

## บทที่ 6

### สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของส่วนบริการลูกค้า จังหวัดเชียงใหม่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของพนักงานภายใต้ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) วิธีที่ใช้ในการออกแบบตัวชี้วัด คือ การสร้างตัวชี้วัดจากการวิเคราะห์ บทบาทหน้าที่ผลงานของบุคคล ซึ่งจะต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับ ภารกิจ บทบาทหน้าที่งาน และ ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเหมาะสม ประกอบกับ เพื่อให้การกำหนดตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกันระหว่างตัวชี้วัดของผู้บริหารและพนักงาน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการสำรวจข้อมูลพื้นฐานจากบุคคล 2 กลุ่ม คือ หัวหน้าส่วนงาน และพนักงาน ผู้ปฏิบัติ และมีวิธีการศึกษาและเก็บข้อมูลพื้นฐานสำหรับนำไปใช้ประกอบการออกแบบตัวชี้วัด ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม นโยบาย แผนงานรวมและตัวชี้วัดในระดับองค์กร แผนปฏิบัติการประจำปีที่ใช้เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่กำหนด ตัวชี้วัดผลปฏิบัติงานที่ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ ต้องรับผิดชอบ และหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

2. การเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนงาน จำนวน 13 คน คือ ผู้จัดการ ส่วนบริการลูกค้า จำนวน 1 คน และหัวหน้าศูนย์บริการต่างๆ จำนวน 12 คน เพื่อให้ทราบข้อมูล เกี่ยวกับ ภารกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ทำให้ การปฏิบัติงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ลักษณะคำถามจะกำหนดมาจากหน้าที่ พื้นฐานและหน้าที่หลักของส่วนงานที่ได้รับมอบหมาย

3. การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่งานภายใต้สังกัด ส่วนบริการลูกค้า เพื่อให้ทราบถึง บทบาทหน้าที่และลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ และความเหมาะสมของตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวนตัวอย่างที่ใช้ คือ 130 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควตา จากพนักงาน 3 กลุ่มงาน คือ

3.1 กลุ่มงานด้านช่าง จาก 5 ศูนย์บริการ ที่มีหน้าทำงานแตกต่างกัน ศูนย์ฯ ละ 15 คน รวมทั้งสิ้น 75 ตัวอย่าง

3.2 กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า จาก 13 ศูนย์บริการ ที่มีหน้าทำงานคล้ายคลึงกัน การสุ่มตัวอย่างจะสุ่มจากศูนย์บริการลูกค้าที่มีพนักงานปฏิบัติงานเกิน 10 คน จำนวน 2 ศูนย์ฯ ละ 10 คน และสุ่มตัวอย่างจากศูนย์บริการลูกค้า ที่มีพนักงานปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 คน จำนวน 3 ศูนย์ฯ ละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 35 ตัวอย่าง

3.3 กลุ่มงานด้านสนับสนุน จาก 2 ศูนย์บริการ ที่มีหน้าทำงานแตกต่างกัน ศูนย์ฯ ละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 20 ตัวอย่าง

แบบสอบถามจะแบ่งเป็น 3 ชุด แยกเป็นของแต่ละกลุ่มงาน ลักษณะคำถามในแต่ละแบบสอบถามจะมี 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะบทบาทหน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งกำหนดมาจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในแต่ละหน้าทำงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาใช้วิเคราะห์บทบาทหน้าที่ผลงานของบุคคล และกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่กำหนดจะมีความสอดคล้องกับลักษณะบทบาทหน้าที่งานที่เป็นคำถามในส่วนที่ 2 และกำหนดจากข้อมูลตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่ ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่รับผิดชอบ จำนวน 11 ตัวชี้วัด

ทฤษฎีที่ใช้เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับ การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard หรือ BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยมุมมองหลัก 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และแนวความคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators หรือ KPIs) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญสำหรับติดตาม พัฒนา และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้างต้นจากบุคคล 2 กลุ่ม คือ หัวหน้าส่วนงานที่ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อให้ทราบข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ และพนักงานผู้ปฏิบัติที่ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อให้ทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่งานที่ปฏิบัติและความเหมาะสมของตัวชี้วัด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตลอดจนผลการออกแบบตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่มงาน สามารถสรุปได้ ดังนี้

## 6.1 สรุปผลการศึกษา

### 6.1.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารส่วนงาน

ตามท้องถ้งครได้ม้การกำหนดคว้สัษัษณ์และได้ถ่ยทอกลงมาสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและเป้าหมาย และมีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วนงานเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหัวหน้าส่วนงานได้ม้การถ่ยทอเป้าหมายของตัวชี้วัดไปสู่ผู้ได้บ้บังคับบัญชา และเห็นด้วยที่จะให้ม้การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคลโดยตัวชี้วัดดังกล่าวจะต้องกำหนดร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ได้บ้บังคับบัญชา และเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างม้ประสิทธิภาพ หัวหน้าส่วนงานได้ม้นโยบายที่จะส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมอย่างสม่าเสมอเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ม้ประสิทธิภาพ โดยมีพฤติกรรมของพนักงานที่ต้องการปรับเปลี่ยน คือ เวลาในการปฏิบัติงาน การเพิ่มความระมัดระวัง ละเอียดและรอบคอบในการปฏิบัติงาน

### 6.1.2 ความคิดเห็นของพนักงานผู้ปฏิบัติ

ความค้ดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่งานที่ปฏิบัติ พนักงานในกลุ่มงานด้านช่างส่วนใหญ่เห็นด้วยที่ลักษณะงานมีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติ และมีผลเส้ຍหายร้ายแรงต่อภาพลักษณ์เมื่อมีการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด พนักงานในกลุ่มงานด้านบริการลูกค้าส่วนใหญ่เห็นด้วยที่ลักษณะงานต้องมีการติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก และมีผลเส้ຍหายร้ายแรงต่อภาพลักษณ์เมื่อมีการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ส่วนพนักงานในกลุ่มงานด้านสนับสนุน ไม่มีลักษณะงานใดที่เห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่

ความค้ดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่เหมาะสม พนักงานในทุกกลุ่มงานส่วนใหญ่เห็นด้วยคล้ายกันในตัวชี้วัดแยกตามมุมมอง ดังนี้ *มุมมองด้านการเงิน* คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน และจำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน *มุมมองด้านลูกค้า* คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน และจำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน *มุมมองด้านการปฏิบัติงาน* คือ อัตรางานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน จำนวนครั้งที่ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน อัตราของเส้ຍที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน และจำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี *มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา* คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี และพนักงานในทุกกลุ่มงานส่วนใหญ่จะมีความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน

กันตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น กลุ่มงานด้านช่าง ปฏิบัติหน้าที่งานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา จะเห็นด้วยกับตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน คือ จำนวนครั้งของการเกิดเหตุเสีย/เดือน และระยะเวลาในการตรวจแก้คืนดีเหตุเสียภายในกำหนด/ครั้ง เป็นต้น

ข้อมูลพื้นฐานที่ได้จัดเก็บจากทั้ง 3 ส่วนดังกล่าวข้างต้นได้นำมาใช้ประกอบการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

### 6.1.3 การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล

จากการนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวชี้วัด และข้อมูลตัวชี้วัดของส่วนงาน มาประกอบการออกแบบตัวชี้วัด สามารถสรุปผลการออกแบบตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่มงานเป็นแต่ละมุมมอง ดังนี้

#### 6.1.3.1 มุมมองด้านการเงิน คือ

- จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ของส่วนงาน เช่น ปฏิบัติหน้าที่งานด้านการนับเหรียญ ไขเหรียญ และนำส่งเงิน
- จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้น้ำมันพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานที่ต้องมีการใช้น้ำมันพาหนะในการปฏิบัติงาน เช่น ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์
- จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเป็นประจำ เช่น ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง
- จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการชดเชยค่าเสียหายต่อบุคคลภายนอกเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด เช่น ปฏิบัติงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา

#### 6.1.3.2 มุมมองด้านลูกค้า คือ

- จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าที่เป็นทั้งบุคคลภายนอกและพนักงานภายในองค์กร เช่น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการและงานแผนฯ
- จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานด้านช่างและกลุ่มงานด้านบริการลูกค้าที่ต้องติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก เช่น ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์



- จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องเหรียญตู้โทรศัพท์สาธารณะเต็ม/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในกลุ่มงานด้านช่างที่เกี่ยวข้องกับงาน ไขเหรียญ ตู้โทรศัพท์สาธารณะ คือ ปฏิบัติหน้าทำงานด้านนับเหรียญ ไขเหรียญ และนำส่งเงินฯ

- จำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติสำหรับหน้าทำงานด้านช่างและกลุ่มงานด้านบริการลูกค้าที่ต้องติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก เช่น ปฏิบัติหน้าทำงานด้านตรวจแก้ และบำรุงรักษา อุปกรณ์

### 6.1.3.3 มุมมองด้านการปฏิบัติงาน คือ

- จำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งมอบพัสดุได้ตามใบเบิกพัสดุ/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในกลุ่มงานด้านสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบพัสดุ เช่น ปฏิบัติงานด้านจัดหา จัดเก็บ ทรัพย์สินฯ

- จำนวนเลขหมายที่สามารถติดตั้งให้ลูกค้าใหม่สำเร็จ/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในกลุ่มงานช่างและกลุ่มงานด้านบริการลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับงานด้านติดตั้งเลขหมาย เช่น ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนฯ

- จำนวนใบสั่งงานที่สามารถติดตามให้ปิดได้ภายในกำหนดเวลา/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในกลุ่มงานด้านสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับใบสั่งงาน คือ ปฏิบัติงานด้านเงิน การจัดทำงบประมาณฯ

- จำนวนเลขหมายที่มีหนี้ค้างเกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในกลุ่มงานด้านบริการลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับการเร่งรัดติดตามหนี้ คือ ปฏิบัติงานตรวจสอบและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ

- จำนวนเงินหนี้ค้างที่เกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในกลุ่มงานด้านบริการลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับการเร่งรัดติดตามหนี้ คือ ปฏิบัติงานตรวจสอบและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ

- ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า เช่น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าและบริการตลอดจนรับชำระเงินประเภทต่างๆ

- จำนวนครั้งของการเกิดเหตุเสีย/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในกลุ่มงานด้านช่างที่เกี่ยวข้องกับการเกิดเหตุเสีย คือ ปฏิบัติงานด้านตรวจแก้ และบำรุงรักษา

- ระยะเวลาในการตรวจแก้คืนดีเหตุเสียภายในกำหนด/ครั้ง เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในกลุ่มงานด้านช่างที่เกี่ยวข้องกับการตรวจแก้คืนดีเหตุเสีย คือ ปฏิบัติงานด้านปฏิบัติงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา

- อัตราของงานที่ทำไปแล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานที่มีกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน เช่น ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนฯ

- จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานที่หากปฏิบัติงานผิดพลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนฯ

- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน เช่น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าและบริการตลอดจนรับชำระเงินประเภทต่างๆ

- จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการมาปฏิบัติงานของพนักงาน

#### 6.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าทำงาน/ปี เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานที่มาจากนโยบายของผู้บริหารเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น

- จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน้าทำงานในทุกกลุ่มงานที่มาจากนโยบายของผู้บริหารเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น

## 6.2 การอภิปรายผล

ในการศึกษาเรื่องการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของ ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า

1. ตัวชี้วัดบางตัวมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่งานที่แตกต่างกันได้หลายหน้าทำงาน

2. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่กำหนดในแต่ละหน้าทำงานจะมีไม่เกิน 15 ตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ พสุ เดชะรินทร์ ที่กล่าวว่าจำนวนตัวชี้วัดของแต่ละคนไม่ควรเกิน 15 ตัวชี้วัดเพราะจะทำให้เสียเวลาในการติดตามและจัดเก็บข้อมูลมากเกินไป

3. พนักงานไม่ค่อยเข้าใจบทบาทหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ทำให้ไม่ค่อยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดที่อาจต้องชดใช้ค่าเสียหายและก่อให้เกิดผลเสียร้ายแรงต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

4. พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายและความคิดเห็นของผู้บริหาร ทำให้ตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ได้รับการยอมรับจากทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดของ พสุ เดชะรินทร์ ที่ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัดของพนักงานควรสอดคล้องกับตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา

5. หัวหน้าส่วนงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ พสุ เดชะรินทร์ ที่กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง

### 6.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของ ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติในบางหน้าทำงานมีกระบวนการปฏิบัติงานหลายขั้นตอน ต้องทำงานเป็นทีม และต้องได้รับความช่วยเหลือจากบุคคล/หน่วยงานอื่นจึงจะทำให้งานเกิดความสำเร็จ การให้ผลตอบแทน จะเป็นแรงจูงใจในการสร้างผลงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

1. ในลักษณะของงานที่มีความแตกต่างกันควรมีการให้น้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดที่แตกต่างกันตามความยากง่ายในการบรรลุผลสำเร็จของงาน
2. งานที่ต้องมีการทำงานเป็นทีมควรที่จะประเมินผลสำเร็จของงานเป็นทีมไปพร้อมกับการประเมินผลระดับบุคคล
3. ในการให้ผลตอบแทนต่อพนักงาน ควรให้ตามคะแนนของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ควรจะกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน คือ ตัวผู้ถูกประเมิน และหัวหน้างานของผู้ถูกประเมิน เพื่อสร้างความยุติธรรม และความถูกต้องของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรคหรือปัญหาพบว่าส่วนใหญ่มีปัญหา การไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลหรือส่วนงานอื่น และการขาดการประสานงานที่ดีก่อนการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบบังคับให้การปฏิบัติงานของพนักงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น หัวหน้าส่วนงานต้องเร่งพิจารณาแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นเหล่านั้น ให้ลดลงหรือหมดไป

6. ก่อนที่จะนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัด ควรให้ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลต่อพนักงานผู้ปฏิบัติอย่างละเอียด

7. เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาข้อมูลเพื่อการออกแบบตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน ทำให้มีข้อจำกัด คือ ไม่มีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดที่กำหนด ดังนั้น ผู้ศึกษา ขอเสนอแนะให้มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการคุณภาพของตัวชี้วัดเพื่อให้ตัวชี้วัดที่กำหนดแสดงถึงคุณภาพและความเหมาะสมที่ดีที่สุด