

## บทที่ 4 รายงานผลการศึกษา

รายงานผลการศึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กรณีศึกษาฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ ในบทที่ 4 นี้แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ระบบประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ

ตอนที่ 2 ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จ เพื่อให้การนำระบบประเมินผลการดำเนินงานไปใช้ในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ตอนที่ 1 ระบบประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ

จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องพบว่า ระบบประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ แบ่งเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่

ส่วนที่ 1 การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 ระบบแรงจูงใจ (Incentive System)

### ส่วนที่ 1 การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน

การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ มีหลักการและรูปแบบเช่นเดียวกันกับข้อปฏิบัติการประเมินผลของ กฟผ. ซึ่งการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานระดับกองของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ บันทึกการลงนาม ข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานในอดีต และคำอธิบายเกณฑ์วัดผล แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. บันทึกการลงนาม เป็นเอกสารแสดงการลงนามระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะประกอบด้วยผู้ปฏิบัติในการประเมินผลการดำเนินงาน ระยะเวลาของข้อปฏิบัติ ภารกิจหลัก วัดผลประสงค์หลัก เป้าหมายของผลการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน แสดงตัวอย่างบันทึกการลงนามของกองประมวผลผลและวิเคราะห์ ในหน้า 32-33

## 2. ข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

2.1 เกณฑ์วัดการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดต่าง ๆ ภายใต้อาณัติของหน่วยงาน ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลงานออกเป็น 5 ด้าน คือ

- ประสิทธิภาพทางการเงิน เป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายและต้นทุน เป็นต้น
- ประสิทธิภาพทางกายภาพ เป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานในด้านที่ไม่ใช่การเงินซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน เช่น ประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน (Internal Process) การควบคุมความปลอดภัย
- คุณภาพของบริการ เป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพในการให้บริการของหน่วยงาน ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ
- การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ เป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ โดยแผนดังกล่าวจะเป็นแผนที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมในการก้าวสู่อนาคตและการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมด้านต่าง ๆ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการต่อประเด็นหลักที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน และการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม
- คุณภาพของการบริหาร เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารหน่วยงาน โดยมีกรอบการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการ การให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล คุณภาพของคณะผู้บริหาร และการบริหารบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนองค์กร

สำหรับแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดภายใต้อาณัติการประเมินผลทั้ง 5 ด้าน มีดังนี้

- สอดคล้องกับภารกิจหลักและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- สอดคล้องและเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของหน่วยงานระดับบน
- มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และวัดได้อย่างมีระบบ
- ไม่วัดซ้ำซ้อนหรือไม่มากหรือน้อยเกินไป
- เป็นตัวชี้วัดที่อยู่ในความควบคุมได้ของผู้บริหารหน่วยงาน

2.2 หน่วยวัด แสดงถึงหน่วยของค่าเกณฑ์วัดของตัวชี้วัดต่าง ๆ

2.3 น้ำหนักของตัวชี้วัด กำหนดน้ำหนักรวมของตัวชี้วัดทั้งหมดเท่ากับ 100 และกำหนดสัดส่วนในแต่ละเกณฑ์ ดังนี้

<u>เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน</u>	<u>น้ำหนัก (ร้อยละ)</u>
ประสิทธิภาพทางการเงิน	10
ประสิทธิภาพทางกายภาพ	30
คุณภาพของบริการ	30
การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	20
คุณภาพของการบริหาร	10

โดยที่เกณฑ์ประสิทธิภาพทางกายภาพและคุณภาพของบริการและการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการอาจปรับเปลี่ยนน้ำหนักได้ตามความสำคัญและจำนวนตัวชี้วัด แต่รวมแล้วให้เท่ากับร้อยละ 80

แนวทางในการกำหนดน้ำหนักแต่ละตัวชี้วัดให้พิจารณาจาก

- ลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับภารกิจหลักและวัตถุประสงค์
- นโยบายของผู้บริหาร
- สอดคล้องกับน้ำหนักตัวชี้วัดของหน่วยงานระดับบน

#### 2.4 ค่าเกณฑ์วัด แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีความหมายดังนี้

ระดับ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ความหมาย	ดีขึ้นมา	ดีขึ้น	ปกติ	ต่ำ	ต่ำลง

ทั้งนี้ให้เป้าหมายที่กำหนดอยู่ที่ระดับ 3 และแนวทางในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดพิจารณาดังนี้

- การพัฒนาตนเอง (Self Improvement)
- การเจรจาต่อรองและตัดสินใจร่วมกัน
- การใช้เป้าหมายของหน่วยงานอื่นเป็น Best Practice

2.5 หน่วยงานที่รับผิดชอบ หมายถึงหน่วยงานที่เป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้ตัวชี้วัดนั้น ๆ บรรลุเป้าหมาย

2.6 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หมายถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสนับสนุนหรือรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานผล

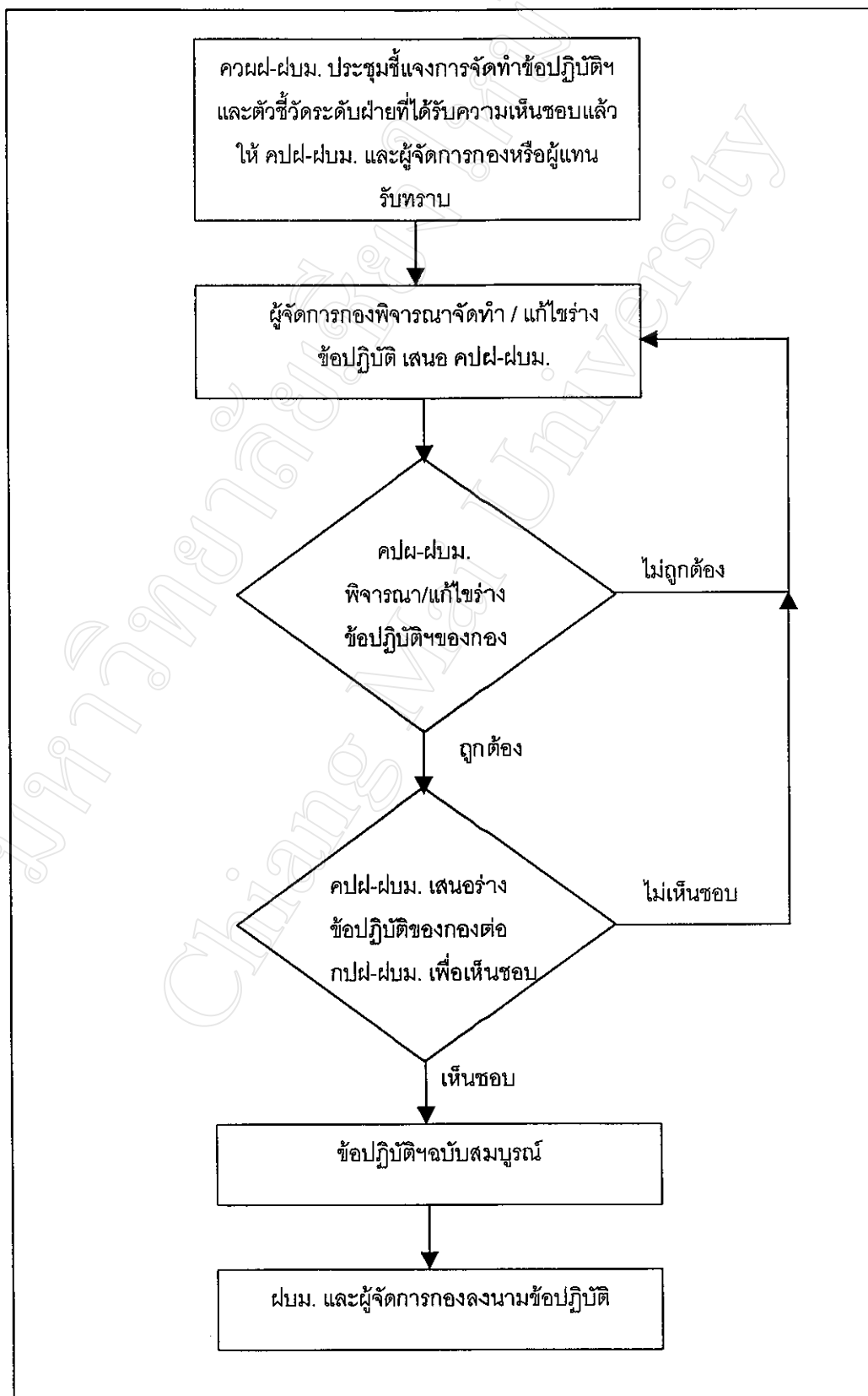
โดยตารางข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานจะแสดงเป็น 2 ตารางที่แบ่งตามช่วงเวลาในเวลาในการประเมินผลคือ งวด 6 เดือนแรก และงวด 6 เดือนหลัง แสดงตัวอย่างข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานงวด 6 เดือนหลัง ปีงบประมาณ 2544 ของกองประมวลผลและวิเคราะห์ ในหน้า 34-35

3. ผลการดำเนินงานในอดีต ประกอบด้วยผลงานในอดีตของตัวชี้วัดย้อนหลัง 5 ปี และเป้าหมายในปีที่จัดทำข้อปฏิบัติ เพื่อให้เห็นแนวโน้มการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานในการดำเนินงานและช่วยในการพิจารณากำหนดเป้าหมาย แสดงตัวอย่างผลการดำเนินงานในอดีตของกองประมวลผลและวิเคราะห์ ในหน้า 36-38

4. คำอธิบายเกณฑ์วัดผล เป็นคำอธิบายตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความเข้าใจชัดเจนและตรงกัน โดยครอบคลุมถึง ชื่อตัวชี้วัด หน่วยวัด น้ำหนัก การปรับค่าเกณฑ์วัด คำจำกัดความ และวิธีการกำหนดค่าเกณฑ์วัด แสดงตัวอย่างคำอธิบายเกณฑ์วัดผลของกองประมวลผลและวิเคราะห์ ในหน้า 39-54

สำหรับขั้นตอนการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานระดับกองของฝ่ายวางแผนและบริหารเมืองแม่เมาะ แสดงตามรูปที่ 7

รูปที่ 7 แสดงขั้นตอนการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานระดับกองของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ



**บันทึกการลงนาม**  
**ข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน**  
**สำหรับกองประมวลผลและวิเคราะห์**  
**ปีงบประมาณ 2544**

ตามที่คุณผู้จัดการฝ่ายวางแผนและบริหารเมืองแม่เมาะ ได้กำหนดข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ผู้รับผิดชอบ กองประมวลผลและวิเคราะห์ จะปฏิบัติงานเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานดังนี้

**1. ผู้ปฏิบัติในการประเมินผลการดำเนินงาน**

ข้อปฏิบัตินี้ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับกองประมวลผลและวิเคราะห์

**2. ระยะเวลา**

ข้อปฏิบัตินี้มีกำหนดระยะเวลา 1 ปี โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2543 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2544

**3. ภารกิจหลัก**

3.1 รวบรวมและประมวลผลข้อมูลที่เกิดจากการทำเหมือง

3.2 วางระบบเครือข่ายและบริหารการใช้งานอุปกรณ์ระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดจนให้บริการการใช้งานที่เกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์

3.3 บำรุงรักษาและซ่อมอุปกรณ์ พร้อมทั้งให้คำแนะนำด้าน Specification อุปกรณ์คอมพิวเตอร์

3.4 พัฒนาและปรับปรุงระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งวางแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของเมืองแม่เมาะ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารและการจัดการ

**4. วัตถุประสงค์หลัก**

4.1 เพื่อนำประโยชน์จากข้อมูลประมวลผลและวิเคราะห์ มาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

4.2 เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลและเครื่องมือในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ทันเวลา ประหยัด และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

4.3 เพื่อใช้ IT เป็นเครื่องมือในการปรับทิศทางองค์การ ให้เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมกับปัจจัยภายในและภายนอก และภารกิจในอนาคต

#### 5. เป้าหมายของผลการดำเนินงาน

เป้าหมายที่จะต้องบรรลุเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลตามเอกสารแนบ

#### 6. การประเมินผลการดำเนินงาน

6.1 จะมีการประเมินผลเป็น 2 งวด คือ งวด 6 เดือนแรก และงวด 6 เดือนหลัง

6.2 ในปีงบประมาณ 2544 จะนำระบบแรงจูงใจ ตามที่ฝ่ายบริหารจะพิจารณา กำหนดมาใช้สำหรับฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ โดยให้มีความสอดคล้องกับผลการประเมินและจะพิจารณาเหตุผลวิสัยพร้อมกันไปด้วยเพื่อให้การยืนยันการปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินผลดังกล่าว ผู้จัดการกองประมวลผลและวิเคราะห์จึงลงลายมือชื่อทำข้อปฏิบัตินี้

.....  
(นายพินิจ เสมอวงษ์)

ผู้จัดการกองประมวลผลและวิเคราะห์

วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2544

.....  
(นายสาธิต พูนพิพัฒน์กุล)

ประธาน คณะทำงานประเมินผลการดำเนินงาน

ของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ

วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2544

.....  
(นายปวุฒิ นันทสำเริง)

รองประธานคณะทำงานประเมินผลการดำเนินงาน

ของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ

วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2544

ให้ถือปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานระดับกอง ประจำปีงบประมาณ 2544 ต่อไป

.....  
(นายเกียรติสาร เอกะพันธุ์)

ผู้จัดการ ฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ

วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2544

ข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน วงศ 6 เดือนหลัง ประจำปีงบประมาณ 2544  
 ของกองประมวลผลและวิเคราะห์ ฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ  
 สายงานธุรกิจเชื้อเพลิง

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก %	ค่าเกณฑ์วัด					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
			1 ดีขึ้นมาก	2 ดีขึ้น	3 ปกติ	4 ต่ำ	5 ต่ำลง		
1. ประสิทธิภาพทางการเงิน		10							
1.1 การควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป	ร้อยละของเงินออม	10	90	95	100	105	110	กบจ.ช.	กบจ.ช.
2. ประสิทธิภาพทางกายภาพ		13							
2.1 สรุปผลการปฏิบัติงาน ฝ.ม.	ครั้ง	4	0	-	1	-	2	หรงจ.ช.	หรงจ.ช.
2.2 สรุปผลการดำเนินงานของเครื่องจักรกลเหมือง	ครั้ง	5	0	-	1	-	2	หรงจ.ช., กป.ม.ช.	หรงจ.ช.
2.3 การดำเนินกิจกรรม MSM.	%	2	95	90	85	80	75	กค.ช.	กค.ช.
2.4 กิจกรรม 5 ส.	คะแนน	2	95	85	75	65	55	กปจ.ช.	คณะกรรมการฯ 5 ส.
3. คุณภาพของบริการ		41							
3.1 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ระดับ	5	1	2	3	4	5	กปจ.ช.	กปจ.ช., ความพึงพอใจ
3.2 CMIS SERVICE	ครั้ง	3	0	-	1	-	2	หรงจ.ช.	หรงจ.ช.
3.3 E-MAIL SERVER SERVICE	ครั้ง	4	0	-	1	-	2	หรงจ.ช.	หรงจ.ช.
3.4 WEB APPLICATION SERVER SERVICE	ครั้ง	3	0	-	1	-	2	หรงจ.ช.	หรงจ.ช.
3.5 MIMS OE SYSTEM SERVICE	ครั้ง	15	0	1	2	3	4	หคคจ.ช.	หคคจ.ช.
3.6 HARDWARE SERVICE	ครั้ง	7	0	-	1	-	2	หคคจ.ช.	หคคจ.ช.
3.7 NETWORK RELIABILITY	ครั้ง	4	0	-	1	-	2	หคคจ.ช.	หคคจ.ช.
3.8 NETWORK SERVICE	ครั้ง	4	0	-	1	-	2	หคคจ.ช.	หคคจ.ช.
4. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ		22							
4.1 แผนจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน	งาน	2	2	1.5	1	0.5	0	กปจ.ช.	กปจ.ช.
4.2 แผนจัดทำกรอบอัตราค่าจ้าง	วันที่	2	1 ก.ย. 44	15 ก.ย. 44	30 ก.ย. 44	15 ต.ค. 44	31 ต.ค. 44	กปจ.ช.	กปจ.ช.



เกณฑ์การดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก %	ค่าเกณฑ์วัด					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
			1 ด้อยมาก	2 ดีขึ้น	3 ปกติ	4 ต่ำ	5 สูง		
4.3 แผนพัฒนาและปรับปรุงงาน									
4.3.1 แผนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	วันที่	3	1 ก.ย 44	15 ก.ย 44	30 ก.ย 44	15 ต.ค 44	31 ต.ค 44	ทรข-ช.	ทรข-ช.
4.3.2 แผนจัดทำ Electronic Shop Order On Web	วันที่	2	1 ก.ย 44	15 ก.ย 44	30 ก.ย 44	15 ต.ค 44	31 ต.ค 44	ทรข-ช.	ทรข-ช.
4.3.3 แผนจัดทำระบบนัดหมาย(Scheduling)	วันที่	2	1 ก.ย 44	15 ก.ย 44	30 ก.ย 44	15 ต.ค 44	31 ต.ค 44	ทรข-ช.	ทรข-ช.
4.3.4 แผนจัดทำ Graphic User Interface (GUI)	วันที่	3	1 ก.ย 44	15 ก.ย 44	30 ก.ย 44	15 ต.ค 44	31 ต.ค 44	ทรข-ช., ทรคส-ช.	ทรคส-ช., ทรคส-ช.
4.3.5 แผน Implementation Establishment Module	วันที่	3	1 ก.ย 44	15 ก.ย 44	30 ก.ย 44	15 ต.ค 44	31 ต.ค 44	ทรคส-ช.	ทรคส-ช.
4.4 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการจัดทำรายงาน	วัน	1	13	18	23	28	33	ทรคส-ช.	ทรคส-ช.
4.5 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการดำเนินงานระดับกอง	วัน	1	10	15	20	25	30	ทรคส-ช.	ทรคส-ช.
4.6 ระยะเวลาแล้วเสร็จของกองประเมินผล	วันที่ส่ง	1	5	6	7	8	9	ทรคส-ช.	ทรคส-ช.
4.7 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการระดับกอง	วัน	1	ประเมินแล้วเสร็จในงวด 6เดือนแรก					ทรคส-ช.	ทรคส-ช.
4.8 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการประเมินผลแผนปฏิบัติการระดับกอง	วัน	1	11	16	21	26	31	ทรคส-ช.	ทรคส-ช.
5. คุณภาพของการบริหาร									
5.1 การพัฒนาบุคลากร	% ผู้เข้ารับการอบรม	10	100	95	90	85	80	ทรคส-ช.	ทรคส-ช.
5.2 การประชุมกอง	ครั้ง	1	6	-	5	-	4	ทรคส-ช.	ทรคส-ช.
5.3 การสัมภาษณ์ผู้จัดกาทาง	ระดับ	8	1	2	3	4	5	ทรคส-ช.	ทรคส-ช.

**ตารางผลการดำเนินงานในอดีตและเป้าหมายในอนาคต  
ของกองประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ  
สายงานธุรกิจเชื้อเพลิง**

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน					เป้าหมาย
		2539	2540	2541	2542	2543	
<b>1. ประสิทธิภาพทางการเงิน</b>							
1.1 การควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป	ร้อยละของเงินอนุมัติ		83.3	75.1	96.1	103.5	100
<b>2. ประสิทธิภาพทางกายภาพ</b>							
2.1 สรุปผลการปฏิบัติงาน ผบม.	ครั้ง	-	-	-	2	0	2
2.2 สรุปผลการทำงานของเครื่องจักรกลเหมือง	ครั้ง	-	-	-	2	0	2
2.3 การดำเนินงานกิจกรรม MSM.	%	-	-	-	93.7	93.43	85
2.4 กิจกรรม 5 ส.	คะแนน	-	-	-	72.0	84	75
<b>3. คุณภาพของบริการ</b>							
3.1 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ระดับ	-	-	-	-	-	3
3.2 CMIS SERVICE	ครั้ง	-	-	-	0	0	2
3.3 E-MAIL SERVER SERVICE	ครั้ง	-	-	-	-	0	2
3.4 WEB APPLICATION SERVER SERVICE	ครั้ง	-	-	-	-	0	2
3.5 MIMS OE SYSTEM SERVICE	ครั้ง	-	-	-	-	1	4

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน					เป้าหมาย
		2539	2540	2541	2542	2543	
3.6 HARDWARE SERVICE	ครั้ง	-	-	-	-	0	2
3.7 NETWORK RELIABILITY	ครั้ง	-	-	-	-	0	2
3.8 NETWORK SERVICE	ครั้ง	-	-	-	-	0	2
4. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ							
4.1 แผนจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน	งาน	-	-	-	-	-	1
4.2 แผนจัดทำกรอบอัตรากำลัง	วันที่	-	-	-	-	-	30 ก.ย 44
4.3 แผนพัฒนาและปรับปรุงงาน							
4.3.1 แผนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	วันที่	-	-	-	-	-	30 ก.ย 44
4.3.2 แผนจัดทำ Electronic Shop Order On Web	วันที่	-	-	-	-	-	30 ก.ย 44
4.3.3 แผนจัดทำระบบนัดหมาย(Scheduling)	วันที่	-	-	-	-	-	30 ก.ย 44
4.3.4 แผนจัดทำ Graphic User Interface (GUI)	วันที่	-	-	-	-	-	30 ก.ย 44
4.3.5 แผน Implementation Establishment Modul	วันที่	-	-	-	-	-	30 ก.ย 44
4.4 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการจัดทำรายงาน	วัน	-	-	-	-3	-3	23
การประเมินผลการดำเนินงานระดับกอง							
4.5 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการประเมินผล	วัน	-	-	-	-	18	20
การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกอง							
4.6 การส่งรายงานประจำเดือน	วันส่ง	-	-	-	5	5.44	7
4.7 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการ	วัน	-	-	-	-80	-22	0
ระดับกอง							

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน					เป้าหมาย
		2539	2540	2541	2542	2543	
4.8 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการประเมินผลแผนปฏิบัติการระดับกอง	วัน	-	-	-	-	5	21
5. คุณภาพของการบริหาร							
5.1 การพัฒนาบุคลากร	% ผู้เข้ารับการอบรม	-	-	-	84.6	99	90
5.2 การประชุมกอง	ครั้ง	-	-	-	9	10	8
5.3 การสัมภาษณ์ผู้จัดการกอง	ระดับ	-	-	-	-	-	3

**คำอธิบายเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน  
กองประมวลผลและวิเคราะห์ ฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ  
ปีงบประมาณ 2544**

**1. ประสิทธิภาพทางการเงิน**

ตัวชี้วัด	1.1	การควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไปของกอง
หน่วยวัด		ร้อยละของวงเงินอนุมัติ
น้ำหนัก	10	

**คำจำกัดความ** การควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป หมายถึง การควบคุมค่าใช้จ่ายในส่วนที่ควบคุมได้ เปรียบเทียบกับงบประมาณซึ่งไม่นับรวม เงินเดือน ค่าแรง สวัสดิการ ค่าซื้อถ่าน Low Sulphur ค่าทดแทนกรรมสิทธิ์ที่ดิน ค่าภาษีต่าง ๆ ค่าภาคหลวง ค่าประทานบัตร ค่าธรรมเนียมอื่น ๆ

**ค่าเกณฑ์วัด** พิจารณาจากสัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไปในส่วนที่ควบคุมได้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไปที่ได้รับในปีงบประมาณ 2544 รวมทั้งถ้าหากมีการปรับปรุงประมาณดังกล่าวในระหว่างปีงบประมาณ ในการคำนวณผลการประเมินให้คำนวณโดยใช้ งบประมาณที่ปรับปรุงแล้ว ซึ่งงบประมาณของงวด 6 เดือนแรก และงวด 6 เดือนหลัง รวมกันต้องไม่เกินงบประมาณ ทั้งหมดที่ กองได้รับอนุมัติ

ทั้งนี้หากมีการตั้งงบประมาณรายการ (cost element) ได้ไว้แล้วไม่ได้ดำเนินการในการประเมินผลให้ตัดงบประมาณดังกล่าวออก พร้อมทั้งระบุรายการและจำนวนเงินงบประมาณที่ตัดออก พร้อมเหตุผลไว้ในรายงานประเมินผลด้วยและในกรณีที่รายการใดใช้งบประมาณไม่ถึง 50% ให้กองทำสรุป เหตุผลเพื่อชี้แจงให้ กปฝ-ฝบม. ทราบด้วยเพื่อกระตุ้นให้เกิดการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพและการใช้จ่ายอย่างประหยัด สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยกำหนดให้ค่าเกณฑ์วัด "ปกติ" = 100 และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 5\%$

## 2. ประสิทธิภาพทางกายภาพ

ตัวชี้วัด 2.1 สรุปผลการปฏิบัติงาน ฝบม.

หน่วยวัด ครั้ง

น้ำหนัก 4

คำจำกัดความ การจัดทำสรุปผลการปฏิบัติงานประจำเดือนฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะสำหรับเสนอในที่ประชุม ฝบม. และ ผธช. โดยรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานในสังกัด ฝบม. ซึ่งกำหนดส่งข้อมูลให้ หรช-ช. ภายในวันที่ 7 ของทุกเดือน

ค่าเกณฑ์วัด วัดเป็นจำนวนครั้งที่ไม่สามารถจัดทำรายงานแล้วเสร็จส่งให้ผู้เกี่ยวข้องภายใน 2 วันทำการหลังวันที่ 7 ของเดือนถัดไป (หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องส่งรายงานฯ ให้ หรช-ช. ภายในวันที่ 7 หากเกินกำหนดจะไม่นำข้อมูลนำเสนอในรายงาน แต่จะจัดทำเป็นเอกสารเพิ่มเติมต่อไป) โดยให้ค่าเกณฑ์วัดงวด 6 เดือนแรก และ 6 เดือนหลัง "ปกติ" เท่ากับ 1 ครั้ง และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 1$  ครั้ง "ดีขึ้นมาก" = 0 ครั้ง "ต่ำลง" = 2 ครั้ง

ตัวชี้วัด 2.2 สรุปผลการทำงานของเครื่องจักรกลเหมือง

หน่วยวัด ครั้ง

น้ำหนัก 5

คำจำกัดความ รวบรวมและสรุปผลการทำงานของเครื่องจักรกลเหมือง (ข้อมูลใน PRODUCTION STATISTICS) ให้แล้วเสร็จ เพื่อให้กองวางแผนบำรุงรักษาเครื่องจักรกล และผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้งานต่อไป

ค่าเกณฑ์วัด วัดเป็นจำนวนครั้งที่ไม่สามารถจัดทำรายงานแล้วเสร็จและส่งให้ผู้เกี่ยวข้องภายในวันที่ 8 ของเดือนถัดไป (โดยผู้ใช้เครื่องจักรซึ่งมีหน้าที่ Input หรือส่ง ข้อมูลให้ หรช-ช. ต้องดำเนินการในส่วนความรับผิดชอบไม่เกินวันที่ 5 ) กำหนดให้ค่าเกณฑ์วัดงวด 6 เดือนแรก และ 6 เดือนหลัง "ปกติ" เท่ากับ 1 ครั้ง และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 1$  ครั้ง "ดีขึ้นมาก" = 0 ครั้ง "ต่ำลง" = 2 ครั้ง

ตัวชี้วัด	2.3 การดำเนินกิจกรรม MSM
หน่วยวัด	%
น้ำหนัก	2

**คำจำกัดความ** การดำเนินกิจกรรม MSM. หมายถึงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN) ประจำปี 2544 ที่คณะทำงาน MSM. ทุกองค์ประกอบกำหนดขึ้น สำหรับการบริหารงานความปลอดภัยสมัยใหม่ เพื่อป้องกัน และลดความสูญเสียเนื่องจากการเกิดอุบัติเหตุด้านบุคคล และทรัพย์สินของหน่วยงาน

**ค่าเกณฑ์วัด** จำนวนเปอร์เซ็นต์ของกิจกรรมที่ทำได้เปรียบเทียบกับแผนที่คณะทำงาน MSM. กำหนด โดยคิด 85 % เป็นเกณฑ์ปกติ ปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 5$  % และประเมินเป็นรายเดือน

ตัวชี้วัด	2.4 กิจกรรม 5 ส.
หน่วยวัด	คะแนน
น้ำหนัก	2

**คำจำกัดความ** เป็นกิจกรรมที่สนองนโยบายการดำเนินกิจกรรม 5 ส. ใน กฟผ.โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตเสริมสร้างลักษณะนิสัยที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงานให้สะอาดและสะดวก สำหรับในปีงบประมาณ 2544 จะทำการประเมินผลกิจกรรม 5 ส. โดยคณะทำงานประเมินผลจำนวน 4 ครั้ง โดยใช้แบบฟอร์มการให้คะแนนที่ได้รับความเห็นชอบแล้ว

**ค่าเกณฑ์วัด** กำหนดค่าเกณฑ์วัดเป็นคะแนนเฉลี่ยจากการประเมิน 5 ส.ของคณะทำงานฯ ทั้ง 4 ครั้ง ซึ่งตรวจจากที่ทำงานทุกแห่งที่สังกัดกอง โดยกำหนดค่าเกณฑ์ "ปกติ" ที่ 75 คะแนน และ ปรับค่าเกณฑ์วัดขึ้นลง  $\pm 10$  คะแนน

### 3. คุณภาพของการบริการ

ตัวชี้วัด	3.1 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
หน่วยวัด	วันที่ / ระดับ
น้ำหนัก	5

**คำจำกัดความ** ความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการสามารถสะท้อนถึง การให้บริการโดยตรงของหน่วยงาน โดยสำรวจความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการในประเด็นต่างๆ เช่น ความรวดเร็วในการให้บริการ ความสุภาพในการติดต่อประสานงาน การอำนวยความสะดวกในการติดต่อยื่นเรื่อง การให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง เมื่อได้รับการร้องขอ การให้ความเข้าใจในกรณีเกิดปัญหา อุปสรรค หรือความล่าช้าในการดำเนินงาน

**ค่าเกณฑ์วัด** งด 6 เดือนแรกประเมินผลจาก การรวบรวมข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการและจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพงาน/บริการแล้วเสร็จ โดยกำหนดให้ ปกติ = 31 มีนาคม 2544 และปรับค่าเกณฑ์วัด ระดับละ  $\pm 15$  วัน

งด 6 เดือนหลังประเมินผลจาก การสำรวจโดยออกแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของกองนั้นๆ โดยกำหนดให้ ระดับ 3 = ปกติ และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 1$  ระดับ

**ตัวชี้วัด** 3.2 CMIS SERVICE  
**หน่วยวัด** ครั้ง  
**น้ำหนัก** 3

**คำจำกัดความ** CMIS SERVICE หมายถึงการบริการเพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถ LOG ON ใช้ระบบ COST MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM ได้ตลอดเวลาในช่วงเวลาทำงาน 08.00-16.00 น.

**ค่าเกณฑ์วัด** วัดผลโดยกำหนดให้ชั่วโมง ที่ผู้ใช้งานไม่สามารถ LOG ON เข้าใช้ระบบ CMIS ได้ ในช่วงเวลา 08.00 - 16.00 น. อันเนื่องจากปัญหาด้าน Database Management โดยนับเวลาตั้งแต่ผู้ใช้งานแจ้งข้อขัดข้องจนถึงเวลาที่ระบบสามารถใช้งานได้ปกติ (ไม่นับรวมชั่วโมงที่กระแสไฟฟ้าขัดข้อง, Hard ware และเครือข่ายขัดข้อง) เดือนละ 4 ชั่วโมง วัดผลเป็นจำนวนครั้ง (เดือน)ที่ CMIS SERVICE ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด โดยให้ค่าเกณฑ์วัด งด 6 เดือนแรก และ 6 เดือนหลัง ระดับ "ปกติ" เท่ากับ 1 ครั้ง และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 1$  ครั้ง "ดีขึ้นมาก" = 0 ครั้ง "ต่ำลง" = 2 ครั้ง



ตัวชี้วัด	3.3 E-MAIL SERVER SERVICE
หน่วยวัด	ครั้ง
น้ำหนัก	4

**คำจำกัดความ** E-Mail Server Service หมายถึงการบริการเพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถ Log on ใช้บริการ E-Mail Server ภายในเมืองแม่เมาะได้ตลอดเวลาในวันทำการ ระหว่างเวลาตั้งแต่ 08.00 – 16.00 น.

**ค่าเกณฑ์วัด** ประกันการ Failed ของระบบ E-Mail Server โดยเฉลี่ยไม่เกินเดือนละ 8 ชั่วโมงทำการ (ไม่นับรวมชั่วโมงที่กระแสไฟฟ้าขัดข้อง, ระบบเครือข่ายขัดข้อง และ E-Mail นอกเมืองแม่เมาะขัดข้อง) วัดผลเป็นจำนวนครั้ง (เดือน) ที่ E-Mail Server Service ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (E-Mail Server Failed เกิน 8 ชั่วโมงใน 1 เดือน นับเป็น 1 ครั้ง) โดยให้ค่าเกณฑ์วัดงวด 6 เดือนแรก และ 6 เดือนหลัง ระดับ "ปกติ" เท่ากับ 1 ครั้ง และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 1$  ครั้ง "ดีขึ้นมาก" = 0 ครั้ง "ต่ำลง" = 2 ครั้ง

ตัวชี้วัด	3.4 WEB APPLICATION SERVER SERVICE
หน่วยวัด	ครั้ง
น้ำหนัก	3

**คำจำกัดความ** Web Application Server Service หมายถึง การบริการเพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถใช้ บริการต่าง ๆ ผ่าน Web Application Server ภายในเมืองแม่เมาะได้ตลอดเวลาในวันทำการ ระหว่างเวลา 8.00 – 16.00 น.

**ค่าเกณฑ์วัด** ประกันการ Failed ของระบบ Web Application Server โดยเฉลี่ยเดือนละ 10 ชั่วโมงทำการ (ไม่นับรวมชั่วโมงที่กระแสไฟฟ้าขัดข้อง, ระบบเครือข่ายขัดข้องและ Web Application Server นอกเมืองแม่เมาะขัดข้อง) วัดผลเป็นจำนวนครั้ง (เดือน) ที่ Web Application Server ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Web Application Server – Failed เกิน 10 ชั่วโมงใน 1 เดือน นับเป็น 1 ครั้ง) โดยให้ค่าเกณฑ์วัดงวด 6 เดือนแรก และ 6 เดือนหลัง ระดับ "ปกติ" เท่ากับ 1 ครั้ง และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 1$  ครั้ง "ดีขึ้นมาก" = 0 ครั้ง "ต่ำลง" = 2 ครั้ง

ตัวชี้วัด	3.5	MIMS OE SYSTEM SERVICE
หน่วยวัด		ครั้ง
น้ำหนัก	15	

**คำจำกัดความ** MIMS OE SYSTEM หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วย

- MIMS OE System
- Database
- Minicomputer (VAX System)

MIMS OE System Service หมายถึง การให้บริการผู้ใช้งาน MIMS OE ด้าน Financial, Material, Maintenance และ Production Statistic ในส่วนของ Production Area โดยสามารถ Log on ใช้งานได้ตลอดเวลาในวันทำการระหว่างเวลา 08.30 – 08.00 น. ของวันรุ่งขึ้น

**ค่าเกณฑ์วัด** ประกันการ Failed ของระบบ MIMS OE System ครั้งละไม่เกิน 5 ชั่วโมงทำการต่อเนื่อง (ไม่นับรวมชั่วโมงที่กระแสไฟฟ้าขัดข้อง ระบบเครือข่ายขัดข้องและส่วนอื่น ๆ ที่มีใช้ MIMS OE System ขัดข้อง และในช่วงเวลาที่ระบบเข้าสู่ Overnight Batch Process ตั้งแต่เวลา 24.00 – 03.00 น. ของวันรุ่งขึ้น, การทำ Backup ตามที่ได้กำหนดไว้)

วัดผลเป็นจำนวนครั้ง ที่ MIMS OE System Service ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (MIMS OE System – Failed ต่อเนื่องเกิน 5 ชั่วโมงนับเป็น 1 ครั้ง) โดยให้ค่าเกณฑ์วัดงวด 6 เดือนแรก และ 6 เดือนหลัง ระดับ “ปกติ” เท่ากับ 2 ครั้ง และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 1$  ครั้ง

**หมายเหตุ**

1. เวลา 8.00- 8.30 เป็นช่วงเวลาที่ System จะดำเนินการตรวจสอบ Overnight Batch และ Queue ต่าง ๆ รวมทั้ง Status การทำงานของระบบให้พร้อมใช้งาน
2. ในช่วงเวลา 16.00 – 8.00 น. ของวันรุ่งขึ้น ระบบจะทำงานอัตโนมัติ (ไม่มีเจ้าหน้าที่) จึงให้นับเวลาการขัดข้อง ตั้งแต่ 8.30 น. ของวันรุ่งขึ้น

ตัวชี้วัด	3.6	HARDWARE SERVICE
หน่วยวัด		ครั้ง
น้ำหนัก	7	

**คำจำกัดความ** Hardware Service หมายถึง งานให้บริการซ่อมและบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (PC) แก่ผู้ใช้งานภายในเมืองแม่เมาะให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตลอดเวลาในวันทำการระหว่างเวลา 08.00 – 16.00 น.

**ค่าเกณฑ์วัด** ประกันระยะเวลาการซ่อมและบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ไม่เกิน 16 ชั่วโมงทำการ ต่อเครื่องต่อเดือน (ไม่นับรวมชั่วโมงที่กระแสไฟฟ้าขัดข้อง, ระบบเครือข่ายขัดข้อง และส่วนอื่น ๆ ที่มีใช่อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ดังกล่าวขัดข้อง)

วัดผลเป็นจำนวนครั้ง (เดือน) ที่ Hardware Service ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ระยะเวลาการซ่อมและบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ / เครื่องเกินกว่า 16 ชั่วโมง นับเป็น 1 ครั้ง) โดยให้ค่าเกณฑ์วัดงวด 6 เดือนแรก และ 6 เดือนหลัง ระดับ "ปกติ" เท่ากับ 1 ครั้ง และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 1$  ครั้ง "ดีขึ้นมาก" = 0 ครั้ง "ต่ำลง" = 2 ครั้ง

**หมายเหตุ** 1. Hardware หมายถึง อุปกรณ์ที่อยู่ในสัญญาเช่าและจ้างซ่อมบำรุงรักษาจากบุคคลภายนอก กรณีที่อุปกรณ์ไม่อยู่ในสัญญา จะต้องไม่นับเวลาดำเนินการในการรออะไหล่ หรือการจ้าง

2. การนับเวลาขัดข้อง จะนับเฉพาะเวลาทำการเท่านั้น

**ตัวชี้วัด** 3.7 NETWORK RELIABILITY

**หน่วยวัด** ครั้ง

**น้ำหนัก** 8

**คำจำกัดความ** Network Reliability หมายถึง เสถียรภาพของระบบเครือข่ายโดยผู้ใช้งานสามารถใช้งานระบบเครือข่ายได้ตลอดเวลาในวันทำการ ระหว่างเวลา 08.00 – 16.00 น.

**ค่าเกณฑ์วัด** วัดผลเป็นจำนวนครั้งของการ Failed ของระบบเครือข่ายทั้งระบบ หาก Failed เกิน 14 ชั่วโมงทำการแบบต่อเนื่องจะนับเป็น 1 ครั้ง โดยให้ค่าเกณฑ์วัดระดับ "ปกติ" เท่ากับ 1 ครั้ง และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 1$  ครั้ง ทั้งงวด 6 เดือนแรก และ 6 เดือนหลัง "ดีขึ้นมาก" = 0 ครั้ง "ต่ำลง" = 2 ครั้ง

**หมายเหตุ** การประกันการ Failed ของระบบเครือข่าย จะประกันเฉพาะในส่วนที่อยู่ในสัญญาจ้างซ่อมและบำรุงรักษาจากบุคคลภายนอกเท่านั้น ในส่วนที่ไม่อยู่ในสัญญา จะต้องไม่นับเวลาดำเนินการในการรออะไหล่หรือการจ้าง

**ตัวชี้วัด** 3.8 NETWORK SERVICE

**หน่วยวัด** ครั้ง

**น้ำหนัก** 4

**คำจำกัดความ** Network Service หมายถึงงานให้บริการซ่อมแซมอุปกรณ์ระบบเครือข่ายแก่ผู้ใช้งานภายในเมืองแม่เมาะ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตลอดเวลาในวันทำการระหว่างเวลา 08.00-16.00 น.

**ค่าเกณฑ์วัด** วัดผลเป็นจำนวนครั้งของการซ่อมแซมอุปกรณ์ระบบเครือข่ายที่เกิน 16 ชั่วโมง/เครื่อง/เดือน หากเดือนใดเกินจะนับเป็น 1 ครั้ง โดยให้ค่าเกณฑ์วัดระดับ "ปกติ" เท่ากับ 1 ครั้ง และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 1$  ครั้ง ทั้งงวด 6 เดือนแรก และ 6 เดือนหลัง "ดีขึ้นมา" = 0 ครั้ง "ต่ำลง" = 2 ครั้ง

**หมายเหตุ** การประกันการซ่อมแซมอุปกรณ์ระบบเครือข่าย จะประกันเฉพาะในส่วนที่อยู่ในสัญญาจ้างซ่อมและบำรุงรักษาจากบุคคลภายนอกเท่านั้น ในส่วนที่ไม่อยู่ในสัญญา จะต้องไม่นับเวลาดำเนินการในการรออะไหล่หรือการจ้าง

#### 4. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

**ตัวชี้วัด** 4.1 แผนจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน

**หน่วยวัด** งาน

**น้ำหนัก** 2

**คำจำกัดความ** แผนจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง แผนปฏิบัติการของกองจัดทำขึ้น เพื่อพัฒนาระบบงานและวิธีการปฏิบัติงานภายในกองให้เป็นมาตรฐาน และเป็นแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

**ค่าเกณฑ์วัด** งวด 6 เดือนแรก ไม่ประเมินผล  
 งวด 6 เดือนหลัง ประเมินผลจากจำนวน มาตรฐานงานที่จัดทำได้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน หลังจากรับการอบรม ÷ จำนวนคนที่ได้รับการอบรม = 1 งานเป็นเกณฑ์ "ปกติ" = และปรับค่าเกณฑ์วัด ระดับละ  $\pm 0.5$  งาน

**ตัวชี้วัด** 4.2 แผนจัดทำกรอบอัตรากำลัง  
**หน่วยวัด** วันที่  
**น้ำหนัก** 2

**คำจำกัดความ** แผนจัดทำกรอบอัตรากำลัง หมายถึงแผนปฏิบัติการกองที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีประสิทธิภาพและเป็นการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การดำเนินงานเชิงธุรกิจ

**ค่าเกณฑ์วัด** งวด 6 เดือนแรก ไม่ประเมินผล  
 งวด 6 เดือนหลัง ประเมินผล จากการจัดทำรายงานกรอบอัตรากำลังของกองแล้วเสร็จ โดยกำหนดให้ "ปกติ" = 30 กันยายน 2544 และปรับค่าเกณฑ์วัด ระดับละ  $\pm 15$  วัน

**ตัวชี้วัด** 4.3 แผนพัฒนาปรับปรุงงาน  
**หน่วยวัด** วันที่  
**น้ำหนัก** 13

**คำจำกัดความ** แผนพัฒนาปรับปรุงงาน หมายถึง แผนปฏิบัติการกองที่จัดทำขึ้น เพื่อที่จะปรับปรุงและพัฒนางาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกอง ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประกอบด้วยแผนงาน 5 แผนตามตัวชี้วัดที่ 4.3.1 – 4.3.5

**ค่าเกณฑ์วัด** งด 6 เดือนแรก ประเมินผลจากหน่วยงานจัดทำแผนการดำเนินงาน  
ปรับปรุงแล้วเสร็จโดยกำหนดให้ "ปกติ" = 31 มี.ค. 2544 และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 15$  วัน

งด 6 เดือนหลัง ประเมินผลจาก เปรอ์เซ็น ความก้าวหน้าของงานตาม  
แผนที่ได้กำหนดไว้ ณ วันที่ 30 กันยายน 2544 = "ปกติ" และปรับค่าเกณฑ์วัด โดย  
พิจารณาจากที่ หน่วยงานดำเนินการได้เร็ว หรือช้ากว่าที่กำหนดแล้ว ระดับละ  $\pm 15$  วัน

**ตัวชี้วัด** 4.3.1 แผนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร  
**หน่วยวัด** วันที่  
**น้ำหนัก** 3

**คำจำกัดความ** เป็นแผนสนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงงาน โดยจัดทำระบบ  
สารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับกองขึ้นไป เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการบริหารงานให้มี  
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนและกิจกรรมตามภาคผนวกที่แนบ

**ตัวชี้วัด** 4.3.2 แผนจัดทำ Electronic Shop Order On Web  
**หน่วยวัด** วันที่  
**น้ำหนัก** 2

**คำจำกัดความ** เป็นแผนสนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงงาน เพื่อให้ผู้ใช้บริการต่าง ๆ  
ด้านคอมพิวเตอร์สามารถแจ้งข้อขัดข้องในการรับบริการผ่าน Web อีกช่องทางหนึ่ง โดยมีขั้นตอน  
และกิจกรรมตามภาคผนวกที่แนบ

**ตัวชี้วัด** 4.3.3 แผนจัดทำระบบนัดหมาย (Scheduling)  
**หน่วยวัด** วันที่  
**น้ำหนัก** 2

**คำจำกัดความ** เป็นแผนสนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงงาน เพื่อให้ผู้บริหารระดับ  
แผนกขึ้นไป สามารถใช้ระบบนัดหมายช่วยในการบันทึกการนัดหมายต่าง ๆ รวมทั้งสามารถ  
บริหารทรัพยากรต่างๆ เช่น ห้องประชุมและอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอน  
และกิจกรรมตามภาคผนวกที่แนบ

ตัวชี้วัด 4.3.4 แผนจัดทำ Graphic User Interface (GUI)

หน่วยวัด วันที่

น้ำหนัก 3

คำจำกัดความ เป็นแผนสนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงงาน เพื่อให้ผู้ใช้ระบบ MIMS OE สามารถใช้ระบบ GUI แทนระบบเดิม ( Text Mode) และสามารถใช้ภาษาไทยได้จากเดิมที่ต้องใช้ภาษาอังกฤษเท่านั้น ซึ่งจะทำให้การใช้งานจะง่ายกว่าเดิม โดยมีขั้นตอนและกิจกรรมตามภาคผนวกที่แนบ

ตัวชี้วัด 4.3.5 แผนการ Implementation Establishment Module

หน่วยวัด วันที่

น้ำหนัก 3

คำจำกัดความ เป็นแผนสนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงงาน เพื่อให้ผู้ใช้ระบบ MIMS OE สามารถตรวจสอบการอนุมัติอำนาจการเบิกและสั่งซื้อพัสดุ รวมถึงการสนับสนุนให้สามารถทำ On line Requisition ได้ โดยมีขั้นตอนและกิจกรรมตามภาคผนวกที่แนบ

ตัวชี้วัด 4.4 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการจัดทำรายงานการประเมินผลการดำเนินงานระดับกอง

หน่วยวัด วัน

น้ำหนัก 1

คำจำกัดความ เป็นการวัดเวลาแล้วเสร็จในการจัดทำรายงานการสรุปการประเมินผลตามข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานของกอง (PA.) ส่งให้เลขานุการคณะทำงาน คปฝ-ฝบม. นำเข้าที่ประชุม คปฝ-ฝบม.

ค่าเกณฑ์วัด วัดจำนวนวันที่จัดทำรายงานฯแล้วเสร็จ ส่งให้ ควฝ-ฝบม. รวบรวมเพื่อนำเข้าเสนอ คปฝ- ฝบม. โดยกำหนดให้ค่า เกณฑ์ "ปกติ" = 23 วัน หลังสิ้นงวดและปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 5$  วัน

ตัวชี้วัด	4.5 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกอง
หน่วยวัด	วัน
น้ำหนัก	1

**คำจำกัดความ** ระยะเวลาแล้วเสร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกองหมายถึงการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในสังกัดตามมาตรฐานการทำงานและวิธีการประเมินตามที่ คบ.ฝบม. ได้เห็นชอบแล้ว ซึ่งประเมินเป็นรายไตรมาสโดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานส่งรายงานสรุปผลการประเมินและ File ข้อมูล "Egateva 4. db" ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาตามที่กำหนดแล้วส่งให้แผนกการพนักงาน

**ค่าเกณฑ์วัด** วัดที่ระยะเวลาหน่วยงานสุดท้ายในกองนั้นๆ ส่งผลการประเมินผลให้ หก-ช. โดยกำหนดค่าเกณฑ์ "ปกติ" = 20 วัน และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 5$  วัน

ตัวชี้วัด	4.6 การส่งรายงานประจำเดือน
หน่วยวัด	วันที่ส่ง
น้ำหนัก	1

**คำจำกัดความ** รายงานผลการปฏิบัติงานของกองต่างๆซึ่งจะถูกรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการปฏิบัติงานของฝ่าย ฝบม. ซึ่งหลังจากการประชุมฝ่ายเรียบร้อยแล้วจะใช้เป็นรายงานของฝ่ายเพื่อเสนอในที่ประชุม ผธช. อีกต่อหนึ่ง การทำรายงานฯของกองฯจะต้องจัดทำทุกเดือนเดือนละครั้ง

**ค่าเกณฑ์วัด** นับเกณฑ์ "ปกติ" เมื่อทำรายงานส่ง หกช-ช. ได้ในวันที่ 7 ของเดือนนั้น และปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 1$  วัน ดังนี้

"ดีขึ้นไปมาก"	= วันที่ 5	, "ดีขึ้นไป"	= วันที่ 6
"ปกติ"	= วันที่ 7	, "ต่ำ"	= วันที่ 8
"ต่ำลง"	= วันที่ 9		



ตัวชี้วัด	4.7 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการระดับกอง
หน่วยวัด	วัน
น้ำหนัก	1

คำจำกัดความ เป็นการวัดเวลาที่หน่วยงานระดับกองใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการในระดับฝ่าย

ค่าเกณฑ์วัด กำหนดให้ ค่าเกณฑ์ ปกติ = 0 คือ 30 วัน นับจากวันที่แผนปฏิบัติการของ ผบม. แล้วเสร็จปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 10$  วัน งด 6 เดือนหลัง ไม่ประเมินผล

ตัวชี้วัด	4.8 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการประเมินผลแผนปฏิบัติการระดับกอง
หน่วยวัด	วัน
น้ำหนัก	1

คำจำกัดความ เป็นการวัดระยะเวลาที่หน่วยงานระดับกอง ที่ใช้ในการจัดทำสรุปรายงานการประเมินผล แผนปฏิบัติการระดับกองในแต่ละไตรมาส ส่งให้ คผผ-ผบม.

ค่าเกณฑ์วัด กำหนดให้ค่าเกณฑ์วัด ปกติ = 21 วันและปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 5$  วัน

## 5. คุณภาพของการบริหาร

ตัวชี้วัด	5.1 การพัฒนาบุคลากร
หน่วยวัด	% ผู้เข้ารับการอบรม
น้ำหนัก	1

คำจำกัดความ การพัฒนาบุคลากรภายในกองกำหนดให้มีการส่งผู้ปฏิบัติงานภายในกองเข้ารับการอบรมสัมมนา ทั้งด้านการบริหารธุรกิจ การจัดการสมัยใหม่ การ อบรมทางด้านเทคนิค ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานตามแผนการฝึกอบรมปีงบประมาณ 2544 และมีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

**ค่าเกณฑ์วัด** กำหนดค่าเกณฑ์วัดเป็นอัตราร้อยละ (%) ของผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการอบรมจริง เทียบกับจำนวนผู้เข้าอบรมตามแผนในปีงบประมาณ 2544 โดยกำหนดค่าเกณฑ์ "ปกติ" ที่ 90% และปรับค่าเกณฑ์วัดขึ้นลง  $\pm 5\%$

**ตัวชี้วัด** 5.2 การประชุมกอง  
**หน่วยวัด** ครั้ง  
**น้ำหนัก** 1

**คำจำกัดความ** การประชุมร่วมผู้จัดการกองถึงผู้จัดการแผนก หมายถึง การจัดให้มีการประชุมที่มีองค์ประชุมประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีผู้เข้าร่วมประชุม ตั้งแต่ผู้จัดการแผนกขึ้นไปจนถึงผู้จัดการกอง โดยมีผู้จัดการกองเป็นประธานการประชุมและมีการบันทึกการประชุม

**ค่าเกณฑ์วัด** กำหนดให้มีการจัดให้มีการประชุมอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง งวด 6 เดือนแรก และ 6 เดือนหลังกำหนดให้เกณฑ์ ปกติ = 5 ครั้ง และ ปรับค่าเกณฑ์วัด  $\pm 1$  ครั้ง "ดีขึ้นมาาก" = 6 ครั้ง, "ต่ำลง" = 4 ครั้ง

**ตัวชี้วัด** 5.3 การสัมภาษณ์ผู้จัดการกอง  
**หน่วยวัด** ระดับ  
**น้ำหนัก** 8

**คำจำกัดความ** ผู้จัดการกองมีบทบาทมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของกอง ทั้งนี้เพราะเป็นผู้มีส่วนในการจัดสรรและกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรทุกชนิดของกองนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากผู้จัดการกองซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงานประจำของกองแล้ว ผู้จัดการกองที่ให้ความเอาใจใส่ต่อการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) จะเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ และสามารถสนับสนุนผู้บริหารในระดับรองๆลงไปให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

การประเมินคุณภาพการบริหารเป็นการประเมินโดยดุลยพินิจของผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างไรก็ตามเพื่อให้การประเมินดำเนินไปอย่างมีเป้าหมาย (Objectivity) ที่สุด ผู้ประเมิน

และผู้ได้รับการประเมินควรทราบกรอบในการพิจารณาที่ชัดเจน ซึ่งกรอบการพิจารณาดังกล่าวมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการ (Customer and Market Focus) ในเรื่องต่อไปนี้

1.1 ระบบรับฟังข้อคิดเห็นของผู้ใช้บริการและการตอบรับ พิจารณาความหลากหลายและควมมีประสิทธิภาพ

1.2 ระบบและรูปแบบการแก้ปัญหา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้ให้บริการในเวลาที่ยรวดเร็ว เหมาะสม

1.3 ระบบและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ให้บริการ พิจารณาความหลากหลายและ ควมมีประสิทธิภาพ

2. การให้ความสำคัญต่อการบริการทรัพยากรบุคคล (Human Resources Focus)

2.1 ความสามารถในการจัดสรรและใช้ทรัพยากรบุคคลในกองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจาก Utilization Rate

2.2 ระบบการติดตามและประเมินผลการอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลและควมมีประสิทธิภาพ

2.3 กลยุทธ์การสร้าง/ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อเป็นแรงจูงใจและส่งเสริมสภาพชีวิตการทำงานที่ดีแก่บุคลากร

2.4 วิธีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในกอง ในเรื่องนโยบายการขอความร่วมมือและการสร้างความเข้าใจจากพนักงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจการขององค์กรและควมมีประสิทธิภาพ

3. คุณภาพของคณะผู้บริหารในเรื่องต่อไปนี้

3.1 การนำความคิดและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของกอง

3.2 การกำหนดกลยุทธ์และความพยายามในการยกระดับคุณภาพของงาน โดยเทียบกับ Benchmark

**ค่าเกณฑ์วัด** เป็นการพิจารณาโดย ผู้จัดการฝ่ายและผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายซึ่งจะ ประชุม ร่วมกับคณะผู้จัดการกองระหว่างการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯในช่วงต้นปีงบประมาณเพื่อรับทราบ ถึงภารกิจหลัก กลยุทธ์ การดำเนินงาน และแผนงานที่กองจะดำเนินการในระหว่างปี โดยเฉพาะ อย่างยิ่งในประเด็นที่ครอบคลุมเกณฑ์การประเมินคุณภาพของการบริหารข้างต้น นอกจากนี้ ผู้จัดการฝ่ายและผู้ช่วย ผู้จัดการฝ่าย จะประชุมร่วมกับผู้จัดการกองเพื่อติดตามความคืบหน้าของ การปฏิบัติตามบันทึกข้อตกลงฯ และขอให้ผู้จัดการกอง

จัดส่งเอกสารเพื่อรายงานผลการดำเนินการ ในประเด็นที่ครอบคลุม เกณฑ์การประเมินคุณภาพของการบริหารข้างต้น และจะประชุมร่วมกับผู้จัดการกองอีกครั้งใน ช่วงครึ่งปีและปลายปีงบประมาณ เพื่อรับทราบถึงการดำเนินการที่ผ่านมาและจะสัมภาษณ์ ใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การประเมิน และจะพิจารณาถึงข้อจำกัดในการปฏิบัติจริง การแก้ไข ปรับปรุงแนวทางเมื่อเกิดอุปสรรคประกอบด้วย การประเมินคุณภาพของการบริหาร ได้กำหนดให้ นำหนักเกณฑ์การประเมินดังนี้

เกณฑ์การประเมินสำหรับครั้งแรกและครั้งหลัง ปีงบประมาณ 2544	น้ำหนักคะแนน ร้อยละของคะแนน คุณภาพของการบริหาร
1. การให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการ(Customer and Market Focus)	35
2. การให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ( Human Resources Focus)	30
3. คุณภาพของคณะผู้บริหาร	35

## ส่วนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติ

เมื่อการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานได้มีการลงนามแล้ว แต่ละกอง จะทำการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของ หน่วยงานระดับกองใน ผบม. ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการโดยการจัดทำรายงานการประเมินผล จำนวน 2 ครั้งในปีงบประมาณ คืองวด 6 เดือนแรก (ตั้งแต่ตุลาคมถึงมีนาคม) และงวด 6 เดือน หลัง (ตั้งแต่เมษายนถึงกันยายน) ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานแสดงดังรูปที่ 8 และ แสดงตัวอย่างรายงานการประเมินผลงวด 6 เดือนหลังของกองประมวผลและวิเคราะห์ในหน้า 58 ถึง 62 โดยการจัดทำรายงานการประเมินผล ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. เกณฑ์วัดการดำเนินงาน
2. หน่วยวัด
3. น้ำหนักของตัวชี้วัด
4. ค่าเกณฑ์วัด

โดยทั้ง 4 ข้อ จะเป็นไปตามที่ได้ตกลงกันไว้ในขั้นตอนการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมิน ผลการดำเนินงาน

5. ผลการดำเนินงาน หมายถึงผลการดำเนินงานที่คำนวณตามคำอธิบายเกณฑ์ วัดผลในขั้นตอนการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน ตัวอย่างการคำนวณผลการ ดำเนินงานตัวชี้วัด 1.1 ของกองประมวผลและวิเคราะห์ ดังนี้

ตัวชี้วัด 1.1 การควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป หมายถึง การควบคุม ค่าใช้จ่ายในส่วนที่ควบคุมได้เปรียบเทียบกับงบประมาณ ซึ่งไม่นับรวม เงินเดือน ค่าแรง สวัสดิการ ค่าซื้อถ่าน Low Sulphur ค่าทดแทนกรรมสิทธิ์ที่ดิน ค่าภาษีต่าง ๆ ค่าภาคหลวง ค่าประทาน บัตร ค่าธรรมเนียมอื่น ๆ โดยพิจารณาจากสัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไปในส่วนที่ควบคุม ได้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไปที่ได้รับใน ปีงบประมาณ (คิดเป็นร้อยละของวงเงินอนุมัติ)

ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไปในส่วนที่ควบคุมได้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นจริง	9,231,691 บาท
งบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไปที่ได้รับ	14,830,000 บาท
ผลการดำเนินงาน เท่ากับ	$9,231,691/14,830,000 * 100 = 62.25 \%$

6. ผลคะแนนจริง เป็นผลคะแนนที่ได้จากการนำผลการดำเนินงานในข้อ 5 เปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ด้วยวิธีบัญญัติไตรยางศ์ และกำหนดทศนิยม 2 ตำแหน่ง

ตัวอย่าง การคำนวณผลคะแนนจริงของตัวชี้วัด 1.1 การควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป จากตัวอย่างข้อ 5 ผลการดำเนินงาน เท่ากับ 62.25 % เปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์วัดแล้ว ได้ผลคะแนนจริง เท่ากับ 1.00

7. ผลคะแนนจริงถ่วงน้ำหนัก คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{ผลคะแนนจริงถ่วงน้ำหนัก} = \frac{\text{ผลคะแนนจริง} \times \text{น้ำหนักตัวชี้วัด}}{\text{ผลรวมของน้ำหนักตัวชี้วัดทั้งหมดที่ประเมินได้}}$$

โดยกำหนดให้ใช้ทศนิยม 4 ตำแหน่ง และเมื่อคำนวณผลคะแนนจริงถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดแล้ว ให้ทำการคำนวณผลรวมของคะแนนจริงถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดในแต่ละเกณฑ์วัดด้วย

ตัวอย่าง การคำนวณผลคะแนนจริงถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัด 1.1 การควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป ผลคะแนนจริง เท่ากับ 1.00 น้ำหนักตัวชี้วัด เท่ากับ 10 และผลรวมของน้ำหนักตัวชี้วัดทั้งหมดที่ประเมินได้ เท่ากับ 96

$$\text{ดังนั้น ผลคะแนนจริงถ่วงน้ำหนัก} = 1.00 \times 10 / 96 = 0.1042$$

8. ผลคะแนนเฉลี่ย คำนวณจากสูตรดังนี้

$$\text{ผลคะแนนเฉลี่ย} = (\text{ผลรวมของคะแนนจริงถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดที่ประเมินได้} \times \text{ผลรวมของน้ำหนักของตัวชี้วัดทั้งหมด}) / \text{ผลรวมของน้ำหนักของตัวชี้วัดที่ประเมินได้}$$

โดยกำหนดให้ใช้ทศนิยม 4 ตำแหน่ง

ตัวอย่าง การคำนวณผลคะแนนเฉลี่ยของเกณฑ์ประสิทธิภาพทางกายภาพ

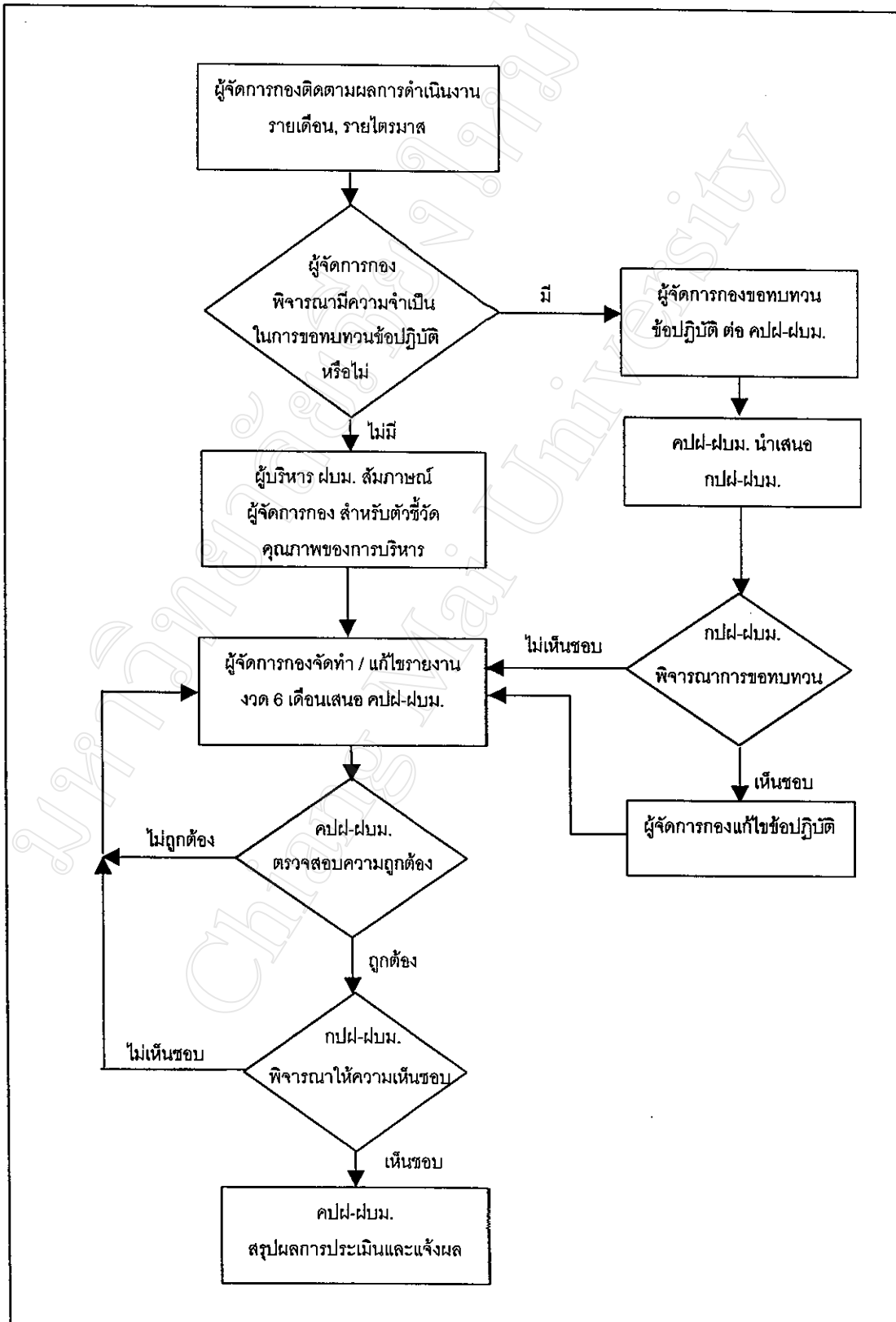
$$\text{ผลรวมของคะแนนจริงถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดที่ประเมินได้} = 0.2500$$

$$\text{ผลรวมของน้ำหนักของตัวชี้วัดทั้งหมด} = 96$$

$$\text{ผลรวมของน้ำหนักของตัวชี้วัดที่ประเมินได้} = 13$$

$$\text{ดังนั้น ผลคะแนนเฉลี่ย} = \frac{0.2500 \times 96}{13} = 1.8462$$

รูปที่ 8 แสดงขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติ



**กองประเมินผลและวิเคราะห์**  
**การประเมินผลการดำเนินงาน งวด 6 เดือนหลัง ปีงบประมาณ 2544**  
**ได้คะแนนรวมเฉลี่ย 2.0963 อยู่ในระดับ ปกติ ถึง ดีขึ้น**

ประเภท/ตัวชี้วัด/รายการประเมิน	เป้าหมาย	การปฏิบัติ					คะแนน	หมายเหตุ	ผลคะแนน	ผลคะแนน
		1	2	3	4	5				
<b>1. ประสิทธิภาพทางการเงิน</b>										
1.1 การควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป	ร้อยละของเงินอนุมัติ	10	90	95	100	105	110	62.25	1.00	0.1042
<b>รวมตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการเงินที่ประเมินผลได้</b>	<b>1 ตัวชี้วัด</b>	<b>10</b>								<b>0.1042</b>
<b>2. ประสิทธิภาพทางกายภาพ</b>										
2.1 สรุปผลการปฏิบัติงาน ผ.ม.ม.	ครั้ง	4	0	-	1	-	2	0	1.00	0.0417
2.2 สรุปผลการดำเนินงานของเครื่องจักรกลเหมือง	ครั้ง	5	0	-	1	-	2	1	3.00	0.1563
2.3 การดำเนินกิจกรรม MSM.	%	2	95	90	85	80	75	97.08	1.00	0.0208
2.4 กิจกรรม 5 ส.	คะแนน	2	95	85	75	65	55	90	1.50	0.0313
<b>รวมตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางกายภาพที่ประเมินผลได้</b>	<b>4 ตัวชี้วัด</b>	<b>13</b>								<b>0.2500</b>
<b>3. คุณภาพของการบริการ</b>										
3.1 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ระดับ	5	1	2	3	4	5	2.78	2.78	0.1448
3.2 CMIS SERVICE	ครั้ง	3	0	-	1	-	2	0	1.00	0.0313
3.3 E-MAIL SERVER SERVICE	ครั้ง	4	0	-	1	-	2	0	1.00	0.0417
3.4 WEB APPLICATION SERVER SERVICE	ครั้ง	3	0	-	1	-	2	0	1.00	0.0313
3.5 MIMS OE SYSTEM SERVICE	ครั้ง	15	0	1	2	3	4	3	4.00	0.6250
3.6 HARDWARE SERVICE	ครั้ง	7	0	-	1	-	2	0	1.00	0.0729
3.7 NETWORK RELIABILITY	ครั้ง	4	0	-	1	-	2	0	1.00	0.0417
3.8 NETWORK SERVICE	ครั้ง	4	0	-	1	-	2	0	1.00	0.0417
<b>รวมตัวชี้วัดคุณภาพการบริการที่ประเมินผลได้</b>	<b>8 ตัวชี้วัด</b>	<b>45</b>								<b>1.0302</b>
<b>4. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ</b>										
4.1 แผนจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน	งาน	2	2	1.5	1	0.5	0	1.00	3.00	0.0625



ประเภทของกิจกรรม	รายละเอียด	จำนวน	ปฏิทิน					จำนวนครั้ง	จำนวนคน	จำนวนเงิน	จำนวนเงินต่อคน
			วัน	เดือน	ปี	วัน	ปี				
4.2	แผนจัดทำกรอบจัดรายการ	2	1 ก.ย. 44	15 ก.ย. 44	30 ก.ย. 44	15 ต.ค. 44	31 ต.ค. 44	-	3.00	0.0625	
4.3	แผนพัฒนาและปรับปรุงงาน	3	1 ก.ย. 44	15 ก.ย. 44	30 ก.ย. 44	15 ต.ค. 44	31 ต.ค. 44	30 ก.ย. 44	3.00	0.0938	
4.3.1	แผนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	2	1 ก.ย. 44	15 ก.ย. 44	30 ก.ย. 44	15 ต.ค. 44	31 ต.ค. 44	10 ก.ย. 44	1.67	0.0348	
4.3.2	แผนจัดทำ Electronic Shop Order On Web	2	1 ก.ย. 44	15 ก.ย. 44	30 ก.ย. 44	15 ต.ค. 44	31 ต.ค. 44	ยังไม่เสร็จ	3.00	0.0625	
4.3.3	แผนจัดทำระบบนัดหมาย(Schuduling)	3	1 ก.ย. 44	15 ก.ย. 44	30 ก.ย. 44	15 ต.ค. 44	31 ต.ค. 44	ยังไม่เสร็จ	3.00	0.0938	
4.3.4	แผนจัดทำ Graphic User Interface (GUI)	3	1 ก.ย. 44	15 ก.ย. 44	30 ก.ย. 44	15 ต.ค. 44	31 ต.ค. 44	ยังไม่เสร็จ	-	-	
4.3.5	แผน Implementation Establishment Module	3	1 ก.ย. 44	15 ก.ย. 44	30 ก.ย. 44	15 ต.ค. 44	31 ต.ค. 44	ยกเลิก	2.00	0.0208	
4.4	ระยะเวลาแล้วเสร็จของกรจัดทำรายงาน	1	13	18	23	28	33	18	2.00	0.0208	
	การประเมินผลการดำเนินงานระดับกอง	1	10	15	20	25	30	17	2.40	0.0250	
4.5	ระยะเวลาแล้วเสร็จของการประเมินผล	1	5	6	7	8	9	6	2.00	0.0208	
4.6	การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกอง	1									
4.7	ระยะเวลาแล้วเสร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการระดับกอง	1	11	16	21	26	31	5	1.00	0.0104	
4.8	ระยะเวลาแล้วเสร็จของการประเมินผลแผนปฏิบัติการระดับกอง	1									
<b>รวมตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ประเมินผลได้ 10 ตัวชี้วัด</b>		<b>18</b>								<b>0.4869</b>	<b>336</b>
5. คุณภาพของการบริหาร											
5.1	การพัฒนาบุคลากร	1	100	95	90	85	80	100	1.00	0.0104	
5.2	การประชุมประจำเดือนของกอง	1	6	-	5	-	4	3	5.00	0.0521	
5.3	การสัมมนาของผู้จัดการกอง	8	1	2	3	4	5	81	1.95	0.1625	
<b>รวมตัวชี้วัดคุณภาพของการบริหารที่ประเมินผลได้ 3 ตัวชี้วัด</b>		<b>10</b>								<b>0.2250</b>	<b>21600</b>
<b>รวมตัวชี้วัดประเมินผลทั้งหมด</b>		<b>28</b>								<b>2.0963</b>	<b>240958</b>

รายละเอียดการประเมินผลการค้าเป็นงานของ กอง ประมวลผลและวิเคราะห์

งวด 6 เดือนหลัง ( เมษายน- กันยายน 2544)

ปีงบประมาณ 2544

ขอชี้แจงใน "ช่องรายละเอียด" ว่า ผลการค้าเป็นงานที่มีคะแนน ในช่วง 1-2 ให้ประโยชน์กับหน่วยงานอย่างไร

ขอชี้แจงใน "ช่องรายละเอียด" ว่า ผลการค้าเป็นงานที่มีคะแนน 3 มีสาเหตุหรือผลกระทบอย่างไรกับหน่วยงาน

เกณฑ์วัดผลการค้าเป็นงาน	หน่วยวัด	เกณฑ์	ผลการวัด	ผลคะแนน	รายละเอียด	ข้อมูลสนับสนุน ตามเอกสารแนบที่
1. ประสิทธิภาพทางการเงิน						
1.1 การควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป	ร้อยละของเงินอนุมัติ	100	62.25	1.00	ค่าใช้จ่ายสะสมถึง กันยายน 44 เท่ากับ 9,231,691 บาท คิดเป็น 62.25% ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำกว่าค่าคง	1
2. ประสิทธิภาพทางกายภาพ						
2.1 สรุปผลการปฏิบัติงาน ส่วน.	ครั้ง	1	0	1.00	ดำเนินการแล้วเสร็จภายใน 2 วันทำการ หลังวันที่ 7 ทุกเดือน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการประชุม ส่วน. และสามารถสรุปผลการปฏิบัติงาน เสนอในที่ประชุม ส่วน. และ ผก. ได้ภายในกำหนด	2
2.2 สรุปผลการทำงานของเครื่องจักรกลเหมือง	ครั้ง	1	1	3.00	ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 8 ของทุกเดือน จำนวน 1 ครั้ง คือแล้วเสร็จ 9 ก.ค 44 เนื่องจากเครื่อง VAX ขัดข้อง 2-3 ก.ค และ 5-8 ก.ค เป็นวันหยุดต่อเนื่อง	3
2.3 การดำเนินกิจกรรม MSM.	%	85	97.08	1.00	เหมืองแม่เมาะสามารถดำเนินการ ตามแผนปฏิบัติการระบบ MSM ได้	4
2.4 กิจกรรม 5 ส.	คะแนน	75	90	1.50	เพื่อป้องกันและลดความสูญเสียของหน่วยงาน เป็นการพัฒนาคูณภาพชีวิต เริ่มสร้างลักษณะนิสัยที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงานให้สะอาดและน่าอยู่ และสนองนโยบายการดำเนินงาน 5 ส. ของฟผ.	5
3. คุณภาพของการบริการ						
3.1 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ระดับ	3	2.78	2.78	สรุปความพึงพอใจจากข้อมูลการสัมภาษณ์ IT และข้อมูลจาก ควบผ-ผบม.	6

ชื่อโครงการ/กิจกรรม	หน่วยวัด	เกณฑ์การวัด	การประเมินผล	น้ำหนัก	คะแนน	ข้อบกพร่อง	ข้อเสนอแนะ	รวมคะแนนตามเกณฑ์การประเมิน
3.2 CMIS SERVICE	ครั้ง	1	0	1.00	1	CMIS Server มีชั่วโมงขัดข้องไม่เกิน 4 ชม./เดือน ผู้ใช้งานสามารถ Log On CMIS Server ได้ตลอดเวลา ในกรณีที่ Server ขัดข้อง การแก้ไขใช้เวลาไม่เกิน 4 ชั่วโมง ตามเกณฑ์ที่กำหนด	E - Mail Server มีชั่วโมงขัดข้องไม่เกิน 8 ชม./เดือน ผู้ใช้งานสามารถใช้ระบบ E - Mail ได้ตลอดเวลา ในกรณีที่ Server ขัดข้อง การแก้ไขใช้เวลาไม่เกิน 8 ชั่วโมงทำการ ตามเกณฑ์ที่กำหนด	7
3.3 E-MAIL SERVER SERVICE	ครั้ง	1	0	1.00	1	Web/Intranet Server มีชั่วโมงขัดข้องไม่เกิน 10 ชม./เดือน ผู้ใช้งานสามารถใช้ระบบ Intranet ได้ตลอดเวลา ในกรณีที่ Server ขัดข้อง การแก้ไขใช้เวลาไม่เกิน 10 ชั่วโมงทำการ ตามเกณฑ์ที่กำหนด	MIMS OE SYSTEM มีชั่วโมงขัดข้องเกิน 5 ชม./ ครั้ง จำนวน 3 ครั้ง ดังนี้ ครั้งที่ 1 วันที่ 14 พฤษภาคม 2544 ตั้งแต่เวลา 10.00-16.00 น. ครั้งที่ 2 วันที่ 2 กรกฎาคม 2544 เวลา 11.30 น.ถึง 3 กรกฎาคม 2544 เวลา 19.30 น.	7
3.4 WEB APPLICATION SERVER SERVICE	ครั้ง	1	0	1.00	1	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้ตลอดเวลา ยกเว้นบางกรณีที่เกิดเครื่องคอมพิวเตอร์ขัดข้อง ไม่สามารถใช้งานได้ แต่การแก้ไขใช้เวลาไม่เกิน 16 ชั่วโมงทำการต่อเครื่อง ซึ่งอยู่ภายในเกณฑ์ที่กำหนด	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานระบบเครือข่ายได้ในความเร็วตามข้อกำหนด	7
3.5 MIMS OE SYSTEM SERVICE	ครั้ง	2	3	4.00	2	อุปกรณ์คอมพิวเตอร์เกิน 16 ชั่วโมงทำการต่อเครื่องต่อเดือน จำนวน 55 เครื่อง เนื่องจากไม่มีสัญญาณแจ้งซ่อมบำรุงรักษา ตั้งแต่ 21 ม.ค ถึง 18 ก.ค 44 ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าว ต้องดำเนินการโดยการแจ้งซ่อม Per Call ต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 1 สัปดาห์	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานระบบเครือข่ายได้ในความเร็วตามข้อกำหนด	7
3.6 HARDWARE SERVICE	ครั้ง	1	0	1.00	1	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้ตลอดเวลา ยกเว้นบางกรณีที่เกิดเครื่องคอมพิวเตอร์ขัดข้อง ไม่สามารถใช้งานได้ แต่การแก้ไขใช้เวลาไม่เกิน 16 ชั่วโมงทำการต่อเครื่อง ซึ่งอยู่ภายในเกณฑ์ที่กำหนด	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้ตลอดเวลา ยกเว้นบางกรณีที่เกิดอุปกรณ์เครือข่ายขัดข้อง ไม่สามารถใช้งานได้ แต่การแก้ไขใช้เวลาไม่เกิน 16 ชั่วโมงทำการต่อเครื่อง ซึ่งอยู่ภายในเกณฑ์ที่กำหนด	7
3.7 NETWORK RELIABILITY	ครั้ง	1	0	1.00	1	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้ตลอดเวลา ยกเว้นบางกรณีที่เกิดอุปกรณ์เครือข่ายขัดข้อง ไม่สามารถใช้งานได้ แต่การแก้ไขใช้เวลาไม่เกิน 16 ชั่วโมงทำการต่อเครื่อง ซึ่งอยู่ภายในเกณฑ์ที่กำหนด	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้ตลอดเวลา ยกเว้นบางกรณีที่เกิดอุปกรณ์เครือข่ายขัดข้อง ไม่สามารถใช้งานได้ แต่การแก้ไขใช้เวลาไม่เกิน 16 ชั่วโมงทำการต่อเครื่อง ซึ่งอยู่ภายในเกณฑ์ที่กำหนด	7
3.8 NETWORK SERVICE	ครั้ง	1	0	1.00	1	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้ตลอดเวลา ยกเว้นบางกรณีที่เกิดอุปกรณ์เครือข่ายขัดข้อง ไม่สามารถใช้งานได้ แต่การแก้ไขใช้เวลาไม่เกิน 16 ชั่วโมงทำการต่อเครื่อง ซึ่งอยู่ภายในเกณฑ์ที่กำหนด	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้ตลอดเวลา ยกเว้นบางกรณีที่เกิดอุปกรณ์เครือข่ายขัดข้อง ไม่สามารถใช้งานได้ แต่การแก้ไขใช้เวลาไม่เกิน 16 ชั่วโมงทำการต่อเครื่อง ซึ่งอยู่ภายในเกณฑ์ที่กำหนด	7

เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน	หมายเหตุ	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่	วันที่
4. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ		งาน	1	1	3.00				
4.1 แผนจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน		งาน	1	1	3.00				
4.2 แผนจัดทำกรอบอัตรากำลัง		วันที่	30 ก.ย. 44	ยังไม่เสร็จ	3.00				
4.3 แผนพัฒนาและปรับปรุงงาน		วันที่	30 ก.ย. 44	30 ก.ย. 44	3.00				
4.3.1 แผนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร		วันที่	30 ก.ย. 44	10 ก.ย. 44	1.67				
4.3.2 แผนจัดทำ Electronic Shop Order On Web		วันที่	30 ก.ย. 44	ยังไม่เสร็จ	3.00				
4.3.3 แผนจัดทำระบบนัดหมาย(Scheduling)		วันที่	30 ก.ย. 44	ยังไม่เสร็จ	3.00				
4.3.4 แผนจัดทำ Graphic User Interface (GUI)		วันที่	30 ก.ย. 44	ยังไม่เสร็จ	3.00				
4.3.5 แผน Implementatation Establishment Moduli		วันที่	30 ก.ย. 44	ยกเลิก	-				
4.4 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการจัดทำรายงาน		วัน	23	18	2.00				
4.5 ระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการดำเนินงานระดับกอง		วัน	20	17	2.40				
4.6 ระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการประเมินผล		วันที่ส่ง	7	6	2.00				2
4.7 ระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการ		วัน	21	5	1.00				-
4.8 ระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการประเมินผลแผนปฏิบัติการระดับกอง		วัน	90	100	1.00				8
5. คุณภาพของกาบริหาร		% ผู้เข้าร่วมอบรม	5	5	3.00				-
5.1 การพัฒนาบุคลากร		ครั้ง	3	81.00	1.95				
5.2 การประชุมประจำเดือนของกอง		ระดับ							
5.3 การสัมมนาของผู้จัดการกอง									

ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้าอบรม 3 คน และจัดทำคู่มือแล้วเสร็จ 3 ชิ้นภายใน 60 วัน  
 หลังจากการอบรม  
 ยังไม่ได้ทำการวิเคราะห์และสรุปผล. จัดทำรายงาน  
 ผลงานและสมทำได้ 65% ดำเนินการตาม โดยมติที่ประชุมคณะกรรมการ  
 สายงาน ข. ผ.บ.บ.-๑. ได้เลือกกำหนดแล้วเสร็จออกไปถึงเดือนพฤศจิกายน 44  
 ดำเนินการได้ตามแผน  
 ดำเนินการแล้วเสร็จก่อนแผน คือ 10 ก.ย. 44  
 สำเร็จ เนื่องจากการจัดหา SERVER ยังไม่แล้วเสร็จ  
 สำเร็จ เนื่องจากการจัดหา SERVER ยังไม่แล้วเสร็จ  
 ไม่ประเมินผล  
 ดำเนินการแล้วเสร็จ 18 กันยายน 44  
 ดำเนินการแล้วเสร็จ 23 ก.ค. และ 11 ก.ย. 44 เหลือ 17 วัน  
 จัดส่งได้ วันที่ 4 เม.ย. 7 พ.ค. 4 มิ.ย. 9 ก.ค. 6 ส.ค. และ 4 ก.ย  
 จัดทำแผนแล้วเสร็จส่งให้ ค.ต.ผ.บ.บ. วันที่ 15 ธันวาคม 43 หลังจากวันที่  
 27 พ.ย. 43 ซึ่งเป็นวันที่แผนปฏิบัติการผ่านแล้วเสร็จ จำนวน 18 วัน  
 ดำเนินการแล้วเสร็จ 5 ต.ค. 44  
 จัดส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมตามแผน 12 คน คิดเป็น 100%  
 ดำเนินการประชุมจำนวน 5 ครั้ง

### ส่วนที่ 3 ระบบแรงจูงใจ (Incentive System)

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้เริ่มนำระบบประเมินผลการดำเนินงานมาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2539 เป็นต้นมา เมื่อผู้บริหารเห็นว่าระบบประเมินผลการดำเนินงานได้พัฒนาจนได้มาตรฐานระดับหนึ่ง ผู้บริหารจึงมีมติให้นำระบบแรงจูงใจมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินตามข้อปฏิบัติการประเมินผลในระดับสายงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542 เพื่อสนับสนุนให้ทุกคนในหน่วยงานร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

หลักเกณฑ์ในการนำระบบแรงจูงใจมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินตามข้อปฏิบัติมีดังนี้

1. แรงจูงใจที่กำหนดไว้คือการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี ตามเปอร์เซ็นต์ของยอดเงินเดือนของผู้ปฏิบัติงาน โดยจำนวนเปอร์เซ็นต์ในแต่ละปีจะกำหนดตามมติของผู้บริหาร กฟผ.

2. การปรับขึ้นเงินเดือนจะเป็นไปตามสัดส่วนของคะแนนผลการประเมินตามข้อปฏิบัติของงวด 6 เดือนหลังของปีที่ผ่านมาและผลการประเมินตามข้อปฏิบัติของงวด 6 เดือนแรกของปีงบประมาณปัจจุบัน

3. สำหรับสายงานที่มีนโยบายการนำระบบแรงจูงใจไปเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติในระดับฝ่าย, กอง ก็สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางข้อ 1 และ 2

สายงานธุรกิจเชื้อเพลิงจึงมีนโยบายในการเชื่อมโยงระบบแรงจูงใจเข้ากับระบบประเมินผลการดำเนินงานระดับฝ่ายของสายงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542 โดยใช้หลักเกณฑ์เช่นเดียวกับหลักเกณฑ์ของ กฟผ. และเพิ่มการพิจารณาผลงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่ ผอช. กำหนดเป็นกรณีพิเศษ

สำหรับการเชื่อมโยงระบบแรงจูงใจเข้ากับระบบประเมินผลการดำเนินงานระดับกองของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ ปัจจุบันยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าควรต้องมีการพัฒนาการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานไปอีกระยะหนึ่ง

ตัวอย่างการคำนวณแรงจูงใจ ตามแนวทางข้อ 1 และ 2 (ข้อมูลสมมติ) มีดังนี้

ขั้นที่ 1 แสดงการคำนวณวงเงินที่จะนำมาใช้กับระบบแรงจูงใจ

- ฐานเงินเดือนรวมทั้งหมด ณ 30 กันยายน เท่ากับ 79,388,855.00 บาท

- วงเงินปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี เท่ากับ 5%ของฐานเงินเดือนรวมทั้งหมด ณ 30 ก.ย (แต่ละปี เป็นไปตามมติของคณะกรรมการบริหาร กฟผ.)
- วงเงินที่อนุมัติให้ใช้กับระบบแรงจูงใจ เท่ากับ 0.5%ของฐานเงินเดือนรวมทั้งหมด ณ 30 ก.ย (แต่ละปี เป็นไปตามมติของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล กฟผ.) คิดเป็นจำนวนเงิน  $(0.5\% * 79,388,855.00)$  เท่ากับ 396,944.28 บาท
- กำหนดคะแนนผลการดำเนินงานเทียบกับเปอร์เซ็นต์ฐานเงินเดือนของแรงจูงใจ (แต่ละปี เป็นไปตามมติของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล กฟผ.) ดังนี้

คะแนนผลการดำเนินงาน	เปอร์เซ็นต์ฐานเงินเดือนของแรงจูงใจ
1.000	0.500
2.000	0.400
3.000	0.300
4.000	0.200
5.000	0.100

ขั้นที่ 2 แสดงการคำนวณ %แรงจูงใจเทียบสัดส่วนตามผลการดำเนินงานโดยการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ โดยสมมุติว่ามี 5 สายงานแต่ละสายงานมีผลการดำเนินงานเท่ากับ 1.10, 2.40, 3.20, 3.70 และ 4.10 ตามลำดับ

สายงาน	ผลการดำเนินงาน(1)	คะแนนช่วงบน (2)	คะแนนช่วงล่าง (3)	ผลต่างช่วงคะแนน (4)=(3)-(2)	ผลต่างคะแนนจริง(5)=(1)-(2)	% แรงจูงใจช่วงบน (6)	% แรงจูงใจช่วงล่าง(7)	ผลต่าง % แรงจูงใจ (8)=(6)-(7)	% แรงจูงใจ (9)=(6)-(5*8/4)
ก	1.10	1.00	2.00	1.00	0.10	0.500	0.400	0.100	0.490
ข	2.40	2.00	3.00	1.00	0.40	0.400	0.300	0.100	0.360
ค	3.20	3.00	4.00	1.00	0.20	0.300	0.200	0.100	0.280
ง	3.70	3.00	4.00	1.00	0.70	0.300	0.200	0.100	0.230
จ	4.10	4.00	5.00	1.00	0.10	0.200	0.100	0.100	0.090

ขั้นที่ 3 แสดงการคำนวณจำนวนเงินแรงจูงใจที่เชื่อมโยงจากผลการดำเนินงาน

สายงาน	ผลการดำเนินงาน(1)	%แรงจูงใจ (2)	ฐานเงินเดือน 30 ก.ย(3)	สัดส่วนฐานเงินเดือน (5)=(3)/(4)	%แรงจูงใจ ถ่วงน้ำหนัก (6)=(2)*(5)	จำนวนเงินแรงจูงใจ(8)=(9)*(6)/(7)
ก	1.10	0.490	17,780,250	0.2240	0.1097	165,883.03
ข	2.40	0.360	12,450,075	0.1568	0.0565	85,338.00
ค	3.20	0.280	13,006,490	0.1638	0.0459	69,340.37
ง	3.70	0.230	18,950,300	0.2387	0.0310	46,905.90
จ	4.10	0.090	17,201,740	0.2167	0.0195	29,476.98
รวม	-	-	79,388,855(4)	1.0000	0.2626 (7)	396,944.28 (9)

ขั้นที่ 4 แสดงจำนวนเงินแรงจูงใจที่แต่ละสายงานได้รับจัดสรร

สายงาน	ฐานเงินเดือน (บาท) 30 ก.ย (1)	จำนวนเงินแรงจูงใจ (บาท) (2)	เฉลี่ย % ขึ้นเงินเดือน
ก	17,780,250	165,883.03	0.9330
ข	12,450,075	85,338.00	0.6854
ค	13,006,490	69,340.37	0.5331
ง	18,950,300	46,905.90	0.2574
จ	17,201,740	29,476.98	0.1714
รวม	79,388,855	396,944.28	0.5000

**รายงานการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์**

จากการศึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานระดับกองของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ ในตอนที่ 1 ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน (กปฝ-ฝบม.) คณะทำงานประเมินผลการดำเนินงาน (คปฝ-ฝบม.) และผู้จัดการกองในสังกัดฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ โดยใช้แบบสอบถามตามภาคผนวก ก ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดเกี่ยวกับ การจัดทำข้อปฏิบัติผลการดำเนินงาน การประเมินผลการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติ และระบบแรงจูงใจ รวมทั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การจัดทำข้อปฏิบัติผลการดำเนินงาน แสดงคะแนนและการแปลความเห็น  
เกี่ยวกับการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานระดับกองของฝ่ายวางแผนและบริหาร  
เหมืองแม่เมาะ ตามตารางที่ 2

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University



ตารางที่ 2 คะแนนและการแปลความเห็นเกี่ยวกับการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานระดับกองของฝ่ายวางแผนและบริหาร  
เหมืองแม่เมาะ

การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผล	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	รวม	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. ทานคิดวาระระบบประเมินผลการดำเนินงาน มีความสำคัญต่อการบริหาร หน่วยงานมากนักน้อยเพียงใด	5	17	1	-	-	23	4.17	มาก
2. ทานเห็นด้วยกับการประเมินผลหน่วยงานด้วยการจัดทำข้อปฏิบัติฯ มาก น้อยเพียงใด	6	15	2	-	-	23	4.17	มาก
3. ทานมีความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำข้อปฏิบัติมากนักน้อยเพียงใด	-	11	12	-	-	23	3.48	ปานกลาง
4. ทานเข้าใจความหมายของกรอบ ตัวชี้วัด PA ปี 2544 แต่ละกรอบมากนักน้อย เพียงใด	-	15	8	-	-	23	3.65	มาก
- ประสิทธิภาพทางการเงิน	1	12	9	1	-	23	3.57	มาก
- ประสิทธิภาพทางกายภาพ	-	14	8	1	-	23	3.57	มาก
- คุณภาพการบริการ	2	12	8	1	-	23	3.65	มาก
- การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ	-	12	10	1	-	23	3.48	ปานกลาง
- คุณภาพการบริหาร	-	11	9	3	-	23	3.35	ปานกลาง
5. ทานเห็นด้วยกับการแบ่งกรอบตัวชี้วัดออกเป็น 5 กรอบ(ตามข้อ 4) มาก น้อยเพียงใด	-	11	9	3	-	23	3.35	ปานกลาง

การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผล การดำเนินงาน	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	รวม	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
6. ท่านเห็นด้วยกับการแบ่งระดับค่าเกณฑ์วัดออกเป็น 5 ระดับ (1-5) มาก น้อยเพียงใด	3	17	2	1	-	23	3.96	มาก
7. ท่านเห็นด้วยกับการตั้งชื่อและความหมายของค่าเกณฑ์วัด แต่ละระดับ (ระดับ 1=ดีเยี่ยม, 2=ดี, 3=ปกติ, 4=ต่ำ, 5=ต่ำลง) มากน้อยเพียงใด	-	4	6	8	5	23	2.39	น้อย
8. ท่านเห็นด้วยกับการกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับความสำคัญ ของภารกิจของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด	5	15	3	-	-	23	4.09	มาก
9. ท่านเห็นด้วยกับการใช้ข้อมูลจากผลการดำเนินงานในอดีต ประกอบใน การพิจารณาการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด มากน้อยเพียงใด และเห็น ว่าการกำหนดเป้าหมายควรใช้หลักเกณฑ์ใดตามลำดับ	1	16	4	1	1	23	3.65	มาก
10. ท่านเห็นว่าแต่ละกอง มีข้อมูลในอดีตประกอบในการกำหนดเป้าหมาย ของตัวชี้วัดเพียงพอมากน้อยเพียงใด	-	7	15	1	-	23	3.26	ปานกลาง
11. ท่านเห็นว่าข้อมูลที่แต่ละกองใช้ประกอบในการพิจารณา กำหนดเป้า หมาย มีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด	-	7	15	1	-	23	3.26	ปานกลาง
12. ท่านเห็นว่าการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละกอง สามารถสะท้อนผลการ ดำเนินงานตามภารกิจ มากน้อยเพียงใด	-	7	15	1	-	23	3.26	ปานกลาง
13. ท่านเห็นวาระยะเวลา / ช่วงเวลาของการจัดทำ PA .ในปัจจุบันเหมาะสม มากน้อยเพียงใด	-	2	5	13	3	23	2.26	น้อย
<b>คะแนนเฉลี่ยรวม</b>								<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าผู้เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นโดยรวมในระดับปานกลางต่อการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานระดับกองของ ผบม. ด้วยคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และมีความเห็นเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ในแต่ละข้อดังนี้

ข้อ 1 ผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าระบบประเมินผลการดำเนินงานมีความสำคัญกับการบริหารหน่วยงานในระดับมาก เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารใช้ควบคุมและติดตามงาน การมีระบบประเมินผลจะทำให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทราบผลการดำเนินงานของหน่วยงานว่ามีศักยภาพเพียงใด สามารถทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ และควรจะมีการพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานในด้านใด

ข้อ 2 ผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วยในระดับมากกับการประเมินผลหน่วยงานด้วยการจัดทำข้อปฏิบัติ เพราะ ผบม. เป็นหน่วยงานใหญ่ ผู้บริหารไม่สามารถดูแลและติดตามงานในรายละเอียดได้อย่างทั่วถึง จึงสามารถใช้ข้อปฏิบัติติดตามงานได้ โดยที่การจัดทำข้อปฏิบัตินี้เป็นการประเมินผลที่มีรูปแบบชัดเจนเป็นสากล สามารถวัดผลได้ และจะต้องมีการยอมรับร่วมกัน เพื่อไม่ให้เกิดข้อถกเถียงเมื่อมีการประเมินผลงาน

ข้อ 3 ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำข้อปฏิบัติในระดับปานกลาง ส่วนใหญ่ได้รับทราบจากการอบรม คู่มือและเอกสารที่เวียนให้ทราบ รวมทั้งการชี้แจงในที่ประชุมต่าง ๆ อย่างไรก็ตามผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าควรจะมีการเพิ่มความเข้าใจให้มากขึ้น

ข้อ 4 ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในความหมายของกรอบตัวชี้วัดข้อปฏิบัติในปีงบประมาณ 2544 มากใน 4 กรอบ คือ ประสิทธิภาพทางการเงิน ประสิทธิภาพทางกายภาพ คุณภาพการบริการและการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ สำหรับกรอบคุณภาพการบริการมีความเข้าใจในระดับปานกลาง

ข้อ 5 ผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วยกับการแบ่งกรอบตัวชี้วัดออกเป็น 5 กรอบ ในระดับปานกลาง และมีความเห็นเพิ่มเติมว่ากรอบตัวชี้วัดควรเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ โดยต้องคำนึงถึงปัญหาและวัตถุประสงค์ของงานที่สำคัญในแต่ละห้องที่ของ กฟผ. ประกอบด้วย มีการนำมาเน้นเป็นกรอบสำคัญเพื่อที่จะติดตามผลได้อย่างชัดเจน

ข้อ 6 ผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วยในระดับมากกับการแบ่งระดับค่าเกณฑ์วัดออกเป็น 5 ระดับ เพราะเห็นว่าเหมาะสมดีแล้วไม่มากไม่น้อยเกินไป

ข้อ 7 ผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วยในระดับน้อยกับการตั้งชื่อและความหมายของค่าเกณฑ์วัดแต่ละระดับ เพราะไม่สอดคล้องกับความเข้าใจของคนทั่วไป และชื่อของผลการประเมินควรสื่อถึงคะแนนที่ได้มากน้อยตามลำดับ ไม่ใช่สื่อถึงระดับที่ได้จากการแข่งขัน

ข้อ 8 ผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วยในระดับมากกับการกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับความสำคัญตามภารกิจของหน่วยงาน เพราะเป็นการแสดงความสำคัญในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน งานใดสำคัญมากก็ควรให้น้ำหนักมาก นอกจากนี้ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่าการให้น้ำหนักควรเน้นตามความสำคัญของตัวชี้วัดที่ต้องการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาตามช่วงเวลานั้น ๆ ด้วย

ข้อ 9 ผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วยในระดับมากกับการใช้ข้อมูลจากผลการดำเนินงานในอดีตประกอบการพิจารณาการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด และมีความเห็นว่าหากตัวชี้วัดใดมีมาตรฐานสากลกำหนดไว้แล้ว ควรนำมากำหนดเป็นเป้าหมายอันดับแรก การกำหนดเป้าหมายโดยพิจารณาจากแนวทางการพัฒนาตนเองควรเป็นอันดับสอง และการกำหนดเป้าหมายโดยการเจรจาต่อรองควรเป็นแนวทางอันดับสาม

ข้อ 10 ผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าแต่ละกองมีข้อมูลในอดีต ประกอบการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดในระดับปานกลาง

ข้อ 11 ผู้เกี่ยวข้องเห็นว่า ข้อมูลที่แต่ละกองใช้ประกอบในการพิจารณากำหนดเป้าหมายมีความน่าเชื่อถือในระดับปานกลาง

ข้อ 12 ผู้เกี่ยวข้องเห็นว่า การกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละกองสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานตามภารกิจในระดับปานกลาง และควรต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องภารกิจและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น

ข้อ 13 ผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าระยะเวลาและช่วงเวลาของการจัดทำข้อปฏิบัติในปัจจุบันมีความเหมาะสมในระดับน้อย ควรต้องปรับปรุงให้เร็วขึ้น หากเป็นไปได้ควรให้สอดคล้องกับการเริ่มต้นปีงบประมาณ

2. การประเมินผลการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติฯ แสดงแสดงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติระดับกองของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงคะแนนและการแปลความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการทำงานตามข้อปฏิบัติการประเมินผลการทำงานระดับกอง  
ของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ

การประเมินผลการทำงาน ตามข้อปฏิบัติ	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	รวม	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. ในฐานะผู้ถูกประเมิน ท่านคิดว่าท่านได้ควบคุมและติดตามการประเมินผล PA ของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด โปรดระบุ ความถี่ในการติดตาม	-	7	5	2	-	14	3.36	ปานกลาง
2. ในฐานะผู้ถูกประเมิน ท่านมีข้อมูลสำหรับควบคุมและติดตาม การประเมินตัวชี้วัด อย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด	-	6	7	1	-	14	3.36	ปานกลาง
3. ท่านเห็นว่ามีควมจำเป็นในการทบทวนเป้าหมายตัวชี้วัด มากน้อยเพียงใด	-	12	8	3	-	23	3.39	ปานกลาง
4. ท่านเห็นด้วยกับระยะเวลาที่กำหนดไว้ 20 วันหลังสิ้นสุด สำหรับการจัดทำรายงานการประเมินผล เหมาะสม มากน้อยเพียงใด	1	13	7	2	-	23	3.57	มาก
5. ท่านเห็นด้วยกับขั้นตอนในการประเมินผลมากน้อยเพียงใด	-	15	7	1	-	23	3.61	มาก
6. ท่านเห็นด้วยกับการสัมภาษณ์ผู้ติดการกอง ในเรื่องคุณภาพการบริหาร มากน้อยเพียงใด	3	13	6	1	-	23	3.78	มาก
<b>คะแนนเฉลี่ยรวม</b>								<b>มาก</b>

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าผู้เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติโดยรวมในระดับมาก(คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.51)ความคิดเห็นในแต่ละข้อมีดังนี้

ข้อ 1 ในฐานะผู้ถูกประเมิน คิดว่าได้ควบคุมและติดตามการประเมินผลตามข้อปฏิบัติของหน่วยงานในระดับปานกลาง ส่วนใหญ่ทำการควบคุมและติดตามทุกเดือน จากการประชุมประจำเดือนของแต่ละกอง

ข้อ 2 ในฐานะผู้ถูกประเมิน มีข้อมูลสำหรับควบคุมและติดตามการประเมินผลตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่องในระดับปานกลาง

ข้อ 3 ผู้เกี่ยวข้องเห็นว่ามีความจำเป็นในการทบทวนเป้าหมายตัวชี้วัด ในระดับปานกลาง ควรมีการทบทวนในกรณีที่เป็นเหตุสุดวิสัยนอกเหนือการควบคุมของหน่วยงานเท่านั้น โดยหน่วยงานต้องมีเหตุผลรองรับสนับสนุนการขอทบทวนที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ

ข้อ 4 ผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วยกับระยะเวลาที่กำหนดไว้ 20 วันหลังสิ้นงวด สำหรับการจัดทำรายงานการประเมินผลว่าเหมาะสมในระดับมากสามารถทำได้ จำนวนวันไม่มากหรือน้อยเกินไป

ข้อ 5 ผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วยกับขั้นตอนในการประเมินผลว่ามีความเหมาะสมมาก

ข้อ 6 ผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วยกับการสัมภาษณ์ผู้จัดการกองในเรื่องคุณภาพการบริหารในระดับมาก เพราะเป็นรูปแบบหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสสอบถาม แสดงความคิดเห็นถึงการบริหารงานหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งเป็นการกระตุ้นให้หัวหน้ากองได้ติดตามหาแนวทางในการพัฒนางาน นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาทักษะต่าง ๆ เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป

3. ระบบแรงจูงใจ แสดงคะแนนและการแปลความเห็นเกี่ยวกับระบบแรงจูงใจ ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงคะแนนและการแปลความเห็นเกี่ยวกับระบบแรงจูงใจ

ระบบแรงจูงใจ	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	รวม	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. ท่านเห็นด้วยกับการนำแรงจูงใจมาเชื่อมโยงกับระบบประเมินผล มากน้อยเพียงใด	2	16	3	2	-	23	3.78	มาก
2. ท่านเห็นด้วยกับการให้แรงจูงใจ โดยการเพิ่มเงินเดือนจาก ดี ความชอบให้กับหน่วยงานตามผลการประเมิน 4 มากน้อยเพียง ใด	-	17	5	1	-	23	3.70	มาก
คะแนนเฉลี่ยรวม							3.74	มาก

จากตารางที่ 4 แสดงความเห็นของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับระบบแรงจูงใจโดยรวมในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.74) ความคิดเห็นในแต่ละข้อมีดังนี้

ข้อ 1 ผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วยกับการนำแรงจูงใจมาเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลในระดับมาก เพราะเป็นการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ข้อ 2 ผู้เกี่ยวข้องเห็นด้วยกับการให้แรงจูงใจ โดยการเพิ่มวงเงินพิจารณาความดีความชอบให้กับหน่วยงานตามผลการประเมินในระดับมาก โดยมีเหตุผลเช่นเดียวกับข้อ 1

นอกจากนี้ยังมีความเห็นต่อบทบาทของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการดำเนินงาน โดยแสดงคะแนนและการแปลความเห็น ตามตารางที่ 5



ตารางที่ 5 แสดงคะแนนและการแปลความเห็นต่อบทบาทของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการทำงาน

บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผล	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	รวม	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. ท่านคิดว่า กปฝ-ฝบม. ได้ทำตามบทบาทหน้าที่ต่อไปนี้ เหมาะสมมากน้อยเพียงใด								
- ให้ความเห็นขอร่างข้อปฏิบัติฯ ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลที่ คปฝ-ฝบม. เสนอ	-	5	10	1	-	16	3.25	มาก
- ให้ความเห็นขอการประเมินผล ตามที่ คปฝ-ฝบม. เสนอ	-	5	10	1	-	16	3.25	ปานกลาง
- ประเมินผลคุณภาพของแผนปฏิบัติการ และคุณภาพการบริหารของกอง	-	6	8	2	-	16	3.25	มาก
<b>คะแนนเฉลี่ยรวม</b>								
							<b>3.25</b>	<b>ปานกลาง</b>
2. ท่านคิดว่า คปฝ-ฝบม. ได้ทำตามบทบาทหน้าที่ต่อไป นี้ เหมาะสมมากน้อยเพียงใด								
- จัดทำร่างข้อปฏิบัติฯ ของกอง ที่รวมถึงตัวชี้วัด นำหนัก เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผล ให้สอดคล้องกับข้อปฏิบัติฯ ของฝ่าย	-	12	11	-	-	23	3.52	มาก
- วิเคราะห์และเสนอความเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารประเมินผลการดำเนินงานของกอง ตามระยะเวลาที่ กปฝ-ฝบม. กำหนด	-	7	10	5	1	23	3.00	ปานกลาง

บทรอบของผู้เกี่ยวข้อง ระบบประเมินผล	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	รวม	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
- วิเคราะห์และเสนอความเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับการนำผลการประเมินฯ การดำเนินงานของกอง ไปเชื่อมโยงกับระบบ แรงจูงใจ - ประชาสัมพันธ์ระบบประเมินผลการดำเนินงาน - ประสานงานกับคณะกรรมการ คณะทำงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - นำเสนอ กปร. เพื่อทราบหรือพิจารณา หรือให้ความเห็นชอบใน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผล	-	-	6	17	-	23	2.26	น้อย
	-	-	10	13	-	23	2.43	น้อย
	-	7	9	7	-	23	3.00	ปานกลาง
	-	7	10	6	-	23	3.04	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยรวม							2.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 ผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารเมืองแม่เมาะ (กปฝ-ฝบม.) ได้ทำตามบทบาทหน้าที่โดยรวมได้เหมาะสมในระดับปานกลาง แยกความเห็นในแต่ละบทบาทดังนี้

- ให้ความเห็นชอบร่างข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลที่ กปฝ-ฝบม. เสนอทำได้เหมาะสมในระดับปานกลาง
- ให้ความเห็นชอบการประเมินผลตามที่ กปฝ-ฝบม. เสนอทำได้เหมาะสมในระดับปานกลาง
- ประเมินคุณภาพของแผนปฏิบัติการและคุณภาพการบริหารของกองทำได้เหมาะสมในระดับปานกลาง

และผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าคณะทำงานประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารเมืองแม่เมาะ (กปฝ-ฝบม.) ว่าได้ทำตามบทบาทหน้าที่โดยรวมได้เหมาะสมในระดับปานกลาง แยกความเห็นในแต่ละบทบาทดังนี้

- การจัดทำร่างข้อปฏิบัติของกองที่รวมถึงตัวชี้วัด น้ำหนัก เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลให้สอดคล้องกับข้อปฏิบัติของฝ่ายทำได้เหมาะสมในระดับมาก
- วิเคราะห์และเสนอความเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของกองตามระยะเวลาที่ กปฝ-ฝบม. กำหนดทำได้เหมาะสมในระดับปานกลาง
- วิเคราะห์และเสนอความเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับการนำผลการประเมินการดำเนินงานของกองไปเชื่อมกับระบบแรงจูงใจทำได้ เหมาะสมในระดับน้อย
- ประชาสัมพันธ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานทำได้เหมาะสมในระดับน้อย
- ประสานงานกับคณะกรรมการคณะทำงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำได้เหมาะสมในระดับปานกลาง
- นำเสนอ กปฝ-ฝบม. เพื่อทราบหรือพิจารณาหรือให้ความเห็นชอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลทำได้เหมาะสมในระดับปานกลาง

## ตอนที่ 2 ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานไปปฏิบัติและข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องคือ คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน (กปฝ-ฝบม.) คณะทำงานประเมินผลการดำเนินงาน (กปฝ-ฝบม.) และผู้จัดการกองสังกัด ฝบม.

เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานไปปฏิบัติ โดยใช้แบบสอบถามตามภาคผนวก ก ส่วนที่ 2 เป็นแนวทาง สรุปปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งได้รับข้อเสนอแนะในแต่ละส่วนของระบบประเมินผลการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน การประเมินผลการดำเนินงาน และระบบแรงจูงใจ รวมทั้งในส่วนของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### ปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p><b>เกณฑ์วัดการดำเนินงานและตัวชี้วัด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้กรอบตัวชี้วัดในระดับกองเช่นเดียวกับกรอบของกฟผ. และสายงานยังไม่เหมาะสม เพราะภารกิจระดับกองจะแตกต่างจากระดับสายงานมาก ภารกิจระดับกองส่วนใหญ่เป็นงานประจำ และกรอบตัวชี้วัดของ กฟผ. มีการเปลี่ยนแปลงแทบทุกปีทำให้เกิดการสับสน</li> <li>- การกำหนดตัวชี้วัดยังไม่สะท้อนและครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญของหน่วยงานอย่างเหมาะสม ทำให้ไม่สะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริง และบางตัวชี้วัดไม่สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบเบ็ดเสร็จได้ ต้องมีผู้รับผิดชอบหลายหน่วยงาน</li> <li>- การกำหนดตัวชี้วัดยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละปีหรือช่วงเวลาอย่างครบถ้วน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรอบตัวชี้วัดในการจัดทำข้อปฏิบัติระดับกองควรเปลี่ยนแปลงจากกรอบที่กำหนดโดย กฟผ. หรือสายงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และควรเน้นในประเด็นที่สำคัญ หากเปลี่ยนแปลงไม่ได้ควรกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นประเด็นสำคัญ หรือต้องการผลักดันให้เกิดความสำเร็จ</li> <li>- ผู้บริหารควรจัดให้มีการพิจารณา และทบทวนภารกิจของแต่ละหน่วยงานใหม่ รวมทั้งพิจารณาตัวชี้วัด เป้าหมาย และน้ำหนักที่สอดคล้องและสะท้อนภารกิจนั้น ๆ ให้ชัดเจน และมีการยอมรับร่วมกันทุกฝ่าย โดยตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องมีมาก แต่ขอให้สะท้อนภารกิจและวัดผลได้อย่างแท้จริง</li> <li>- ควรนำนโยบาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงานมาเชื่อมโยงในการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละปีอย่างครบถ้วน รวมทั้งประเด็นที่เป็นปัญหาและมีความต้องการพัฒนาในช่วงเวลานั้น ๆ โดยเฉพาะการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ จะต้องเกิด</li> </ul>

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p>จากความเป็นจริง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพทางการเงินซึ่งกำหนดไว้เหมือนกันทุกกองยังไม่สะท้อนความเป็นจริง เนื่องจากลักษณะงานบางกองสามารถวัดปริมาณงานได้ ควรจะกำหนดเป็นค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิต การพิจารณาเป็นจำนวนเงินทำให้วัดประสิทธิภาพได้ยาก</li> <li>- การกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพบริการในบางงาน ผู้ให้บริการและผู้รับบริการยังมีความเห็นที่แตกต่างกัน เพราะผู้รับบริการยังเข้ามามีส่วนร่วมไม่ครบถ้วน</li> </ul> <p><b>การกำหนดน้ำหนัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัด ยังไม่ได้พิจารณาให้สอดคล้องกับความสำคัญของภารกิจอย่างแท้จริง ตัวชี้วัดบางตัวมีความสำคัญมากแต่ให้น้ำหนักน้อย หรือบางตัวชี้วัดที่ทำได้ง่าย ให้น้ำหนักมาก</li> </ul> <p><b>การกำหนดเป้าหมาย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด ยังไม่สอดคล้องกับแผนงาน ลักษณะงานที่เป็นจริง และงบประมาณ เช่น ต้นทุนการทำเหมืองอาจเพิ่มขึ้นตามความยากของลักษณะงานที่ต้องขุดลึกขึ้น</li> </ul>	<p>จากความเป็นจริงของหน่วยงานโดยรวมอย่างแท้จริง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ควรพิจารณาตามลักษณะงานของแต่ละกอง หากสามารถวัดปริมาณงานได้และค่าใช้จ่ายมีความผันแปรกับปริมาณงาน ควรกำหนดตัวชี้วัดเป็นค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิต</li> <li>- หน่วยงานควรทำการประชุมชี้แจงและนำเสนอตัวชี้วัดให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งรับฟังความเห็นและตกลงร่วมกัน</li> <li>- ทำการทบทวนภารกิจหลัก และเรียงลำดับความสำคัญ แล้วจึงกำหนดน้ำหนักตามลำดับความสำคัญของภารกิจ</li> <li>- การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด ควรต้องกำหนดให้สอดคล้องกับแผนงานและลักษณะงานที่เป็นจริง เช่น ต้นทุนการทำเหมืองอาจเพิ่มขึ้นตามความยากของลักษณะงานที่ต้องขุดลึกขึ้น ทั้งนี้ควรมีการวิเคราะห์ในเชิงวิชาการประกอบด้วย</li> </ul>

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดบางตัว ในกรณีที่ไม่มีค่ามาตรฐานสากล ยังไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>- การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ยังไม่เหมาะสม ส่วนใหญ่จะใช้เวลาที่ดำเนินการแล้วเสร็จเป็นเกณฑ์</li> <li>- การใช้ข้อมูลในอดีตประกอบการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด ยังไม่ได้พิจารณาในเชิงพัฒนาอย่างจริงจัง มักแสดงเป็นตัวเลขที่ไม่ได้ทำการวิเคราะห์เชิงวิชาการเพื่อให้เกิดการพัฒนาและท้าทาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดควรพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้รับบริการ เพื่อให้มีการยอมรับร่วมกัน</li> <li>- การวัดผลสำเร็จหรือเป้าหมายของตัวชี้วัดควรกำหนดไว้หลายมิติให้ครบถ้วน ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย</li> <li>- ควรกำหนดเป้าหมายในเชิงพัฒนาโดยการวิเคราะห์ข้อมูล และดูแนวโน้มระยะยาวประกอบ</li> </ul> <p>นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด ควรพิจารณาเรื่องความพร้อมของทรัพยากรที่มีประกอบด้วย เพราะการกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นอาจต้องให้ทรัพยากรที่มากเกินไปจนไม่คุ้มค่า</li> </ul>
<p><b>ความรู้ ความเข้าใจ และอื่น ๆ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจและรายละเอียดต่าง ๆ จากระดับกองสู่ระดับแผนก และผู้ปฏิบัติงานยังมีน้อย ทำให้ระดับแผนกไม่มีส่วนร่วมเท่าที่ควร และยังไม่มีการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลถึงระดับแผนก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรเพิ่มกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์ เพื่อถ่ายทอดความเข้าใจในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและควรจัดสัมมนาผู้บริหารตั้งแต่ระดับแผนกขึ้นไปทุกปี เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและเข้าใจวัตถุประสงค์ ประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญในการจัดทำระบบประเมินผลแต่ละปีในทิศทางเดียวกัน</li> </ul>

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขั้นตอนการจัดทำข้อปฏิบัติไม่มีการกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน บางขั้นตอนไม่มีการแจ้งล่วงหน้าหรือกระชั้นชิดเกินไป นอกจากนี้ยังจัดทำข้อปฏิบัติแล้วเสร็จล่าช้า ไม่สอดคล้องกับการเริ่มต้นปีงบประมาณ</li> <li>- ผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นว่าการจัดทำข้อปฏิบัติเป็นการทำตามนโยบายกฟผ. เท่านั้น ไม่ได้ทำเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างแท้จริง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรกำหนดแผนงานในการจัดทำข้อปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนและควบคุมให้ได้ตามแผน ในส่วนของการพิจารณาตัวชี้วัดที่รองรับภารกิจประจำควรทำให้ล่วงหน้าให้พร้อม เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดระดับฝ่ายแล้วเสร็จ จะสามารถจัดทำข้อปฏิบัติและทำการลงนามได้แล้วเสร็จเร็วขึ้น</li> <li>- ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสร้างระบบประเมินผลอย่างแท้จริง โดยการแสดงความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อปฏิบัติมากขึ้น</li> </ul>

### ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน มีดังนี้

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดตามการประเมินผลส่วนใหญ่จะติดตามเฉพาะตัวชี้วัดที่สำคัญและเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับฝ่าย เพราะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้บริหารระดับฝ่ายต้องรับผิดชอบและมีผลกระทบกับแรงจูงใจ</li> <li>- ข้อมูลที่ใช้ประกอบการประเมินผลบางตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับความจริง ไม่มีการสุ่มตรวจสอบหรือสอบทาน</li> <li>- ข้อมูลที่ใช้ประกอบการประเมินผลบางตัวชี้วัดทำการบันทึกโดยหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้การติดตามข้อมูลทำได้ล่าช้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรสร้างระบบควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน หรือเพิ่มช่องทางการติดตามเพื่อที่จะได้รับทราบผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และทำการแก้ไขได้ทันหากพบปัญหาที่จะทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และนำระบบแรงจูงใจมาเชื่อมโยง</li> <li>- ควรมีคนกลางทำการสุ่มตรวจสอบ หรือสอบทานความถูกต้องของข้อมูลในกรณีที่พบว่าข้อมูลที่ใช้ประกอบมีความผิดปกติ ทั้งทางบวกและทางลบ</li> <li>- ควรสร้างระบบฐานข้อมูล ให้เป็นที่ยอมรับ สามารถตรวจสอบได้ เพื่อสนับสนุนการประเมินผลให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น และ</li> </ul>

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานไม่ให้ความสนใจในการประเมินผลเท่าที่ควร เพราะผลการประเมินจะดีหรือไม่ดี ยังไม่มีผลกระทบที่ชัดเจน</li> <li>- ผลการประเมินของแต่ละกองส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดีขึ้นไปจนถึงดีมาก ซึ่งสูงกว่าเป้าหมาย ทำให้มองเห็นว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ยังไม่ดีพอ ควรมีการปรับปรุง</li> <li>-</li> <li>- การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกองใช้เวลาในการสัมภาษณ์แตกต่างกันและคำถามในการสัมภาษณ์ยังกว้างไป บางครั้งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบไม่ตรงคำถาม</li> </ul>	<p>สามารถประเมินผลได้เร็วขึ้น รวมทั้งใช้ประกอบการพิจารณาในการกำหนดเป้าหมายให้มีการพัฒนาในปีต่อไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ ผลักดันให้ระบบประเมินผลเป็นเครื่องมือในการพัฒนางานอย่างแท้จริง และต้องเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ</li> </ul> <p>ทำการปรับปรุงการกำหนดเป้าหมายให้เป็นที่ยอมรับตามข้อเสนอแนะที่กล่าวไว้ในการจัดทำข้อปฏิบัติ และควรมีคณะกรรมการกลางเพื่อทำการประเมินผล ซึ่งควรประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา, ผู้รับบริการ และผู้เป็นกลาง เนื่องจากปัจจุบันหน่วยงานเป็นทั้งผู้จัดทำข้อปฏิบัติฯและประเมินผลเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบแนวทางหรือหัวข้อในการสัมภาษณ์ รวมทั้งให้มีการเขียนเป็นรายงานประกอบ และควรมีการสัมภาษณ์ทั้งทีมงาน</li> </ul>

### ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบแรงจูงใจ มีดังนี้

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลในปัจจุบัน ยังไม่เป็นที่ยอมรับว่ามีความเหมาะสมเพียงพอที่จะนำผลการประเมินไปเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรปรับปรุงและพัฒนากิจการจัดทำข้อปฏิบัติการดำเนินงานให้เหมาะสมเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายก่อน แล้วจึงนำระบบแรงจูงใจมาใช้เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม</li> </ul>



ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p>- ยังไม่มีการใช้แรงจูงใจ ทำให้หน่วยงานขาดความกระตือรือร้นในการใช้ระบบประเมินผลการทำงาน</p>	<p>- นำแรงจูงใจมาเชื่อมโยงกับการประเมินผล โดยในช่วงแรก ควรกำหนดสัดส่วนในระดับที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป แล้วจึงค่อยพัฒนาขึ้น</p> <p>นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้แรงจูงใจอาจทำได้ทั้งในกรณีที่น่าผลประเมินเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น หรือเปรียบเทียบกับตนเองกับผลประเมินในปีที่ผ่านมา</li> <li>- การใช้แรงจูงใจอาจเป็นทั้งตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน นอกเหนือจากการเพิ่มวงเงินพิจารณาความดีความชอบประจำปี เช่น การชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การให้ไปดูงาน</li> <li>- การใช้แรงจูงใจกับหน่วยงานที่มีภารกิจแตกต่างกัน เช่น ภารกิจหลัก, ภารกิจสนับสนุน ควรมีการศึกษาแนวทางการใช้แรงจูงใจให้เหมาะสม</li> <li>- การใช้แรงจูงใจควรพิจารณาทั้งทางบวกและทางลบควบคู่กันไป</li> </ul>

**ปัญหาและข้อเสนอแนะในส่วนของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องข้อ 2 คณะ มีดังนี้**

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p>- กปฝ-ฝบม. มีเวลาในการพิจารณาให้ความเห็นชอบข้อปฏิบัติฯ น้อย เวลากระชั้นชิด และ คปฝ-ฝบม. ไม่ได้ส่งเอกสารให้พิจารณาล่วงหน้า ทำให้พิจารณาได้ไม่ละเอียดเท่าที่ควร</p>	<p>ควรจัดทำข้อปฏิบัติให้แล้วเสร็จเร็วขึ้น และมีช่วงระยะเวลาเพียงพอสำหรับ กปฝ-ฝบม. ในการพิจารณารายละเอียด และควรมีการปรับปรุงแนวทางการนำเสนอของ คปฝ-ฝบม. เพื่อให้ กปฝ-ฝบม. มีแนวทางในการพิจารณา</p>

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p>- กปฝ-ฝบม. มักจะสนใจซักถามเฉพาะประเด็นหรือตัวชี้วัดที่ตนเองเข้าใจ ใช้เวลานานในตัวชี้วัดนั้น ๆ ทำให้มีการละเลยบางตัวชี้วัด</p> <p>- คปฝ-ฝบม. ไม่มีความเข้าใจในงานของแต่ละกองในรายละเอียดดีพอ ทำให้ไม่สามารถแสดงความเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะงานในเชิงเทคนิคการทำเหมือง</p> <p>- คปฝ-ฝบม. ยังไม่ให้ความสำคัญกับระบบประเมินผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง การประชุมเพื่อพิจารณาข้อปฏิบัติมักส่งตัวแทนมาประชุม ซึ่งบางครั้งตัวแทนไม่กล้าที่จะเสนอความเห็น</p> <p>○ นอกจากนี้ คปฝ-ฝบม. ยังมีภารกิจอื่นๆ มาก บางครั้งเข้าประชุมได้ไม่ต่อเนื่อง จะอยู่ร่วมประชุมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ทำให้ห้องประชุมไม่ค่อยครบถ้วน มีการให้ข้อเสนอแนะหรือเสนอความเห็นน้อยลง และ</p> <p>คปฝ-ฝบม. ไม่ค่อยแสดงความเห็นในการจัดทำข้อปฏิบัติของหน่วยงานอื่นเท่าที่ควร เป็นการป้องกันตนเองและเกรงว่าจะกระทบกับผู้อื่น</p>	<p>ข้อปฏิบัติได้รวดเร็วและชัดเจนขึ้น เช่น เสนอปัญหาในปีที่ผ่านมาของแต่ละกอง และมีการวิเคราะห์ประกอบ</p> <p>- การประชุม กปฝ-ฝบม. เพื่อพิจารณาตัวชี้วัด ควรมีการวางแผนการใช้เวลาสำหรับแต่ละกอง และพิจารณาตามความสำคัญให้ใกล้เคียงกันอย่างเหมาะสม</p> <p>- คปฝ-ฝบม. ควรทำความเข้าใจในรายละเอียดของภารกิจและงานของหน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้น ทั้งนี้อาจจัดให้มีการบรรยายเสริมเป็นเรื่อง ๆ ไป</p> <p>- คปฝ-ฝบม. ควรให้ความสำคัญในการทำหน้าที่กรรมการมากขึ้น เข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ และเสนอความเห็นอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม</p> <p>นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือ</p> <p>- คปฝ-ฝบม. ในฐานะเลขานุการ คปฝ-ฝบม. ควรเพิ่มบทบาทในเชิงวิชาการ ทำการวิเคราะห์ เสนอแนวทางต่าง ๆ สำหรับ คปฝ-ฝบ. และ กปฝ-ฝบม. มากขึ้น</p> <p>- ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนบทบาทของ คปฝ-ฝบม. มากขึ้น เพื่อให้ผู้จัดการกองให้ความร่วมมือเพิ่มขึ้น เพราะ คปฝ-ฝบม. ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา</p>

### ตอนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จ

ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องคือ คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน (กปฝ-ฝบม.) คณะทำงานประเมินผลการดำเนินงาน(คปฝ-ฝบม.) และผู้จัดการกองสังกัด ฝบม. เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานไปปฏิบัติ โดยใช้แบบสอบถามตามภาคผนวก ก ส่วนที่ 2 เป็นแนวทาง ผู้เกี่ยวข้องได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จดังนี้

- ผู้บริหารหน่วยงานต้องมีบทบาทในการผลักดันให้นำระบบประเมินผลการดำเนินงานมาปฏิบัติอย่างจริงจัง การมี กปฝ-ฝบม. และ คปฝ-ฝบม. ช่วยพิจารณาและเห็นชอบ ยังไม่เพียงพอ ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำข้อปฏิบัติมากขึ้น
- การสร้างความร่วมมือร่วมใจกันของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ โดยการประชาสัมพันธ์และชี้แจงให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบประเมินผล
- การนำระบบแรงจูงใจมาเชื่อมโยงกับผลการประเมิน โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้รับทราบทั่วกันตั้งแต่เริ่มต้นปีงบประมาณ
- การปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีการบริหารงานเชิงธุรกิจมากขึ้น รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานให้มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น
- มีการผลักดันให้มีการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานจนถึงหน่วยงานระดับแผนก
- การสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกองไปศึกษาดูงานระบบประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น เพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาและปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานของตนเอง
- การมีระบบข้อมูลเพื่อการตรวจสอบและการรายงานผลที่ดี