

ชื่อเรื่องการค้นคว้าแบบอิสระ ระบบประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย:กรณีศึกษา ฝ่ายวางแผนและบริหารหม้อแม่เมาะ

ชื่อผู้เขียน นางนิภาพร เมืองเกษม
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าแบบอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัยยศ สันติวงษ์ ประธานกรรมการ
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ ฉายสุวรรณ กรรมการ
 อาจารย์พิชญลักษณ์ พิชญกุล กรรมการ

บทคัดย่อ

การศึกษาแบบอิสระนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาและปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานไปปฏิบัติของฝ่ายวางแผนและบริหารหม้อแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องด้วยแบบสอบถามที่กำหนดค่าเป็นมาตราส่วน 5 ระดับ และคำถามปลายเปิดที่สร้างขึ้นตามโครงสร้างของระบบประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งทำการศึกษา ค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ประชากรที่ทำการศึกษา ประกอบด้วย คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารหม้อแม่เมาะ คณะทำงานประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารหม้อแม่เมาะ และผู้จัดการกองสังกัดฝ่ายวางแผนและบริหารหม้อแม่เมาะ รวมทั้งสิ้น 23 ราย

ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

ระบบประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารหม้อแม่เมาะ แบ่งเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน การประเมินผลการดำเนินงาน และระบบแรงจูงใจ โดยผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นโดยรวมต่อการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการ

ดำเนินงานในระดับปานกลางด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.48 มีความเห็นโดยรวมต่อการประเมินผลการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติในระดับมากด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.51 และมีความเห็นโดยรวมต่อระบบแรงจูงใจในระดับมากด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.74 นอกจากนี้ยังมีความเห็นต่อบทบาทของคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน (คปฝ-ฝบม.) โดยรวมในระดับปานกลาง ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.25 และมีความเห็นต่อบทบาทของคณะทำงานประเมินผลการดำเนินงาน (คปฝ-ฝบม.) โดยรวมในระดับปานกลาง ด้วยคะแนนเฉลี่ย 2.88

ผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นว่าระบบประเมินผลการดำเนินงานที่ใช้อยู่ปัจจุบันยังมีปัญหาในหลาย ๆ ด้าน ในส่วนของการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานยังไม่สะท้อนภารกิจหลักอย่างแท้จริง การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดยังไม่สอดคล้องกับความสำคัญของภารกิจ การกำหนดเป้าหมายยังไม่เป็นที่ยอมรับอย่างแท้จริง เวลาที่ใช้ในการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานยังไม่เหมาะสมโดยจัดทำแล้วเสร็จหลังการเริ่มต้นปีงบประมาณ ปัญหาในส่วนของ การประเมินผลได้แก่ การติดตามและควบคุมส่วนใหญ่ทำเฉพาะตัวชี้วัดสำคัญที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับฝ่ายซึ่งมีผลกระทบกับแรงจูงใจ และข้อมูลสำหรับการติดตามบางตัวชี้วัดมีความล่าช้าเนื่องจากหน่วยงานไม่ได้บันทึกเอง สำหรับปัญหาในส่วนของแรงจูงใจได้แก่ การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลที่ยังไม่เป็นที่ยอมรับเพียงพอที่จะนำระบบแรงจูงใจมาเชื่อมโยงกับผลการประเมิน ทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการใช้และพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังเห็นว่า คปฝ-ฝบม. ยังมีส่วนร่วมในการประชุมและการเสนอความเห็นไม่เต็มที่

ผู้เกี่ยวข้องได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบประเมินผลการดำเนินงานในหลายประเด็นที่สำคัญได้แก่ ควรจัดให้มีการทบทวนภารกิจของหน่วยงาน ค้นหาตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับภารกิจ กำหนดน้ำหนักและเป้าหมายให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันทุกฝ่าย กำหนดแผนงานและระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำข้อปฏิบัติให้ชัดเจน การสร้างระบบติดตามและควบคุมรวมทั้งสร้างระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการประเมินผล นอกจากนี้ยังเสนอแนะให้ คปฝ-ฝบม. ให้ความสำคัญในการทำหน้าที่มากขึ้น และ คผฝ-ฝบม. ในฐานะเลขานุการ คปฝ-ฝบม. ควรเพิ่มบทบาทในเชิงวิชาการ วิเคราะห์และเสนอแนวทางต่าง ๆ แก่ คปฝ-ฝบม. และ กปฝ-ฝบม. ด้วย

สำหรับปัจจัยความสำเร็จ ในการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานระดับกองของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ มีดังนี้

- ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับระบบประเมินผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ผลักดันให้มีการนำมาใช้อย่างจริงจัง รวมทั้งต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลด้วย

- การสร้างความร่วมมือร่วมใจกันจากผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ โดยมีการประชาสัมพันธ์และชี้แจงให้เห็นความสำคัญและเข้าใจในวัตถุประสงค์ตรงกัน
- การใช้ระบบแรงจูงใจเชื่อมโยงกับผลการประเมิน
- การผลักดันให้มีการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานถึงหน่วยงานระดับแผนก
- การปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีการบริหารงานเชิงธุรกิจมากขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับกองไปศึกษาดูงานระบบประเมินผลการดำเนินงานจากหน่วยงานอื่น

Independent Study Title Performance Agreement of Electricity Generation Authority of Thailand : A Case Study of Mae Moh Mine Planning and Administration Division

Author Mrs. Nipaporn Muangkasem
M.B.A.

Examining Committee :

Assist. Prof. Chaiyot	Suntivong	Chairman
Assist. Prof. Dr.Chirawan	Chaisuwan	Member
Lecturer Pichayalak	Pichayakul	Member

Abstract

The objectives of the independent study are to study the Performance Agreement (PA) problems and key success factors in the Performance Agreement implementation at Mae Moh Mine Planning and Administration division (MMM P&A division), Electricity Generation Authority of Thailand. The data was collected through an interviewing form consisting of 5-level rating scale as well as open-ended questions which is based on the PA structure and also studying from related books, journals, reports and documents.

The population consisted of 23 persons from the MMM P&A division committee, the MMM P&A division working group and the department manager in MMM P&A division.

The conclusion of this study are as follows :

The PA of MMM P&A division consisted of three parts, that are : 1) the PA formulation 2) the PA evaluation and 3) the incentive system. The concerned people ' s opinions for the PA formulation showed at fair level with means equal 3.48, for the PA

evaluation they quoted it at good level with means equal 3.51 and for the incentive system they quoted it at good level with means equal 3.74. Besides, their opinions for MMM P&A division committee showed at fair level with means equal 3.25 and for the MMM P&A division working group quoted at fair level with means equal 2.88.

The problems of the existing PA have many aspects. In the PA formulation, the Key Performance Indicators (KPI) do not reflect the mission of the organization, the weight of KPI do not match with the order of important mission, the target of KPI do not concede together and the time frame of PA formulation do not match with the starting fiscal year. In the PA evaluation the problems are : 1) they monitor and control only important KPI which are related to the department KPI and effected by the department incentive. 2) some KPI cannot be monitored and controlled because they are receiving the data late from the other organizations. In the incentive system, the problem is with the PA formulation which does not relate to the incentives of the PA evaluation. The PA formulation does not give an edequate reflection of the KPI's mission or target. As a result the concerned people were not enthusiastic to participate in the PA. The other problem was with the MMM P&A division working group who do not perform their roles as well as they can.

The important suggestions for the PA is they should review the mission of each department and find the KPI which reflects the mission in an adequate method. The weight and target of KPI should agree with all concerning people. They also should set the plan and time frame for each PA formulation process. Otherwise they should have monitoring and controlling system with good database system for supporting the PA evaluation. For the MMM P&A division working group, they should increase their role in technology and analytical abilities.

The key success factor for the PA at Mae Moh Mine Planning and Administration division are as follows :

- The top manager has to concentrate and take a large role in designing PA formulation and also give encouragement to his staff.

- The participation from all staff level is needed and they all must decided to work toward the same goal.
- The incentive system should apply to the PA related to their evaluation.
- PA should apply through section levels.
- The change in management style to business and the change of staff attitude towards this change.
- To support the department manager in finding lessons from other organizations to improve the existing system.