

## บทที่ 5

### สรุป และอภิปรายผลการศึกษา

#### สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องระบบประเมินผลการดำเนินงานของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : กรณีศึกษาฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานไปปฏิบัติของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากหนังสือ บทความ เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผล 3 กลุ่ม รวม 23 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย และการวิเคราะห์เชิงพรรณนาสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ระบบประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ แบ่งเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่ การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน การประเมินผลการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติ และระบบแรงจูงใจ

1.1 การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานมี 4 องค์ประกอบ คือ บันทึกการลงนาม ข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานในอดีต และคำอธิบายเกณฑ์วัดผล

จากการวิเคราะห์พบว่าผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นโดยรวมต่อการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานในระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับความสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงาน การประเมินผลหน่วยงานด้วยการจัดทำข้อปฏิบัติ มีความเข้าใจความหมายของกรอบตัวชี้วัด เห็นดีกับการแบ่งระดับค่าเกณฑ์วัด การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับความสำคัญตามภารกิจของหน่วยงาน และการใช้ข้อมูลจากผลการดำเนินงานในอดีต ประกอบในการพิจารณาการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดในระดับมาก ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำข้อปฏิบัติระดับปานกลาง รวมทั้งเห็นดีกับการแบ่งกรอบตัวชี้วัดเป็น 5 กรอบ การมีข้อมูลประกอบการกำหนดเป้าหมายและข้อมูลนั้นน่าเชื่อถือได้ในระดับปานกลาง สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละกองสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานตามภารกิจในระดับปานกลาง และเห็นว่าระยะเวลาของการจัดทำข้อปฏิบัติในปัจจุบัน รวมถึงการตั้งชื่อและความหมายของค่าเกณฑ์วัดมีความเหมาะสมในระดับน้อย

1.2 การประเมินผลการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติ จากการวิเคราะห์พบว่าผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นโดยรวมต่อการประเมินผลการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติในระดับมาก โดย

เฉพาะมีความเห็นด้วยกับขั้นตอนในการประเมินผล การสัมภาษณ์ผู้จัดการกองและระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำรายงานการประเมินผลว่าเหมาะสมในระดับมาก สำหรับการควบคุมและติดตามรวมทั้งการมีข้อมูลสำหรับควบคุมและติดตามยังดำเนินการได้ในระดับปานกลาง และผู้เกี่ยวข้องเห็นว่ามีความจำเป็นในการทบทวนเป้าหมายตัวชี้วัดในระดับปานกลาง

1.3 ระบบแรงจูงใจ จากการวิเคราะห์พบว่าผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นโดยรวมต่อระบบแรงจูงใจในระดับมาก ทั้งการนำระบบแรงจูงใจมาเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลและการเพิ่มวงเงินพิจารณาความดีความชอบให้กับหน่วยงานตามผลการประเมินตามที่ กฟผ. ได้กำหนดนโยบายไว้ แม้ว่าปัจจุบันฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะยังไม่ได้ทำการเชื่อมโยงระบบแรงจูงใจกับผลการประเมินก็ตาม

นอกจากนี้ผู้เกี่ยวข้องยังมีความเห็นต่อบทบาทของคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน (กปผ-ผบม.) ว่าทำได้เหมาะสมในระดับปานกลาง และบทบาทของคณะทำงานประเมินผลการดำเนินงาน (คปผ-ผบม.) ทำได้เหมาะสมในระดับปานกลาง

2. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานไปปฏิบัติและข้อเสนอแนะ ผู้เกี่ยวข้องพบปัญหาในแต่ละส่วนของระบบประเมินผลการดำเนินงานและมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 2.1 การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน

#### ปัญหาในการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน

- การกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน ยังไม่สะท้อนถึงภารกิจที่สำคัญของหน่วยงานอย่างเหมาะสม ทำให้ไม่สะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริง
- การใช้กรอบตัวชี้วัดเช่นเดียวกับกรอบของ กฟผ. และสายงานยังไม่เหมาะสม เพราะภารกิจมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงแทบทุกปี
- การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัด ยังไม่ได้พิจารณาให้สอดคล้องกับความสำคัญของภารกิจอย่างแท้จริง
- การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด ยังไม่ได้พิจารณาร่วมกันอย่างแท้จริงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งการใช้ข้อมูลในการพิจารณากำหนดเป้าหมายยังไม่มีกระบวนการเชิงวิชาการ เพื่อให้มีการพัฒนาและท้าทาย
- ขั้นตอนการจัดทำข้อปฏิบัติ ไม่มีการกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนชัดเจน
- การจัดทำข้อปฏิบัติผลการดำเนินงานแล้วเสร็จล่าช้า ไม่สอดคล้องกับการเริ่มต้นปีงบประมาณ

- การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจและรายละเอียดต่าง ๆ จากระดับกองสู่ระดับแผนกและผู้ปฏิบัติงานยังมีน้อย ทำให้ไม่มีส่วนร่วมเท่าที่ควร

#### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน

- ผู้บริหารควรจัดให้มีการพิจารณาและทบทวนภารกิจของแต่ละหน่วยงานใหม่ รวมทั้งพิจารณาตัวชี้วัด น้ำหนัก เป้าหมาย ให้สอดคล้องและสะท้อนภารกิจนั้น ๆ ให้ชัดเจนและมีการยอมรับร่วมกันทุกฝ่าย

- การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนงาน และลักษณะงาน ความพร้อมของทรัพยากรและพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวัดได้ในหลายมิติ

- กรอบตัวชี้วัดในการจัดทำข้อปฏิบัติระดับกอง ควรปรับเปลี่ยนจากกรอบที่กำหนดโดย กฟผ. หรือสายงาน โดยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นแผนปฏิบัติการจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบาย เป็นความจำเป็นของหน่วยงานโดยรวมอย่างแท้จริง

- มีการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแต่ละขั้นตอนชัดเจนและควบคุมให้ได้ตามแผน

- ควรเพิ่มกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายตรงกัน

## 2.2 การประเมินผลการดำเนินงาน

### ปัญหาในการประเมินผลการดำเนินงาน

- การติดตามการประเมินผล ส่วนใหญ่จะติดตามเฉพาะตัวชี้วัดที่สำคัญและเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับฝ่าย เพราะมีผลกระทบกับแรงจูงใจ

- ข้อมูลที่ใช้ประกอบการประเมินผลบางตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ไม่มีการตรวจสอบหรือสอบถาม

- ข้อมูลที่ใช้ประกอบการประเมินผลบางตัวชี้วัด ทำการบันทึกโดยหน่วยงานอื่น ทำให้การประเมินผลล่าช้า

- หน่วยงานไม่ให้ความสนใจในการประเมินผล เพราะผลการประเมินจะดีหรือไม่ดี ยังไม่มีผลกระทบที่ชัดเจน

- ผลการประเมินของแต่ละกองส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดีขึ้นหรือดีขึ้นมาก ทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ยังไม่เหมาะสม

- การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกองใช้เวลาสัมภาษณ์แตกต่างกัน และหัวข้อในการสัมภาษณ์ยังกว้างไป

#### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน

- ควรสร้างระบบควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานหรือเพิ่มช่องทางในการติดตาม รวมทั้งสร้างระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนระบบประเมินผลให้เป็นที่ยอมรับ

- ควรมีคณะกรรมการกลางเพื่อทำการประเมินผล

- ควรปรับปรุงแนวทางการสัมภาษณ์

### 2.3 ระบบแรงจูงใจ

#### ปัญหาในระบบแรงจูงใจ

- การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานยังไม่เป็นที่ยอมรับว่ามีความเหมาะสมเพียงพอที่จะนำผลการประเมินไปเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ

- ยังไม่มีการใช้แรงจูงใจ ทำให้หน่วยงานขาดความกระตือรือร้นในการใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงาน

#### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบแรงจูงใจ

- ควรปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานให้เหมาะสม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายก่อน แล้วจึงนำระบบแรงจูงใจมาใช้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม

- การใช้แรงจูงใจในขั้นแรก ควรกำหนดสัดส่วนให้เหมาะสมแล้วจึงค่อยพัฒนาให้มากขึ้น

- การใช้แรงจูงใจอาจทำได้ทั้งในกรณีที่น่าผลการประเมินเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นหรือเปรียบเทียบกับตนเอง

- การใช้แรงจูงใจอาจกำหนดเป็นผลตอบแทนอื่น ๆ นอกเหนือจากการเพิ่มวงเงินพิจารณาความดีความชอบประจำปี

- การใช้แรงจูงใจกับหน่วยงานที่มีภารกิจแตกต่างกัน ควรมีการศึกษาแนวทางการใช้แรงจูงใจให้เหมาะสม

สำหรับปัญหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน (กปฝ-ฝบม.) และคณะทำงานประเมินผลการดำเนินงาน (คปฝ-ฝบม.) และข้อเสนอแนะมีดังนี้

#### ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ กปฝ-ฝบม. และ คปฝ-ฝบม.

- กปฝ-ฝบม. มีเวลาในการพิจารณาให้ความเห็นชอบข้อปฏิบัติฯน้อยเกินไป ทำให้พิจารณาได้ไม่ละเอียด

- กปฝ-ฝบม.มักจะสนใจซักถามเฉพาะตัวชี้วัดที่ตนเองเข้าใจ ใช้เวลามากในตัวชี้วัดนั้น ๆ ทำให้มีการละเลยบางตัวชี้วัด
- คปผ-ฝบม. ยังไม่ให้ความสำคัญกับระบบประเมินผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง มักส่งตัวแทนเข้าประชุม
- คปผ-ฝบม. มีภารกิจอื่น ๆ มาก บางครั้งไม่สามารถอยู่ประชุมได้ต่อเนื่อง
- คปผ-ฝบม. ยังไม่มีความเข้าใจในรายละเอียดของงานกองอื่น ๆ ดีพอ ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่
- คปผ-ฝบม. ยังมีความเกรงใจซึ่งกันและกัน ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ กปผ-ฝบม. และ คปผ-ฝบม.
- ควรจัดทำข้อปฏิบัติให้แล้วเสร็จเร็วขึ้นและมีช่วงระยะเวลาเพียงพอสำหรับคปผ-ฝบม. ในการพิจารณารายละเอียด
- คปผ-ฝบม. ควรมีการปรับปรุงแนวทางการนำเสนอ เพื่อให้ กปผ-ฝบม. พิจารณาได้เร็วและชัดเจนขึ้น
- คปผ-ฝบม. ควรให้ความสำคัญในการทำหน้าที่กรรมการมากขึ้นและควรทำความเข้าใจในรายละเอียดภารกิจและงานของหน่วยงานอื่นมากขึ้น
- คผฝ-ฝบม. ในฐานะเลขานุการ คปผ-ฝบม. ควรเพิ่มบทบาทในเชิงวิชาการ วิเคราะห์และเสนอแนวทางต่าง ๆ เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
- ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนบทบาทของ คผฝ-ฝบม. มากขึ้น ทั้งนี้เพราะ คผฝ-ฝบม. ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา

### 3. ปัจจัยความสำเร็จในการใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์ ผู้เกี่ยวข้องได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานไปปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

- ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับระบบประเมินผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ผลักดันให้มีการนำมาใช้อย่างจริงจัง รวมทั้งต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำข้อปฏิบัติด้วย
- การสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ โดยมีการประชาสัมพันธ์ และชี้แจงให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ตรงกัน
- มีการใช้ระบบแรงจูงใจมาเชื่อมโยงกับผลการประเมิน
- ควรผลักดันให้มีการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานถึงหน่วยงานระดับแผนก

- การปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีการบริหารงานเชิงธุรกิจมากขึ้น รวมทั้งการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานให้มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกองไปศึกษาดูงานระบบประเมินผลการดำเนินงานจากหน่วยงานอื่น

### การอภิปรายผล

จากการศึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะพบว่า ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และเห็นด้วยที่ผู้บริหาร กฟผ. มีนโยบายให้มีการประเมินผลหน่วยงานโดยการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผล เพราะจะทำให้หน่วยงานทราบถึงศักยภาพและสถานะของตนเอง เห็นแนวทางที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบมีความมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่สนับสนุนหน้าที่การบริหารที่เกี่ยวกับการประเมินผลและการควบคุม โดยได้ผสมผสานหลายแนวคิดเข้าด้วยกัน ได้แก่

### การบริหารเชิงกลยุทธ์

ระบบประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ แม้ว่าจะไม่ได้นำหลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ทั้งหมด แต่ก็มีผลต่อเนื่องเชื่อมโยงมาจากการจัดทำแผนธุรกิจเชิงเพลิงซึ่งเป็นแผนระดับสายงาน และแผนปฏิบัติการของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ ในขั้นตอนการจัดทำแผนทั้งสองระดับจะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับ ซึ่งจะมีความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ การกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลระดับกองจะเน้นให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ โดยพิจารณาจากภารกิจหลักเป็นสำคัญ และมีการกำหนดตัวชี้วัดส่วนหนึ่งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ การจัดทำข้อปฏิบัติฯ จึงถือเป็นส่วนหนึ่งในขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์ ในส่วนของการกำหนดสิ่งที่จะวัดและกำหนดมาตรฐาน สำหรับการประเมินผลจะเป็นการวัดผลโดยการนำผลที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

### การบริหารงานตามเป้าหมาย

ระบบประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้นำหลักการและแนวความคิดของการบริหารงานตามเป้าหมายมาประยุกต์ใช้ค่อนข้างมาก ซึ่งเป็นการ

คำนึงถึงการบริหารงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การและแนวคิดด้านการจูงใจ

ในขั้นตอนการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผล หน่วยงานผู้ได้บังคับบัญชาจะทำการกำหนดตัวชี้วัด รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดนั้นเสนอคณะทำงาน (คปฝ-ฝบม.) และคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน (กปฝ-ฝบม.) ตามลำดับ เปรียบเหมือนขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารงานตามเป้าหมาย และเมื่อมีการลงนามข้อปฏิบัติแล้ว ก็ถือเป็นข้อตกลงร่วมกันที่ทั้งสองฝ่ายจะรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานก็ได้มีการเปิดโอกาสให้มีการทบทวนเป้าหมายเป็นระยะ และต้องจัดทำรายงานการประเมินผลเสนอ คปฝ-ฝบม. และ กปฝ-ฝบม. เช่นกัน นอกจากนี้ในระบบประเมินผลการดำเนินงานของ กพผ. ได้มีการจัดตั้งคณะทำงานถึง 2 คณะ เพื่อช่วยผู้บริหารในการพิจารณาและให้ความเห็นชอบทั้งการจัดทำข้อปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินงาน

ส่วนประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของระบบประเมินผลการดำเนินงานของ กพผ. ที่สอดคล้องกับการบริหารงานตามเป้าหมายคือระบบแรงจูงใจ มีการใช้แรงจูงใจเชื่อมโยงกับผลการประเมินแล้วในระดับสายงานและระดับฝ่าย แต่สำหรับระบบประเมินผลการดำเนินงานระดับกองของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะยังไม่ได้นำระบบแรงจูงใจมาเชื่อมโยง เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าควรรอไปอีกระยะหนึ่งเพื่อให้การจัดทำข้อปฏิบัติมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ อย่างไรก็ตามแนวคิดการบริหารงานตามเป้าหมายจะมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก ไม่ได้สนใจวิธีการได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น อาจทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพได้

#### ระบบวัดผลดุลยภาพ

ระบบประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ ได้นำแนวคิดของระบบวัดผลดุลยภาพมาประยุกต์ใช้ในหลักการที่ว่า การประเมินผลหรือการวัดผลการดำเนินงาน ควรมีการวัดผลในหลาย ๆ มุมมองที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล ซึ่งตามแนวคิดดั้งเดิมของระบบวัดผลดุลยภาพ มุมมองที่ควรจะมีวัดผลจะประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา อย่างไรก็ตามแนวคิดของระบบวัดผลดุลยภาพในเรื่องมุมมองก็ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นไปตามแนวคิดดั้งเดิม การจะมีมุมมองขึ้นกับปรัชญาและลักษณะพื้นฐานขององค์กรเป็นหลัก เพียงแต่ให้พิจารณาให้ครบถ้วนเหมาะสม ดังนั้นการประยุกต์ใช้ของระบบประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับมุมมองต่าง ๆ จึงต่างจากแนวคิดดั้งเดิม โดยในปีงบประมาณ 2544 นี้ ได้กำหนดเป็น 5 มุมมองคือ ประสิทธิภาพทางการเงิน

ประสิทธิภาพทางกายภาพ คุณภาพการบริการ การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และคุณภาพการบริหาร

### การจัดทำตัวชี้วัด

ระบบประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะในส่วนของการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน นับว่ามีหลักการที่สอดคล้องกับแนวความคิดในการจัดทำตัวชี้วัดได้ค่อนข้างสมบูรณ์ ทั้งแนวทางในการจัดทำตัวชี้วัดซึ่งมีการจัดทำตัวชี้วัดโดยพิจารณาจากภารกิจหลักหรือขอบเขตงานที่สำคัญ ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี การทำจัดรายละเอียดตัวชี้วัด ยกเว้นการทดสอบคุณภาพตัวชี้วัดซึ่งไม่ได้จัดทำเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกณฑ์ในการทดสอบบางตัวทำได้ยากและต้องใช้ความพยายามในการดำเนินการค่อนข้างมาก ทั้งด้านทรัพยากรและความรู้ทางวิชาการ ซึ่งอาจมีการประยุกต์ใช้ในโอกาสต่อไป

จะเห็นว่าแนวความคิดต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้กับระบบประเมินผลการดำเนินงาน นั้นมีส่วนที่คล้ายคลึงและเชื่อมโยงกันอยู่ จึงไม่สามารถบอกได้ว่ามาจากแนวคิดใดเป็นหลัก เป็นการผสมผสานให้มีความเหมาะสมกับระบบประเมินผลการดำเนินงานเป็นส่วน ๆ อย่างไรก็ตาม จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงในส่วนที่บกพร่องตามปัญหาที่พบ รวมทั้งพิจารณาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องต่อไป

### ข้อค้นพบ

จากการศึกษาทั้งเอกสารและการสัมภาษณ์ถึงระบบประเมินผลการดำเนินงาน ถึงหลักการ แนวความคิด ปัญหาและปัจจัยความสำเร็จ ผู้ศึกษามีข้อค้นพบดังนี้

1. ผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบประเมินผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง เนื่องจากเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลน้อย ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าทำให้มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับรองลงไป
2. ผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งเห็นด้วยที่มีการประเมินผลการดำเนินงานด้วยการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผล แต่เห็นว่าการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลในปัจจุบันยังไม่มีคุณภาพมาตรฐานเพียงพอที่จะสนับสนุนให้มีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังไม่มีกรอบรับอย่างแท้จริงจากผู้เกี่ยวข้อง
3. ผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีส่วนได้ส่วนเสียจากระบบประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน จึงทำให้ขาดความสนใจและความตั้งใจที่จะพัฒนาระบบ



4. ระบบประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ ยังไม่ได้เชื่อมโยงไปถึงหน่วยงานระดับแผนกและผู้ปฏิบัติงาน จึงทำให้ผลงาน ความสำเร็จของงานอาจไม่สอดคล้องและสนับสนุนกันอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ

5. ผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่เห็นว่าภาระหน้าที่และบทบาทของ คปฝ-ฝบม. ส่วนใหญ่ควรดำเนินการโดย คผฝ-ฝบม. ในฐานะเลขานุการ คปฝ-ฝบม. ซึ่งมีบทบาทด้านวิชาการและการวางแผนประจำฝ่ายอยู่แล้ว โดยต้องทำการวิเคราะห์ และนำเสนอความเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบประเมินผลการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบต่อไป

6. การตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน (กปฝ-ฝบม.) คณะทำงานประเมินผลการดำเนินงาน (คปฝ-ฝบม.) โดยหลักการมีข้อดีในแง่การทำงานเป็นทีม มีการเสนอความเห็นที่กว้างขวาง ทำให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ แต่ในทางปฏิบัติพบว่ากรรมการมีส่วนร่วมน้อย

7. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรมีรูปแบบกึ่งราชการ และ กผฝ. เป็นหน่วยงานใหญ่ จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงาน เพราะการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ จะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และต้องรอนโยบายกันตามลำดับบังคับบัญชา ทำให้ไม่คล่องตัว

#### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาทั้งเอกสารรวมทั้งการสัมภาษณ์ถึงหลักการ แนวคิด ปัญหาและปัจจัยความสำเร็จของระบบประเมินผลการดำเนินงาน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับฝ่ายต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และควรมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานมากขึ้น เป็นการแสดงความมุ่งมั่นที่จะนำระบบประเมินผลการดำเนินงานมาใช้อย่างจริงจัง และแสดงความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรกำหนดช่องทางที่จะเข้ามามีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น เพราะในระบบปัจจุบันมีช่องทางที่เกี่ยวข้องเฉพาะการเป็นประธาน กปฝ-ฝบม. เท่านั้น ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมเมื่อการจัดทำข้อปฏิบัติดำเนินการแล้วเสร็จ

2. เพื่อให้การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลมีคุณภาพ มาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ชั้นแรกควรมีการทบทวนภารกิจของทุกกองและวิเคราะห์งานเพื่อพิจารณาหาตัวชี้วัดที่สอดคล้องและสะท้อนภารกิจนั้น ๆ อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ หลังจากนั้นก็เป็นการศึกษา กำหนดน้ำหนักซึ่งจะต้องกำหนดให้สอดคล้องตามความสำคัญของภารกิจและนโยบาย และการกำหนดเป้าหมายควรต้องยึดหลักในการกำหนดเป้าหมายที่ดีคือ สามารถวัดได้ ทำหาย มีการกำหนดช่วงเวลา เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรและสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาทุก ๆ ปี เพื่อให้มีการพัฒนาและปรับให้เข้ากับสถานการณ์

3. ผู้บริหารควรนำระบบแรงจูงใจมาใช้ หลังจากมีการยอมรับในข้อปฏิบัติการ ประเมินผลการดำเนินงานแล้ว และควรมีการศึกษาถึงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ และความเหมาะสมในการให้แรงจูงใจแต่ละประเภทด้วย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญมากขึ้นและร่วมกันพัฒนา ปรับปรุงระบบให้ดียิ่งขึ้น
4. ควรพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงาน โดยให้มีการจัดทำข้อปฏิบัติถึงหน่วยงานระดับแผนกและระดับบุคคล เนื่องจากการที่ระบบประเมินผลจะใช้ได้นั้น ทุกคนในหน่วยงานจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้อะไรและการสนับสนุน ร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุผลที่ตั้งไว้
5. การพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงาน ต้องทำให้เห็นผลอย่างจริงจังภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่นานเกินไป เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญและผู้บริหารตั้งใจจริงในการนำมาปฏิบัติ
6. ควณฝ-ฝบม. ควรเพิ่มบทบาทในการนำเสนอหลักการ การวิเคราะห์ต่าง ๆ เชิงวิชาการให้ กปฝ-ฝบม. และ คปฝ-ฝบม. พิจารณามากขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้กรรมการมีความรู้ ความเข้าใจ และทำตามบทบาทหน้าที่ได้มากขึ้น
7. ผู้บริหารควรมีกฤษฎีในการสร้างบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
8. การใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงานยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้ปฏิบัติงาน อาจมีการต่อต้านหรือไม่ให้ความร่วมมือในช่วงแรก ผู้บริหารจะต้องทำการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนให้ชัดเจนถึงหลักการ แนวคิด ความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ที่ทั้งองค์กรและพนักงานจะได้รับ
9. หน่วยงานควรมีการพัฒนาจัดทำระบบข้อมูล เพื่อสนับสนุนระบบประเมินผล
10. เนื่องจากระบบประเมินผลการดำเนินงานมีขอบเขตกว้างขวาง รายงานฉบับนี้จึงมีข้อจำกัด ทำได้ไม่สมบูรณ์ครอบคลุมทุกประเด็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการดำเนินงาน เช่น การวิเคราะห์สรุปผล ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และปัจจัยความสำเร็จยังไม่ได้แยกตามกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง จึงขอเสนอแนะให้มีการศึกษาเพิ่มเติม รวมถึงการศึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับหน้างานตามภารกิจของแต่ละกองในฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจและผู้เกี่ยวข้องต่อไป