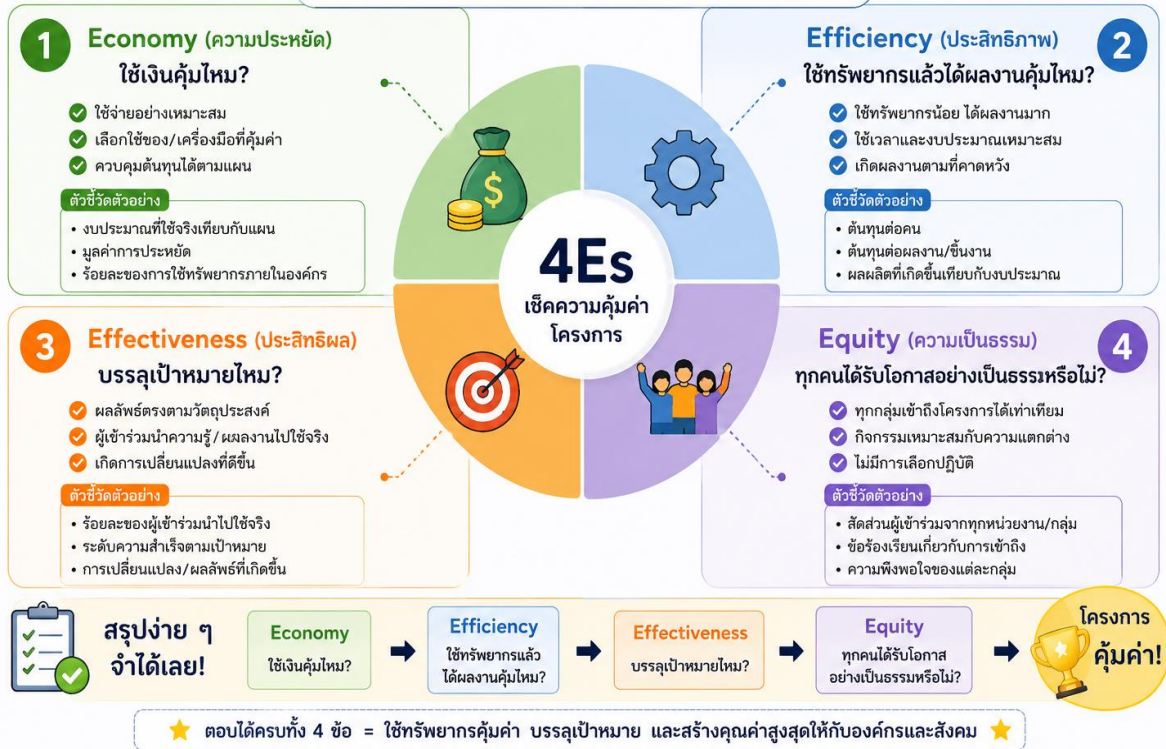
ตารางที่ 11 ผลการประเมินความคุ้มค่าเชิงบริหารตามหลัก 4Es

องค์ประกอบ	ผลการวิเคราะห์	ตัวชี้วัด/ผลลัพธ์
Economy (ความประหยัด)	โครงการมีการบริหารต้นทุนอย่างเหมาะสม โดยคัดเลือกวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลที่ไม่มีค่าใช้จ่ายหรือเป็นเวอร์ชันทดลอง เช่น AI, Canva และ ChatGPT ส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- งบประมาณรวม 60,000 บาท - ใช้ซอฟต์แวร์ฟรีหรือเวอร์ชันทดลอง - ควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ภายในงบประมาณที่กำหนด
Efficiency (ประสิทธิภาพ)	การใช้ทรัพยากรของโครงการก่อให้เกิดผลผลิตในระดับที่เหมาะสม สามารถพัฒนาชิ้นงานนวัตกรรมได้ตามเป้าหมาย และสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ลงทุน	- ต้นทุนต่อผู้เข้าร่วม = 2,222 บาทต่อคน - ต้นทุนต่อชิ้นงานนวัตกรรม = 2,400 บาทต่อชิ้นงาน - พัฒนาชิ้นงานนวัตกรรมได้ 25-27 ชิ้นงาน
Effectiveness (ประสิทธิผล)	ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้าร่วมสามารถนำองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง และช่วยลดระยะเวลาการทำงานในกระบวนการสำคัญ	- ผู้เข้าร่วมร้อยละ 82 นำความรู้ไปใช้จริง - ระยะเวลาการทำงานลดลงร้อยละ 30 - คุณภาพการให้บริการภายในคณะดีขึ้น
Equity (ความเป็นธรรม)	โครงการเปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนจากทุกหน่วยงานเข้าร่วมได้อย่างเท่าเทียม พร้อมออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับระดับทักษะดิจิทัลที่แตกต่างกันของผู้เข้าร่วม เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง	- บุคลากรทุกหน่วยงานมีโอกาสเข้าร่วมอย่างเท่าเทียม - มีกิจกรรมรองรับผู้เข้าร่วมที่มีทักษะดิจิทัลแตกต่างกัน - ไม่พบข้อร้องเรียนด้านการเข้าถึงโครงการ

สรุปผลการประเมิน จากการประเมินตามหลัก 4Es พบว่า โครงการมีความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างประหยัด ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และส่งเสริมการเข้าถึงโอกาสการพัฒนาอย่างเท่าเทียม

วิธีง่าย! การวิเคราะห์ความคุ้มค่าตามหลัก 4Es

ตอบ 4 คำถามนี้ได้ = วิเคราะห์ 4Es ได้ครบ!



ภาพที่ 8 แนวทางการวิเคราะห์ 4Es

5. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงและการสร้างคุณค่าตามแนวคิด 4 Drive (4D)

การประเมินผลโครงการตามแนวคิด 4 Drive (4D) ถูกนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ และใช้เป็นฐานในการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) โดยพิจารณาการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ บุคลากร (People) กระบวนการทำงาน (Process) ผลการดำเนินงาน (Performance) และองค์กร (Organization) ผลการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรมีความรู้และทักษะด้าน AI และเครื่องมือดิจิทัลเพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการทำงานและการสร้างนวัตกรรม (People) ขณะเดียวกันกระบวนการทำงานได้รับการปรับปรุงให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถลดระยะเวลาการทำงานได้ร้อยละ 30 จากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Process)

ในด้านผลการดำเนินงาน โครงการสามารถสร้างชิ้นงานนวัตกรรมได้จำนวน 25-27 ชิ้นงาน และจัดทำคลังความรู้ด้านนวัตกรรมสำนักงานจำนวน 1 ชุด ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง (Performance) นอกจากนี้ ยังส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการใช้นวัตกรรมในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง (Organization) การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 มิติดังกล่าวถูกนำมาแปลงเป็นมูลค่าทางสังคมผ่านตัวแทนทางการเงิน (Financial Proxy) เพื่อใช้ในการคำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) โดยมีมูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมรวมเท่ากับ 88,500 บาท

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด 4 Drive (4D) และความเชื่อมโยงสู่การประเมิน SROI

องค์ประกอบ	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	ตัวชี้วัด/ผลลัพธ์	คุณค่าที่เกิดขึ้น (Outcome)	ตัวแทนทางการเงิน (Financial Proxy)
People (บุคลากร)	บุคลากรได้รับความรู้ และทักษะด้าน AI และเครื่องมือดิจิทัลเพิ่มขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงและพัฒนานวัตกรรมได้ด้วยตนเอง	- ผู้เข้าร่วมร้อยละ 82 นำความรู้ไปใช้จริง- ทักษะ AI และ Digital Tools เพิ่มขึ้น- พัฒนาชิ้นงานนวัตกรรมได้ด้วยตนเอง	ศักยภาพการทำงาน ของบุคลากรเพิ่มขึ้น ลดเวลาในการเรียนรู้ และเพิ่ม ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน	มูลค่าการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน (Productivity Gain) และมูลค่าการพัฒนาศักยภาพ บุคลากร
Process (กระบวนการทำงาน)	มีการนำ AI และเครื่องมือดิจิทัลมาปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน	- ระยะเวลาการทำงาน ลดลงร้อยละ 30- ลดขั้นตอนการทำงานบาง กระบวนการ- ใช้ Digital Tools ในงานประจำ	การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดต้นทุนด้านเวลา และทรัพยากร	มูลค่าเวลาที่ประหยัดได้ (Time Saving Value) และมูลค่าการลดต้นทุนการดำเนินงาน
Performance (ผลการดำเนินงาน)	เกิดขึ้นงานนวัตกรรม และองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ส่งผลให้คุณภาพการดำเนินงานดีขึ้น	- ชิ้นงานนวัตกรรม 25-27 ชิ้นงาน- คลังความรู้ด้านนวัตกรรม 1 ชุด- คุณภาพการให้บริการดีขึ้น	หน่วยงานมีผลผลิต และนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มในการปฏิบัติงาน	มูลค่าจากการใช้ประโยชน์ของ นวัตกรรมและการเพิ่ม ประสิทธิภาพการ ให้บริการ
Organization (องค์กร)	องค์กรมีความพร้อมด้านดิจิทัลมากขึ้น เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการใช้นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	- มีการใช้ AI ในระดับหน่วยงาน- บุคลากรมีความพร้อมด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้น- สนับสนุน ยุทธศาสตร์ Digital Transformation	องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันและพร้อมขับเคลื่อนสู่ Digital Organization	มูลค่าจากการพัฒนาองค์กรและการสร้าง ทูทางปัญญา (Organizational Capability Value)
รวมผลลัพธ์	การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกครบทั้ง 4 มิติ	บรรลุเป้าหมายโครงการ	เกิดคุณค่าทางสังคม และองค์กรจากการพัฒนาบุคลากร กระบวนการ ผลการดำเนินงาน และองค์กร	นำไปสู่มูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมรวม (PVB) เท่ากับ 88,500 บาท เพื่อใช้คำนวณ SROI

ผลการวิเคราะห์ตามแนวคิด 4 Drive (4D) แสดงให้เห็นว่าโครงการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระดับบุคลากร กระบวนการทำงาน ผลการดำเนินงาน และองค์กร ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวได้รับการแปลงเป็นมูลค่าทางการเงิน (Financial Proxy) เพื่อคำนวณมูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมรวม (Present Value of Benefits: PVB) อันเป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI)

6. การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI)

ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด 4 Drive (4D) ในหัวข้อก่อนหน้านี้ พบว่าโครงการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกใน 4 มิติ ได้แก่ บุคลากร (People) กระบวนการทำงาน (Process) ผลการดำเนินงาน (Performance) และองค์กร (Organization) โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรมีทักษะด้าน AI และดิจิทัลเพิ่มขึ้น สามารถลดระยะเวลาการทำงานได้ เกิดขึ้นงานนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่รวมทั้งช่วยยกระดับความพร้อมขององค์กรสู่การเป็น Digital Organization

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละมิติได้รับการแปลงเป็นมูลค่าทางการเงิน (Financial Proxy) เพื่อสะท้อนคุณค่าทางสังคมที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินโครงการ อาทิ มูลค่าของเวลาที่ประหยัดได้จากการลดขั้นตอนการทำงาน มูลค่าของประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น มูลค่าจากการใช้ประโยชน์ของนวัตกรรม และมูลค่าจากการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและองค์กร โดยเมื่อนำผลลัพธ์ทั้งหมดมารวมกัน พบว่ามีมูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมรวม (Present Value of Benefits: PVB) เท่ากับ 88,500 บาท

เมื่อนำมูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมรวมดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับเงินลงทุนของโครงการจำนวน 60,000 บาท พบว่าโครงการมีอัตราส่วนผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) เท่ากับ 1.48 : 1 แสดงให้เห็นว่าทุกการลงทุน 1 บาท สามารถสร้างคุณค่าทางสังคมและคุณค่าต่อองค์กรกลับคืนได้ 1.48 บาท สะท้อนว่าโครงการมีความคุ้มค่าและสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อบุคลากร หน่วยงาน และองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 13 การเชื่อมโยงผลการเปลี่ยนแปลงจาก 4 Drive สู่การคำนวณ SROI

มิติการเปลี่ยนแปลง (4 Drive)	คุณค่าที่เกิดขึ้น	มูลค่า (บาท)
People	การเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากร	25,000
Process	มูลค่าเวลาที่ประหยัดได้จากการลดขั้นตอน การทำงาน	30,000
Performance	มูลค่าจากชิ้นงานนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ นำไปใช้ประโยชน์	18,500
Organization	มูลค่าจากการพัฒนาองค์กรและ ความพร้อมสู่ Digital Organization	15,000
มูลค่าผลลัพธ์ทางสังคม รวม (PVB)		88,500
เงินลงทุนทั้งหมด		60,000
SROI = PVB ÷ เงินลงทุน	88,500 ÷ 60,000	1.48 : 1

หมายเหตุ : มูลค่าที่แสดงเป็นตัวอย่างการประเมินผ่าน Financial Proxy เพื่อสะท้อนคุณค่าทางสังคมและองค์กรที่เกิดขึ้นจากโครงการ



4 DRIVE (4D) ANALYSIS เชื่อมโยงสู่ SROI

วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง 4 มิติ สู่คุณค่าทางสังคมและผลตอบแทนจากการลงทุน



4D	คนเปลี่ยนอะไร? (การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น)	ตัวชี้วัด/ผลลัพธ์	คุณค่าที่เกิดขึ้น (Outcome)	ตัวแทนทางการเงิน (Financial Proxy)	มูลค่า (บาท) (PVB)
1 PEOPLE (คน)	บุคลากรมีความรู้และทักษะด้าน AI และเครื่องมือดิจิทัลเพิ่มขึ้น นำไปใช้จริง และพัฒนานวัตกรรมได้ด้วยตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้เข้าร่วม 82% นำความรู้ไปใช้จริง ทักษะ AI และ Digital Tools เพิ่มขึ้น พัฒนาชิ้นงานนวัตกรรมได้ด้วยตนเอง 	<p>ศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น</p>	<p>มูลค่าการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน (Productivity Gain) และมูลค่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากร</p>	25,000
2 PROCESS (งาน)	กระบวนการทำงานได้รับการปรับปรุงด้วย AI และเครื่องมือดิจิทัล ลดขั้นตอนการทำงาน ลดงานซ้ำซ้อน และเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> ระยะเวลาการทำงานลดลง 30% ลดขั้นตอนการทำงานบางกระบวนการ นำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในงานประจำ 	<p>การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประหยัดเวลาและทรัพยากร</p>	<p>มูลค่าของเวลาที่ประหยัดได้ (Time Saving Value) และมูลค่าการลดต้นทุนการดำเนินงาน</p>	30,000
3 PERFORMANCE (ผลงาน)	เกิดชิ้นงานนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ส่งผลให้คุณภาพการให้บริการภายในคณะดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> ชิ้นงานนวัตกรรม 25-27 ชิ้นงาน คลังความรู้ด้านนวัตกรรม 1 ชุด คุณภาพการให้บริการภายในคณะดีขึ้น 	<p>เกิดผลงานนวัตกรรมและองค์ความรู้ สร้างมูลค่าเพิ่มในการปฏิบัติงาน</p>	<p>มูลค่าจากการใช้ประโยชน์ของนวัตกรรม และการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ</p>	18,500
4 ORGANIZATION (องค์กร)	องค์กรมีความพร้อมด้านดิจิทัล เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และการใช้นวัตกรรม สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Organization และ Digital Economy	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ AI ในระดับหน่วยงาน บุคลากรมีความพร้อมด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้น สนับสนุนยุทธศาสตร์ Digital Transformation 	<p>องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขัน พร้อมขับเคลื่อนสู่ Digital Organization</p>	<p>มูลค่าจากการพัฒนาองค์กร และการสร้างทุนทางปัญญา (Organizational Capability Value)</p>	15,000



มูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมรวม (Present Value of Benefits : PVB) จากการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 มิติ



PVB รวมทั้งสิ้น 88,500 บาท

หมายเหตุ: มูลค่าได้มาจากการแปลงผลลัพธ์ในแต่ละมิติเป็นตัวแทนทางการเงิน (Financial Proxy) โดยอ้างอิงข้อมูลจริงของโครงการและหน่วยงาน

การคำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI)

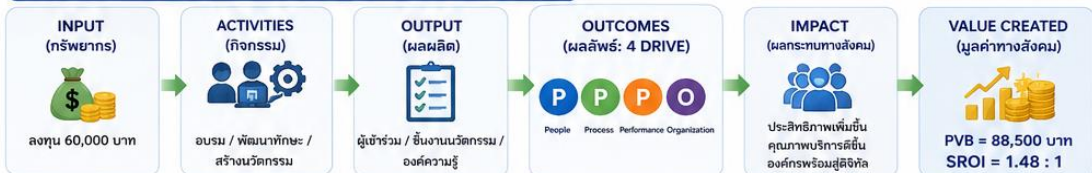
$$SROI = \frac{\text{มูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมรวม (PVB)}}{\text{เงินลงทุนทั้งหมด}} = \frac{88,500}{60,000} = 1.48:1$$



เงินลงทุนทั้งหมด 60,000 บาท

หมายความว่า ทุกการลงทุน 1 บาท สามารถสร้างคุณค่าทางสังคมกลับคืนสู่องค์กรได้ 1.48 บาท

ความเชื่อมโยงจากการดำเนินโครงการสู่คุณค่าทางสังคมและ SROI



โครงการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกครบ 4 มิติ และสร้างคุณค่าทางสังคมมากกว่ามูลค่าการลงทุน

ภาพที่ 9 แนวทางการทำ 4Drive (4D) Analysis และเชื่อมโยงสู่ SROI

7. การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)

ผลการวิเคราะห์พบว่า โครงการมีมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ (Present Value of Benefits: PVB) เท่ากับ 88,500 บาท และมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) เท่ากับ 28,500 บาท ซึ่งมีความมากกว่าศูนย์ แสดงให้เห็นว่าโครงการสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มสุทธิให้แก่องค์กรได้

ตารางที่ 14 การคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)

รายการ	มูลค่า (บาท)	
มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ (PVB)	88,500	
มูลค่าปัจจุบันของต้นทุน (PVC)	60,000	
สูตรการคำนวณ		ผลการคำนวณ
NPV = มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ - มูลค่าปัจจุบันของต้นทุน		NPV = 88,500 - 60,000
		NPV = 28,500 บาท

ค่า NPV มากกว่า 0 แสดงว่าโครงการสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มสุทธิให้แก่องค์กร จึงถือว่ามีความคุ้มค่าในการลงทุน

Action 6.: การวิเคราะห์ความคุ้มค่า หรือ VFM (Value for Money)

กำไร (ขาดทุน)	NPV =	3,842,284 บาท
อัตราผลประโยชน์ต่อต้นทุน	BCR =	129.08
อัตราผลตอบแทนภายใน	IRR =	858.24%
ระยะเวลาคืนทุน	PBP =	1 ปี 0.14 เดือน
ระยะเวลาคืนทุน มูลค่าปัจจุบัน	PBP =	1 ปี 0.17 เดือน
การทดสอบค่าความแปรเปลี่ยนของผลประโยชน์	SVTB =	99.23%
การทดสอบค่าความแปรเปลี่ยนของต้นทุน	SVTC =	12,807.61%

8. การวิเคราะห์อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน (BCR)

ผลการวิเคราะห์พบว่า โครงการมีค่าอัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน (Benefit-Cost Ratio: BCR) เท่ากับ 1.48 : 1 หมายความว่า ทุกการลงทุน 1 บาท สามารถสร้างผลประโยชน์กลับคืนได้ 1.48 บาท

ตารางที่ 15 การคำนวณอัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน (BCR)

รายการ	มูลค่า (บาท)		
มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ (PVB)	88,500		
มูลค่าปัจจุบันของต้นทุน (PVC)	60,000		
สูตรการคำนวณ		ผลการคำนวณ	
BCR = มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ ÷ มูลค่าปัจจุบันของต้นทุน		BCR = 88,500 ÷ 60,000	
		BCR = 1.475	
		BCR = 1.48	

ทุกการลงทุน 1 บาท สามารถสร้างผลประโยชน์กลับคืนได้ 1.48 บาท เนื่องจากค่า BCR มากกว่า 1 จึงแสดงว่าโครงการมีความคุ้มค่า

9. การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)

ผลการวิเคราะห์พบว่า โครงการมีอัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR) อยู่ในช่วงร้อยละ 25–30 ซึ่งสูงกว่าต้นทุนเงินทุนหรืออัตราคิดลดขององค์กร

ตารางที่ 16 การคำนวณอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)

ปี	กระแสเงินสดสุทธิ (บาท)
ปีที่ 0 (เงินลงทุนเริ่มต้น)	-60,000
ปีที่ 1	20,000
ปีที่ 2	20,000
ปีที่ 3	20,000
ปีที่ 4	20,000

สูตรการคำนวณ	รายละเอียด
IRR คืออัตราคิดลดที่ทำให้ NPV = 0	$0 = -60,000 + (20,000/(1+r)^1) + (20,000/(1+r)^2) + (20,000/(1+r)^3) + (20,000/(1+r)^4)$

ผลการคำนวณ	ค่า
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	ประมาณ 21.9%

โครงการมีอัตราผลตอบแทนภายในสูงกว่าต้นทุนเงินทุนโดยทั่วไป จึงมีความน่าสนใจในการลงทุน

10. การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

ผลการวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) พบว่า โครงการสามารถคืนทุนได้ภายในระยะเวลา 3 ปี ซึ่งถือเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและนวัตกรรมการบริหารจัดการ

ตารางที่ 17 การคำนวณอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)

ปี	กระแสเงินสดสุทธิ (บาท)	กระแสเงินสดสะสม (บาท)
ปีที่ 0 (เงินลงทุนเริ่มต้น)	-60,000	-60,000
ปีที่ 1	20,000	-40,000
ปีที่ 2	20,000	-20,000
ปีที่ 3	20,000	0
ปีที่ 4	20,000	20,000

การคำนวณ

$$\begin{aligned} \text{Payback Period} &= \frac{\text{เงินลงทุนเริ่มต้น}}{\text{กระแสเงินสดสุทธิต่อปี}} \\ &= \frac{60,000}{20,000} = 3 \text{ ปี} \end{aligned}$$

ผลการวิเคราะห์

ระยะเวลาคืนทุน = 3 ปี หมายความว่า โครงการสามารถชดเชยเงินลงทุนเริ่มต้นได้ครบภายในระยะเวลา 3 ปี หลังจากนั้นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในปีถัดไปจะถือเป็นผลตอบแทนสุทธิของโครงการ สะท้อนว่าโครงการมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนและมีความเหมาะสมในการดำเนินงานระยะยาว

11. สรุปผลการประเมินความคุ้มค่า

ผลการประเมินความคุ้มค่าโครงการตามแนวทาง Value for Money (VfM) พบว่า โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้วยนวัตกรรมมีความคุ้มค่าในทุกมิติ ทั้งด้านการบริหารจัดการ ผลกระทบทางสังคม และผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ โดยมีค่า NPV เท่ากับ 28,500 บาท ค่า BCR และ SROI เท่ากับ 1.48 : 1 ค่า IRR อยู่ในช่วงร้อยละ 25–30 และมีระยะเวลาคืนทุน 3 ปี จากผลการประเมินดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าโครงการสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าทางสังคมและผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการลงทุน จึงควรพิจารณาขยายผลโครงการไปสู่บุคลากรกลุ่มอื่น รวมทั้งพัฒนาระบบติดตามผลการใช้นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างผลกระทบเชิงบวกและยกระดับศักยภาพองค์กรในระยะยาว

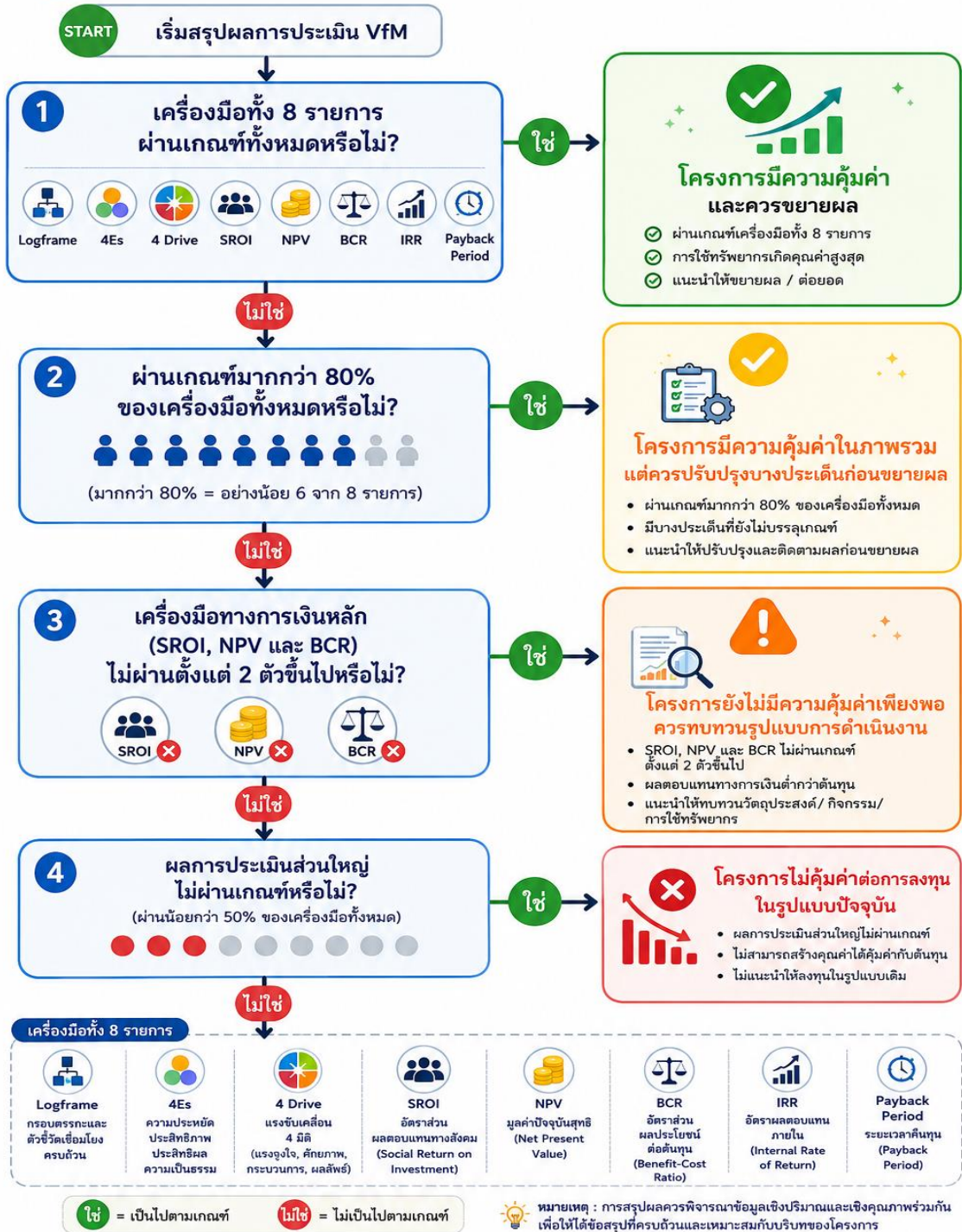
ตารางที่ 18 สรุปผลการประเมินความคุ้มค่าโครงการตามแนวทาง Value for Money (VfM)

มิติการประเมิน	เครื่องมือ	ผลการวิเคราะห์	เกณฑ์การแปลผล	สรุปผล
การวางแผนโครงการ	Logframe	กำหนดความเชื่อมโยงระหว่าง Input, Activity, Output, Outcome และ Impact อย่างชัดเจน	โครงการมีกรอบตรรกะและตัวชี้วัดที่สามารถติดตามผลได้	ผ่าน
ความคุ้มค่าเชิงบริหาร	4Es	มีความประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นธรรม	ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และบรรลุวัตถุประสงค์	ผ่าน
การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากโครงการ	4 Drive (4D)	โครงการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ บุคคล (People) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Performance) และองค์กร (Organization)	พบการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างน้อย 3 ใน 4 มิติ หรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	ผ่าน
ผลกระทบทางสังคม	SROI	1.48 : 1	ค่า SROI มากกว่า 1 แสดงว่าโครงการสร้างคุณค่าทางสังคมมากกว่าต้นทุน	ผ่าน
มูลค่าเพิ่มสุทธิ	NPV	28,500 บาท	ค่า NPV มากกว่า 0 แสดงว่าโครงการมีความคุ้มค่า	ผ่าน
อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน	BCR	1.48	ค่า BCR มากกว่า 1 แสดงว่าผลประโยชน์สูงกว่าต้นทุน	ผ่าน
อัตราผลตอบแทนภายใน	IRR	25–30%	ค่า IRR สูงกว่าอัตราคิดลดหรือผลตอบแทนขั้นต่ำที่องค์กรกำหนด	ผ่าน
ระยะเวลาคืนทุน	Payback Period	3 ปี	ระยะเวลาคืนทุนอยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรยอมรับได้	ผ่าน

ตารางที่ 19 เกณฑ์การแปลผลเครื่องมือประเมินความคุ้มค่าโครงการ

เครื่องมือ	เกณฑ์การแปลผล
Logframe	มีความเชื่อมโยงระหว่าง Input \Rightarrow Activity \Rightarrow Output \Rightarrow Outcome \Rightarrow Impact อย่างชัดเจน และมีตัวชี้วัดติดตามผล
4Es	ผลการประเมินทั้ง 4 มิติ (Economy, Efficiency, Effectiveness, Equity) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4 Drive (4D)	เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างน้อย 3 ใน 4 มิติ ได้แก่ People, Process, Performance และ Organization
SROI	มากกว่า 1.00 เท่ากับ 1.00 น้อยกว่า 1.00
NPV	มากกว่า 0 เท่ากับ 0 น้อยกว่า 0
BCR	มากกว่า 1.00 เท่ากับ 1.00 น้อยกว่า 1.00
IRR	สูงกว่าอัตราคิดลด (Discount Rate) หรือผลตอบแทนขั้นต่ำที่กำหนด เท่ากับอัตราคิดลด ต่ำกว่าอัตราคิดลด
Payback Period	คืนทุนภายในระยะเวลาที่องค์กรกำหนด คืนทุนเกินระยะเวลาที่องค์กรกำหนด

แนวทางการสรุปผลการประเมินความคุ้มค่าโครงการ (VfM)



ภาพที่ 10 แนวทางการสรุปผลการประเมิน

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การประเมินความคุ้มค่าโครงการตามแนวทาง Value for Money (VfM) ของโครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนด้วยนวัตกรรม พบว่า โครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทั้งในระดับบุคลากร กระบวนการทำงาน และองค์กร ผลการดำเนินงานแสดงให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการร้อยละ 82 สามารถนำองค์ความรู้ด้าน AI และเครื่องมือดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้ระยะเวลาการทำงานลดลงเฉลี่ยร้อยละ 30 และสามารถพัฒนาผลงานนวัตกรรมได้จำนวน 25–27 ชิ้นงาน ซึ่งสะท้อนถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการยกระดับศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม

ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าพบว่า โครงการมีค่า SROI เท่ากับ 1.48 : 1 หมายความว่า การลงทุนทุก 1 บาท สามารถสร้างคุณค่าทางสังคมกลับคืนได้ 1.48 บาท ขณะที่ค่า NPV เท่ากับ 28,500 บาท ซึ่งมีค่ามากกว่า ศูนย์ และค่า BCR เท่ากับ 1.48 ซึ่งสูงกว่า 1 แสดงให้เห็นว่าผลประโยชน์ที่ได้รับสูงกว่าต้นทุนที่ลงทุน นอกจากนี้ โครงการมีอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) อยู่ในช่วงร้อยละ 25–30 และสามารถคืนทุนได้ภายในระยะเวลา 3 ปี สะท้อนถึงความคุ้มค่าในการลงทุนและความเป็นไปได้ในการขยายผลในอนาคต

จากผลการประเมินในทุกมิติ ทั้งด้านความประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเป็นธรรม ผลกระทบทางสังคม และผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ จึงเห็นควรให้หน่วยงานสนับสนุนการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง และพิจารณาขยายผลไปยังบุคลากรกลุ่มอื่นภายในองค์กร โดยเฉพาะการส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุนการดำเนินงาน และสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน

ความเห็นเชิงบริหาร: โครงการมีความคุ้มค่าในการลงทุน สร้างผลตอบแทนทั้งทางสังคมและทางเศรษฐศาสตร์อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาองค์กรสู่ Digital Transformation จึงควรได้รับการสนับสนุนและขยายผลต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Brigham, E. F., and M. C. Ehrhardt, 2005, Financial Management : Theory and Practice, 11th ed., South-Western, Ohio.
- Brigham, E. F., and J. F. Houston, 2003, Fundamentals of Financial Management, 10th ed., South-Western, Ohio.
- Brealey, R. A., and S. C. Myers, 2003, Principles of Corporate Finance, 7th ed., McGraw-Hill, New York.
- Copeland, T. E., and J. F. Weston, 1988, Financial Theory and Corporate Policy, 3rd ed., Addison-Wesley, Massachusetts.
- Damodaran, A., 2001, Corporate Finance : Theory and Practice, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York.
- DeAngelo, H., and R. Masulis, 1980, Optimal Capital Structure under Corporate and Personal Taxation, Journal of Financial Economics 8, 3-29.
- Jensen, M. C., and W. H. Meckling, 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, Journal of Financial Economics 3, 305-360.
- Levy, H., 1998, Principles of Corporate Finance, South-Western, Ohio.
- Masulis, R. W., 1980, The Effects of Capital Structure Change on Security Prices, Journal of Financial Economics 8, 139-178.
- Miller, M. H., 1977, Debt and Taxes, Journal of Finance 32 (2), 261-275.
- Miller, M. H., and F. Modigliani, 1961, Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares, Journal of Business (October), 411-433.
- Miller, M. H., and M. S. Scholes, 1978, Dividends and Taxes, Journal of Financial Economics 6, 333-364.

ภาคผนวก

นิยามศัพท์เฉพาะ

ตัวเลข / Symbols

4 Drivers [บทที่ 4]

ตัวแปร 4 ตัวที่ใช้ปรับลดมูลค่าผลลัพธ์ใน SROI เพื่อให้สะท้อนความเป็นจริง ได้แก่ Deadweight, Attribution, Drop-off และ Displacement

4Es [บทที่ 3]

กรอบการประเมินความคุ้มค่าของโครงการใน 4 มิติพร้อมกัน ได้แก่ Economy (ประหยัด) Efficiency (ประสิทธิภาพ) Effectiveness (ประสิทธิผล) และ Equity (ความเป็นธรรม) ใช้ได้กับทุกโครงการโดยไม่ต้องแปลงเป็นตัวเงิน

A

Activity (กิจกรรม) [บทที่ 2]

สิ่งที่ทำด้วย Input เพื่อให้ได้ Output เช่น การจัดอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการพัฒนาสื่อการสอน Activity ต้องเชื่อมโยงกับ Output โดยตรง ไม่ใช่ทำขึ้นมาลอย ๆ

Assumptions (สมมติฐาน) [บทที่ 2]

เงื่อนไขภายนอกที่ต้องเป็นจริงเพื่อให้โครงการก้าวจากระดับหนึ่งไปสู่ระดับถัดไปได้ ไม่อยู่ในการควบคุมของทีมโครงการ แต่ต้องระบุและมีแผนรับมือไว้ล่วงหน้า

Attribution (การระบุสาเหตุ) [บทที่ 4]

หนึ่งใน 4 Drivers ของ SROI หมายถึงสัดส่วนที่โครงการรับผิดชอบจริงเมื่อมีปัจจัยอื่นมีส่วนร่วมด้วย ถ้าโครงการมีส่วน 70% ให้นับมูลค่าแค่ 70% ไม่ใช่ 100%

B

BCR (Benefit-Cost Ratio) [บทที่ 5]

อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน บอกว่าลงทุน 1 บาทได้ผลประโยชน์กลับมากี่บาท $BCR > 1 =$ คุ้มค่า

$$BCR = PVB \div PVC \quad | \quad BCR > 1 = \text{คุ้มค่า}$$

Benchmark (เกณฑ์เปรียบเทียบ) [บทที่ 3]

ค่าอ้างอิงมาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน เช่น ค่าเฉลี่ยของโครงการประเภทเดียวกันใน 3 ปี ย้อนหลัง ตัวชี้วัด 4Es ที่ไม่มี Benchmark ไม่มีความหมาย

C

CBA (Cost-Benefit Analysis) [บทที่ 5]

การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ทั้งหมดอย่างเป็นระบบ เป็นจุดเริ่มต้นก่อนคำนวณ NPV BCR IRR และ PBP โดยระบุต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม และแปลงผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย Financial Proxy

CLO (Course Learning Outcome) [บทที่ 3]

ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังจากรายวิชาหรือโครงการ ใช้เป็นตัวชี้วัด Effectiveness ในการประเมิน 4Es ว่าผู้เข้าร่วมบรรลุผลการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

D

Deadweight (น้ำหนักตาย) [บทที่ 4]

หนึ่งใน 4 Drivers ของ SROI หมายถึงส่วนของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเองแม้ไม่มีโครงการนี้ ต้องหักออกจากมูลค่ารวมก่อนคำนวณ SROI

Direct Cost (ต้นทุนทางตรง) [บทที่ 5]

ค่าใช้จ่ายที่จ่ายออกไปโดยตรงเพื่อให้โครงการเกิดขึ้น ได้แก่ ค่าวิทยากร ค่าวัสดุ ค่าอาหาร และค่าเช่าสถานที่

Discounting (การคิดลดมูลค่าตามเวลา) [บทที่ 5]

กระบวนการแปลงมูลค่าของผลประโยชน์ในอนาคตให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน เพราะเงินในวันนี้มีค่ามากกว่าเงินจำนวนเดียวกันในอนาคต

$$PV = FV \div (1 + r)^t$$

Displacement (การแทนที่) [บทที่ 4]

หนึ่งใน 4 Drivers ของ SROI หมายถึงผลลัพธ์ที่ไปลดคุณค่าหรือประโยชน์ที่อื่นโดยไม่ตั้งใจ (Zero-sum effect) ต้องหักออกจากมูลค่ารวม

Drop-off (การลดลงตามเวลา) [บทที่ 4]

หนึ่งใน 4 Drivers ของ SROI หมายถึงผลลัพธ์ที่ค่อย ๆ ลดลงในปีต่อ ๆ ไป เพราะความจำเลือนกลาง สภาพแวดล้อมเปลี่ยน หรือทักษะไม่ได้รับการฝึกฝนต่อเนื่อง

E

Economy (ความประหยัด) [บทที่ 3]

มิติแรกของ 4Es ถามว่า 'ได้ทรัพยากรมาในราคาเหมาะสมโดยไม่ลดคุณภาพหรือไม่?' ไม่ได้หมายความว่าต้องถูกที่สุด แต่ต้องไม่จ่ายแพงเกินความจำเป็น

Effectiveness (ประสิทธิผล) [บทที่ 3]

มิติที่สามของ 4Es ถามว่า 'โครงการบรรลุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ตั้งไว้หรือไม่?' วัดที่ระดับ Outcome ว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือผลลัพธ์จริงหรือไม่

Efficiency (ประสิทธิภาพ) [บทที่ 3]

มิติที่สองของ 4Es ถามว่า 'ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดเพื่อผลิตตามแผนหรือไม่?' วัดจากความสัมพันธ์ระหว่าง Input ที่ใช้ไปกับ Output ที่ได้รับ

$$\text{ต้นทุน/ผู้เข้าร่วม} = \text{งบรวม} \div \text{จำนวนผู้เข้าร่วม}$$

Equity (ความเป็นธรรม) [บทที่ 3]

มิติที่สี่ของ 4Es ถามว่า 'ผลประโยชน์กระจายไปถึงทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างเท่าเทียมหรือไม่?' ทุกคนต้องมีโอกาสเข้าถึงอย่างยุติธรรม

F

Financial Proxy (ตัวแทนทางการเงิน) [บทที่ 4]

วิธีแปลงผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน (เช่น ทักษะ เวลา ความมั่นใจ) ให้เป็นมูลค่าตัวเงิน โดยถามว่า 'ถ้าไม่มีโครงการนี้ต้องเสียเงินเท่าไรเพื่อได้ผลลัพธ์เดียวกัน?' ใช้ในการคำนวณ SROI

H

Hurdle Rate (อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำ) [บทที่ 5]

อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่องค์กรยอมรับได้ ใช้เปรียบเทียบกับ IRR โดยทั่วไปอยู่ที่ 3-5% สำหรับสถาบันการศึกษา ถ้า $IRR > \text{Hurdle Rate}$ ถือว่าโครงการคุ้มค่า

I

Impact (ผลกระทบ) [บทที่ 2]

ผลที่เกิดขึ้นในระยะยาวต่อองค์กรหรือสังคมในวงกว้าง มักเห็นผลใน 1-3 ปีหลังโครงการ โครงการเดียวมักไม่สามารถสร้าง Impact ได้โดยลำพัง

Indirect Cost (ต้นทุนทางอ้อม) [บทที่ 5]

ต้นทุนที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้จ่ายเงินโดยตรง แต่มีมูลค่าจริง เช่น เวลาของบุคลากรที่ต้องหยุดงานเพื่อเข้าร่วมโครงการ CBA ต้องนับรวมด้วย

Input (ปัจจัยนำเข้า) [บทที่ 2]

ทรัพยากรทั้งหมดที่ใช้ในโครงการ ไม่ว่าจะเป็นเงิน คน เวลา อุปกรณ์ หรือซอฟต์แวร์ Input ที่ดีต้องระบุให้ครบและสมจริง

IRR (Internal Rate of Return) [บทที่ 5]

อัตราผลตอบแทนภายใน คืออัตราคิดลดที่ทำให้ NPV เท่ากับศูนย์พอดี ถ้า $IRR > \text{Hurdle Rate}$ ถือว่าคุ้มค่า คำนวณด้วย Excel: =IRR()

$$0 = -C_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots$$

K

KM (Knowledge Management) [บทที่ 1]

การจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการรวบรวม จัดระบบ แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้ในองค์กร คู่มือเล่มนี้ใช้ VfM ในการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ KM

L

Logframe (Logical Framework) [บทที่ 2]

ตาราง 4x4 ที่บังคับให้คิดก่อนทำ กำหนดความเชื่อมโยงตั้งแต่ Input ถึง Impact พร้อมตัวชี้วัด (OVI) และแหล่งยืนยัน (MOV) ทุกระดับ

M

MOV (Means of Verification) [บทที่ 2]

แหล่งและวิธีการยืนยัน ระบุว่าจะเก็บข้อมูลเพื่อพิสูจน์ OVI จากที่ไหนและด้วยวิธีอะไร MOV ที่ดีต้องเข้าถึงได้จริง เช่น แบบทดสอบ Pre-Post Test หรือรายงานการเงิน

N

NPV (Net Present Value) [บทที่ 5]

มูลค่าปัจจุบันสุทธิคือผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ทั้งหมดกับมูลค่าปัจจุบันของต้นทุนทั้งหมด ถ้า $NPV > 0$ โครงการสร้างมูลค่าเพิ่ม

$$NPV = PVB - PVC \quad | \quad \text{หรือ} \quad NPV = \sum [CF_t / (1+r)^t] - C_0$$

O

Outcome (ผลลัพธ์) [บทที่ 2]

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวกลุ่มเป้าหมายหลังจากได้รับ Output ไปแล้ว โดยทั่วไปเห็นผลใน 3-6 เดือน วัดยากกว่า Output แต่มีความหมายมากกว่า

Output (ผลผลิต) [บทที่ 2]

สิ่งที่ส่งมอบได้ทันทีเมื่อ Activity เสร็จสิ้น เช่น จำนวนผู้ผ่านการอบรม คู่มือที่จัดทำเสร็จ หรือชิ้นงานนวัตกรรม Output วัดได้ง่ายและเห็นได้ชัดเจนที่สุด

OVI (Objectively Verifiable Indicator) [บทที่ 2]

ตัวชี้วัดที่ตรวจสอบได้ ต้องระบุให้ครบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และกลุ่มเป้าหมาย เช่น 'บุคลากร 82% ผ่านการทดสอบ $\geq 70\%$ ภายใน 30 วันหลังอบรม'

P

PBP (Payback Period) [บทที่ 5]

ระยะเวลาคืนทุน บอกว่าต้องรอกี่ปีถึงจะได้เงินลงทุนคืนครบ ยิ่งสั้นยิ่งดี

$$PBP = \text{ปีที่ยังติดลบ} + (\text{ยอดติดลบสุดท้าย} / \text{กระแสเงินสดปีถัดไป})$$

Preconditions (เงื่อนไขเบื้องต้น) [บทที่ 2]

สิ่งที่ต้องมีหรือต้องเกิดขึ้นก่อนที่โครงการจะเริ่มได้ เช่น งบประมาณได้รับอนุมัติ มีห้องอบรมพร้อมใช้ ถ้า Preconditions ไม่พร้อม ควรเลื่อนโครงการออกไปก่อน

PVB (Present Value of Benefits) [บทที่ 5]

มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ทั้งหมด คือผลรวมของผลประโยชน์ทุกปีที่ผ่านมาการคิดลดแล้ว ใช้ในการคำนวณ NPV BCR และ SROI

PVC (Present Value of Costs) [บทที่ 5]

มูลค่าปัจจุบันของต้นทุนทั้งหมด รวมทั้งต้นทุนทางตรงและทางอ้อมที่ผ่านมาการคิดลดแล้ว ใช้ในการคำนวณ NPV และ BCR

R

Results Chain (ห่วงโซ่ผลลัพธ์) [บทที่ 2]

กระดูกสันหลังของ Logframe ประกอบด้วย Input > Activity > Output > Outcome > Impact อ่านจากล่างขึ้นบน แต่ละระดับเชื่อมกันด้วยหลัก If-Then

Risks (ความเสี่ยง) [บทที่ 2]

สิ่งที่อาจขัดขวางหรือทำให้ Assumptions ไม่เป็นจริง เช่น วิทยาการยกเลิกกะทันหัน ผู้เข้าร่วมน้อยกว่าเป้า การระบุ Risks ตั้งแต่แรกช่วยให้ทีมโครงการเตรียมแผนสำรองได้

S**SMART** [บทที่ 1]

หลักการตั้งวัตถุประสงค์ที่ดี ย่อมาจาก Specific (เฉพาะเจาะจง) Measurable (วัดได้) Achievable (ทำได้จริง) Relevant (เกี่ยวข้อง) และ Time-bound (มีกรอบเวลา)

SROI (Social Return on Investment) [บทที่ 4]

กรอบการประเมินที่วัดว่าลงทุน 1 บาทสร้างคุณค่าทางสังคมกลับมากี่บาท โดยแปลงผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงินเป็นมูลค่าผ่าน Financial Proxy และปรับด้วย 4 Drivers

$$\text{SROI} = \text{PVB} / \text{เงินลงทุนทั้งหมด} \quad | \quad \text{SROI} > 1 = \text{คุ้มค่าทางสังคม}$$

Stakeholders (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) [บทที่ 4]

กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม ขั้นตอนแรกของการคำนวณ SROI คือการระบุ Stakeholders ทั้งหมดให้ครบถ้วน

T**Trend (แนวโน้ม)** [บทที่ 3]

ข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปีที่แสดงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัด

V**Value for Money (VfM)** [บทที่ 1]

หลักการประเมินว่าการใช้ทรัพยากรนั้นคุ้มค่าหรือไม่โดยพิจารณาว่าทรัพยากรที่ลงทุนก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ไม่ใช่แค่ถูกที่สุด

W**WTP (Willingness to Pay)** [บทที่ 4]

ความเต็มใจที่จะจ่าย หมายถึงมูลค่าสูงสุดที่ผู้รับบริการพร้อมจ่าย ใช้เป็น Financial Proxy ในการประเมิน SROI สำหรับผลลัพธ์ที่จับต้องไม่ได้

Z**Zero-sum Effect** [บทที่ 4]

สถานการณ์ที่ผลประโยชน์ที่เพิ่มในที่หนึ่งเกิดขึ้นโดยการลดผลประโยชน์ที่อื่น ในบริบท SROI เรียกว่า Displacement ต้องหักออกจากมูลค่าผลลัพธ์รวม

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คณะศิลปศาสตร์

ที่ ๓๕๒๖/๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปี ๒๕๖๘

เพื่อให้การดำเนินโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปี ๒๕๖๘ ของคณะศิลปศาสตร์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปี ๒๕๖๘ ดังรายชื่อต่อไปนี้

คณะกรรมการอำนวยการ

๑. คณบดีคณะศิลปศาสตร์
๒. รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
๓. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย
๔. รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา

คณะกรรมการกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย

- | | | |
|--------------------------------------|--------------|---------------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิสรรา | แพทย์รังษิ | ประธานกรรมการ |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จีณัสมา | ศรีหิรัญ | กรรมการ |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐธินิภรณ์ | ปิงแก้ว | กรรมการ |
| ๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิทดเดช | จินตนา | กรรมการ |
| ๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันเพ็ญ | ภุมรินทร์ | กรรมการ |
| ๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ | สินวล | กรรมการ |
| ๗. ดร.ไพบูลย์ | ณะพรานบุญ | กรรมการ |
| ๘. ดร.วีรชาติ | ภักดี | กรรมการ |
| ๙. ดร.อิมธิรา | โรจน์กิติการ | กรรมการ |
| ๑๐. ดร.วิไลภา | จินดาบัว | กรรมการและเลขานุการ |

คณะกรรมการกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการเรียนการสอน

- | | | |
|--|----------------|---------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี | ปิยปัญญวงค์ | ประธานกรรมการ |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ต.หญิงยุวดี | กวางตระกูล | กรรมการ |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิตา | สิทธิธรรณฤทธิ์ | กรรมการ |
| ๔. ดร.เบญจพร | มีพร้อม | กรรมการ |

๕. นายสมพงษ์	บุญหนุน	กรรมการ
๖. นางนลินี	ติยะสันต์	กรรมการ
๗. นายรัฐบุรณ	ชายผา	กรรมการ
๘. นายชินนภักย์	ศิริสวัสดิ์	กรรมการ
๙. นายพิเชษฐ์	เลิศวรรัตติกุล	กรรมการ
๑๐. นายธัญพงศ์	ปานอำไพ	กรรมการ
๑๑. ดร.จิตรา	เนตรสว่าง	กรรมการ
๑๒. นางสาวอัจฉิรา	ทิวะสิงห์	กรรมการ
๑๓. นายคนพศ	ทองนวล	กรรมการและเลขานุการ
๑๔. นางสาวปราชญ์ชนิด	คงสมบุรณ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านบริการวิชาการ

๑. นายนิกร	เทพทอง	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ต.หญิงยุวดี	กวาดระกุล	กรรมการ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชรินทร์	จึงประวัติ	กรรมการ
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สังวร	จันทกร	กรรมการ
๕. ดร.พลอยวรินทร์	แสงสมบุญ	กรรมการ
๖. ดร.อิมจิรา	โรจน์กิตติการ	กรรมการ
๗. นายคนพศ	ทองนวล	กรรมการ
๘. นางสาวปราชญ์ชนิด	คงสมบุรณ	กรรมการ
๙. นายพงศ์ธร	อัครนิเวศน์	กรรมการ
๑๐. นางสาวกุลศิริ	วรกุล	กรรมการ
๑๑. นางสาวกนกภรณ์	ครุฑภาพันท์	กรรมการ
๑๒. นางสาวบุศรา	ตั้งศิริพัฒนภรณ์	กรรมการ
๑๓. นางสาวอินทรา	ทับคล้าย	กรรมการ
๑๔. นายนครินทร์	กลั่นบุศย์	กรรมการ
๑๕. นางสาวพาริตา	พรหมบุตร	กรรมการ
๑๖. นางทัตพิชา	หฤทัยวรกุล	กรรมการ
๑๗. นางสาววรรณยา	เฉลยปราชญ์	กรรมการและเลขานุการ


คณะกรรมการกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการด้วยนวัตกรรม

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.อิศรา	ศิริมณีรัตน์	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชรินทร์	จึงประวัติ	กรรมการ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์บรรเทา	เพิ่มเกษตวิทย์	กรรมการ
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ิกา	ทองรมย์	กรรมการ

๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตพงษ์	เขี้ยวพันธุ์	กรรมการ
๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ	สินวล	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ผดวนิศ	วงศ์สุวรรณ	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญภา	ทองคำ	กรรมการ
๙. นางสาวสวาท	จิตรสุภา	กรรมการ
๑๐. นางสาวอินทรา	ทับคล้าย	กรรมการ
๑๑. นายมนต์ชาติตรี	เกตุมณี	กรรมการ
๑๒. นางสาวบุศรา	ตั้งศิริพัฒนภรณ์	กรรมการ
๑๓. ดร.นนท์ภัสกร	ฤทธิพนิชชัชวาล	กรรมการและเลขานุการ
๑๔. นางสาวสุวี	คันธมาศ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ทั้งนี้ให้คณะกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปี ๒๕๖๘ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สั่ง ณ วันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๘


 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตากร สิงหเสนี)
 คณบดีคณะศิลปศาสตร์

ภาพสมาชิกคณะกรรมการกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ด้านการบริหารจัดการด้วยนวัตกรรม





05



06



07



08





ภาพกิจกรรมการประชุม











คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี