

11. การวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ และการวางแผนการ

มนุษย์เราทุกวันนี้ต้องเผชิญกับปัญหารอบด้าน บางปัญหาถ้าสามารถแก้ไขหรือตัดสินใจได้ง่าย บางปัญหาถ้ายกต่อการตัดสินใจ การที่จะตัดสินใจแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพนั้น ก็ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ปัญหา ยิ่งปัญหายากเท่าไรก็จะต้องวิเคราะห์ปัญหานั้นให้ละเอียดถ่องแท้กุญแจมากขึ้นเท่านั้น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agents) ไม่ว่าจะสังกัดหน่วยงานใดก็ตาม เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัญหาโดยตรง เพื่อที่จะได้วางแผนงานตามสายงานของตนได้อย่างถูกต้อง แต่การวิเคราะห์ปัญหาของบรรดาผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ยังมีความยุ่งยาก слับซับซ้อนและต้องทำด้วยความระมัดระวัง เพราะจะต้องทำการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการ (Client system) ไม่ใช่วิเคราะห์ปัญหาของตนเอง สิ่งหนึ่งที่ควรระลึกถึงอยู่เสมอ สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ จะต้องให้ผู้ที่รับบริการนั้นเป็นผู้ที่กำหนดปัญหาและความต้องการของตนเอง ไม่ใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กำหนดให้ ทั้งนี้ เพราะปัญหาและความต้องการของประชาชนที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองเห็นนั้นอาจจะไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชนก็ได้ เนื่องจาก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มาจากภายนอกท้องถิ่น (Outsiders) ซึ่งมีนิวนธรรโนยมประเมินและวัฒนธรรมแตกต่างจากคนในท้องถิ่นนั้น ดังนั้น งานขั้นแรกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็คือเรียนรู้ถึงนิวนธรรโนยมประเมินและวัฒนธรรมของระบบสังคมที่ตนจะเข้าไปทำงาน

ภาระหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agents) ที่สำคัญคือ เป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ ริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ เพราะฉะนั้น ก่อนที่จะตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ก็จะต้องทำความเข้าใจเสียก่อน ว่าปัญหาคืออะไร สาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ปัญหาทำได้อย่างไร

ลักษณะของปัญหา

ความผิดปกติที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้น สิ่งที่ไม่ต้องการให้เกิดได้เกิดขึ้นแล้ว และมีท่าทีว่าจะคงเป็นอยู่ต่อไป สิ่งที่ต้องการไม่เกิดขึ้นตามที่กำหนดไว้

- คุณลักษณะสำคัญของปัญหา
- เป็นการเบี่ยงเบน
 - เป็นเรื่องอนาคต
 - อยู่ใต้ภาวะความไม่แน่นอน

– เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น เราอาจจะพูดได้ว่า ปัญหาคือ ข้อเดือดร้อนที่เป็นอุปสรรค ขัดขวางความเจริญก้าวหน้าของท้องถิ่น และเป็นผลทำให้ประชาชนหรือชาวบ้านไม่ได้รับ ความสะดวกสบายเท่าที่ควร จำเป็นที่ชาวบ้านจะต้องช่วยกันแก้ไขให้หมดสิ้นไป

ปัญหานิมมู่บ้าน มีอยู่ 4 ลักษณะ คือ

1. ปัญหาเกี่ยวกับอาชีพและรายได้
2. ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม
3. ปัญหาเกี่ยวกับโรคภัยไข้เจ็บ
4. ปัญหาเกี่ยวกับการศึกษาและวัฒนธรรม

การหาปัญหาที่แท้จริง

ในการวิเคราะห์ปัญหานั้นเมื่อได้ปัญหามาแล้วจะต้องนำมาพิจารณาอีกรึ่งหนึ่งว่า เป็นปัญหาที่แท้จริงก่อให้เกิดความเดือดร้อนหรือความไม่สะดวกสบายแก่ชาวบ้านหรือเปล่า เพราะปัญหาที่แท้จริงจะต้องเป็นข้อเดือดร้อนที่ชาวบ้านส่วนรวมประสบอยู่จริง ๆ ซึ่งสามารถ นำไปหาสาเหตุของปัญหา และหาวิธีการแก้ไขโดยการวางแผนการณ์กิจกรรม

วิธีการที่นำมายังการค้นหาสิ่งที่อาจเป็นสาเหตุแห่งปัญหา

1. อาศัยความรู้ซึ่งได้จากประภากาศณ์ซึ่งเกิดขึ้น ๆ ในลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน
2. กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์
3. การตรวจหาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจมีความสัมพันธ์กับการเบี่ยงเบน อันเป็นตัวปัญหา

ความจำเป็นที่ต้องหาปัญหาที่แท้จริง

1. ปัญหานางข้อที่เสนอขึ้นมาอาจจะเป็นปัญหาใหญ่สับสนซ้อน หรือเป็นปัญหา หลายปัญหาแฝงรวมอยู่ จำเป็นจะต้องแยกแยะหาปัญหาที่แท้จริงให้ถูกต้องชัดเจน จะได้ พิจารณาแก้ไขได้ง่าย

2. ปัญหาที่เสนอมาบางข้ออาจจะยังกลุ่มเครือ ไม่รู้ว่าปัญหาที่แท้จริงเป็นอย่างไร เป็นความเดือดร้อนหรือเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความเจริญแก่ใหม่ เพียงไร ก็จะต้องหา ปัญหาที่แท้จริงให้ได้ว่า คือ “อะไร” แน่ เพื่อจะได้พิจารณาทางแก้ไขได้ถูกต้อง

3. ปัญหานางข้อเป็นปัญหาเพ้อฝัน หรือเป็นข้อเรียกร้องต้องการที่เกินกว่าจด

ความสามารถของชาวบ้านจะช่วยกันแก้ไขได้ ถ้า намาพิจารณาแก้ไขก็จะเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

ประเภทของปัญหา

ปัญหาที่แท้จริงอันเป็นความต้องการของชาวบ้าน เมื่อได้พิจารณาแก้ไขก็จะเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ จึงต้องนำมาแยกประเภท เพื่อให้รู้ว่าจะสามารถทำการแก้ไขได้แค่ไหน เพียงไร ดังนั้น ปัญหาจึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัญหาที่ชาวบ้านสามารถแก้ไขได้เองโดยลำพัง
2. ปัญหาที่ชาวบ้านสามารถแก้ไขได้ด้วยการแสวงหาความช่วยเหลือจากภายนอก หมู่บ้าน

สำหรับปัญหาข้อใด เมื่อพิจารณาแล้วไม่อาจจะจัดเข้าประเภทที่หนึ่งหรือประเภทที่สอง ก็ให้อธิบายเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขเช่นกัน โดยวิธีการพัฒนาแบบอื่น ๆ

ความจำเป็นต้องแยกประเภทปัญหา

1. เพื่อจะได้พิจารณาแก้ไขปัญหาแต่ละข้อไปในแนวทางที่สำเร็จผลได้อย่างแท้จริงตามขีดความสามารถของชาวบ้าน
2. จะได้ทราบว่าปัญหาข้อใดแก้ไขได้ยากง่ายเพียงไร ข้อที่แก้ไขง่ายจะได้นำไปแก้ไขก่อน
3. จะได้เตรียมการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง สำหรับปัญหาที่จะต้องแสวงหาความช่วยเหลือจากภายนอกหมู่บ้านก็จะได้ทำการติดต่อเอาไว้แต่เนื่น ๆ
4. ช่วยให้คิดวางแผนแก้ไขปัญหาทั้งหมดของหมู่บ้านได้โดยเชื่อมโยงอย่างถูกต้อง

การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

- ก. ความจำเป็นที่ต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
 1. จะทำให้ทราบว่า ปัญหาข้อใดที่ทำให้ชาวบ้านเดือดร้อนมากที่สุด และจำเป็นจะต้องรับแก้ไขเป็นอันดับแรก
 2. ถ้าปัญหานิหมู่บ้านมีหลายข้อ จนไม่สามารถแก้ไขปัญหาทุกข้อพร้อม ๆ กันได้ จะเป็นจะต้องจัดลำดับก่อนหลัง สำหรับนำไปพิจารณาหาทางแก้ไขในโอกาสต่อไป
 3. ทำให้ได้ทราบปัญหาที่เกี่ยวพันกัน จะได้นำเอาไปแก้ไขพร้อมกันไม่ต้องเสียเวลาทำทีละครั้ง

4. ทำให้สามารถวางแผนการแก้ไขปัญหาทั้งหมดของหมู่บ้านได้อย่างถูกต้อง

บ. หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

1. ปัญหาที่ชาวบ้านส่วนรวมได้รับความเดือดร้อนมากที่สุด และถ้าปล่อยทิ้งไว้จะเกิดปัญหาอื่นตามมาอีก

2. เป็นปัญหาที่เมื่อแก้ไขแล้ว จะนำไปสู่การแก้ปัญหาอื่นได้ง่ายขึ้น

3. เป็นปัญหาที่อยู่ในขั้นความสามารถของชาวบ้านที่จะแก้ไขได้

ในการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยทุกด้านที่ทำให้เกิดปัญหาและความต้องการนั้น ๆ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยที่เห็นได้ชัดเจน (Obvious factors)

2. ปัจจัยที่ซ่อนเร้น (Hidden factors)

ปัจจัยที่เห็นได้ชัดเจนนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะไปสอนตามจากผู้รับบริการหรือใช้แบบสอบถามแบบ Open-ended Questionnaire เช่น ถ้ามีปัญหาว่าผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไม่ยอมเข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนาชุมชนก็อาจจะถามว่ามีเหตุผลอะไรที่ทำให้ไม่เข้าร่วมหรืออาจถามกว้าง ๆ ว่าในหมู่บ้านนี้มีปัญหาหรือความต้องการอะไร จาประสนการณ์ที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา ปรากฏว่าผู้ที่ถูกสัมภาษณ์มักจะให้เหตุผลหรือความต้องการเพียง 2-3 อายุ่งเท่านั้น และในบางกรณีก็จะตอบว่าสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ด้อยแล้วไม่ต้องการสิ่งใดอีก จากการตอบในลักษณะนี้จะเห็นว่าผู้ที่ถูกสัมภาษณ์อาจไม่ได้คิดอย่างจริงจังหรือนึกไม่ออกในขณะที่ถูกสัมภาษณ์ ทำให้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาโดยวิธีนี้ไม่สมบูรณ์ ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถวางแผนการพัฒนาได้อย่างถูกต้อง

สำหรับปัจจัยที่ซ่อนเร้นนั้นจะต้องใช้วิธีการที่ยุ่งยากกว่าวิธีแรกที่จะค้นหาปัจจัยดังกล่าวจากผู้ที่รับบริการ ซึ่งผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงจำเป็นจะต้องเรียนรู้ถึงวิธีการนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สมบูรณ์ สำหรับวิธีการในการค้นหาปัจจัยที่ซ่อนเร้นนั้น จะได้กล่าวรายละเอียดในตอนต่อไป

นอกจากการค้นหาปัจจัยทั้งสองประเภทดังกล่าวแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องนำเอาปัจจัยทั้งหมดที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาได้ปัญหาหนึ่งมาซึ่งน้ำหนักกว่า ปัจจัยไหนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ มากที่สุด และปัจจัยไหนมีน้ำหนักรอง ๆ ลงมา ส่วนใหญ่ในการตัดสินใจในปัญหาหนึ่ง ๆ ของประชาชนในท้องถิ่นได้ท่องถิ่นหนึ่ง จะประกอบด้วยปัจจัยประมาณ 6-10 ตัว ซึ่งกลุ่มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ (Relevant cluster of Reason) นี้ลักษณะเป็นเอกลักษณ์ กันว่าคือ แต่ละปัญหาจะมีปัจจัยของตัวเองไม่เหมือนกันกับ

ปัจจัยของปัญหาอื่น ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา แต่ละปัญหาโดยละเอียด ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปัญหาหนึ่งจะนำเอ้าไปใช้กับปัญหาหนึ่ง ไม่ได้

การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการอาจจะแยกออกเป็นขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

1. จะต้องระบุปัญหาที่จะทำการศึกษาวิเคราะห์ให้ชัดเจน และจะต้องไม่กว้างเกินไป เช่น ปัญหาว่าทำไมประชาชนจึงไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ เป็นปัญหาที่กว้างเกินไป จะต้องจำกัดขอบเขตของปัญหาให้แคบลงไปอีก เช่น ทำไมชาวนาจึงไม่ยอมใช้ปุ๋ยเคมี เป็นปัญหาที่ชัดเจนและแคบ ซึ่งหมายแก่การวิเคราะห์และวางแผนการแก้ไขปัญหาต่อไป

2. ขั้นที่สอง คือ การก้นหาและระบุปัจจัยทั้งที่เห็นชัดที่ทำให้เกิดปัญหานั้น ๆ สำหรับการก้นหาปัจจัยที่เห็นชัดก็ใช้วิธีการที่ก่อร่วมมาแล้ว คือ การใช้ (Open-ended Questionnaire) โดยให้ประชาชนในท้องถิ่นที่ทำการศึกษาออกถิ่นเดา ให้ใช้ปุ๋ยเคมี เหตุผลนั้นจะแบ่งออกเป็นสองอย่าง คือ เหตุผลที่สนับสนุน และเหตุผลที่คัดค้าน ในกรณีที่ไม่ใช้ปุ๋ยเคมีนั้นก็แสดงเหตุผลที่คัดค้านการใช้ปุ๋ยเคมีมีน้ำหนักมากกว่า เหตุผลที่สนับสนุนให้ใช้ปุ๋ยเคมี ในขณะนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งทำหน้าที่วิเคราะห์ปัญหา จะต้องบันทึกเหตุผลทั้งสนับสนุนและคัดค้าน นอกจากนั้น ยังต้องให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้คะแนน หรืออ่านหนังสือเปรียบเทียบทุผลทั้งที่สนับสนุนและคัดค้านตามตัวอย่างข้างล่างนี้

ปัญหา : การใช้ปุ๋ยเคมี

คำแนะนำ

1. ให้ระบุเหตุผลที่สนับสนุนและคัดค้านซึ่งท่านคิดว่าสำคัญในการที่ทำให้ท่านตัดสินใจที่จะใช้หรือไม่ใช้ปุ๋ยเคมี

2. ให้เลือกเหตุผลข้อที่ท่านคิดว่าสำคัญที่สุด ซึ่งอาจจะเป็นเหตุผลที่คัดค้านหรือสนับสนุนก็ได้แล้วให้คะแนนเหตุผลข้อนั้น 10 คะแนน ส่วนเหตุผลข้ออื่น ๆ ก็ให้คะแนนลดหลั่นกันไปตามลำดับความสำคัญ เหตุผลที่มีน้ำหนักน้อยที่สุดจะได้ 1 คะแนน เหตุผลที่ใช้ในการตัดสินใจที่จะใช้หรือไม่ใช้ปุ๋ยเคมี คะแนน

ก. เหตุผลที่สนับสนุนการใช้ปุ๋ยเคมี

1. ใช้ปุ๋ยเคมีแล้วจะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น 7

2. มีพนักงานเกษตรมาแนะนำและชักชวนให้ใช้ปุ๋ยเคมี 3

ก. เหตุผลที่คัดค้านการใช้ปุ๋ยเคมี	
1. ปุ๋ยเคมีมีราคาแพงผลที่ได้ไม่คุ้มกัน	10
2. การใช้ปุ๋ยเคมียุ่งยากต้องมีความรู้ความชำนาญในการใช้	8
3. เนื้อดินดีอยู่แล้วไม่จำเป็นต้องใช้ปุ๋ยเคมี	5

ตามตัวอย่างจะเห็นว่าเหตุผลที่คัดค้านการใช้ปุ๋ยเคมีนี้หนักมากกว่าเหตุผลที่สนับสนุนการใช้ปุ๋ยเคมี ซึ่งมีผลทำให้บุคคลผู้นี้ไม่ใช้ปุ๋ยเคมี วิธีการค้นหาปัจจัยที่เห็นด้วยนี้ เป็นวิธีการไม่ยุ่งยากและไม่ต้องอาศัยความรู้ในทางการวิจัยมากนัก ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะนำเอาวิธีการนี้มาใช้ในท้องถิ่นที่ตนรับผิดชอบได้ อย่างไรก็ตาม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการวิเคราะห์ปัญหาหรือต้องการอย่างหนึ่งอย่างใดนั้น ลำพังปัจจัยที่เห็นเด่นชัดอย่างเดียวไม่เป็นการเพียงพอ ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นจะต้องหาวิธีการที่จะค้นหาปัจจัยที่ซ่อนเร้นซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 3 ของการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ

3. ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องค้นหาปัจจัยที่ซ่อนเร้นซึ่งผู้รับบริการได้นำเอา มาเป็นเหตุผลในการตัดสินใจ การค้นหาปัจจัยที่ซ่อนเร้นนี้จำเป็นจะต้องนำเอาทฤษฎีทางสังคมวิทยา (Sociological Theories) เข้ามาใช้ประกอบเป็นแนวทางในการค้นหาปัจจัยดังกล่าว ทฤษฎีทางสังคมวิทยาหลายทฤษฎีได้อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่า การที่มนุษย์เรานั้น ได้มีพฤติกรรมหรือกระทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปก็เนื่องมาจากการสัมผัติ บางทฤษฎีก็อธิบายว่าการที่คนเราทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุถึงความต้องการ (needs) วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือผลประโยชน์ (Interests) ของตน นักสังคมวิทยาที่มีความคิดเห็นเช่นนี้ ได้แก่ Freud, Small, Thomas, Tolman และ Maslow บางทฤษฎีก็ให้เหตุผลของพฤติกรรมของมนุษย์โดยเน้นถึงบรรทัดฐาน (Norms) และความคาดหวัง (Expectation) โดยอธิบายว่ามนุษย์เรา ท่องยู่ในสังคมจะต้องปฏิบัติตามหรือตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สอดคล้องกับบรรทัดฐาน ของสังคมนั้น ในบางกรณีบุคคลอาจจะตัดสินใจลงไปโดยต้องการที่จะสร้างความพอใจให้ผู้อื่น หรือนัยหนึ่งปฏิบัติตามที่ผู้อื่นได้คาดหวังไว้ นักทฤษฎีที่มีความคิดเห็นเช่นนี้ได้แก่ Mead, Linton, Cottrell, Sherif และ Bates นอกจากนี้ ก็ยังมีผู้ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเน้นถึงความเชื่อ (Beliefs) ค่านิยม (Values) ความผูกพัน (Commitment) โอกาส (Opportunity) ความสามารถ (Abilities) และการสนับสนุน (Support) จากทฤษฎีทางสังคมวิทยาเหล่านี้ก็ได้มี Dr. William W. Reeder, Professor of Rural Sociology, Cornell University ได้นำอาชีวศึกษาที่สำคัญ ๆ มาเรียบเรียงและนำมาเป็นวิธีการในการค้นหาปัจจัยที่ซ่อนเร้น ซึ่งก็ได้มีผู้นำเอาไปใช้ในหลาย

ประเภทจนเป็นที่แพร่หลาย วิธีการก็คือແຫນທີ່ໃຊ້ Open-ended Questionnaire กົດໜັນມາໃຫ້ແບນສອນດາມທີ່ໄດ້ມີກາງວາງແບນຄໍາດາມໄວ້ແລ້ວ ສ່ວນແບນຄໍາດາມນັ້ນກີ່ໄດ້ວາງຽບແບນໃຫ້ກວ້າງ ๆ ເພື່ອທີ່ຈະໄດ້ນຳມາປ່ຽນໃຫ້ກົນປ່ຽນເຕັ້ງໆ ໄດ້ທຸກປ່ຽນາ ສໍາຮຽນຕົວປິຈີ່ສຳຄັນທີ່ມີອີກືພລຕ່ອກາຣຕົດສິນໃຈນັ້ນສາມາຮດແຍກອອກໄດ້ເປັນ 10 ອົ່ງໆ ຂຶ່ງຈະເຫັນໄດ້ຈາກຕ້າວອຍ່າງແບນສອນດາມແລ້ວ ວິທີກາຣີນາກຄົນທາປິຈີ່ສຳຄັນເວັນເວັນຂັ້ງດ່າງນີ້

ປຸ່ມຫາຫຼືຄວາມຕ້ອງການ

ໂປຣດຕອນຄໍາດາມຕ່ອໄປນີ້ໂດຍໄສ່ໜາຍເລີ້ມໃຫ້ຕຽນກັນຄໍາຕອນທີ່ທ່ານເຫັນວ່າໄກລ້າເຄີຍກັນຄວາມຮູ້ສຶກຂອງທ່ານນາກທີ່ສຸດ

1. ໃນເກຍ 2. ມີບ້າງ 3. ມາກ 4. ມາກທີ່ສຸດ

1. ວັດຖຸປະສົງກົດ (Goals) :

- ກ. ທ່ານຄືດວ່າທ່ານໄດ້ຮັບປະໂຍດນີ້ຢ່າງໄຈຈາກການທີ່ທ່ານໄດ້ກະທຳສິ່ງນີ້
ຂ. ທ່ານຄືດວ່າທ່ານເສີມປະໂຍດນີ້ຢ່າງໄຈຈາກການທີ່ທ່ານໄດ້ກະທຳສິ່ງນີ້

2. ບຽນດູດຈູານຫຼືຄວາມຄາດຫວັງ (Norms and Expectation) :

- ກ. ທ່ານຮູ້ສຶກວ່າມີຜູ້ໃດຕ້ອງການໃຫ້ທ່ານທຳໃນສິ່ງນີ້ຫຼືອີ່ມ່ວ
ຂ. ທ່ານຮູ້ສຶກວ່າມີຜູ້ໃດຕ້ອງການໄມ້ໃຫ້ທ່ານທຳໃນສິ່ງນີ້ຫຼືອີ່ມ່ວຢ່າງໄວ

3. ກວາມເຂົ້ອ (Belief Orientation) :

- ກ. ທ່ານເຂົ້ອວ່າກາຮກະທຳນັ້ນຈະໄດ້ຜົດດີແກ່ທ່ານເພີ່ມໄດ
ຂ. ທ່ານເຂົ້ອວ່າກາຮກະທຳຈະໄໝຜົດເສີຍແກ່ທ່ານເພີ່ມໄດ

4. ກໍານີຍມ (Values) :

- ກ. ຈາກຄ່ານີຍມທີ່ທ່ານມີຢູ່ກາຮກະທຳນັ້ນຄຸກອຢ່າງໄວ
ຂ. ຈາກຄ່ານີຍມທີ່ທ່ານມີຢູ່ກາຮກະທຳນັ້ນຜິດອຢ່າງໄວ

5. ຄວາມຜູກພັນ (Commitments) :

- ກ. ທ່ານຮູ້ສຶກວ່າທ່ານມີຄວາມຜູກພັນທີ່ຈະຕ້ອງກະທຳສິ່ງນີ້ຫຼືອີ່ມ່ວ
ຂ. ທ່ານຮູ້ສຶກວ່າທ່ານມີຄວາມຜູກພັນທີ່ຈະຕ້ອງໄມ້ກະທຳສິ່ງນີ້ຫຼືອີ່ມ່ວ

6. ຂົນທຽມເນື້ມປະເພດ (Habits and Customs) :

- ກ. ກາຮກະທຳນັ້ນຄຸກຕ້ອງກັນຂົນທຽມເນື້ມປະເພດຂອງທ່ານຫຼືອີ່ມ່ວ
ຂ. ກາຮກະທຳນັ້ນຈັດຕໍ່ຂົນທຽມເນື້ມປະເພດຂອງທ່ານຫຼືອີ່ມ່ວ

7. การบังคับ (Force) :

- ก. ท่านรู้สึกว่าท่านถูกบังคับให้กระทำการสิ่งนั้นหรือไม่?
- ข. ท่านรู้สึกว่าท่านถูกบังคับไม่ให้กระทำการสิ่งนั้นหรือไม่?

8. โอกาส (Opportunity) :

- ก. ท่านรู้สึกว่าท่านมีโอกาสที่จะกระทำการสิ่งนั้นหรือไม่?
- ข. ท่านรู้สึกว่าท่านไม่มีโอกาสที่จะกระทำการสิ่งนั้นหรือไม่?

9. ความรู้ความสามารถ (Ability) :

- ก. ท่านคิดว่าท่านมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะกระทำการสิ่งนั้นหรือไม่?
- ข. ท่านคิดว่าท่านมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอที่จะกระทำการสิ่งนั้นหรือไม่?

10. การสนับสนุน (Support) :

- ก. ท่านคิดว่ามีผู้ได้สนับสนุนท่านให้กระทำการสิ่งนั้นหรือไม่?
- ข. ท่านคิดว่ามีผู้ได้สนับสนุนท่านไม่ให้กระทำการสิ่งนั้นหรือไม่?

ในการใช้แบบสำรวจข้างบนนี้ผู้ที่กระทำการสำรวจอาจจะแก้ไขดัดแปลงคำถามให้เหมาะสมกับปัญหาและสภาพท้องถิ่นได้ และการตอบนั้นก็ไม่จำเป็นจะต้องตอบทุกข้อ เพราะคำถามบางข้ออาจจะไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีนัยทบทาทต่อการตัดสินใจของบุคคล โดยทั่วไป แล้วการตัดสินใจในปัญหาใดปัญหานั้นมักจะประกอบด้วยเหตุผล 4-6 อย่าง ที่เป็นตัวที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการตัดสินใจ และแต่ละปัญหานั้นก็มีปัจจัยและเหตุผลที่ใช้เป็นเครื่องตัดสินใจไม่เหมือนกัน ดังนั้น เมื่อได้คำตอบมาแล้วก็จะต้องแยกเป็นว่าผู้ที่ตอบนี้ตัดสินใจสนับสนุนหรือคัดค้านการกระทำนั้น ๆ และการนำเอาเหตุผลที่ได้จากคำถามทั้ง 10 ข้อ มาเรียงตามระดับความสำคัญโดยแบ่งเป็นเหตุผลที่คัดค้านและเหตุผลที่สนับสนุน เมื่อได้ทำการสัมภาษณ์ประชากรครบทตามจำนวนที่ต้องการแล้วก็นำเอาคำตอบหรือเหตุผลที่ได้มาจัดหมวดหมู่และนับจำนวนซึ่งทำให้เราสามารถระบุได้ว่าสำหรับปัญหานี้ในท้องที่นี้มีปัจจัยที่สำคัญอะไรบ้างที่สนับสนุนหรือคัดค้านการกระทำดังกล่าว

แนวทางแก้ปัญหา

เมื่อหาปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาได้แล้ว ก็จะต้องหาวิธีการแก้ไขปัญหา หรือขั้นตอน “สาเหตุ” ให้มีผลลัพธ์

1. ปัญหาที่ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงได้แล้ว ก็จะต้องนำมาพิจารณาดูว่า จากสาเหตุดังกล่าวจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไรบ้าง สาเหตุหนึ่งอาจมีวิธีแก้ไขหลายทาง

2. ให้พยาบาลกันหัววิธีการแก้ไขปัญหาจากสาเหตุที่หาได้หลาย ๆ วิธี
3. จากนั้นพิจารณาคัดเลือกดูว่า วิธีแก้ไขปัญหาจากสาเหตุที่หาได้ วิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด

การวางแผนโครงการ

โดยที่การจัดทำโครงการได้ ๆ ขึ้นก็เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดในการแก้ไขปัญหาหรือเพื่อที่จะขับปัญหาให้หมดสนิทไป เมื่อนักพัฒนาจะทำเป็นโครงการขึ้นมาเน้นการจะพิจารณาถึงเรื่องต่าง ๆ ที่จะกล่าวว่าต่อไปนี้โดยรอบก่อนด้วย

1. องค์ประกอบของโครงการ

1.1 วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) คือ สาระสำคัญที่แสดงถึงผลที่จะเกิดขึ้นหรือจากผลงาน (outputs) ของโครงการได้เกิดขึ้นจริงตามที่กำหนดแล้ว วัตถุประสงค์เป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับสูง ให้มีความสอดคล้องในแนวเดียวกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ระดับแผน (Plan objective)	: ช่วยนำมีฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น
วัตถุประสงค์ระดับแผนงาน (Program objective)	: เพิ่มรายได้ให้ชาวนา
วัตถุประสงค์ระดับโครงการ (Project objective of purpose)	: เพิ่มผลผลิตข้าว
ผลงานโครงการ (Project outputs)	: 1. ชานาใช้ปุ๋ยเคมี 2. ชานาใช้ข้าวพันธุ์ดีเพาะปลูก

ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดแจ้ง และให้วัตถุประสงค์ของโครงการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับสูง และที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้เห็นความแตกต่างอย่างเด่นชัด ระหว่างผลที่คาดหวังที่จะให้เกิดขึ้น เมื่อโครงการสำเร็จกับกิจกรรมที่จะกระทำหรือผลงานที่จะเกิดขึ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของโครงการ	: เพิ่มผลผลิตข้าว
กิจกรรมและทรัพยากร (Inputs)	: 1. แนะนำให้ชาวนาใช้ปุ๋ยและข้าวพันธุ์ดี 2. ซื้อและแยกปุ๋ยตัวอย่างให้ชาวนา 3. แจกข้าวพันธุ์ดีให้ชาวนา

ผลของโครงการ

(Outputs)

: 1. ชานาใช้ชีวิ

2. ชานาใช้ชีวิพัฒนธุ

การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้ถูกต้องชัดเจนนี้จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ มีข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการที่เลือกทำวิธีดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่เหมาะสม และประยุตต่อการใช้ทรัพยากรได้ดียิ่งขึ้น

1.2 วิธีการหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการตามโครงการ

การที่จะให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ หากไม่มีการปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติย่อมต้องอาศัยวิธีการหรือกิจกรรมเพื่อดำเนินการตามโครงการนี้ ควรจะดำเนินการที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ในการจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างได้อย่างหนึ่ง นั้นย่อมมีอยู่หลายวิธี ไม่ใช้มีอยู่เพียงวิธีเดียว ดังนั้นจึงควรพิจารณาหาทางเลือกปฏิบัติที่เห็นว่าเหมาะสมเป็นประโยชน์และประยุตต์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยต้องคำนึงถึงขนาด กรรมวิธี การแบ่งขั้นตอนในการดำเนินงาน แนวทางการจัดการและการบริหารงานบุคคล ปัจจัยในการดำเนินงานของวิธีการหรือกิจกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และผลงานของโครงการ ตลอดจนขั้นตอนการทำงานที่สำคัญ

1.3 ผลงาน (outputs) โดยที่ผลงานคือสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากได้มีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการแล้ว ดังนั้นในการพิจารณาเรื่องนี้ควรคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพของผลงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมตลอดจนวัตถุประสงค์ของโครงการด้วย

1.4 เป้าหมายของโครงการ (Targets) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของโครงการ เพราะเป้าหมายเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงความชัดแจ้งของวัตถุประสงค์ หรือผลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในระยะเวลาหนึ่ง เช่น คาดหวังว่าจะให้ชานาผลิตข้าวได้ 4 ไร่ละ ไม่น้อยกว่า 100 ถั่ง เมื่อสิ้นปี 2534 ตามตัวอย่างนี้จำนวนข้าวเป็นถั่ง และปี พ.ศ. ก็คือเป้าหมายที่คาดหวัง ดังนั้นในการจัดทำโครงการควรกำหนดเป้าหมายให้เด่นชัดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.5 ระยะเวลาในการดำเนินงานตามโครงการ ใน การจัดทำโครงการควรมีกำหนดระยะเวลาให้เด่นชัดว่า โครงการที่เสนอ มีระยะเวลาเท่าใด เช่น 3 ปี หรือ 5 ปี เป็นต้น และกำหนดระยะเวลาของโครงการนี้ต้องให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกิจกรรมที่จะดำเนินหรือที่กำหนดไว้ด้วย

1.6 ปัจจัยที่นำมาใช้ดำเนินการตามโครงการ ซึ่งได้แก่ งบประมาณค่าใช้จ่าย และทรัพยากรต่าง ๆ ควรจะได้พิจารณาถึงแหล่งที่มาของเงินทุนค่าใช้จ่าย ประเภท จำนวน และ

คุณภาพของบุคลากร และเครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสมกับความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับกิจกรรมที่จะดำเนินงานตลอดจนผลงานที่จะได้รับ

2. การวิเคราะห์โครงการ ในชั้นผู้จัดทำและพิจารณาโครงการ ควรคำนึงถึงลักษณะของโครงการที่มีความเหมาะสมที่จะดำเนินการต่อไป โดยมีหลักการใหญ่ๆ ๗ ที่ควรพิจารณา คือ

2.1 หลักความสอดคล้องสมบูรณ์ของโครงการ ซึ่งการพิจารณาว่าโครงการที่จะดำเนินการ

2.1.1 มีความสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนระดับปกติที่กำหนดไว้แก่ไทย เพียงใด

2.1.2 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนระดับกระทรวงที่กำหนดไว้แล้ว เพียงใด

2.1.3 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนระดับกรมที่กำหนดไว้แค่ไหน เพียงใด

2.1.4 มีความเชื่อมโยงกับโครงการอื่น ๆ แค่ไหน เพียงใด หากมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับโครงการอื่น ๆ จะมีการประสานงานในเบื้องต้น หรือจะมีส่วนเกี่ยวข้องกันอย่างไร

2.1.5 มีความสมบูรณ์อยู่ในตัวเองหรือต้องมีส่วนประกอบอื่น ๆ เพื่อช่วยให้การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ หากโครงการไม่สมบูรณ์ในตัวเองควรมีขั้นตอนที่จำเป็นจะต้องดำเนินงานเพิ่มเติมอย่างไร

2.2 หลักความเป็นไปได้

2.2.1 ความเป็นไปได้ในด้านเทคนิค การพิจารณาว่าโครงการที่จะดำเนินการต้องอาศัยเทคนิคสูงมากน้อยแค่ไหน เพียงใด มีเทคนิคสูงเพียงพอที่จะดำเนินการตามโครงการได้หรือไม่ โครงการนั้นมีความเหมาะสมหรือมีความเป็นไปได้ในทางวิศวกรรมให้ตัวเอง และทั้งระบบงานแค่ไหน เพียงใด และกรรมวิธีในการดำเนินการตามโครงการมีลักษณะเป็นกรรมวิธีที่ต้องใช้เครื่องมือเครื่องใช้มากกว่าคนหัวอ้อยย่างไร และกรรมวิธีนั้น ๆ มีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด

2.2.2 ความเป็นไปได้ในด้านการเงิน ควรพิจารณาว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามโครงการจะมาจากแหล่งใดบ้าง เป็นต้นว่า มาจากงบประมาณแผ่นดิน เงินกู้ หรือเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ สถานะของเงินทุนจากแหล่งที่มาต่างๆ เหล่านี้เป็นอย่างไร มีความเป็นอย่างไร มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด และจะให้การสนับสนุนให้ทันทีเมื่อโครงการได้รับอนุมัติหรือไม่ นอกจากนั้นควรคำนึงถึงความเหมาะสมสมเกียวกับประมาณการค่าใช้จ่าย

ในเรื่องที่เกี่ยวกับราคาก่อสร้างที่ใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่าย รายรับที่อาจสูงขึ้นจากภาวะเงินเฟ้อในอนาคต ตลอดจนค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยต่อหน่วย (*per unit cost*) ซึ่งถ้าเป็นไปได้ควรเปรียบเทียบกับโครงการอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และหากโครงการที่จะดำเนินการจะอาศัยค่าใช้จ่ายจากแหล่งเงินกู้ ก็ควรพิจารณาถึงความพร้อมของเงินกู้ที่จะนำมาใช้ตามโครงการ ตลอดจนความสามารถในการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยเมื่อโครงการสำเร็จแล้วให้ผลประโยชน์ได้

2.2.3 ความพร้อมและขีดความสามารถของหน่วยงานที่จะดำเนินงานตามโครงการ ควรพิจารณาว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบมีความพร้อมในการดำเนินงานตามโครงการแค่ไหน เพียงใด ถ้าโครงการนั้นต้องมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมเป็นการสมควร เพิ่มอัตรากำลังอีกครึ่งไม่ จะหาได้จากที่ใด จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมก่อนหน้าอีกครึ่งไม่ หากต้องมีการฝึกอบรมจะดำเนินการโดยวิธีใด และการบริหารโครงการนั้นมีขีดความสามารถเพียงพอที่จะบริหารงานตามโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อีกครึ่งไม่ นอกจากนั้นควรพิจารณาถึงการจะให้สถาบันต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชน ตลอดจนประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการแค่ไหน เพียงใด และเหมาะสมหรือไม่ เป็นต้น

2.3 หลักความเหมาะสมและประโยชน์ ควรพิจารณาว่าโครงการที่จะดำเนินการ มีความเหมาะสมกับความจำเป็นหรือไม่ เพียงใด ควรยึดถือหลักที่ว่าควรทำในสิ่งที่มีความจำเป็นต้องทำ ไม่ใช่จะทำในสิ่งที่อยากร่ำ และการที่เสนอควรให้เหมาะสมกับกาลเวลา เป็นต้นว่าไม่ควรเสนอโครงการที่ล้าหลังแล้ว หรือไม่ควรเสนอโครงการที่ล่วงหน้าไปไกล ๆ ที่ยังไม่อาจใช้ประโยชน์อะไรได้ในปัจจุบัน นอกจากนั้นควรคำนึงถึงประโยชน์ของโครงการในลักษณะให้สมประโยชน์กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นหรือทรัพยากรที่นำมาใช้

3. แผนปฏิบัติงานประกอบโครงการ เมื่อตกลงใจที่จะดำเนินการตามโครงการได้แล้ว ควรพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติงานของโครงการให้เหมาะสมกับขอบเขต วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา และผลงานของโครงการด้วย แผนปฏิบัติงานนี้ จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง ในการแสดงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และใช้เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาได้โดยง่าย โดยแสดงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในสาระสำคัญต่อไปนี้

3.1 ชื่อโครงการ

3.2 กำหนดเวลาปฏิบัติตามแผนงาน

3.3 ผู้รับผิดชอบโครงการ

3.4 วัตถุประสงค์ของโครงการ

3.5 วัตถุประสงค์และผลของงาน จะสนับสนุนงานของส่วนราชการนั้น ๆ ของกระทรวง และของหน่วยงานอื่น

3.6 รายละเอียดของกิจกรรมที่จะดำเนินการตามโครงการ โดยแสดงให้เห็นถึง กิจกรรมที่จะทำในแต่ละห่วงเวลา รายละเอียดค่าใช้จ่ายตามประเภท รายจ่าย ปริมาณงาน คุณภาพและมาตรฐานงานของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนรายละเอียดค่าใช้จ่ายจำแนกตามประเภทรายจ่ายของโครงการในแต่ละเดือน

สรุปวิธีการและขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนโครงการ

ก. ระบุและจำกัดขอบเขตของปัญหา

1. ระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ
2. จากวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ให้ระบุส่วนประกอบของวัตถุนั้น ๆ หรืออีกนัยหนึ่ง แบ่งวัตถุประสงค์ใหญ่อย่างเป็นส่วนย่อย ๆ
3. วิเคราะห์ดูว่าในปัจจุบันได้บรรลุถึงเป้าหมายหรือส่วนประกอบของวัตถุ-ประสงค์ตามที่ได้แยกไว้ในข้อ 2. อะไรบ้างแล้ว
4. เดือกดูส่วนของวัตถุประสงค์ที่ยังไม่บรรลุและสามารถที่จะทำให้บรรลุได้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ (ในบางกรณีวัตถุประสงค์ต่าง ๆ จะเกี่ยวเนื่องกันเป็น ขั้นตอน ก็จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นที่ 1 ก่อนแล้วก่อไปถึงขั้นที่ 2)
5. หลังจากที่ได้ระบุหรือวัตถุประสงค์ที่ให้แน่นอนแล้วก็พยายามคิดถึงทฤษฎี หรือวิธีการที่ได้เรียนรู้มา ไม่ว่าจากห้องเรียนหรือประสบการณ์ที่จะนำมา แก้ไขปัญหาหรือหาทางทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว
6. ให้เขียนปัจจัยสำคัญ ๆ ของปัญหาหรือวัตถุประสงค์และวิธีการต่าง ๆ ที่ สามารถใช้ในการแก้ไขปัญหา
7. วิเคราะห์ดูว่า วิธีการต่าง ๆ นั้นอย่างไหนที่ดีที่สุด และเหมาะสมที่สุดกับ สภาพแวดล้อม เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างดีที่สุด
8. ให้ระบุอุปกรณ์ที่ใช้ เช่น วัสดุ สารเคมี ฯลฯ ที่ต้องการจะทำ (วัตถุประสงค์) ก็จะต้อง นำสิ่งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันมีอะไรบ้าง
9. พิจารณาถึงวิธีการทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาหรือทำให้บรรลุถึงวัตถุ- ประสงค์และเลือกวิธีการที่เห็นว่าดีที่สุด
10. พิจารณาถึงทางเลือกที่สามารถจะนำมาแก้ไขปัญหานั้น ๆ โดยใช้ประสบ- การณ์ที่ได้ประสบมา และจากการศึกษาปัญหาที่ใกล้เคียงกันที่ผ่านมาแล้ว มาประกอบการพิจารณา

10. เลือกวิธีการที่เห็นว่าดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ก. วางแผนและดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้

11. วางแผนงานตามวิธีการที่เลือกไว้ในข้อ ข. โดยระบุสภาพสิ่งแวดล้อม ตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน โครงการที่จะทำ ระยะเวลา วิธีการ และบุคคลที่จะรับผิดชอบ นอกจากนั้น ควรจะระบุข้อสมมติฐาน (Hypothesis) ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้เพื่อช่วยในการประเมินผล

12. ทำการรวมรวมข้อมูลและจัดทำทรัพยากรที่จะใช้ในการปฏิบัติตามโครงการ

13. ดำเนินงานตามโครงการ

ก. วิเคราะห์ ประเมินผล และรายงาน

14. สังเกตการณ์และวิเคราะห์ผลงานที่ออกมานะ

15. ประเมินผลทุกขั้นตอนของโครงการว่าบรรลุผลตามเป้าหมายเป็นขั้น ๆ ที่ได้วางไว้หรือไม่

16. ประเมินวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการ

17. ถ้าหากมีข้อบกพร่องทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผลตามที่ได้วางไว้ก็ต้องทำการปรับปรุงแก้ไขแผนดำเนินงาน

18. ทำรายงานถึงผลงานที่ได้ทำไปเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงผลงานนั้น

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นวิธีการในการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ และการวางแผนโครงการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใดก็ตาม สามารถที่จะนำเอาวิธีการนี้ไปปรับปรุงดัดแปลงกับงานของตนได้ และจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหานี้จะเป็นพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ