

บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล

สรุปผลการประเมิน

จากการที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โรงไฟฟ้าแม่เมาะได้นำดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในทางทฤษฎีของดัชนีวัดผลสำเร็จ โดย Robert S. Kaplan และ David Norton ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา นั้น ทางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้นำมาประยุกต์มาเป็น 5 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการพัฒนาองค์กร และด้านคุณภาพการบริหาร ในการประเมินผลการดำเนินงานในภาพระดับกองจะประเมินเฉพาะ 4 ด้านแรก ยกเว้นด้านคุณภาพการบริหาร จะประเมินในระดับฝ่าย ตั้งแต่ปี 2544 ซึ่งผลของการวางแผนโดยใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) ได้นำมาสรุปเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ เป้าหมาย และโครงการ/กิจกรรมของแผนการปฏิบัติในปีเดียวกัน

ในการศึกษารั้วนี้เป็นการศึกษาการประเมิน ผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดผลสำเร็จของฝ่ายธุรกิจและการเงิน โรงไฟฟ้าแม่เมาะ ประกอบด้วย 3 กอง คือ กองการแพทย์และอนามัย กองบัญชีและการเงิน และกองบริการทั่วไป เพื่อให้ทราบประเด็นที่ควรแก้ไขปรับปรุงและหาแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขให้ดีขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณ เนื่องจากกรอบประมาณเปรียบเสมือนตัวชี้วัดตัวหนึ่งในมุมมองด้านการเงิน สำหรับในโรงไฟฟ้าแม่เมาะเป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อช่วยในการวัดความสำเร็จของแผนที่แต่ละกองได้ตั้งไว้ การรวบรวมข้อมูล ได้ใช้การรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม 2544 ถึง เดือนกันยายน 2545 (ปีงบประมาณ 2545) จากแผนงบประมาณและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์จากผลการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของทั้ง 3 กอง

แผนปฏิบัติการของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงไฟฟ้าแม่เมาะ เป็นแผนรวมของภารกิจงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของฝ่าย ในปี 2545 และเป็นแผนปฏิบัติการที่นำหลักการดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) มาใช้ในการจัดทำแผน ซึ่งได้มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ แล้วแปลงวิสัยทัศน์

มาเป็นมุมมอง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาแล้วนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัดเป้าหมายพร้อมทั้งกำหนดโครงการหรือกิจกรรม ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้

ทุก ๆ ขั้นตอนของแผนปฏิบัติการ ต้องคำนึงถึง นโยบายของธุรกิจผลิตไฟฟ้า 2 และภารกิจอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร และกระบวนการทำแผนปฏิบัติการ ลงไปถึงระดับกองต่าง ๆ ใน โรงไฟฟ้าแม่เมาะ เพื่อจะได้ทำเป็นแผนในระดับกองสนับสนุนแผนระดับฝ่ายต่อไป สำหรับแผนปฏิบัติการ โดยใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของฝ่ายธุรกิจและการเงิน โรงไฟฟ้าแม่เมาะ ต้องทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิดทางธุรกิจ และได้แปลงวิสัยทัศน์ ให้เป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จและตัวชี้วัด ดังนั้น กองต่าง ๆ ทั้ง 3 กอง คือ กองการแพทย์และอนามัย กองบัญชีและการเงิน และกองบริการทั่วไป ต้องทำการวิเคราะห์เช่นเดียวกับฝ่ายธุรกิจและการเงิน เพื่อจะได้กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิดทางธุรกิจให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับฝ่ายธุรกิจและการเงินและต้องแปลงวิสัยทัศน์เป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จและตัวชี้วัด เมื่อแต่ละกองได้แผนและตัวชี้วัด ต้องมีการประชุมหารือและตกลงกันเพื่อที่จะกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดและระดับคะแนน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในการประเมินผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายธุรกิจและการเงิน ประกอบด้วย 3 กอง คือ

1. กองการแพทย์และอนามัย
2. กองบัญชีและการเงิน
3. กองบัญชีและบริการทั่วไป

ซึ่งทั้ง 3 กองอยู่ในความรับผิดชอบและความควบคุมของฝ่ายธุรกิจและการเงิน โรงไฟฟ้าแม่เมาะ ซึ่งแต่ละกองได้กำหนดตัวชี้วัดต่าง ๆ ในแต่ละด้าน 4 ด้าน ตัวชี้วัดหลัก ในแต่ละด้านจะมีแผนหรือตัวชี้วัดย่อยไม่เหมือนกัน แต่น้ำหนักในการให้คะแนนในแต่ละตัวชี้วัดหลักเท่ากัน ดังนี้

1. ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน น้ำหนัก 25 คะแนนเท่ากันทุกกอง
2. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน น้ำหนัก 25 คะแนนเท่ากันทุกกอง
3. ตัวชี้วัดการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย น้ำหนัก 20 คะแนนเท่ากันทุกกอง
4. ตัวชี้วัดการพัฒนาองค์กร น้ำหนัก 15 คะแนนเท่ากันทุกกอง

รวมน้ำหนักทั้งหมด 85 คะแนนเท่ากันทุกกอง

ดังนั้นจึงเป็นฐานคะแนนหรือน้ำหนักของแต่ละกองในกองประเมินผลการดำเนินงานเพื่อวัดถึงความสามารถความสำเร็จ การสนองวิสัยทัศน์ของฝ่ายธุรกิจและการเงิน โรงไฟฟ้าแม่เมาะ

จากผลการประเมินเปรียบเทียบในแต่ละตัวชี้วัดหลัก จะเห็นได้ว่าในช่วง 6 เดือนแรก (1 ตุลาคม 2544 – 31 มีนาคม 2545) ดังนี้

1. ตัวชี้วัดทางด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน ของทั้ง 3 กองอยู่ในเกณฑ์ปกติ
2. ตัวชี้วัดทางด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของทั้ง 3 กองอยู่ในเกณฑ์ปกติ
3. ตัวชี้วัดการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ของทั้ง 3 กองอยู่ในเกณฑ์ปกติ
4. ตัวชี้วัดการพัฒนาองค์กร ของทั้ง 3 กองอยู่ในเกณฑ์ปกติ

สำหรับตัวชี้วัดที่ 5 คือ คุณภาพการบริหารจะไม่นำมาประเมินในภาพรวมของกอง จะใช้ในการประเมินในภาพรวมของฝ่าย โดยคณะกรรมการอิสระภายนอก โรงไฟฟ้าแม่เมาะ

จากผลการประเมินเปรียบเทียบในแต่ละตัวชี้วัดหลัก จะเห็นได้ว่า ในช่วง 6 เดือนหลัง (1 เมษายน 2545 – 30 กันยายน 2545) ดังนี้

1. ตัวชี้วัดทางด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน ของทั้ง 3 กองอยู่ในเกณฑ์ดีขึ้น
2. ตัวชี้วัดทางด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของทั้ง 3 กองอยู่ในเกณฑ์ดีขึ้น
3. ตัวชี้วัดการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ของทั้ง 3 กองอยู่ในเกณฑ์ดีขึ้น
4. ตัวชี้วัดการพัฒนาองค์กร ของทั้ง 3 กองอยู่ในเกณฑ์ดีขึ้น

สำหรับตัวชี้วัดที่ 5 คือ คุณภาพการบริหารจะไม่นำมาประเมินในภาพรวมของกอง จะใช้ในการประเมินในภาพรวมของฝ่าย โดยคณะกรรมการอิสระภายนอก โรงไฟฟ้าแม่เมาะ

จากผลที่ได้ตามเกณฑ์ปกติหรือดีขึ้นของแต่ละกองจะส่งผลถึงภาพรวมของฝ่ายธุรการและการเงิน โรงไฟฟ้าแม่เมาะให้มีคะแนนหรือเกณฑ์ที่ดีขึ้นตามไปด้วย แสดงถึงแต่ละกองมีการสนองตอบนโยบาย วิสัยทัศน์ ของฝ่ายธุรการและการเงินอย่างมีคุณภาพ ส่งผลถึงการ ใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จที่ใช้ในฝ่ายธุรการและการเงินประสบความสำเร็จและมีการพัฒนาต่อ ๆ ไป เพื่อให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

อภิปรายผล

จากการศึกษาที่แสดงถึงการประเมินผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของทั้ง 3 กอง ซึ่งแต่ละกองสามารถสนองตอบนโยบาย วิสัยทัศน์ ของฝ่ายธุรการและการเงินเป็นอย่างดี ส่งผลถึง

1. จากการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละกอง ตัวชี้วัดทั้งสี่ตัวชี้วัดส่งผลถึงความสำเร็จของการนำดัชนีวัดผลสำเร็จมาใช้ในการประเมินของฝ่ายธุรการและการเงิน โรงไฟฟ้าแม่เมาะ และแต่ละกองได้สนองนโยบาย วิสัยทัศน์ ของฝ่ายธุรการและการเงินได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการตกลงร่วมกันล่วงหน้าในการกำหนดน้ำหนักและแผนก่อนการประเมิน ซึ่งเป็นการร่วมมือกันเป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นในภาพรวมของฝ่ายธุรการและการเงิน โรงไฟฟ้าแม่เมาะ

2. หากมีการนำผลการประเมินการใช้งบประมาณของโรงไฟฟ้าแม่เมาะไปเปรียบเทียบกับโรงไฟฟ้าอื่น เช่น โรงไฟฟ้าพระนครใต้และสำนักงานกลางควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3. ตัวชี้วัดที่ใช้เปอร์เซ็นต์จากการใช้งบประมาณ ควรมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น เดิมในปีงบประมาณ 2545 ค่าเกณฑ์ที่วัดปกติ คือ ใช้งบประมาณไป 95% (งบทำการ) แต่ถ้าใช้งบประมาณน้อยกว่าที่ตั้งไว้จะส่งผลถึงความมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับดีขึ้นถึงดีมาก เสมือนว่า หน่วยงานที่ตั้งงบประมาณไว้สูงเกินไป ควรมีการกำหนดช่วงการใช้งบประมาณเป็นตัวกำหนดระดับคะแนน (ผลการดำเนินงาน) แทนการใช้เกณฑ์วัดเดิม เช่น ถ้าในช่วง 95% บวกลบ 2% อยู่ในเกณฑ์ปกติ ถ้าในช่วง 100% บวกลบ 2% อยู่ในเกณฑ์ต่ำ ถ้าในช่วง 105% บวกลบ 2% อยู่ในเกณฑ์ต่ำลง และถ้าในช่วง 90% บวกลบ 2% อยู่ในเกณฑ์ ดีขึ้น แต่ถ้าใช้ต่ำกว่า 80% จะอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำลง

4. ในการทำงานปกติของแต่ละกองจะใช้ตัวชี้วัดเป็นตัวกำหนดในการทำงาน ทำให้แต่ละกองต้องพยายามทำให้ได้ตามเป้าหมาย เพื่อที่จะอยู่ในเกณฑ์ปกติถึงดีมาก เพื่อที่จะรักษาระดับเปอร์เซ็นต์จำนวนเงินที่จะได้รับสิ้นปีงบประมาณ จึงทำให้บางครั้งขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน และพนักงานเกิดแรงกดดันและมีการแข่งขันในการทำงานสูงขึ้น