

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

การประเมินผลการดำเนินงานนับเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นในกระบวนการบริหารงาน เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ดี เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2537 และกระทรวงการคลังได้กำหนดให้จ้างบริษัท สำนักงานเอสจีวี ฅ ฅกลาง จำกัด เป็นผู้ดำเนินการประเมินผลการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดี โดยมีสัญญาจ้าง 3 ปี คือปีงบประมาณ 2538 ถึง 2540 และได้ขยายเวลาเพิ่มขึ้นอีก 1 ปี ในปีงบประมาณ 2541 สำหรับปีงบประมาณ 2542 ถึง 2543 กระทรวงการคลังได้อนุมัติให้ กฟผ. จ้างที่ปรึกษา บริษัท Anderson Consulting เป็นผู้พัฒนาระบบประเมินผลใหม่ในการประเมินผลการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดี รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการประเมินผลด้วย ซึ่งในระหว่างปี 2542 – 2543 นี้ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบประเมินผลรวมทั้งดัชนีชี้วัดอย่างต่อเนื่อง โดยความเป็นชอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และในวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2543 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้ กฟผ. ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจตามโครงการรัฐวิสาหกิจที่ดี ได้รับการประเมินผลโดยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีงบประมาณ 2543 เป็นต้นไป

ผู้บริหาร กฟผ. ได้เล็งเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว จึงได้นำระบบประเมินผลมาใช้ภายในหน่วยงานของ กฟผ. ในระดับสายงาน, ฝ่าย และกอง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2539 เป็นต้นมา เพื่อประโยชน์ดังนี้

- สนับสนุนการรักษาสถานภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดี
- แต่ละหน่วยงานมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับระบบประเมินผลของ กฟผ.
- หน่วยงานสามารถนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- เป็นเครื่องมือในการพิจารณาผลตอบแทนการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ทั้งนี้ กฟผ. ได้มีมติให้นำผลการประเมินมาเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจกับหน่วยงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542 เป็นต้นไป

นอกจากนี้การที่สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และเป็นไปอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์ แนวโน้มการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นและจะเป็นไปอย่างเสรีมากขึ้น การมีระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ กฟผ. เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความพร้อมต่อการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะสอดคล้องกับสถานการณ์และนโยบายของรัฐบาลที่จะให้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในอนาคตอันใกล้

จากเหตุผลดังกล่าวการศึกษาคั้งนี้จึงมุ่งศึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement) ที่ กฟผ. ใช้อยู่ในปัจจุบันว่ามีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันหรือไม่ และเนื่องจาก กฟผ. เป็นหน่วยงานใหญ่จึงเลือกกรณีศึกษาเฉพาะฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ (ฝบม.) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับฝ่ายในสายงานธุรกิจเชื้อเพลิง ตั้งอยู่ที่เหมืองแม่เมาะ จ.ลำปาง มีหน่วยงานระดับกองในสังกัดจำนวน 7 กอง¹ คือกองวางแผนปฏิบัติการ กองธรณีวิทยา กองวิศวกรรมธรณี กองประมวลผลและวิเคราะห์ กองพัสดุและจัดหา กองบัญชีและการเงิน และกองบริการกลาง เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่งานด้านวิชาการและบริหารเพื่อสนับสนุนการทำเหมืองถ่านหินลิกไนต์สำหรับส่งให้โรงไฟฟ้าแม่เมาะ ซึ่งหน้าทำงานดังกล่าวเป็นหน้างานสากลทั่วไปที่จะต้องมีในทุกองค์กร ตัวชี้วัดการประเมินผลจึงเป็นมาตรฐานที่จะเป็นตัวแทนของทุกหน่วยงาน ประกอบกับเป็นหน่วยงานที่อยู่ในระบบประเมินผลการดำเนินงานของ กฟผ. มาตั้งแต่ต้น จึงสามารถครอบคลุมเป็นตัวแทนขององค์กรได้ดีพอสมควร ผลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงาน ของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

¹ "แผนภูมิโครงสร้างการบังคับบัญชาของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ". แผนกการพนักงาน กองบริการกลาง ฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ, 2541.

2. เพื่อศึกษาปัญหาของระบบประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหาร
เหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานไปปฏิบัติ

ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement) ของหน่วยงาน
ระดับกองจำนวน 7 กองในสังกัดฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง
ประเทศไทย (กฟผ.) ปีงบประมาณ 2544 โดยมีขอบเขตดังนี้

1. ศึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงาน ได้แก่
 - แนวความคิด หลักการ ของระบบประเมินผลการดำเนินงาน
 - กรอบการประเมินผล และการกำหนดตัวชี้วัด
 - วิธีการและขั้นตอนของระบบประเมินผลการดำเนินงาน
2. ศึกษาปัญหาของระบบประเมินผลการดำเนินงาน
3. ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานไปปฏิบัติ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทราบแนวทางการจัดทำระบบประเมินผลการดำเนินงานของ ฝ่ายวางแผนและ
บริหารเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
2. ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานไปปฏิบัติ
3. ทราบปัจจัยความสำเร็จและข้อเสนอแนะ เพื่อนำเสนอผู้บริหารในการนำระบบ
ประเมินผลการดำเนินงานไปใช้ในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นิยามศัพท์

ระบบประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement) หมายถึง การ
ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลร่วมกันระหว่าง
ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ซึ่งข้อปฏิบัติดังกล่าวจะสอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ความ
รับผิดชอบของหน่วยงานผู้ถูกประเมิน