

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการวัดผลสำเร็จ ธุรกิจ โดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ กรณีศึกษาบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด วิธีการสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพตามหลักการและการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้งานกรณีบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษาจากหนังสือ บทความ เอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์คณะทำงานในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้เกี่ยวกับวิธีการในการสร้างและการนำไปใช้ อีกทั้งสัมภาษณ์พนักงานในสายงานธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการแผนก พนักงานส่วนวางแผน จนถึงพนักงานระดับปฏิบัติงาน อีกทั้งสัมภาษณ์พนักงานที่ทำหน้าที่ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อนำเสนอต่อประธานกรรมการบริษัท เกี่ยวกับผลการ นำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 คน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพนั้นช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงาน ได้ชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น นอกจากนั้นยังช่วยให้การกำหนดแผนงานและงบประมาณสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นผลการปฏิบัติงาน ในหลายๆด้านในเวลาเดียวกันได้

การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ไปประยุกต์ใช้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ขั้นตอนการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานและขั้นตอนในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้งาน

ขั้นตอนในการสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพนั้นสิ่งที่สำคัญคือจะต้องทำให้ทีมผู้บริหารมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรตรงกันเกิดเป็นต้นแบบร่วม (Shared Model)

ขั้นตอนในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายในแต่ละมุมมองนั้นองค์กรจะต้องทำการพิจารณาและเลือกใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ไม่ใช่กำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานตามที่บริษัทอื่น ๆ นิยมใช้กัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กลยุทธ์และปัจจัยอื่น ๆ นั้นแตกต่างกัน

ขั้นตอนในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ไปใช้งานนั้นสิ่งที่สำคัญคือพนักงานทุกคนจะต้องรับทราบและเข้าใจตรงกันถึงกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งจะต้องเข้าใจด้วยว่าตนเองมีส่วนสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายระดับองค์กร เป้า

หมายระดับหน่วยธุรกิจ และเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในที่สุดแล้วองค์กรจะต้องทำการเชื่อมโยงระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เข้ากับระบบการให้รางวัลเพื่อการจูงใจ

ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นมากกว่าระบบวัดผลการปฏิบัติงานทั่วไป เนื่องจากตัววัดผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายต่าง ๆ นั้น ได้มาจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ที่ดีนั้นตัววัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองต่างๆ จะต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี จึงสามารถนำเอาระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ไปเป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ โดยในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น หน่วยธุรกิจจะต้องทำการกำหนดแผนงานและงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือจะต้องมีการป้อนกลับข้อมูลเชิงกลยุทธ์หรือทำการทบทวนกลยุทธ์เป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอว่ายังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนหรือไม่

บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับสัมปทาน โครงการติดตั้งโทรศัพท์ในส่วนภูมิภาคจำนวน 1.5 ล้านเลขหมายและดำเนินการให้บริการโทรศัพท์พื้นฐาน โทรศัพท์สาธารณะแบบหยอดเหรียญ บริการสื่อสารข้อมูลและบริการเสริมพิเศษอื่นๆ ได้นำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์สำหรับปี 2543 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์มากขึ้นและให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นๆ นอกเหนือจากปัจจัยด้านการเงินมากขึ้น

ในการสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ทีมผู้บริหารของบริษัทร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ แล้วร่วมกันตีความเพื่อกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง โดยมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการเงินที่จะเร่งสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และรายจ่ายตัดบัญชี เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านลูกค้าที่จะมุ่งสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้ามากกว่าองค์การโทรศัพท์ฯ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านกระบวนการภายในธุรกิจที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นการทำงานเป็นทีม เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และเติบโตในการจัดสร้างมาตรฐาน ในการจัดเก็บข้อมูลและดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ บริษัทได้ทำการกำหนดเป้าหมายย่อยสำหรับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองก่อน แล้วจึงทำการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายย่อยนั้นพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายปี 2543 สำหรับแต่ละตัววัดผลการปฏิบัติงาน

ในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ไปใช้ บริษัททำการประกาศวิสัยทัศน์เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกันเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำเป้าหมาย ตัววัดผลการปฏิบัติงาน แผนงานและงบประมาณในระดับหน่วย

ธุรกิจให้สอดคล้องกับเป้าหมายในระดับบริษัทต่อไป และได้มอบหมายให้ส่วนประเมินผลการดำเนินงานเป็นผู้ติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์รวมถึงความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ว่ายังมีความเหมาะสมหรือไม่เพื่อรายงานต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นรายไตรมาส

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องพบว่าการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมานำใช้นั้นทำให้เป้าหมายของบริษัทชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น ช่วยให้หน่วยธุรกิจสามารถกำหนดแผนงานและงบประมาณได้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้การติดตามผลการปฏิบัติงานการรายงานผลการปฏิบัติงานสะดวกขึ้นผู้บริหารสามารถเห็นผลการปฏิบัติงานในทุกมุมมองได้ในเวลาเดียวกัน แต่เนื่องจากเป็นเพียงระยะเริ่มแรกของ การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ บริษัทจึงยังไม่นำเอาระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัล

### ปัญหาและอุปสรรค

จากการศึกษาการวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ กรณีบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้งานดังนี้

1. ในการจัดทำเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละมุมมอง กำหนดโดยทีมผู้บริหารและทำในระยะเวลาที่จำกัด
2. พนักงานระดับปฏิบัติการไม่ได้รับทราบถึงเป้าหมายของบริษัท ถึงแม้จะมีการประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน
3. ไม่มีการเชื่อมโยงระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเข้ากับระบบการให้รางวัล
4. เมื่อได้รับรายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรค และความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์แล้ว ไม่มีการจัดการต่อว่ากลยุทธ์ เป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานนั้นยังเหมาะสมหรือไม่อย่างไรกับสถานการณ์ปัจจุบัน และถ้าไม่เหมาะสมจะทำอย่างไร

### ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้งานดังกล่าว ผู้ศึกษามีความคิดเห็นต่อปัญหาของบริษัทและมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ในการกำหนดเป้าหมายและตัววัดในแต่ละมุมมองนั้นควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารของแต่ละส่วนงานได้ปรึกษาหารือกับทีมงานในการกำหนดเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เวลาในการจัดทำช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อความครบถ้วนและเหมาะสมของเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงาน
2. บริษัทควรจัดทำแผนการสื่อให้ความรู้เป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยเครื่องมือต่างๆที่มีอยู่เช่นวารสารประจำเดือนของบริษัท กระดานประกาศในสำนักงาน อินทราเน็ต เป็นต้น เพื่อให้

พนักงานทุกคนทุกระดับ ได้รับทราบและเข้าใจ ตรงกันว่าเป้าหมายของบริษัทคืออะไร และพนักงานเหล่านั้นมีส่วนสำคัญอย่างไรในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท เพื่อที่จะทำให้เป้าหมายรายบุคคลนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยธุรกิจและเป้าหมายของบริษัท ซึ่งการทำเช่นนี้เป็นแรงจูงใจที่แท้จริง (Intrinsic Motivation) จะทำให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทน

3. การเชื่อมโยงระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเข้ากับระบบการให้รางวัลนั้น อาจเป็นข้อบกพร่องในช่วงแรกของการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้ แต่เมื่อเกิดการยอมรับในตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้โดยทั่วกันแล้วก็ควรที่จะทำการเชื่อมโยงระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเข้ากับระบบการให้รางวัล เนื่องจากการให้รางวัลนี้เป็นแรงจูงใจที่ใช้ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Extrinsic Motivation) ซึ่งยังเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะพนักงานที่ทำงานได้ตามเป้าหมายก็สมควรได้รับรางวัล

4. ควรกำหนดแนวทางในการประเมินกลยุทธ์ เป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อที่จะได้ทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างทันที่