

บทที่ 1

บทนำ



1.1 สภาวะการณ์ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

หน่วยงานรัฐวิสาหกิจมีความแตกต่างจากหน่วยงานเอกชนอื่นๆ ในแง่ของการทำธุรกิจ เพราะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจไม่ได้เน้นลงไปกับการทำกำไรให้สูงที่สุด ไม่มีความต้องการในแง่ของรายได้ที่เพิ่มขึ้น รายได้หลักของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจนั้นได้มาจากการอุดหนุนของรัฐ ในปัจจุบันมีความสนใจไปอยู่ที่การกระตุ้นให้เกิดการนำเอาวิธีการวัดสมรรถนะไปใช้ในหน่วยงาน โดยที่แรงจูงใจในการวัดสมรรถนะของหน่วยงานมาจากอย่างน้อย 4 ปัจจัยคือ นโยบายในการบริหารประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป ทรัพยากรที่ใช้มีอยู่อย่างจำกัด ต้องการประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ต้องการวัดผลงานของหน่วยงาน ตัวอย่างที่เห็นชัดก็คือ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจของประเทศออสเตรเลียที่มีการใช้ระบบการวัดสมรรถนะในการจัดสรรทรัพยากรที่หายาก โดยที่ข้าราชการนั้นต้องปฏิบัติงานโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ตัววัดสมรรถนะมีการพัฒนาขึ้นและมีมูลค่าเพิ่มขึ้นทั้งทางด้านการเงินและทางด้านทรัพยากร

สำหรับประเทศไทยเองในสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ทุกภาคส่วนงานต้องมีการปรับตัวให้รับกับการแข่งขันที่สูงมากขึ้น ไม่เว้นแม้กระทั่งหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ แม้ว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจจะได้รับการอุดหนุนจากรัฐ แต่รัฐเองก็มีค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการบริหารประเทศที่สูงมากขึ้นทุกปี ดังนั้นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหลายหน่วยงานจึงต้องปรับปรุงการบริหารงานของตนเอง เพื่อให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจสามารถที่จะดำเนินกิจการอยู่ได้โดยพึ่งพาการอุดหนุนจากรัฐน้อยลง การวัดสมรรถนะจึงเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการบ่งบอกถึงการพัฒนา ความคุ้มค่า ความพึงพอใจ และอื่นๆในเชิงของตัวเลขที่ชัดเจน อันจะช่วยให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและสามารถลดการอุดหนุนจากรัฐลงได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 ความสำคัญของงานวิจัย

หน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษานั้น มีกระบวนการดำเนินงานที่หลากหลายที่มีความสำคัญแตกต่างกันออกไป ในกระบวนการวัดสมรรถนะงานบำรุงรักษาที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในยุคปัจจุบัน เพราะกระบวนการบำรุงรักษาอาจจะถือได้ว่าไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้ให้กับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจโดยตรง แต่เป็นหน่วยงานสนับสนุนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งผลงานบำรุงรักษาไม่ได้มีผลกระทบให้เห็นแต่เฉพาะหน่วยงานที่มีหน้าที่บำรุงรักษาเท่านั้นแต่จะมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อหน่วยงานที่เป็นลูกค้าของหน่วยงานด้านบำรุงรักษาเองด้วย การพิจารณาแค่ต้นทุนในการบำรุงรักษาทางตรงนั้นไม่เพียงพอที่จะประเมินผลงานทางด้านบำรุงรักษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการวัดสมรรถนะงานบำรุงรักษาที่มีความจำเป็นต้อง

1. ประเมินถึงผลการบำรุงรักษาต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร
2. บ่งชี้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของกลยุทธ์ทางด้านการบำรุงรักษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
3. สร้างรากฐานที่มั่นคงเพียงพอที่จะนำเอากลยุทธ์ทางด้านการบำรุงรักษามาใช้บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
4. ประเมินผลที่เกิดขึ้นอีกครั้งโดยการเทียบเคียงกับหน่วยงานภายในหรือหน่วยงานภายนอกที่ดำเนินงานคล้ายคลึงกัน

Kaplan และ Norton ได้แนะนำการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในฐานะของเครื่องมือที่ใช้ในการแปลงกลยุทธ์จากระดับบนไปสู่ระดับปฏิบัติงานด้วยการวัดสมรรถนะในอดีตเพื่อยกระดับสมรรถนะในอนาคต วัดฤดูประสงค์และตัววัดในการวัดผลเชิงดุลยภาพได้มาจากวิสัยทัศน์ขององค์กรกระจายออกใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านนวัตกรรมและการเจริญเติบโต ตัววัดที่แตกต่างกันในแต่ละมุมมองนั้นสามารถที่จะเชื่อมโยงกันได้ในความสัมพันธ์ลักษณะเป็นเหตุเป็นผล

ยกตัวอย่างเช่น การลงทุนเพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากรจะสามารถลดต้นทุนในการซ่อมบำรุงได้ในอนาคต เป็นต้น ดังนั้นการประยุกต์ใช้แนวคิดของการวัดผลเชิงคุณภาพกับงานบำรุงรักษาจะช่วยให้สามารถพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานบำรุงรักษาได้ในอนาคต การประยุกต์ใช้แนวทางของการวัดผลเชิงคุณภาพสามารถก่อให้เกิดประโยชน์อันจะสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมองเพื่อให้เกิดคุณภาพในทุก ๆ ด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว
2. การแข่งขันในยุคปัจจุบันมุ่งเน้นที่ปัจจัยจับต้องไม่ได้มากขึ้น (Intangible The Assets) เช่น ความรู้ (Knowledge) ชื่อเสียงภาพพจน์ขององค์กร (Image) ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ตราห้อยของสินค้า หรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งการวัดผลเชิงคุณภาพจะคำนึงถึงสมรรถนะของปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องนี้ด้วย
3. การวัดสมรรถนะด้วยตัวชี้วัดทางการเงินบอกให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อเหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลงแล้วการวัดผลเชิงคุณภาพจะวัดสมรรถนะในด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เฉพาะด้านการเงินด้วย ทำให้สามารถแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะขององค์กรอย่างแท้จริง
4. การวัดผลเชิงคุณภาพช่วยให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน อันจะช่วยให้พนักงานภายในองค์กรนั้นมีแนวทางในการทำงานที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการวัดสมรรถนะงานบำรุงรักษาด้วยแนวทางของการวัดผลเชิงดุลยภาพ

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตการทำวิจัยคือ

1. การวัดสมรรถนะจะประยุกต์ใช้กับงานบำรุงรักษาเท่านั้น
2. งานบำรุงรักษาในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะหมายถึง งานบำรุงรักษา ด้านโรงงานฝ่ายการช่างกล เท่านั้น
3. งานบำรุงรักษาจะจำกัดเฉพาะงานที่ปฏิบัติโดยด้านโรงงาน ฝ่ายการช่างกล เท่านั้น
4. การออกแบบระบบการวัดสมรรถนะจะใช้แนวทางของการวัดผลเชิงดุลยภาพ
5. ตัวชี้วัดที่เหมาะสมได้จากการประเมินของหน่วยงานที่รับผิดชอบในกิจกรรมนั้น

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัยคือ

1. พัฒนาตัวชี้วัดทางด้านการบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. พัฒนาระบบการวัดสมรรถนะที่เหมาะสมกับหน่วยงานบำรุงรักษา
3. เพิ่มความสามารถในการบำรุงรักษา ทำให้หน่วยงานที่เป็นลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด

1.6 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัยประกอบด้วย

1. ค้นคว้าทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยและสำรวจงานวิจัยต่าง ๆ
2. ศึกษากระบวนการซ่อมบำรุงและตัวชี้วัดในปัจจุบันของหน่วยงานกรณีศึกษา

3. วิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของงานบำรุงรักษา

4. พัฒนาระบบการวัดสมรรถนะด้วยแนวทางของการวัดผลเชิงคุณภาพในระดับ

ด้านโรงงาน

- 1) กำหนดมุมมองที่ใช้ในการออกแบบตัวชี้วัด
- 2) วิเคราะห์วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง
- 3) สร้างแผนที่ทางกลยุทธ์แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์
- 4) ออกแบบและคัดเลือกตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์ จัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด กำหนดค่าเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์
- 5) กระจายตัวชี้วัดไปยังศูนย์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง

5. พัฒนาระบบการวัดสมรรถนะด้วยแนวทางของการวัดผลเชิงคุณภาพในระดับ

ศูนย์

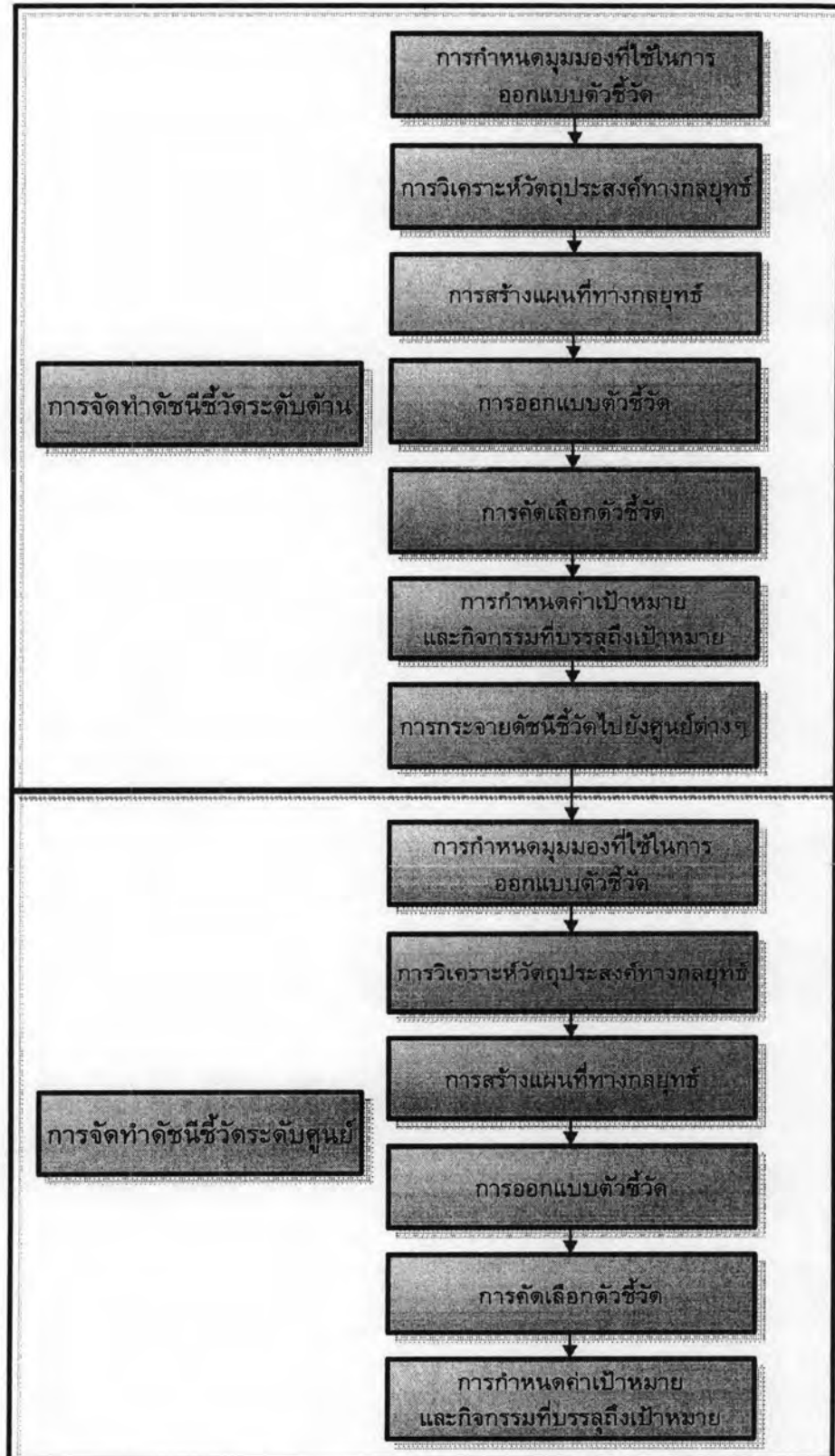
- 1) กำหนดมุมมองที่ใช้ในการออกแบบตัวชี้วัด
- 2) วิเคราะห์วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ในระดับศูนย์
- 3) สร้างแผนที่ทางกลยุทธ์แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์
- 4) พัฒนาตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์ จัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด กำหนดค่าเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์

6. สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับด้านและระดับศูนย์

7. ประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่ได้ออกแบบไว้ในบางศูนย์

8. วิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย

ขั้นตอนในการจัดทำตัวชี้วัดที่สามารถที่จะสรุปเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 แสดงขั้นตอนการจัดทำระบบการวัดสมรรถนะ

1.7 แผนการดำเนินงานวิจัย

แผนการจัดทำงานวิจัยเป็นไปตามรูปที่ 1.2

ลำดับ ที่	กิจกรรม	2549			2550												
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1	ค้นคว้าทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและสำรวจงานวิจัย ต่างๆ	■															
2	ศึกษากระบวนการบำรุงรักษาและตัวชี้วัดใน ปัจจุบัน		■	■	■												
3	วิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของงาน บำรุงรักษา			■	■	■											
4	พัฒนาระบบการวัดสมรรถนะงานบำรุงรักษา ด้วยแนวทางของการวัดผลเชิงคุณภาพใน ระดับด้าน						■	■	■	■							
5	พัฒนาระบบการวัดสมรรถนะงานบำรุงรักษา ด้วยแนวทางของการวัดผลเชิงคุณภาพใน ระดับศูนย์									■	■	■	■	■			
6	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับ ด้านโรงงานและในระดับศูนย์															■	
7	ประยุกต์ใช้ระบบการวัดสมรรถนะ																■
8	วิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย																■

รูปที่ 1.2 แสดงแผนการดำเนินการวิจัย