

การออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงานแห่งหนึ่ง

THE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM DESIGN: CASE STUDY OF A STATE ENTERPRISE IN THE POWER SECTOR

วิเชศ คำบุญรัตน์¹ และพานูวัฒน์ กลัษศรีอ่อน²
Wichet Khambunrat¹ and Panuwat Klubsri-on²

บทคัดย่อ

รัฐวิสาหกิจประเภทพลังงานเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ เพื่อดำเนินการด้านการผลิตและจำหน่ายพลังงาน กำกับดูแลโดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง และกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้บรรลุตัวแปรและเป้าหมายในการดำเนินการ รัฐวิสาหกิจประเภทพลังงานแห่งนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ และเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจประเภทพลังงานให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานของแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ผลการศึกษาพบว่า การออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต้องมีการดำเนินการ 6 ประการ คือ (1) การวางแผนเพื่อจัดการผลการปฏิบัติงาน (2) การสร้างการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (3) การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ (4) การบริหารผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงงาน (5) การประเมินและทบทวนผลการปฏิบัติงาน และ (6) การบูรณาการระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้มีประโยชน์นำไปใช้ในการนำระบบไปทดลองปฏิบัติ ตั้งแต่การวางแผนเพื่อจัดการผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการตามระบบที่ได้วางไว้ มีการประเมินและทบทวนผลการปฏิบัติงาน การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน และการเชื่อมโยงบูรณาการกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น

คำสำคัญ: ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน รัฐวิสาหกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

A state enterprise in the power sector is an organization established by the Act to carry out the production and distribution of energy governed by State Enterprise Policy Office (SEPO), Ministry of finance. In order to conform with SEPO's policy, the organization has set its vision, mission and

¹ อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Lecturer in Human Resource Management, Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: wichetkha@pim.ac.th

² อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Lecturer in Human Resource Management, Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: panuwatkl@pim.ac.th

strategic issues. For achieving the organizational goals, the organization needs to develop a performance management system. This research aims to design a performance management system of a state enterprise in the power sector to run effectively and meet the standards of best practice. The results indicate that the design of performance management system requires 6 steps: (1) performance management planning (2) participatory creation and development to drive performance management system (3) communication for raising awareness and understanding (4) performance management and improvement (5) performance evaluation and review and (6) the integration of performance management systems and related human resource management systems.

The findings from this research are useful to apply the system into practice in various ways, from planning for management performance, implementing planned system, evaluating and reviewing performance, gathering performance to integrating with other related human resource management systems.

Keywords: Performance management system, State enterprise, Human resource management

บทนำ

รัฐวิสาหกิจเป็นองค์กร หน่วยงานทางธุรกิจ บริษัท หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่รัฐเป็นเจ้าของ หรือมีทุนร่วมกันแล้วต้องมากกว่าครึ่งหนึ่งของทุนทั้งหมดของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วน (พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ พ.ศ. 2502, 2502; พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518, 2518)

รัฐวิสาหกิจประเภทพลังงานเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ เพื่อดำเนินการด้านผลิตและจำหน่ายพลังงาน (นันทวัฒน์ บรมานนท์, 2551) มี 3 หน่วยงานที่กำกับดูแลประกอบด้วยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นหน่วยงานพิจารณาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และพิจารณาแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะผู้ถือหุ้นและกระทรวงมหาดไทยในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ได้ร่วมจัดทำแนวนโยบายของผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ (Statement of Direction: SOD) ขึ้น เพื่อสร้าง

ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐในการกำหนดแนวทางการพัฒนา และกรอบการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ให้มีความสัมพันธ์ในเชิงบูรณาการ ครอบคลุมภารกิจหลักของรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยกำหนดหลักการการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement) สำหรับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งก่อนเริ่มปีงบประมาณของรัฐวิสาหกิจ เพื่อกำหนดตัวแปรและเป้าหมายในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในแต่ละปี โดยมีคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ในการกำหนดตัวแปรและเป้าหมายในการดำเนินการ จะครอบคลุมด้านสำคัญทุกด้านของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงคุณภาพในการบริการ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2553)

เพื่อให้บรรลุตัวแปรและเป้าหมายในการดำเนินการ รัฐวิสาหกิจประเภทพลังงานแห่งนี้จำเป็นต้องมีการ

พัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ และเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจประเภทพลังงานให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานของแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

การทบทวนวรรณกรรม

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานส่วนที่ 2 คือ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance Management System มีคำแปลในภาษาไทยหลากหลายชื่อ เช่น ระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ระบบบริหารผลงาน เป็นต้น ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกัน โดยมีผู้ให้คำนิยาม เช่น

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551: 14) ให้ความหมายของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การบริหารจัดการเชิงบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล การปรับปรุงแก้ไข และการทบทวนผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรมุ่งมันต้องการ

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. (2551: 12) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการ

ปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้เป็นธรรมโดยทั่วกัน

ผุสดี รุมาคม (2551: 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

American National Standards Institute (2012: 11) ได้ให้นิยามว่า เป็นระบบของการรักษาหรือการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการวางแผน งาน การให้คำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง และการให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล การปรับปรุงแก้ไข และการทบทวนผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีมาตรฐาน เกณฑ์การประเมินเดียวกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน

การออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานนับเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการดำเนินการ เนื่องจากการออกแบบระบบที่ดีทำให้กระบวนการต่างๆ ดำเนินการไปได้ด้วยดี

ผุสดี รุมาคม (2551) ได้กำหนดหลักการออกแบบระบบการประเมินไว้ 5 หลักการ ประกอบด้วย 1) ให้บุคคลที่ต้องใช้ระบบการประเมินมีส่วนร่วมในการออกแบบ 2) มองระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นระบบย่อยหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต้องนำไปปฏิบัติ และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต้องมีความคล่องตัวในการส่งเสริมงาน

ของบุคลากร และ 5) มีความอดทนต่อการเรียนรู้ระบบ การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้กระบวนการออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน 7 ขั้นตอนที่ใช้ร่วมกับหลักการออกแบบ 5 หลักการเพื่อความสำเร็จในการออกแบบและนำไปใช้ปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) คัดเลือกกลุ่มบุคคลมาร่วมออกแบบระบบประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง มีอาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ และผู้ใช้ระบบ 2) ดำเนินการตัดสินใจเลือกกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งระบบจาก 3 ทางเลือก ประกอบด้วย การใช้ที่ปรึกษาจากภายนอก การดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดตั้งคณะทำงาน 3) ประเมินสถานการณ์ปัจจุบันภายในองค์กร 4) กำหนดวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินที่เฉพาะเจาะจง 5) ออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน 6) ทดลองด้วยการนำไปสู่การปฏิบัติ และ 7) ประเมินและตรวจสอบระบบการประเมินเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551) กล่าวถึงกระบวนการของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานว่า ควรแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ที่ต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และพันธกิจไปยังตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีการกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และการจัดเตรียมงบประมาณให้เพียงพอสำหรับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน 2) การดำเนินงานระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ที่ต้องมีการประกาศจัดตั้งคณะทำงานระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การค้นหาตัวชี้วัดต่างๆ การจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่องค์กรจัดขึ้นไปในสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการจัดเก็บและบันทึกข้อมูล 3) การประเมินผลระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานใน 2 รูปแบบคือ การวัดผลเชิงผลผลิตที่จะวัดค่าเป็นตัวเลขจากผลการดำเนินงาน และการวัดผลเชิงพฤติกรรมที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของพนักงาน 4) การจัดการกับผลการใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานไปเพื่อการจ่ายผลตอบแทน และการพัฒนาบุคลากร และ 5) การทบทวนระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน

Norhayati และ Siti-Nabiha (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกรณีศึกษาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลประเทศมาเลเซียที่สัมพันธ์กับรัฐวิสาหกิจพบว่า ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานใหม่ยังไม่สามารถเปลี่ยนมุมมองของพนักงานต่อการดำเนินงานในองค์กรได้

Metz (2000) ได้ศึกษาการออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี ประกอบด้วย 1) การกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนในผลและความสำเร็จในการทำระบบให้สำเร็จ 2) การออกแบบระบบต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร 3) ต้องเชิญหัวหน้างานในหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบระบบ และ 4) ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของระบบ

Schoonover (2011) สรุปปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานมาใช้ประสบความสำเร็จ คือ 1) ทำการวิเคราะห์เหตุผลทางธุรกิจและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องหากนำระบบมาใช้ 2) สร้างกรณีศึกษาทางธุรกิจสำหรับการพัฒนาระบบ 3) มีผู้สนับสนุนระบบ (Sponsorship) และเป็นเจ้าของ (Ownership) อย่างเพียงพอ 4) กำหนดกระบวนการออกแบบที่น่าเชื่อถือ 5) สร้างแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงก่อนการนำระบบมาใช้ 6) มุ่งเน้นการบูรณาการของเป้าหมายและวิธีการในการประเมินผล 7) เน้นการให้คำปรึกษาเพื่อการใช้ระบบ 8) ระบุกระบวนการจัดทาระบบ นโยบาย กฎเกณฑ์ทางธุรกิจหลักเกณฑ์และบทบาทให้ชัดเจน 9) ชี้แจงแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และ 10) ทดสอบระบบก่อนนำไปใช้จริง

American National Standards Institute (2012) ได้ทำการศึกษาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานพบว่า องค์ประกอบขั้นต่ำของระบบที่ควรมี 3 ประการ คือ 1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ที่ต้องการให้ผลงานสำเร็จตามช่วงเวลา 2) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) ในด้านขั้นตอนของการประเมินความคืบหน้ากับเป้าหมายที่กำหนด และ 3) แผนการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Improvement Plan)

Cheng, Dainty และ Moore (2006) ได้ศึกษาการนำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานใหม่ไปใช้ในองค์กรมีลักษณะของการทำงานที่เป็นแบบโครงการๆ พบว่า อุปสรรคของการนำระบบไปใช้ คือ การขาดความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง การสนับสนุนการทำงาน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการไม่อำนวยความสะดวกในการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ระบบ

Longo และ Mura (2008) ได้ศึกษาการบริหารจัดการผู้ถือหุ้นกับการพัฒนาและนำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานไปใช้ในองค์กร พบว่า นโยบายของบริษัทและการให้คุณค่าต่อการพัฒนาจากพนักงาน

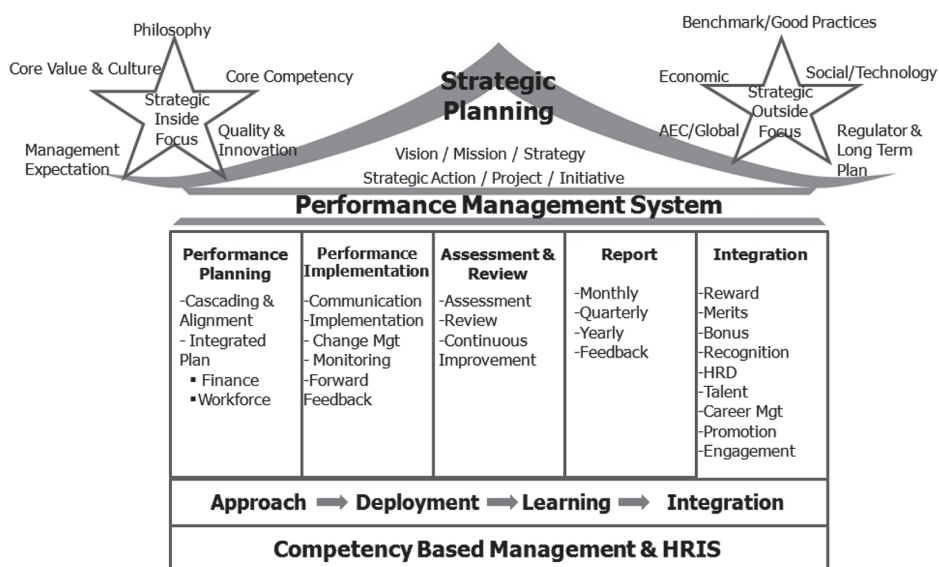
ในการให้ความไว้วางใจ การสร้างความพึงพอใจในงาน การสื่อสาร การทำงานเป็นแบบกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างสูง

KeongChoong (2013) ศึกษาการจัดการผลการปฏิบัติงานกับการจัดการกระบวนการทางธุรกิจพบว่า จุดอ่อนของการนำระบบมาใช้ คือ การใช้ระบบเฉพาะเรื่องไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการทางธุรกิจ

Tung, Baird และ Schoch (2011) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานไปใช้ พบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลลัพธ์ของงาน และการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับพนักงานส่งผลต่อผลลัพธ์ของงานเช่นกัน

Baird, Schoch และ Chen (2012) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลท้องถิ่นประเทศออสเตรเลีย พบความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลงานแบบหลายมิติ การเชื่อมโยงผลงานกับรางวัล การฝึกอบรมและวัฒนธรรมองค์กรในด้านการทำงานเป็นทีม ความเคารพในส่วนบุคคล และผลลัพธ์ของงานกับระบบที่มีประสิทธิภาพ แต่พบว่า ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างตามขนาดของหน่วยงาน

จากวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงพัฒนากอบความคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

จากการพัฒนาข้างต้น กระบวนการออกแบบระบบ การจัดการผลการปฏิบัติงานเริ่มจากการกำหนด ยุทธศาสตร์องค์กรโดยผู้บริหารที่ต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัย ภายในและภายนอก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความ สามารถขององค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และโครงการเชิงกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ยุทธศาสตร์องค์กรแปลงไปสู่การปฏิบัติต้องใช้ กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน อันประกอบด้วย

- การวางแผน (Performance Planning) เพื่อการจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นการแปลง (Cascading) จากยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติที่ทั้งองค์กรอย่างสอดคล้อง ประสานกัน (Alignment) ซึ่งเป็นภารกิจหลักของ โครงการนี้

- การดำเนินการตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Implementation) ซึ่ง เป็นการสื่อสาร สร้างการยอมรับ พัฒนาทักษะ และ พัฒนาทัศนคติ ด้วยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- การประเมินและทบทวน (Assessment & Review) ผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงโดย ต่อเนื่อง

- การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) อย่างเป็นทางการ

- การเชื่อมโยงบูรณาการ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Integration) สู่ระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์อื่น เช่น ค่าตอบแทน จูงใจ ค่าตอบแทนตาม ผลงาน เป็นต้น

เพื่อให้การพัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Competency-based Management) ที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนระบบ พร้อมกับกำหนดให้ มีการจัดการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ด้วยการทำ P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) ตามแนวทางการบริหาร เพื่อความเป็นเลิศ (SEPA) ที่กล่าวถึงการมี Approach-Deployment- Learning-Integration และนำผลข้อมูล ย้อนกลับ (Forward Feedback) รวมถึงต้องมีระบบ

สารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System: HRIS) เพื่อให้การจัดการผลการ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพโดยสามารถรองรับทั้งในส่วน ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และส่วนสมรรถนะ บุคลากร (Competency) ตั้งแต่กระบวนการวางแผน งาน การดำเนินการ การประเมินและทบทวนผลการ ปฏิบัติงาน การรายงานผล และการนำผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้มีขั้นตอนการทำวิจัย ดังนี้คือ

1. ศึกษาข้อมูลเอกสารจากแผนวิสาหกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน นโยบายและแนวทางการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ ประเภทพลังงาน และกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

2. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้ว่าการและ รองผู้ว่าการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Focus Group) กับ ผู้บริหารผู้ช่วยผู้ว่าการและกลุ่มผู้บริหารที่มีความ สามารถระดับสูงเพื่อหาความต้องการในด้านระบบการ จัดการผลการปฏิบัติงาน

3. ศึกษาหลักการแนวปฏิบัติที่ดีของระบบการ จัดการผลการปฏิบัติงาน (Research/Benchmark) กับ องค์กรชั้นนำ

4. พัฒนาเป็นหลักการที่ใช้ในการออกแบบระบบ การจัดการผลการปฏิบัติงาน

5. สรุประบบการจัดการผลการปฏิบัติงานและ นำเสนอ

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นผู้บริหารระดับ สูงระดับผู้ว่าการ จำนวน 1 คน รองผู้ว่าการ จำนวน 5 คน ผู้ช่วยผู้ว่าการ จำนวน 10 คน และกลุ่มผู้บริหารที่มี ความสามารถระดับสูง จำนวน 30 คน

ผลการวิจัย

นำกรอบความคิดการจัดการผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กรและการศึกษาหลักการแนวปฏิบัติที่ดีของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน พบว่า

รัฐวิสาหกิจประเภทพลังงานเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ เพื่อดำเนินการด้านผลิตและจำหน่ายพลังงาน และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ว่าการได้มีแนวนโยบายและแนวทางการบริหารมีสาระสำคัญ ดังนี้ 1) พัฒนาการสมรรถนะสูง โดยจะต้องเป็น 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจ 2) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) และระบบสารสนเทศที่ทันสมัย 3) ปรับชุดความคิดของบุคลากร (Mind Set) มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุด คือ คุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นเป้าหมายร่วมจนเกิดวัฒนธรรมการทำงาน “อะไรที่ประชาชนได้” 4) ปรับปรุงคุณภาพของระบบไฟฟ้าและการให้บริการ 5) พัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อการเติบโต และต้องสามารถจัดการให้เป็น Operational Excellence 6) ทำ CSR ที่มุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม และ 7) พัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อรองรับอนาคตสรุปได้ว่า นโยบายของผู้ว่าการนั้นเป็นการพัฒนาองค์กรทั้งในด้านปฏิบัติการ ธุรกิจ และกระบวนการบริหารภายใน

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการประชุมเชิงปฏิบัติการพบความต้องการในด้านระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน องค์กรประกอบ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ด้านการวางแผน เพื่อการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning)

- ควรมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ สู่แผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบลงถึงระดับผู้ดำเนินการฝ่าย ด้านสาระสำคัญของแผนและคุณภาพตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นกระบวนการ (Process) ค่อนข้างมากกว่าการวัดด้านผลลัพธ์ (Strategic Result)

- ควรมีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Focus) เพื่อผลักดันแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่ต้องการความท้าทายของเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างจริงจัง

- ควรมีระบบการทบทวนแผนและตัวชี้วัด ปีละ 2 ครั้ง หรือเมื่อสถานการณ์ขององค์กรเปลี่ยนแปลง

- ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันในระหว่างทีมงานที่ต้องทำงานร่วมกัน (Coordinate KPI) แต่ต้องการความเป็นระบบและความชัดเจน

- ควรมีตัวชี้วัดระดับองค์กรที่สำคัญที่เป็นตัวชี้วัดระดับองค์กรที่มีน้ำหนักเพียงพอ

- ตัวชี้วัดต้องสะท้อนเป้าหมายขององค์กร หรือมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถวัดได้

- ช่วงเวลาของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการรับตัวชี้วัด (KPI) มาปฏิบัติ ต้องการการจัดให้มีการสอดคล้องกัน และมีเวลาในการจัดการผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

2. การดำเนินการตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Implementation)

- ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับกลาง ควรแสดงบทบาทในฐานะ Performance Driver & Change Agent

- ควรมีการสื่อสารการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความสำเร็จ (Result Oriented Culture) และการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนในทุกระดับ

- ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์ ยกกระตือรือร้นการปฏิบัติงานให้สูงกว่าภารกิจปกติ สู่เป้าหมายในเชิงกลยุทธ์

- ควรมีระบบสารสนเทศที่อำนวยความสะดวกในการจัดการผลการปฏิบัติงาน

3. การประเมินและทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Assessment & Review)

- ควรมีรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความถี่ในการประเมินมากกว่าปีละ 2 ครั้ง

- ควรมีกลไกของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง
- ควรมีกระบวนการในการยกระดับผลการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนผลงานที่ใช้ Strategic Focus & Alignment และส่วนพฤติกรรม
- ด้านการประเมินสมรรถนะบุคลากร ควรพิจารณาการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมพัฒนา มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

4. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report)

- การรายงานผลการปฏิบัติงานแยกส่วนระหว่าง แผนงาน และแผนยุทธศาสตร์กับผลการปฏิบัติงาน
- รายงานผลการปฏิบัติงานควรนำไปใช้ใน กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น
- ควรนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องในชีวิตการทำงานประจำวัน

5. การเชื่อมโยงบูรณาการระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานสู่ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น (Integration)

- ควรนำผลการจัดการผลการปฏิบัติงานไปบริหาร ค่าตอบแทนตามผลงานอย่างจริงจังมากเพียงพอ
- การจัดระบบผลตอบแทนในรูปแบบอื่นต้อง เชื่อมโยงกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- ควรนำผลจากระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ในเรื่องอื่น เช่น การพัฒนา การบริหารผู้มีความสามารถ การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices Benchmarking) ด้านระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานกับองค์กรชั้นนำ 3 องค์กร ประกอบด้วย บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และ Public Service Electric & Gas พบว่า

ต้องมีการจัดระบบและกรอบของเวลาในการจัดการผลการปฏิบัติงาน วางกลไกขับเคลื่อนระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ ทำระบบให้ง่าย ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และการวัดผลเป็นตัวเลข สร้าง คุลยภาพ เชื่อมโยงทั้งองค์กร

สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สามารถใช้เป็นแนวทางในการออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน 6 ประการ คือ

1. การวางแผนเพื่อจัดการผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัย พบว่า ควรมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบลงถึงระดับผู้อำนวยการ ควรมีระบบที่เชื่อมโยงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการมีตัวชี้วัดที่สำคัญสะท้อนเป้าหมายระดับองค์กร ทั้งนี้จะเป็นเพราะว่าทุกรัฐวิสาหกิจมีการกำกับดูแล โดย 3 หน่วยงาน คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และกระทรวงต้นสังกัด โดยมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement) ก่อนเริ่มปีงบประมาณของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นหากมีการแปลงตัวแปรและเป้าหมายสู่แผนปฏิบัติการ ย่อมทำให้ตัวแปรและเป้าหมายประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551) ที่พบว่าการวางแผนระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ที่ต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และพันธกิจไปยังตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีการกระจายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และการจัดเตรียมงบประมาณให้เพียงพอสำหรับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ก่อนมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์งานวิจัยของ หุสดี รุมาคม (2551) และ Schoonover (2001) พบว่า ต้องประเมินสถานการณ์ปัจจุบันภายในองค์การวิเคราะห์เหตุผลทางธุรกิจและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องหากนำระบบมาใช้

สร้างกรณีศึกษาทางธุรกิจสำหรับการพัฒนาระบบ กำหนดกระบวนการออกแบบที่น่าเชื่อถือสร้างแผน บริหารการเปลี่ยนแปลงก่อนการนำระบบมาใช้ และ ทดสอบระบบก่อนนำไปใช้จริงอีกทั้งยังสอดคล้องกับการ ศึกษาเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices Benchmarking) จากองค์กรชั้นนำ 3 องค์กร ประกอบด้วย บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และ Tenaga Nasional Berhad ที่พบว่า ต้องมีการจัดระบบและกรอบของเวลาในการจัดการ ผลการปฏิบัติงาน การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และการ วัดผลเป็นตัวเลข สร้างคุณภาพ เชื่อมโยงทั้งองค์กร

ทั้งนี้ American National Standards Institute (2012) ได้ทำการศึกษา พบว่า ต้องตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ที่ต้องการให้ผลงานสำเร็จตามช่วงเวลา และ ต้องนำระบบนี้มาใช้ครอบคลุมทุกระบบทางธุรกิจ ดังงานวิจัยของ Keong Choong (2013) โดยผุสดี รุมาคม (2551) เสนอทางเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งระบบ ประกอบด้วย การใช้ที่ปรึกษาจากภายนอก การดำเนิน การโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดตั้งคณะทำงาน

2. การสร้างการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนระบบ การจัดการผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของ ผู้บริหาร น่าจะมีสาเหตุมาจากการจัดทำบันทึก ข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement) ก่อนเริ่มปีงบประมาณ ของรัฐวิสาหกิจ ที่มีการกำหนดตัวแปรและเป้าหมาย ในการดำเนินการ ครอบคลุมด้านสำคัญทุกด้านของ รัฐวิสาหกิจ รวมถึงคุณภาพในการบริการ ดังนั้นจึงต้อง อาศัยการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรทุกภาคส่วน ตั้งแต่ การวางแผนงานจนถึงการรายงานผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551), Metz (2000), ผุสดี รุมาคม (2551) และการ ศึกษาเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices Benchmarking) จากองค์กรชั้นนำ 3 องค์กร ประกอบด้วย บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด

(มหาชน) และบริษัท Tenaga Nasional Berhad ที่ว่า การดำเนินงานระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ที่ต้อง มีการประกาศจัดตั้งคณะทำงาน โดยการให้บุคคล หรือ หัวหน้างานในหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องใช้ระบบการ ประเมินมีส่วนร่วมในการออกแบบเพื่อให้ระบบการ จัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดทำตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน การเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตาม กลยุทธ์ที่องค์การจัดและการจัดเก็บและบันทึกข้อมูล สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การมีส่วนร่วมนี้ Schoonover (2011) เสนอให้มีการกำหนดให้มี ผู้สนับสนุนระบบ (Sponsorship) และเป็นเจ้าของ (Ownership) อย่างเพียงพอ Cheng, Dainty และ Moore (2006) พบว่า อุปสรรคของการนำระบบไปใช้ คือ การขาดความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในการ สนับสนุนการทำงานสอดคล้องกับงานของ Tung, Baird และ Schoch (2011) ที่พบว่า การสนับสนุนจาก ผู้บริหารระดับสูงส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบ

3. การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ควรมีการสื่อสารการสร้าง ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จ (Result Oriented Culture) และการสื่อสารเพื่อสร้างความ เข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ในทุกระดับ โดยผู้บริหารระดับกลาง ควรแสดงบทบาท ในฐานะ Performance Driver & Change Agent ทั้งนี้ เป็นไปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางมีความใกล้ชิดกับ พนักงานเป็นอย่างมาก หากผู้บริหารระดับกลางมีความ เข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ย่อมสื่อสารให้พนักงานระดับต่ำกว่าเข้าใจได้ง่าย สอดคล้องกับ Longo และ Mura (2008) ที่พบว่า การสื่อสาร และการทำงานเป็นแบบกลุ่มมีความสัมพันธ์ กันอย่างสูงกับความสำเร็จของระบบ อีกทั้ง Metz (2000), Cheng, Dainty และ Moore (2006) ที่ได้พบว่า ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญ ต่อความสำเร็จของระบบที่จะลดการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงของพนักงาน ดังนั้นหากการสื่อสาร

ไม่เพียงพอ Norhayati และ Siti-Nabiha (2009) ศึกษาพบว่า ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานใหม่ของรัฐวิสาหกิจ ยังไม่สามารถเปลี่ยนมุมมองของพนักงานต่อการดำเนินงานในองค์กรได้

โดยการศึกษาเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices Benchmarking) ด้านระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานกับองค์กรชั้นนำ 3 องค์กร ประกอบด้วย บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และ Public Service Electric & Gas เสนอให้มีการทำระบบให้ง่ายเพื่อต่อการทำความเข้าใจ

4. การบริหารผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงงาน

จากผลการวิจัยที่พบว่า ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานให้สูงกว่าภารกิจปกติ สู่เป้าหมายในเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานของ ผุสดี รุมาคม (2551) และ American National Standards Institute (2012) ที่พบว่า ต้องมีการประเมินและตรวจสอบระบบการประเมินเพื่อนำไปสู่การพัฒนา มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) ในด้านขั้นตอนของการประเมินความคืบหน้ากับเป้าหมายที่กำหนด

5. การประเมินและทบทวนผลการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยที่พบว่า ควรมีระบบการทบทวนแผนและตัวชี้วัด ปีละ 2 ครั้ง หรือเมื่อสถานการณ์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงควรมีกลไกของการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง ควรมีกระบวนการในการยกระดับผลการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการรายงานผลการปฏิบัติงานแยกส่วนระหว่างแผนงาน และแผนยุทธศาสตร์กับผลการปฏิบัติงานและควรนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องในชีวิตการทำงานประจำวัน สาเหตุอาจเกิดจากระบบการทบทวนแผนและตัวชี้วัดแม้จะทำปีละ 2 ครั้ง แต่อาจยังไม่เพียงพอ เพราะสถานการณ์ทั้งในและนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันต่อสถานการณ์ และมีการสื่อสารมากขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551) ที่เสนอให้มีการทบทวนระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและ American National Standards Institute (2012) ที่เสนอให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Improvement Plan)

6. การบูรณาการระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น

จากผลการวิจัยที่พบว่า ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์มีการนำผลการจัดการผลการปฏิบัติงานไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น เช่น การบริหารค่าตอบแทนตามผลงาน อย่างจริงจังมากเพียงพอ การจัดระบบผลตอบแทนในรูปแบบอื่น การพัฒนา การบริหารผู้มีความสามารถ การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างความผูกพัน ต่อองค์การน่าเป็นไปได้ว่า การนำผลการจัดการปฏิบัติงานไปบริหารค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินตามผลงาน ต้องไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ส่วนการจัดระบบผลตอบแทนในรูปแบบอื่นยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานของ Schoonover (2011) ที่เสนอให้มีการบูรณาการของเป้าหมายและวิธีการในการประเมินผล ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551) เสนอให้นำผลการใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานไปเพื่อการจ่ายผลตอบแทนและการพัฒนาบุคลากรเช่นเดียวกับ Baird, Schoch และ Chen (2012) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลงานแบบหลายมิติ การเชื่อมโยงผลงานกับรางวัล การฝึกอบรมและวัฒนธรรมองค์กรในด้านการทำงานเป็นทีม ความเคารพในตัวบุคคล และผลลัพธ์ของงานกับระบบที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเพื่อออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจประเภทพลังงานให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานของแนวปฏิบัติที่ดี

(Best Practice) เป็นหนึ่งในระบบที่เหมาะสมกับ
รัฐวิสาหกิจนี้ ผู้วิจัยเสนอแนะให้รัฐวิสาหกิจควรนำระบบ
นี้ไปสู่การปฏิบัติจริงตามการออกแบบที่ได้จัดทำขึ้น อีก
ทั้งรัฐวิสาหกิจอื่นหรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย

รัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่ได้กำกับดูแล
รัฐวิสาหกิจอื่น ควรนำผลการออกแบบไปเป็นแนวปฏิบัติ
ที่ดี เพื่อพัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของ
รัฐวิสาหกิจต่างๆ ต่อไป

บรรณานุกรม

- นันทวัฒน์ บรมานนท์. (2551). *ครั้งที่ 7 รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชนและหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ*. สืบค้นเมื่อ
26 ธันวาคม 2557, จาก <http://www.pub-law.net/publaw/view.aspx?id=1241>
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2551). *การบริหารผลงาน ทำจริง...ทำอย่างไร?*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดุสิต รุมาคม. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงานฉบับปรับปรุงแก้ไข*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.
- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518. (2518). *ราชกิจจานุเบกษา*,
เล่ม 92, ตอนที่ 16 ฉบับพิเศษ, 2-3.
- พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ พ.ศ. 2502. (2502). *ราชกิจจานุเบกษา*, เล่ม 76, ตอนที่ 69, 2.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2553). *หลักการระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ*. สืบค้น
เมื่อ 12 มกราคม 2558, จาก <http://www.sepo.go.th/2011-06-07-09-19-39/2011-07-24-05-34-03.htm>
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: สมาคม
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- American National Standards Institute. (2012). Performance Management Programs. Retrieved January
12, 2015, from <https://www.shrm.org/hrstandards/documents/performance%20management%20ans%20%282012%29.pdf>
- Baird, K., Schoch, H. & Chen, Q. (2012). Performance management system effectiveness in Australian
local government. *Pacific Accounting Review*, 24(2), 161-185.
- Cheng, M. I., Dainty, A. & Moore, D. (2006). Implementing a new performance management system
within a project-based organization: A case study. *International Journal of Productivity and
Performance Management*, 56(1), 60-75.
- Franceschini, F., Galetto, M. & Turina, E. (2013). Techniques for impact evaluation of performance
measurement systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(2),
197-220.
- James, W. (2009). Rationality, institutionalism and accounting change: understanding a performance
management system within an Australian public sector entity. *Journal of Accounting &
Organizational Change*, 5(3), 362-389.
- KeongChoong, K. (2013). Are PMS meeting the measurement needs of BPM?. A literature
review. *Business Process Management Journal*, 19(3), 535-574.
- Longo, M. & Mura, M. (2008). Stakeholder management and human resources: development and
implementation of a performance measurement system. *Corporate Governance: The
international journal of business in society*, 8(2), 191-213.

- Metz, E. J. (2000). Using strategic design concepts to create a best-in-class performance management system. *National Productivity Review*, 19(2), 51-62.
- Norhayati, M. A. & Siti-Nabiha, A. K. (2009). A case study of the performance management system in a Malaysian government linked company. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5(2), 243-276.
- Schoonover, C. S. (2011). Performance Management Best Practices: Part One, Program Design. Retrieved January 17, 2015, from <http://www.inspireone.in/pdf/Performance/Performance-Management-Best-Practices.pdf>
- Tung, A., Baird, K. & Schoch, H. P. (2011). Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(12), 1287-1310.

Translated Thai References

- Boramanon, N. (2008). *Public enterprise, public organization and service delivery unit*. Retrieved December 26, 2014, from <http://www.pub-law.net/publaw/view.aspx?id=1241> [in Thai]
- Chantarawongpaisarn, P. (2008). *Performance management... how to?*. Bangkok: HR Center. [in Thai]
- Meesuttha, A. & Sachukorn, S. (2008). *Performance evaluation (revised ed.)*. Bangkok: Technology Promotion Association (Thailand-Japan). [in Thai]
- National economic and social development board act. (1959). *Government gazette*, 76, 2. [in Thai]
- Qualification Standard for state enterprise's committee and employee act. (1975). *Government gazette*, 92, 2-3. [in Thai]
- Rumakhom, P. (2008). *Performance evaluation*. (revised ed.). Bangkok: Thana press. [in Thai]
- State enterprise policy office. (2010). *Principle of performance management system for state enterprise*. Retrieved January 12, 2015, from <http://www.sepo.go.th/2011-06-07-09-19-39/2011-07-24-05-34-03.htm> [in Thai]



Wichet Khambunrat received his Master degree of Labour and Welfare Development from Thammasat university and Bachelor degree in Industrial psychology from Chiangmai university. From his over 20 years precious experiences in private company as a Human Resource functions. He is currently Chair Person, Department of Human Resource Management in Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management.



Panuwat Klubsri-on graduated his Bachelor of Journalism and Mass Communication with 1st class honor from the faculty of Journalism and Mass Communication, Thammasat University in 2007. Afterwards, he continued study and received his M.A. in Industrial and Organizational Psychology, Chulalongkorn University in 2011. At present, he is a full time lecturer in Faculty of Management Science (Human Resource Management) at Panyapiwat Institute of Management.