

บทที่ 5

การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

จากบทที่ 4 การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนงานและใช้แบบสอบถามพนักงานภายใต้ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่แยกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประกอบกับข้อมูลตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ ต้องรับผิดชอบ เพื่อออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลตามวิธีการสร้างตัวชี้วัด โดยการวิเคราะห์จากบทบาทหน้าที่ผลงานของบุคคลซึ่งเป็นวิธีการสร้างตัวชี้วัด 1 ใน 4 วิธีที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและนำมาประกอบการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล มีดังนี้

1. ข้อมูลตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

ตามที่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในระดับองค์กร และได้มีการถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ให้กับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานประจำปี และมีการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานผ่านตัวชี้วัด จำนวน 11 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1.1 ตัวชี้วัดเกี่ยวกับอัตราการเพิ่มเลขหมาย
- 1.2 สัดส่วนจำนวนชุมสายที่เรียกต่างรหัสสำเร็จอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน
- 1.3 การตรวจแก้เหตุเสียทุกประเภท ภายใน 1 วัน
- 1.4 ประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้โทรศัพท์สาธารณะ
- 1.5 การแก้ไขเหตุเสีย วงจรและคู่สาย
- 1.6 กำไรต่อพนักงาน
- 1.7 ปริมาณรายได้โทรศัพท์สาธารณะในข่ายสายต่อเดือนต่อเลขหมาย
- 1.8 เหตุเสียทุกประเภทต่อ 100 เลขหมาย
- 1.9 จำนวนหนี้ค้างชำระ ต่อ จำนวนเงินตามใบแจ้งหนี้ (เอกชน)
- 1.10 เหตุเสียทุกประเภทต่อ 100 เลขหมาย โทรศัพท์สาธารณะ
- 1.11 การตรวจแก้เหตุเสียโทรศัพท์สาธารณะต่อเดือน

เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัดทั้งหมด ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ ได้มีการจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 20 ศูนย์ ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานด้านช่าง กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า และกลุ่มงานด้านสนับสนุน ซึ่งในแต่ละกลุ่มงานจะมีการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานด้านต่างๆ และมอบหมายหน้าที่งานที่กำหนดดังกล่าวให้พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบ โดยที่พนักงานที่ปฏิบัติในแต่ละหน้าที่งานจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน ดังแสดงในภาพที่ 9

2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

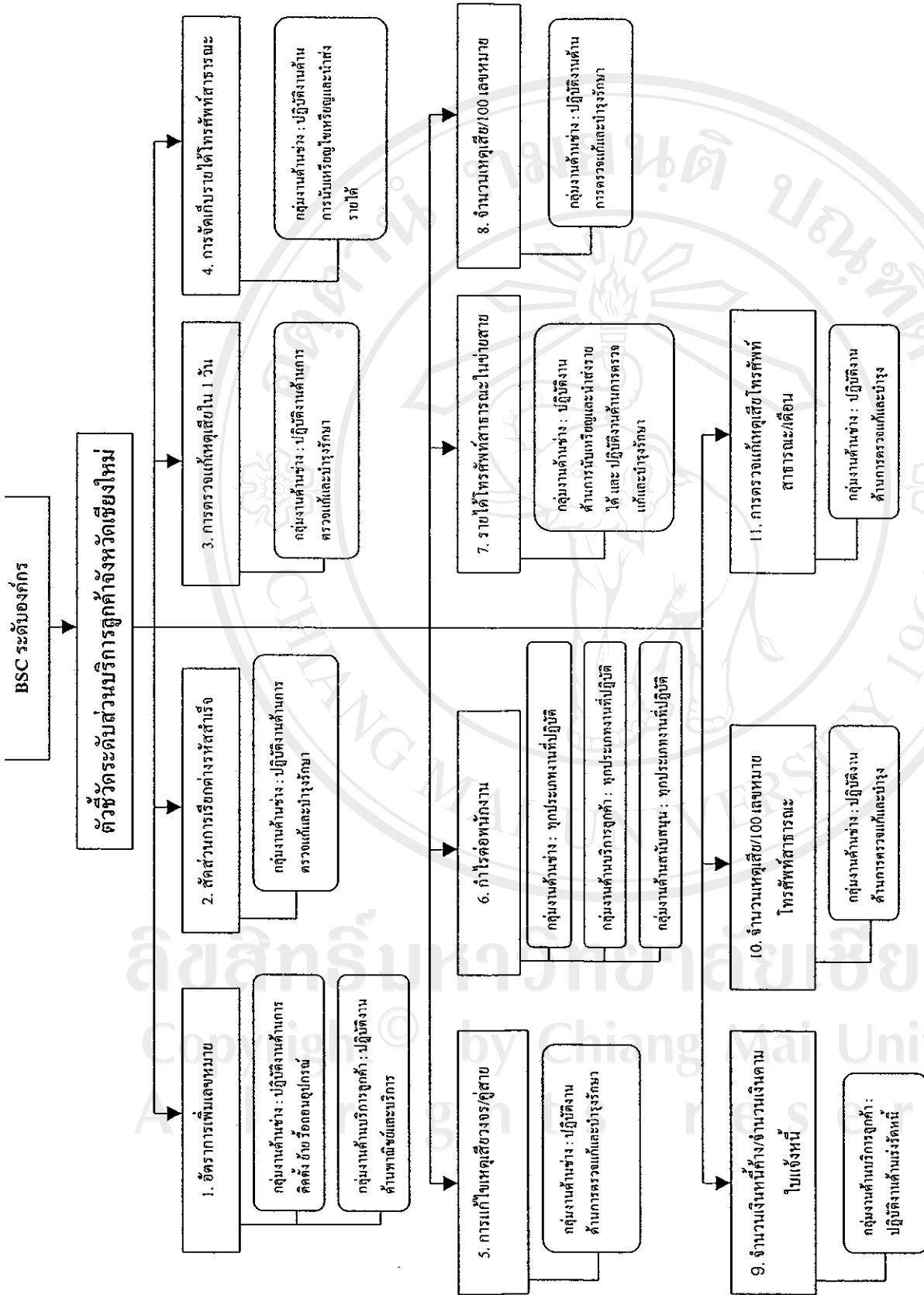
เป็นการจัดเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนงานภายใต้ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 13 คน คือ ผู้จัดการส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ 1 คน และหัวหน้าศูนย์ฯ ต่างๆ จำนวน 12 คน ข้อมูลที่ได้และนำมาใช้ประกอบการออกแบบตัวชี้วัด มีดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ขององค์กร บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในระดับองค์กร และได้ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan) ของส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ โดยที่หัวหน้าส่วนงานภายใต้ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ จะมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติงานประจำปี

2.2 นโยบายในการบริหารงาน หัวหน้าส่วนงานส่วนใหญ่มีนโยบายในการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ การสร้างทักษะความชำนาญในหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับความรู้ด้านระบบสารสนเทศ

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและการสร้างความยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา หัวหน้าส่วนงานทุกคนเห็นด้วยที่จะให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามหน้าที่งานที่รับผิดชอบ และต้องมีการกำหนดลักษณะหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ชัดเจนและให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

2.4 พฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องการให้ปรับเปลี่ยน ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องการปรับเปลี่ยนเกี่ยวกับเวลาการมาปฏิบัติงาน ความกระตือรือร้น การทุ่มเทเอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบ ความตั้งใจทำงาน โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความละเอียดในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายที่ร้ายแรงตามมาได้



แผนภาพที่ 9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรที่แปลงลงไปสู่ระดับส่วนงานและหน้าที่งานที่ปฏิบัติ

2.5 การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน หัวหน้างานส่วนใหญ่เห็นด้วยที่จะนำผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน แต่ต้องประเมินสิ่งที่เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานประกอบด้วย เช่น ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ศักยภาพส่วนตัวของพนักงาน

3. ข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามผู้ปฏิบัติงาน

เป็นการจัดเก็บข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 130 คน จาก 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานด้านช่าง กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า และ กลุ่มงานสนับสนุน เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่งานที่ปฏิบัติ และความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานใน 4 มุมมอง ซึ่งข้อมูลที่ได้และนำมาประกอบการออกแบบตัวชี้วัด มีดังนี้

3.1 กลุ่มงานด้านช่าง

● ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นด้วยคล้ายกัน คือ

- มีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติงาน
- มีผลเสียหายร้ายแรงต่อภาพลักษณ์เมื่อมีการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด

● ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

ตัวชี้วัดที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นด้วยคล้ายกันในแต่ละมุมมอง คือ

- ตัวชี้วัดด้านการเงิน คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน และ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน

- ตัวชี้วัดด้านลูกค้า คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน

- ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติงาน คือ ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน และจำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี

- ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

สำหรับตัวชี้วัดที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นแตกต่างกันในแต่ละมุมมองจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น ปฏิบัติหน้าที่งานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา จะเห็นด้วยกับ

ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน คือ จำนวนครั้งของการเกิดเหตุเสีย/เดือน และ ระยะเวลาในการตรวจแก้คืนดีเหตุเสียภายในกำหนด/ครั้ง เป็นต้น

3.2 กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า

● ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ลักษณะงานส่วนใหญ่ที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยคล้ายกัน คือ

- มีการติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก
- มีผลเสียหายร้ายแรงต่อภาพลักษณ์เมื่อมีการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด

● ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

ตัวชี้วัดที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นด้วยคล้ายกัน ในแต่ละมุมมอง คือ

- **ตัวชี้วัดด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน และจำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน

- **ตัวชี้วัดด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน และจำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน

- **ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตรางานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน และจำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี

- **ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

สำหรับตัวชี้วัดที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นแตกต่างกันในแต่ละมุมมอง จะขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น ปฏิบัติหน้าที่งานเกี่ยวกับการเร่งรัดหนี้ค้างชำระ จะเห็นด้วยกับตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงานที่เหมาะสม คือ จำนวนเลขหมายที่มีหนี้ค้างเกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน และจำนวนเงินหนี้ค้างที่เกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน เป็นต้น

3.3 กลุ่มงานด้านสนับสนุน

● ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ไม่มีลักษณะงานใดที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นด้วยคล้ายกัน

- **ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม**

ตัวชี้วัดที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นด้วยคล้ายกันในแต่ละมุมมอง คือ

- **ตัวชี้วัดด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน และจำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน

- **ตัวชี้วัดด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน

- **ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตรางานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน และ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี

- **ตัวชี้วัดด้านลูกค้า** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

สำหรับตัวชี้วัดที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นแตกต่างกันในแต่ละมุมมอง จะขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น ปฏิบัติหน้าที่งานด้านการเงินการจัดทำงบประมาณ จะเห็นด้วยกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม คือ จำนวนใบสั่งงานที่สามารถติดตามให้ปิดได้ภายในกำหนด/เดือน เป็นต้น

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากทั้ง 3 ข้อดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลของส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) แยกตามกลุ่มงานและหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ดังนี้

5.1 การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

5.1.1 กลุ่มงานด้านช่าง

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริการเกี่ยวกับนโยบายในการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน และพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องการปรับเปลี่ยนเกี่ยวกับเวลาการมาปฏิบัติงาน ความกระตือรือร้น ความตั้งใจและทุ่มเทเอาใจใส่งาน กับการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตัวชี้วัดของส่วนงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสอบถามพนักงานในบทที่ 4 เกี่ยวกับลักษณะงานที่ส่วนใหญ่เห็นด้วย คือ มีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติงาน และมีผลเสียหายร้ายแรงต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด และข้อมูลที่ได้จากการสอบถามพนักงานที่

ส่วนใหญ่เห็นด้วยเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลในแต่ละมุมมอง ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลของกลุ่มงานด้านช่างแยกตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ดังนี้

5.1.1.1 ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์/วงจร

ตารางที่ 81 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	การปฏิบัติงานผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ลักษณะงานมีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติงาน	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่มีการติดต่อลูกค้า	
2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่มีการติดต่อลูกค้า	
3. จำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่มีการติดต่อลูกค้า	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. จำนวนเลขหมายที่สามารถติดตั้งให้ลูกค้าใหม่สำเร็จ/เดือน	รับผิดชอบตัวชี้วัดระดับส่วนงาน : อัตราการเพิ่มเลขหมาย	อัตราการเพิ่มเลขหมาย
2. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า	
3. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	การปฏิบัติงานผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	
5. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
6. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลการได้รับมอบหมายให้พิจารณาตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านอัตราการเพิ่มเลขหมายและกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 81 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานด้านติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล ที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 10 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กร ของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน จำนวน 2 ตัวชี้วัด คือ อัตราการเพิ่มเลขหมาย และ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านช่างที่ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์/วงจร เป็นผู้รับผิดชอบกับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

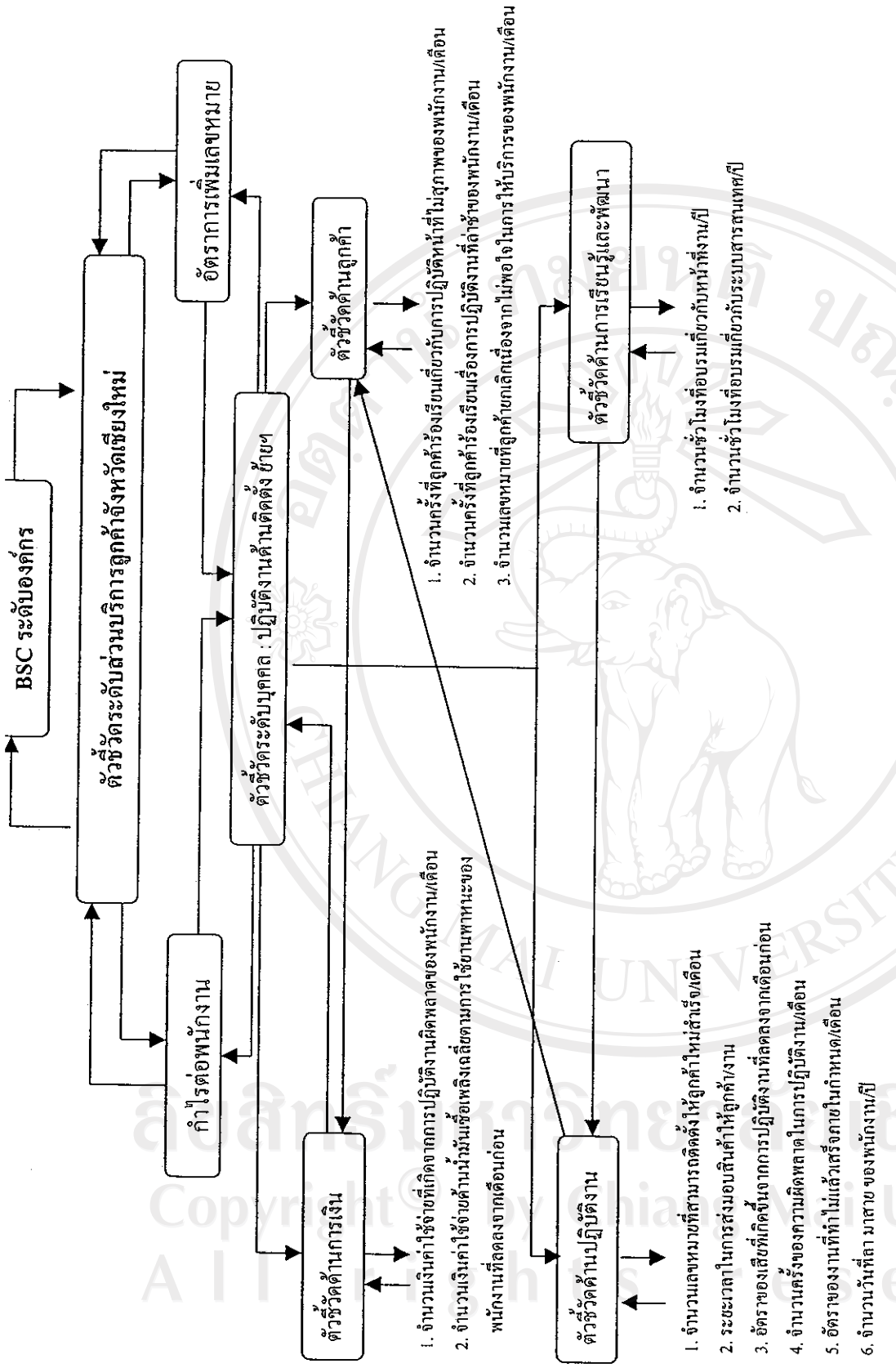
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าทำงาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ จำนวนเลขหมายที่สามารถติดตั้งให้ลูกค้าใหม่สำเร็จ/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบเพื่อให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานเกี่ยวกับอัตราการเพิ่มเลขหมายด้วย รวมไปถึงการออกแบบตัวชี้วัดเกี่ยวกับระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากลักษณะงานที่หากเกิดความผิดพลาดจะทำให้เกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและการชดใช้ค่าเสียหาย และ ตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบ

แบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน และ จำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ต้องมีการติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก และการสอบถามความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบด้วย

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน และจำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้งานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งออกแบบมาจากลักษณะงานที่มีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติงานและการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดด้านกำไรต่อพนักงานในระดับส่วนงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านช่างซึ่งปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์/วงจรเป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน
3. จำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน

1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน

1. จำนวนเลขหมายที่สามารถติดตั้งให้ลูกค้าใหม่เร็ว/เดือน
2. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
3. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
4. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
5. อัตราของงานที่ทำให้ไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
6. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี

1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

แผนภาพที่ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดัส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานด้าน ติดตั้ง ย้าย หรือโอนอุปกรณ์

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์/วงจร จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 13 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 82 โดยจะ แบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 82 แสดงการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์/วงจร

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงาน ที่ลดลงจากเดือนก่อน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของ พนักงาน/เดือน
	2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน
	3. จำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของ พนักงาน/เดือน
	4. พนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. จำนวนเลขหมายที่สามารถติดตั้งให้ลูกค้าใหม่สำเร็จ/เดือน
	2. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	3. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	4. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	5. อัตราของงานที่ไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	6. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.1.2 ปฏิบัติงานด้านการตรวจแก้และบำรุงรักษา

ตารางที่ 83 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจแก้และบำรุงรักษา

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	การปฏิบัติงานผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้งานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ลักษณะงานมีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติงาน	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานต้องมีการติดต่อลูกค้า	
2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานต้องมีการติดต่อลูกค้า	
3. จำนวนเลขหมายที่ถูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานต้องมีการติดต่อลูกค้า	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. ระยะเวลาในการตรวจแก้คืนเหตุเสียภายในกำหนด/ครั้ง	รับผิดชอบตัวชี้วัดระดับส่วนงาน : การตรวจแก้เหตุเสีย	การตรวจแก้เหตุเสียทุกประเภท
2. จำนวนครั้งของการเกิดเหตุเสีย/เดือน	รับผิดชอบตัวชี้วัดระดับส่วนงาน : จำนวนเหตุเสีย	จำนวนเหตุเสีย/100 เลขหมาย
3. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
5. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	การปฏิบัติงานผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	
6. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านสัดส่วนการเรียกต่างรหัสสำเร็จ การตรวจแก้เหตุเสียโทรศัพท์ใน 1 วัน การแก้ไขเหตุเสียวงจร/คู่สาย กำไรต่อพนักงาน

รายได้โทรศัพท์สาธารณะในข่ายสาย จำนวนเหตุเสียโทรศัพท์/ 100 เลขหมาย จำนวนเหตุเสียโทรศัพท์สาธารณะ/ 100 เลขหมาย และ การตรวจแก้เหตุเสียโทรศัพท์สาธารณะ/เดือน ประกอบกับ ข้อมูลที่ได้จากการประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 83 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจแก้และบำรุงรักษา และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 11 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน จำนวน 8 ตัวชี้วัด คือ สัดส่วนการเรียกค่าปรับสำเร็จ การตรวจแก้เหตุเสียโทรศัพท์ใน 1 วัน การแก้ไขเหตุเสียวงจร/คู่สาย กำไรต่อพนักงาน รายได้โทรศัพท์สาธารณะในข่ายสาย จำนวนเหตุเสียโทรศัพท์/ 100 เลขหมาย จำนวนเหตุเสียโทรศัพท์สาธารณะ/100 เลขหมาย และการตรวจแก้เหตุเสียโทรศัพท์สาธารณะ/เดือน ให้กับกลุ่มงานด้านช่างที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจแก้และบำรุงรักษา เป็นผู้รับผิดชอบ กับ การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ ระยะเวลาในการตรวจแก้คินดีเหตุเสียภายในกำหนด/ครั้ง จำนวนครั้งของการเกิดเหตุเสีย/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบเพื่อให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานเกี่ยวกับการตรวจแก้เหตุเสียและจำนวนเหตุเสีย/100 เลขหมาย รวมไปถึงการออกแบบตัวชี้วัดเกี่ยวกับระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากลักษณะงานที่หากเกิดความผิดพลาดจะทำให้เกิดผลเสีย

ต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและการชดใช้ค่าเสียหาย และ ตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของ พนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจาก ผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผล ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

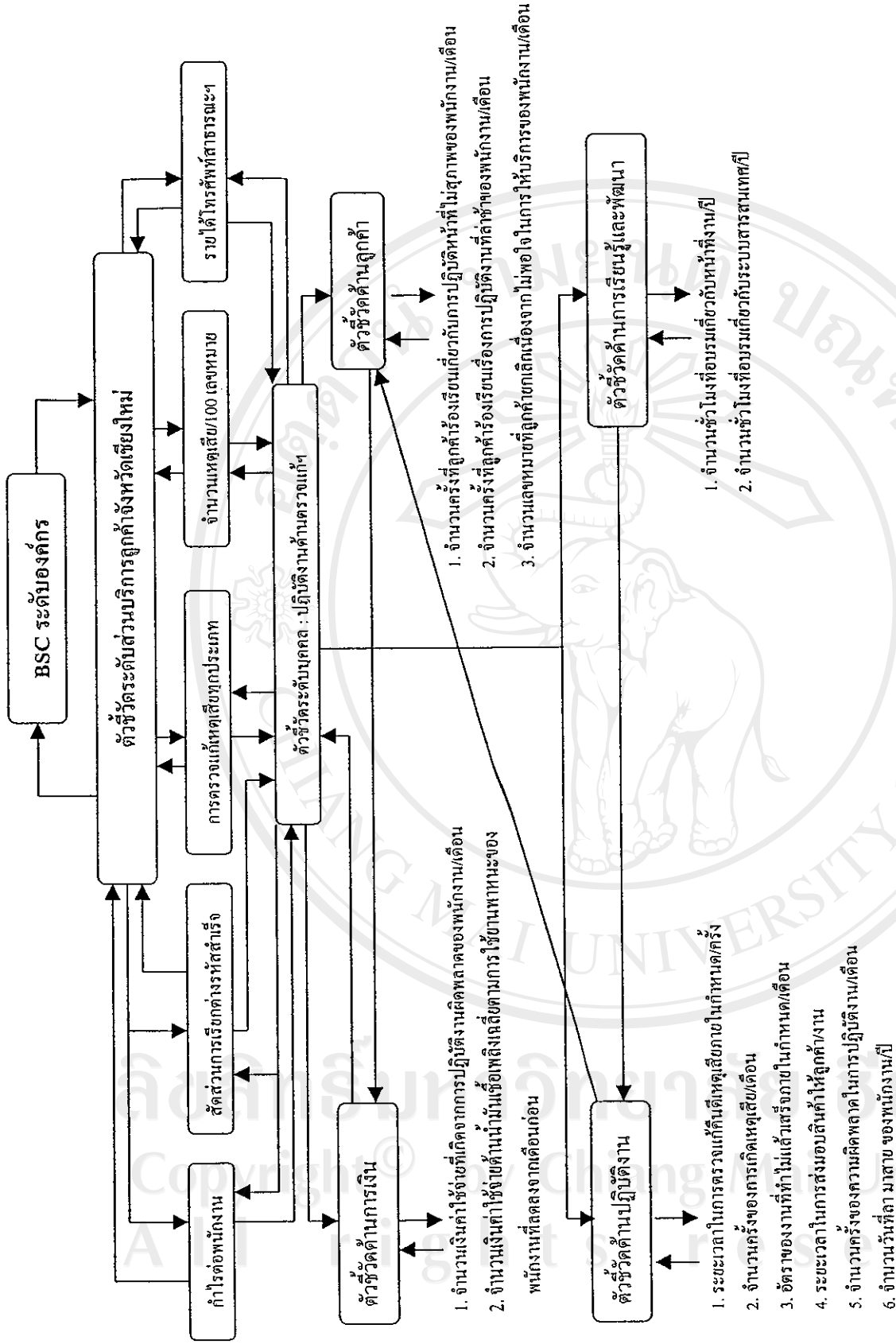
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติ หน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน และจำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็น ตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ต้องมีการติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอกและการสอบถาม ความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้ บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน และจำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งออกแบบมาจากลักษณะงานที่มีการใช้ ยานพาหนะในการปฏิบัติงานและการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจาก ผู้ตอบแบบสอบถาม และเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดด้านกำไรต่อพนักงานในระดับส่วนงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านช่างซึ่งปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์/วงจร เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved



แผนภาพที่ 11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานด้านการตรวจแก้และบำรุงรักษา

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจแก้และบำรุงรักษา จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 13 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 84 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 84 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจแก้และบำรุงรักษา

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
	2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน
	3. จำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. ระยะเวลาในการตรวจแก้คืนดีเหตุเสียภายในกำหนด/ครั้ง
	2. จำนวนครั้งของการเกิดเหตุเสีย/เดือน
	3. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	4. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	5. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	6. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงอบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงอบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.1.3 ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผน ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 85 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผน ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้จ่ายพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ลักษณะงานมีการใช้จ่ายพาหนะในการปฏิบัติงาน	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	การปฏิบัติงานผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	
5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ฝึคชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 85

ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผน ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานและความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 12 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านช่างที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นผู้รับผิดชอบ กับ การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

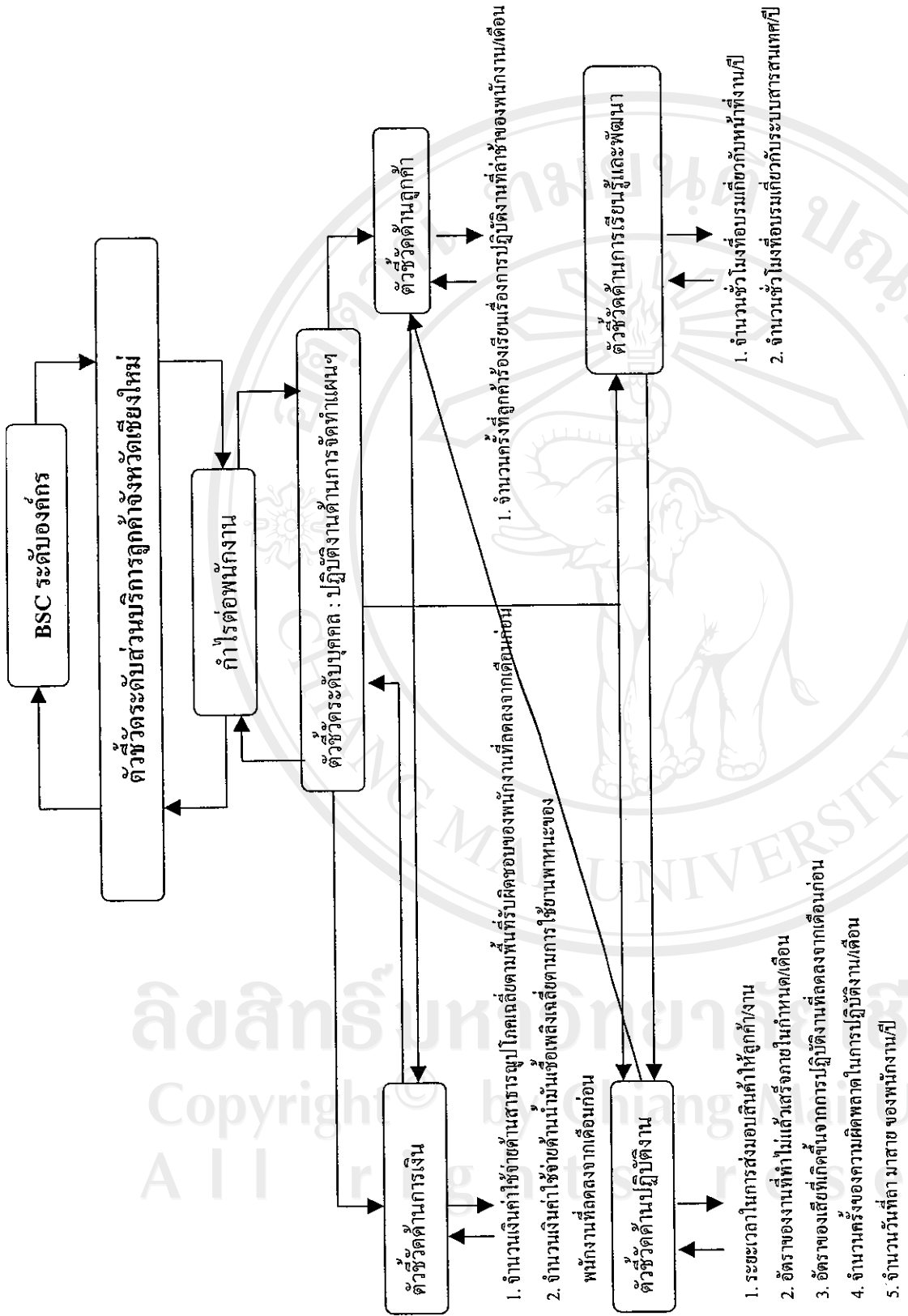
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากลักษณะงานที่หากเกิดความผิดพลาดจะทำให้เกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและการชดใช้ค่าเสียหาย และตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน และจำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งออกแบบมาจากลักษณะงานที่มีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติงานและการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด ด้านกำไรต่อพนักงานในระดับส่วนงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านช่างซึ่งปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดซึ่งสามารถวัดได้จาก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภาพที่ 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผน ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานการจัดทำแผนติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 86 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 86 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผน ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/ เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	2. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	3. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	4. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.1.4 ปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานด้านต่างๆ

ตารางที่ 87 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานด้านต่างๆ

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	การปฏิบัติงานผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	การปฏิบัติงานผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้มอบหมายให้ผิชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 87 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสม

ของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานด้านต่างๆ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 13 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านช่างที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานด้านต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบ กับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

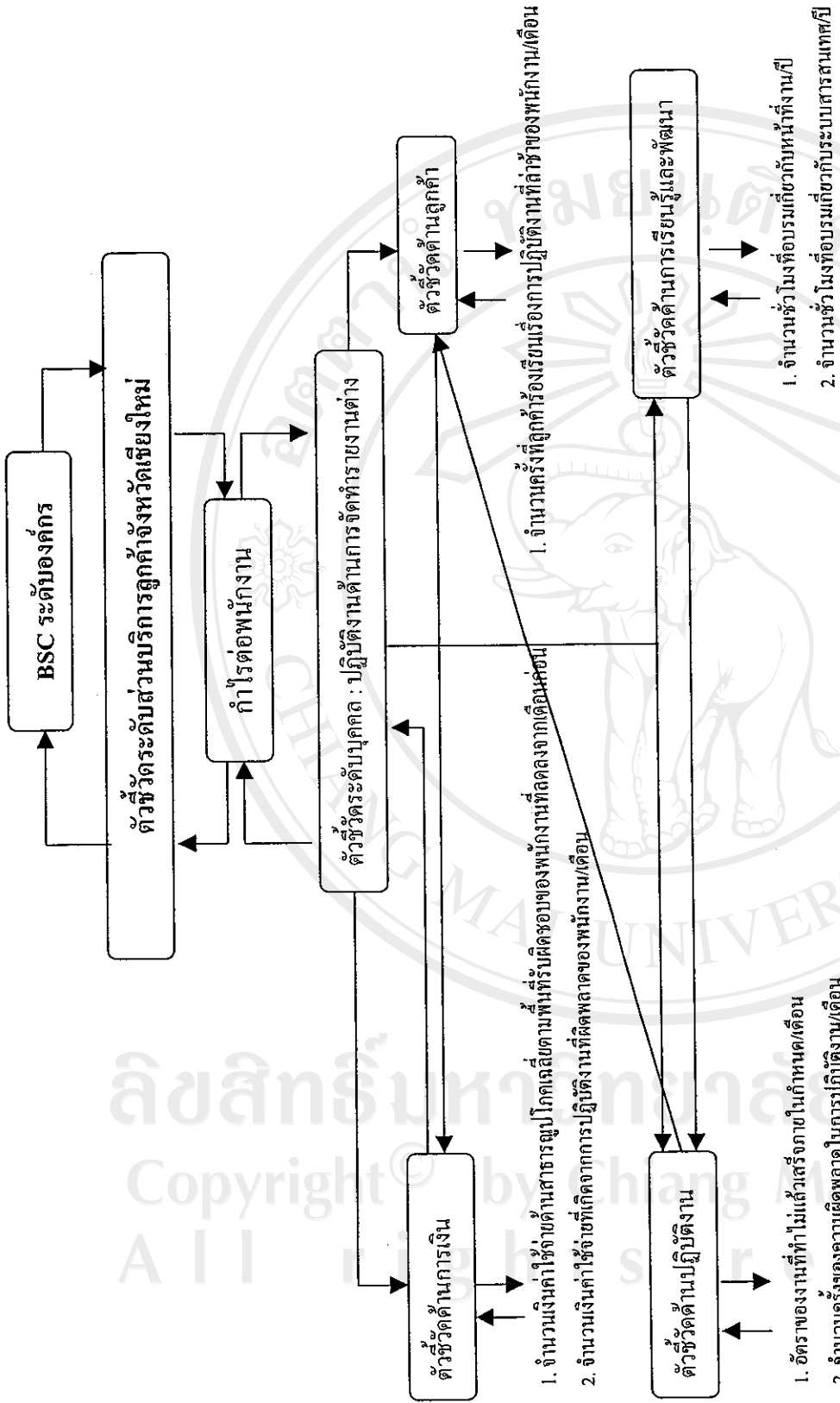
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน และอัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากลักษณะงานที่หากเกิดความผิดพลาดจะทำให้เกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและการชดใช้ค่าเสียหาย และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบด้วย

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน และจำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากลักษณะงานที่การปฏิบัติงานหากเกิดความผิดพลาดจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรและการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดด้านกำไรต่อพนักงานในระดับส่วนงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านช่างซึ่งปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานด้านต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่คิดกลางจากเดือนก่อน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
1. จำนวนครั้งที่ถูกตำหนิเรื่องการทำงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน

1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า/ผู้ลูกค้า/งาน
4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี

1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

แผนภาพที่ 13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดัส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานต่างๆ

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานการจัดทำรายงานด้านต่างๆ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 88 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 88 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานด้านต่างๆ

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.1.5 ปฏิบัติงานด้านนับเหรียญ ใบเหรียญและนำส่งเงินรายได้

ตารางที่ 89 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านนับเหรียญ ใบเหรียญและนำส่งเงินรายได้

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้งานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ลักษณะงานมีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติงาน	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน	การปฏิบัติงานผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	กำไร/พนักงาน รายได้โทรศัพท์ สาธารณะฯ
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องเหรียญตู้โทรศัพท์สาธารณะเต็ม/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	การจัดเก็บรายได้โทรศัพท์ฯ
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านการจัดเก็บรายได้ โทรศัพท์สาธารณะ รายได้โทรศัพท์สาธารณะ และกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 89 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัด

ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านนับเหรียญ ไขเหรียญและนำส่งเงินรายได้ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

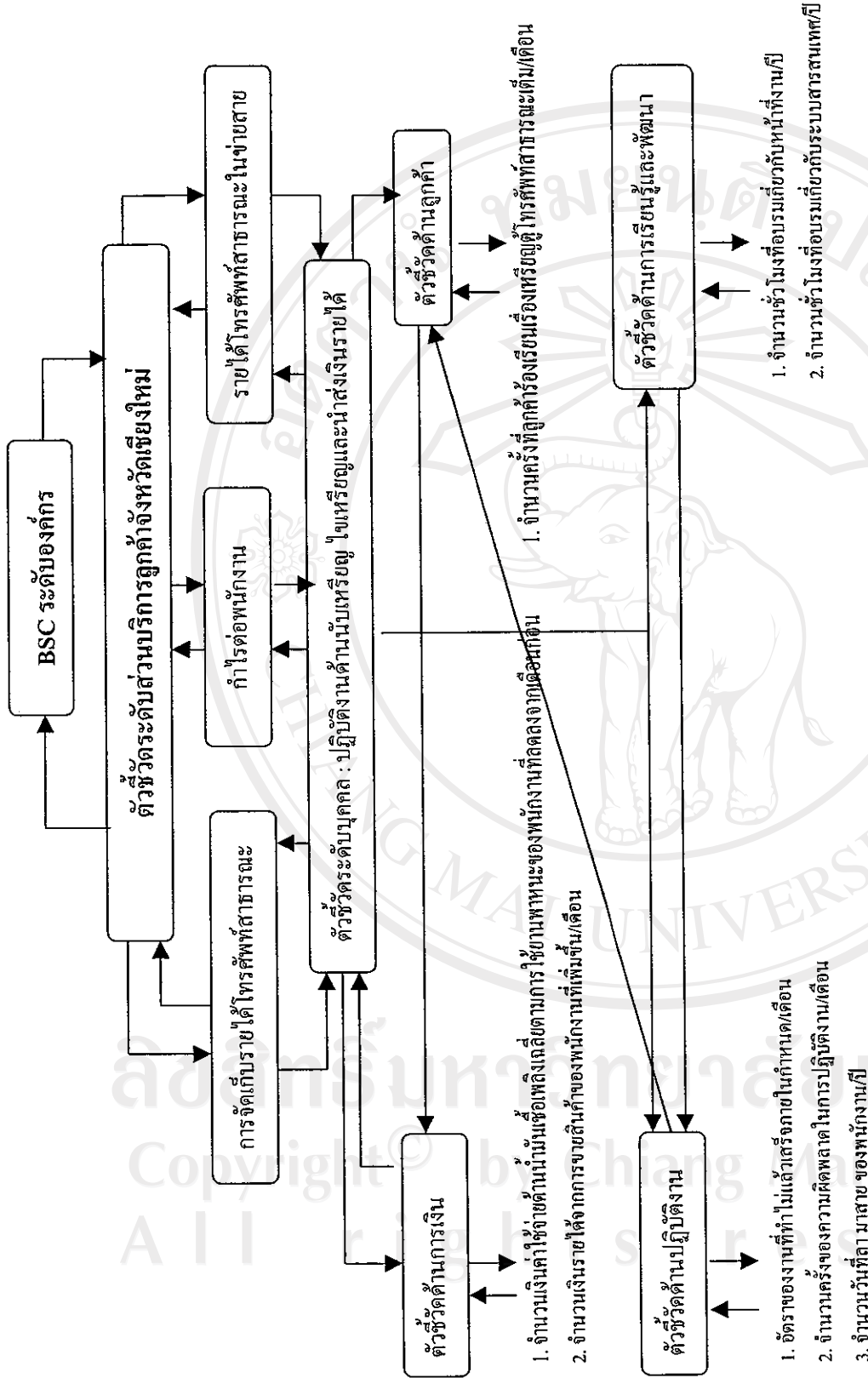
นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 14 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ การจัดเก็บรายได้ โทรศัพท์สาธารณะ รายได้โทรศัพท์สาธารณะในข่ายสาย และ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านช่างที่ปฏิบัติงานด้านนับเหรียญ ไขเหรียญและนำส่งเงินรายได้ เป็นผู้รับผิดชอบ กับ การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าทำงาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน และจำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องเหรียญตู้โทรศัพท์สาธารณะเต็ม/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านการจัดเก็บรายได้โทรศัพท์สาธารณะ เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านรายได้โทรศัพท์สาธารณะในข่ายสาย ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งออกแบบมาจากลักษณะงานที่การปฏิบัติที่มีการใช้ยานพาหนะและการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดด้านกำไรต่อพนักงานในระดับส่วนงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านช่างซึ่งปฏิบัติงานด้านนับเหรียญ ไซเหรียญ และนำส่งเงินรายได้ เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



แผนภาพที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล : ปฏิบัติงานด้านบริหารวิทยุ โทรทัศน์และนำส่งเงินรายได้

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้าน
 นับเหรียญ ไขเหรียญและนำส่งเงินรายได้ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 8 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตาราง
 ที่ 90 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้าน
 การปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 90 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านนับเหรียญ ไขเหรียญและ
 นำส่งเงินรายได้

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะ ของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	2. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องเหรียญตู้โทรศัพท์สาธารณะเต็ม/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และ พัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.1.6 ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง

ตารางที่ 91 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	การปฏิบัติงานผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	การจัดเก็บรายได้โทรศัพท์ฯ
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. จำนวนครั้งของความคิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	การปฏิบัติงานผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	
4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 91 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสม

ของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง และ ความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 15 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านช่างที่ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง เป็นผู้รับผิดชอบ กับ การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

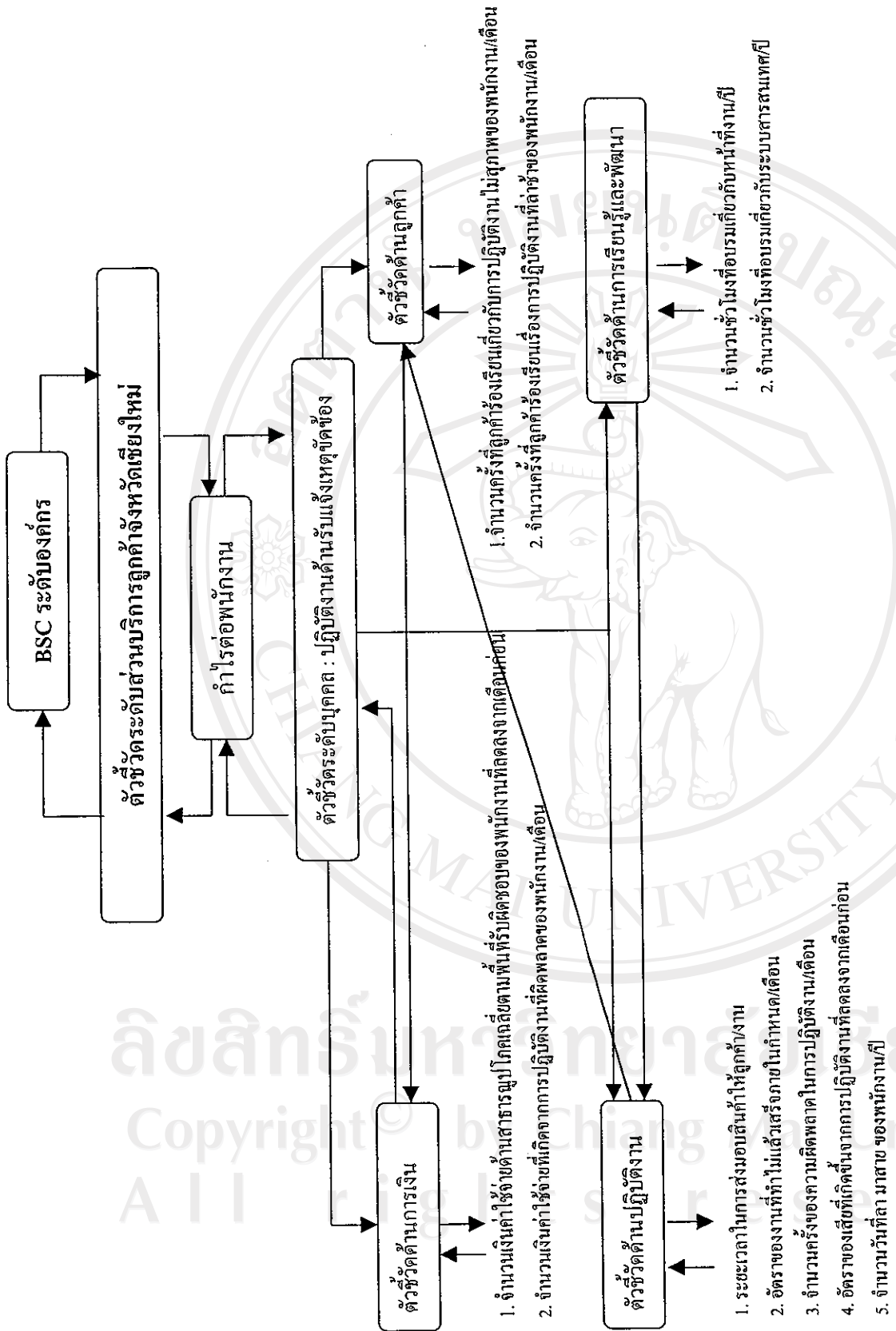
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน และอัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ที่ลดลงจากเดือนก่อนซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติหากเกิดความผิดพลาด จะต้องใช้ค่าเสียหายและก่อให้เกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสายของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ต้องมีการติดต่อกับลูกค้าและจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม

เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และจำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดออกแบบมาจากลักษณะงานที่การปฏิบัติงานผิดพลาดเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องชดใช้ค่าเสียหายและก่อให้เกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงานในระดับส่วนงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านช่างซึ่งปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภาพที่ 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุฉุกเฉิน

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง จะมีตัวชี้วัดจำนวน 11 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 92 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 92 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
	2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	2. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	3. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.1.7 ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน

ตารางที่ 93 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ฝึคชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 93 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงานและความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

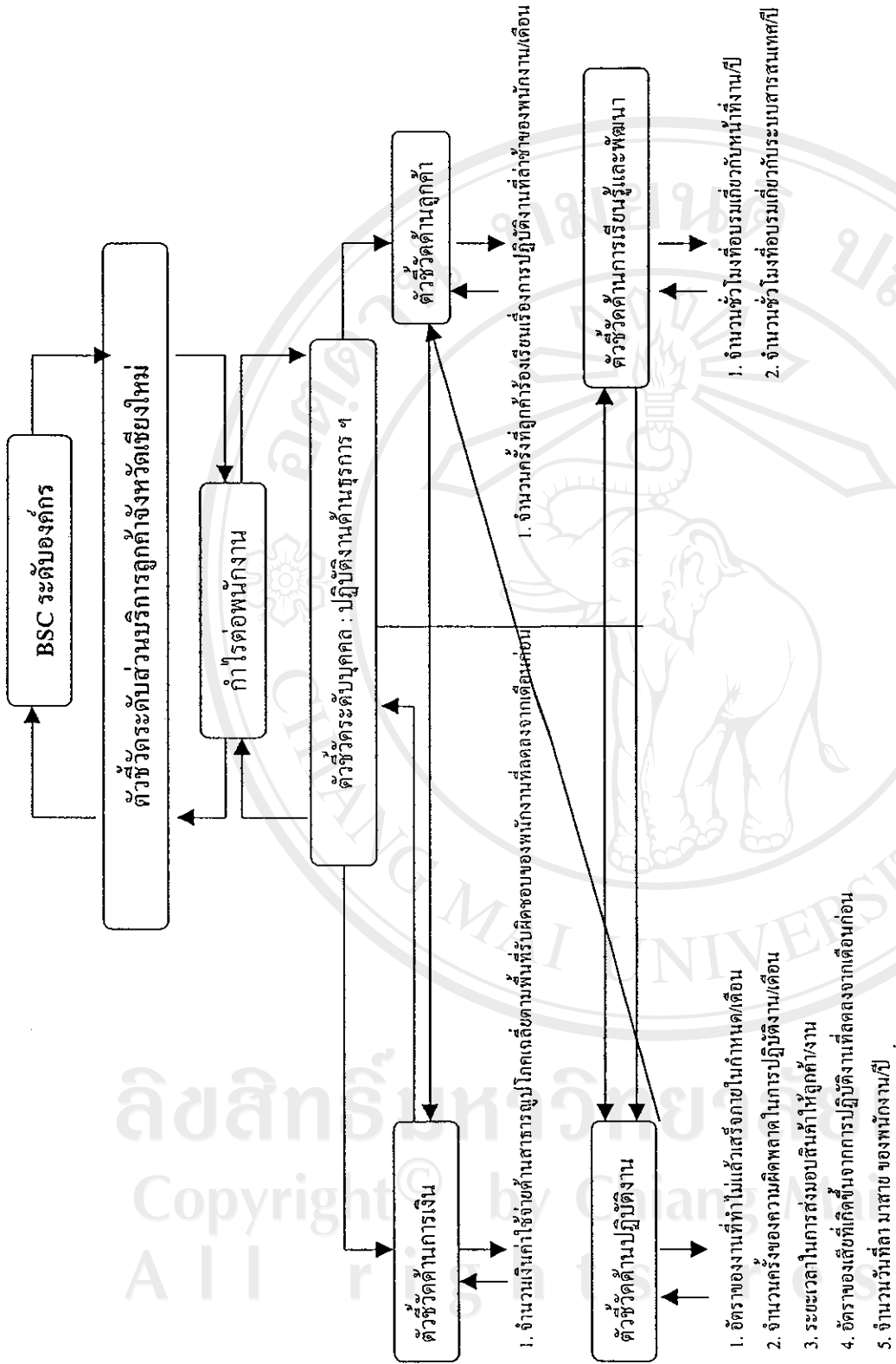
นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 16 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านช่างที่ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน เป็นผู้รับผิดชอบ กับ การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าทำงาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน และอัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อนซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา คือ จำนวนชั่วโมงที่ชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด

ในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงานในระดับส่วนงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงาน
ด้านช่างซึ่งปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตาม
เป้าหมายที่กำหนด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภาพที่ 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน

ลิขสิทธิ์ © สงวนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © Chiang Mai University
All rights reserved

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้าน
ธุรการของหน่วยงาน จะตัวชี้วัดทั้งสิ้น 9 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 94 โดยจะแบ่งเป็น
ตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และ มุมมอง
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 94 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และ พัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.2 กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริการเกี่ยวกับนโยบายในการเพิ่มทักษะในการ
ปฏิบัติงานของพนักงาน และพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องการปรับเปลี่ยนเกี่ยวกับเวลา
การมาปฏิบัติงาน ความกระตือรือร้น ความตั้งใจและทุ่มเทเอาใจใส่งาน กับการได้รับมอบหมายให้
รับผิดชอบตัวชี้วัดของส่วนงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสอบถามพนักงานในบทที่ 4 เกี่ยวกับ
ลักษณะงานที่ส่วนใหญ่เห็นด้วย คือ มีการติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก และมีผลเสียหาย
ร้ายแรงต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด และข้อมูลที่ได้จากการสอบถามพนักงาน
ที่ส่วนใหญ่เห็นด้วยเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลใน
แต่ละมุมมอง ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ในระดับบุคคลของกลุ่มงานด้านบริการลูกค้าแยกตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ดังนี้

5.1.2.1 ปฏิบัติด้านตรวจสอบ วิเคราะห์การปฏิบัติงานด้านพาณิชย์

ตารางที่ 95 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ วิเคราะห์การปฏิบัติงานด้านพาณิชย์

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1.จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2.จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
3.จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1.จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
2.จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
3.จำนวนเลขหมายที่ถูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผลิตขอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 95 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ วิเคราะห์

การปฏิบัติงานด้านพาณิชย์ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานนอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 17 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านบริการลูกค้าที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ วิเคราะห์การปฏิบัติงานด้านพาณิชย์ เป็นผู้รับผิดชอบ กับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

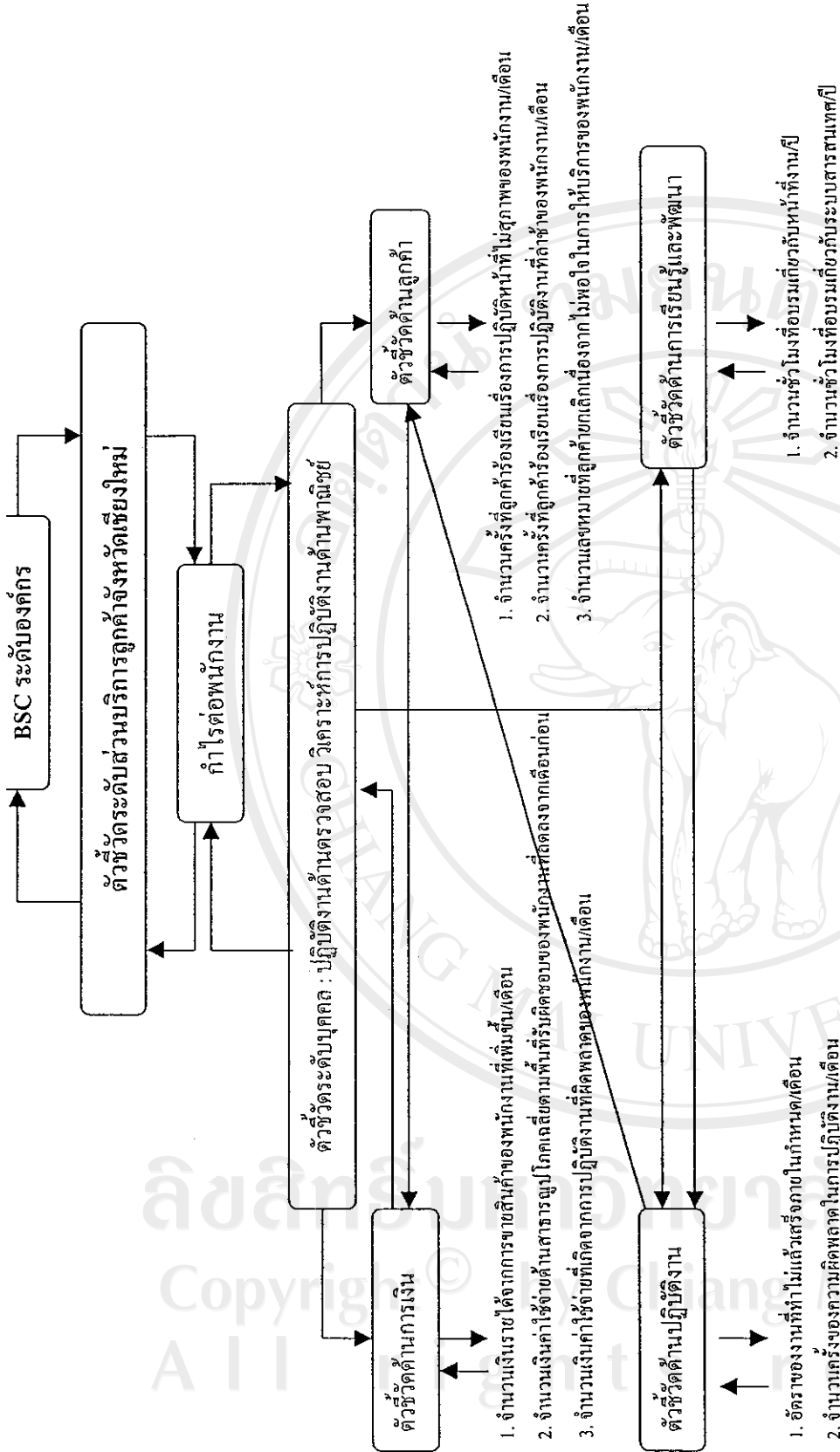
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน และอัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อนซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน และจำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ต้องมีการติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอกและจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม

เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบด้วย

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน และจำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงานในระดับส่วนงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า ซึ่งปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ วิเคราะห์การปฏิบัติงานด้านพาณิชย์ เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภาพที่ 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ วิเคราะห์การปฏิบัติงานด้านพาณิชย์

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานตรวจสอบ วิเคราะห์การปฏิบัติงานด้านพาณิชย์ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 13 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 96 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 96 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ วิเคราะห์การปฏิบัติงานด้านพาณิชย์

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	3. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
	2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน
	3. จำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.2.2 ปฏิบัติงานตรวจสอบงานและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ

ตารางที่ 97 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานตรวจสอบงานและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการฯ

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
3. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
4. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ลักษณะงานมีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติงาน	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
3. จำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ลักษณะงานหากมีความผิดพลาดจะทำให้เกิดผลเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
5. จำนวนเลขหมายที่มีหนี้ค้างเกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
6. จำนวนเงินหนี้ค้างที่เกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	จำนวนเงินหนี้ค้าง/ จำนวนเงินตามใบแจ้งหนี้
7. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงอบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงอบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงานและจำนวนเงินหนี้ค้าง/จำนวนเงินตามใบแจ้งหนี้ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลตามตารางที่ 97 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานตรวจสอบงานและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ เช่น เร่งรัดหนี้ฯ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

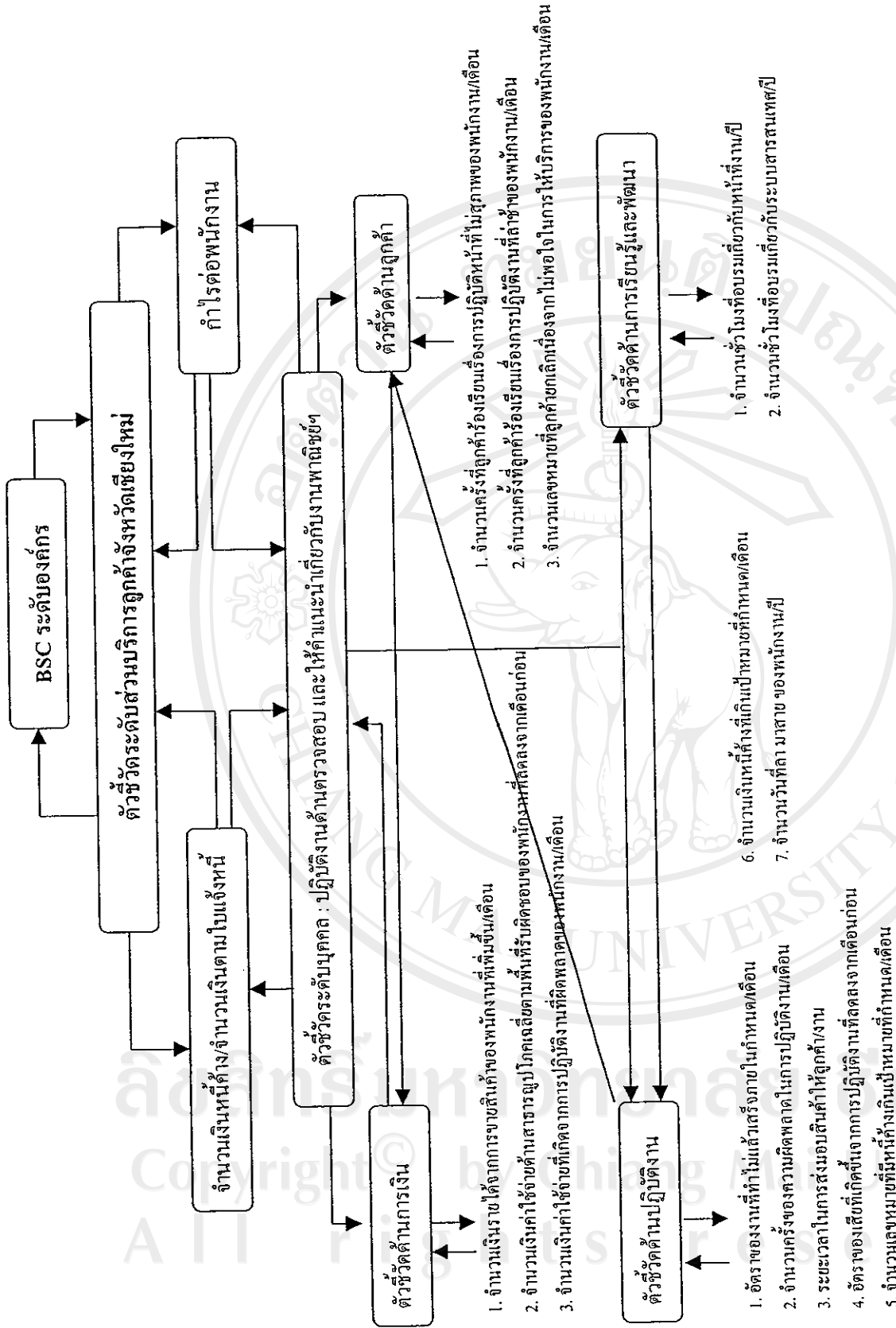
นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 18 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน คือ กำไรต่อพนักงานให้กับกลุ่มงานด้านบริการลูกค้าที่ปฏิบัติงานตรวจสอบงานและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ เช่น เร่งรัดหนี้ฯ เป็นผู้รับผิดชอบ กับ การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าทำงาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน และอัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากลักษณะงานที่หากมีความผิดพลาดจะก่อให้เกิดผลเสียร้ายแรงต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนเลขหมายที่มีหนี้ค้างเกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน และจำนวนเงินหนี้ค้างที่เกินเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน คือ จำนวนเงินหนี้ค้าง/จำนวนเงินตามใบแจ้งหนี้ และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา

มาสายของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน และจำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ต้องมีการติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอกและจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบด้วย
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้งานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ต้องมีการใช้ยานพาหนะ ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงานในระดับส่วนงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านบริการลูกค้าซึ่งปฏิบัติงานตรวจสอบงานและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ เช่น เร่งรัดหนี้ฯ เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



แผนภาพที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่ปฏิบัติงาน ตรวจสอบและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชยกรรมและบริการ เช่น เร่งรัดหนี้ฯ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 16 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 98 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 98 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานตรวจสอบงานและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชยกรรมและบริการ เช่น เร่งรัดหนี้ฯ

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	3. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
	4. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
	2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน
	3. จำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	5. จำนวนเลขหมายที่มีหนี้ค้างเกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน
	6. จำนวนเงินหนี้ค้างที่เกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน
	7. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.2.3 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ เช่น รับคำขอติดตั้ง ย้าย โอน โทรศัพท์ฯ

ตารางที่ 99 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
3. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
3. จำนวนเลขหมายที่ถูกค้ำยกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความคิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
5. จำนวนเลขหมายที่ประมาณการและติดตั้งให้ลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	อัตราการเพิ่มเลขหมาย
6. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงานและ อัตราการเพิ่มเลขหมาย ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 99 ที่แสดง เหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ งานพาณิชย์และบริการ เช่น รับคำขอติดตั้ง ย้าย โอน โทรศัพท์ฯ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัด ในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัด ในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 19 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดใน ระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับ ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านบริการลูกค้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ เช่น รับคำขอติดตั้ง ย้าย โอน โทรศัพท์ฯ เป็นผู้รับผิดชอบ กับ การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

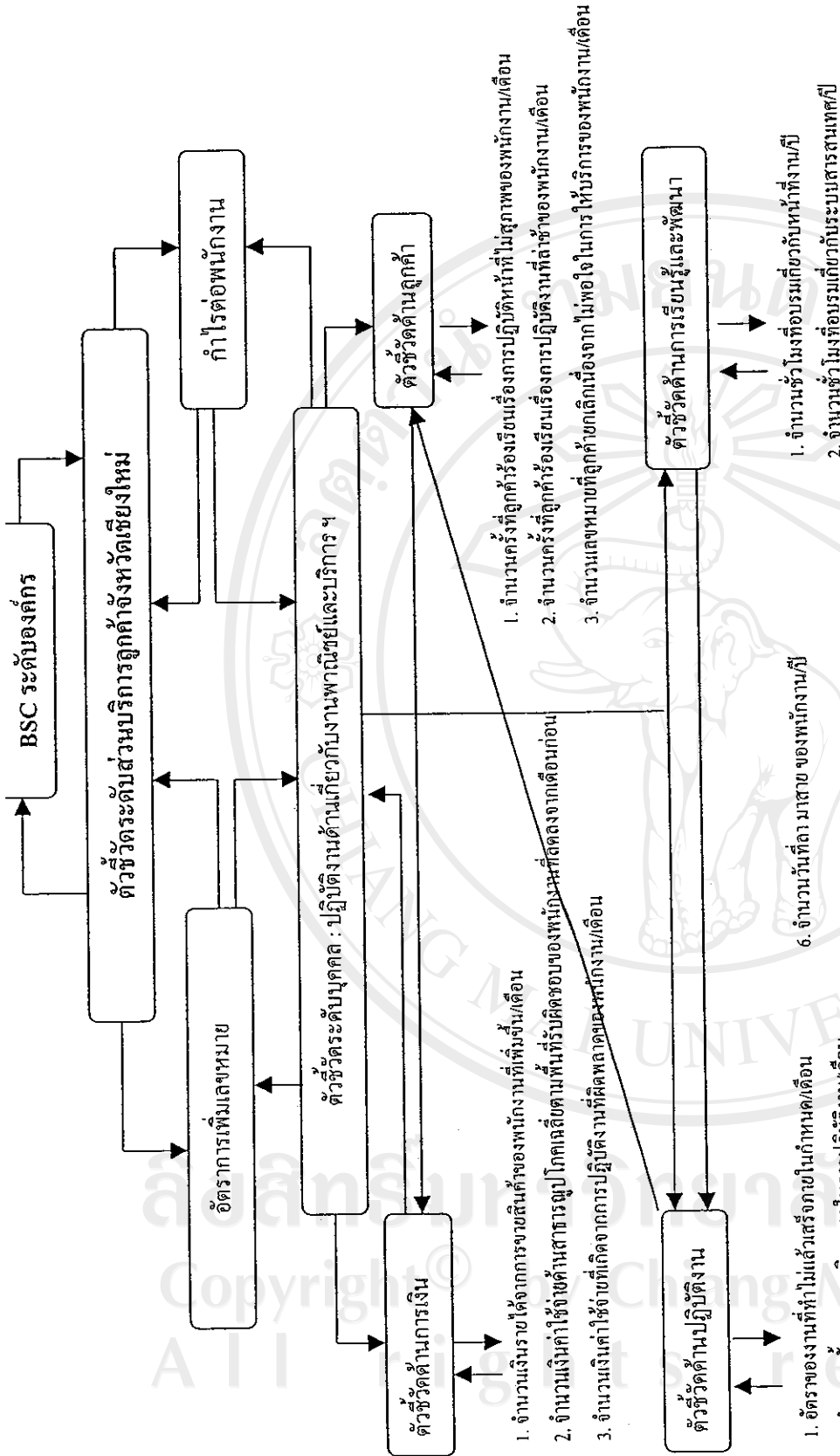
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับ หน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมา จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและ นโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายใน กำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ระยะเวลาในการส่งมอบ สินค้าให้ลูกค้า/งาน อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งเป็นตัวชี้วัด ที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนเลขหมายที่ประมาณการและติดตั้งให้ลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น/เดือน ที่ออกแบบ มาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่ง สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านอัตราการเพิ่มเลขหมาย และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสายของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัด

จากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน และจำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ต้องมีการติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงานในระดับส่วนงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านบริการลูกค้าซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ เช่น รับคำขอติดตั้ง ย้าย โอน โทรศัพท์ฯ เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



แผนภาพที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดัส่วนบุคคล: ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการฯ

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ เช่น รับคำขอติดตั้ง ย้าย โอน โทรศัพท์ฯ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 14 ตัวชี้วัดสามารถแสดงได้ตามตารางที่ 100 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 100 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ เช่น รับคำขอติดตั้ง ย้าย โอน โทรศัพท์ฯ

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	3. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
	2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน
	3. จำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	5. จำนวนเลขหมายที่ประมาณการและติดตั้งให้ลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น/เดือน
	6. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.2.4 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าและบริการ ตลอดจนรับชำระเงินประเภทต่างๆ

ตารางที่ 101 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าและบริการ ตลอดจนรับชำระเงินประเภทต่างๆ

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
3. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
3. จำนวนเลขหมายที่ถูกค้าขยเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ลักษณะงานหากมีความผิดพลาดจะทำให้เกิดผลเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไร ต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 101 ที่แสดงเหตุผล ความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการ จำหน่ายสินค้าและบริการ ตลอดจนรับชำระเงินประเภทต่างๆ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัด ในระดับส่วนงาน

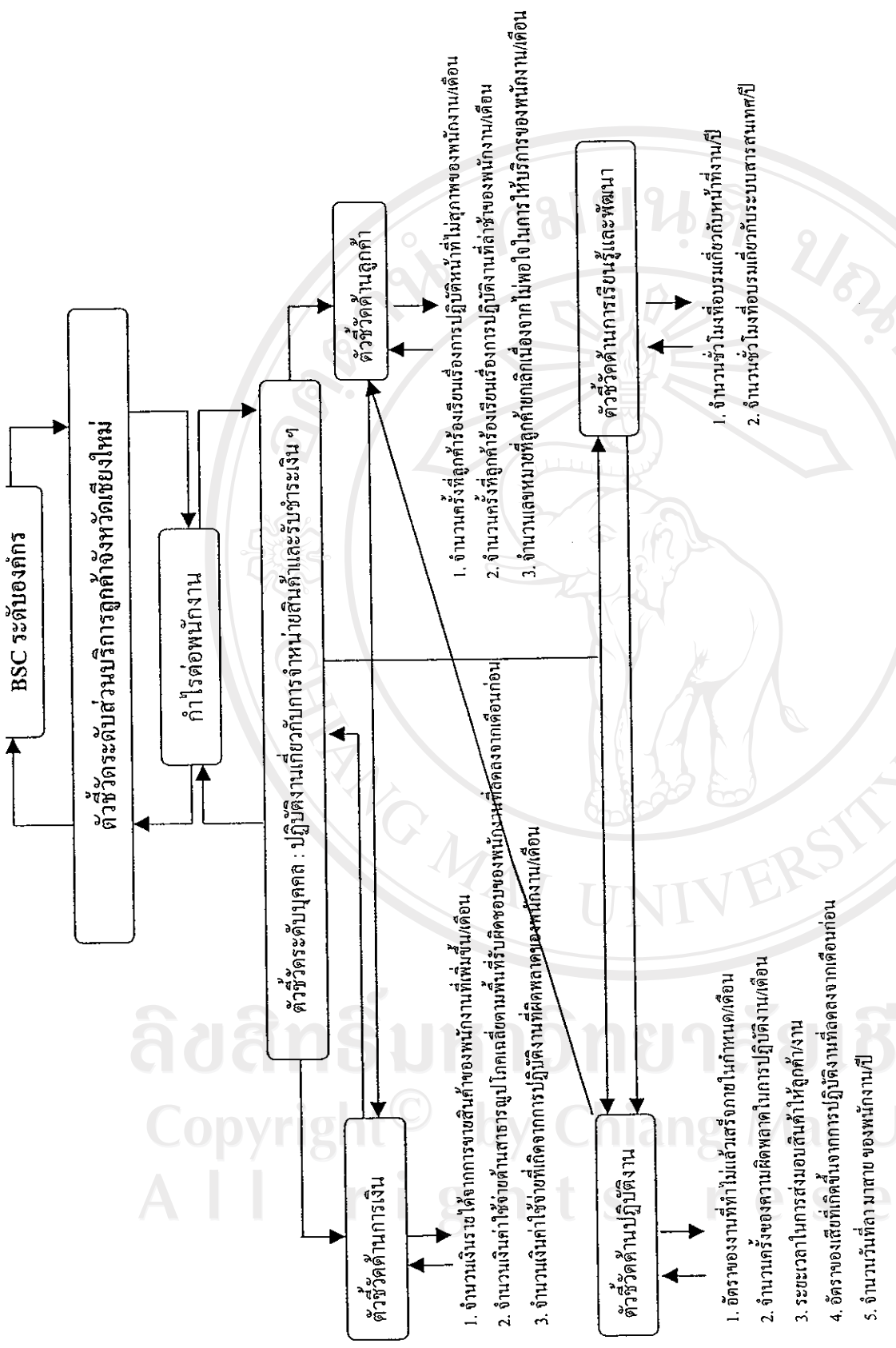
นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัด ในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 20 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดใน ระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับ ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านบริการลูกค้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าและบริการ ตลอดจน รับชำระเงินประเภทต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบ กับ การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับ บุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้าน การเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับ หน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมา จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และ นโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายใน กำหนด/เดือน ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน และอัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนครั้งของความผิดพลาด ในการปฏิบัติงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากลักษณะงานที่หากมีความผิดพลาดจะก่อให้เกิดผลเสีย หาร้ายแรงต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อ พนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและ ใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน และจำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ต้องมีการติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอกและจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบด้วย

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงานในระดับส่วนงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าและบริการ ตลอดจนรับชำระเงินประเภทต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



แผนภาพที่ 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานเกี่ยวกับจำหน่ายสินค้าและบริการตลอดจนรับชำระเงินประเภทต่าง ๆ

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าและบริการ ตลอดจนรับชำระเงินประเภทต่างๆ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 13 ตัวชี้วัดสามารถแสดงได้ตามตารางที่ 102 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 102 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าและบริการ ตลอดจนรับชำระเงินประเภทต่างๆ

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	3. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
	2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน
	3. จำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.2.5 ปฏิบัติงานด้านธุรการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน

ตารางที่ 103 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านธุรการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานที่ต้องติดต่อลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ลักษณะงานหากมีความผิดพลาดจะทำให้เกิดผลเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 103 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านธุรการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 21 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านบริการลูกค้าที่ปฏิบัติงานด้านธุรการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นผู้รับผิดชอบกับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

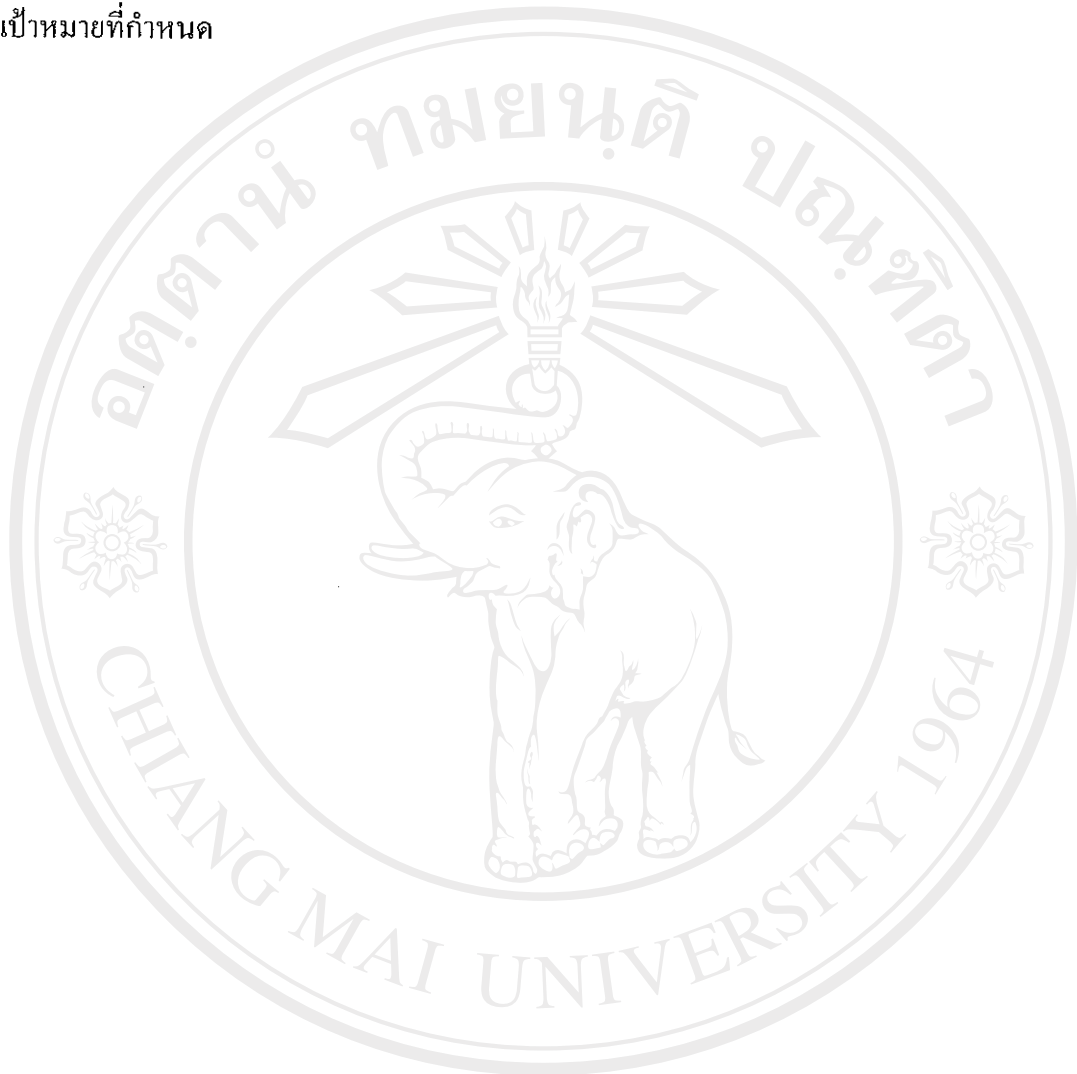
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน และอัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

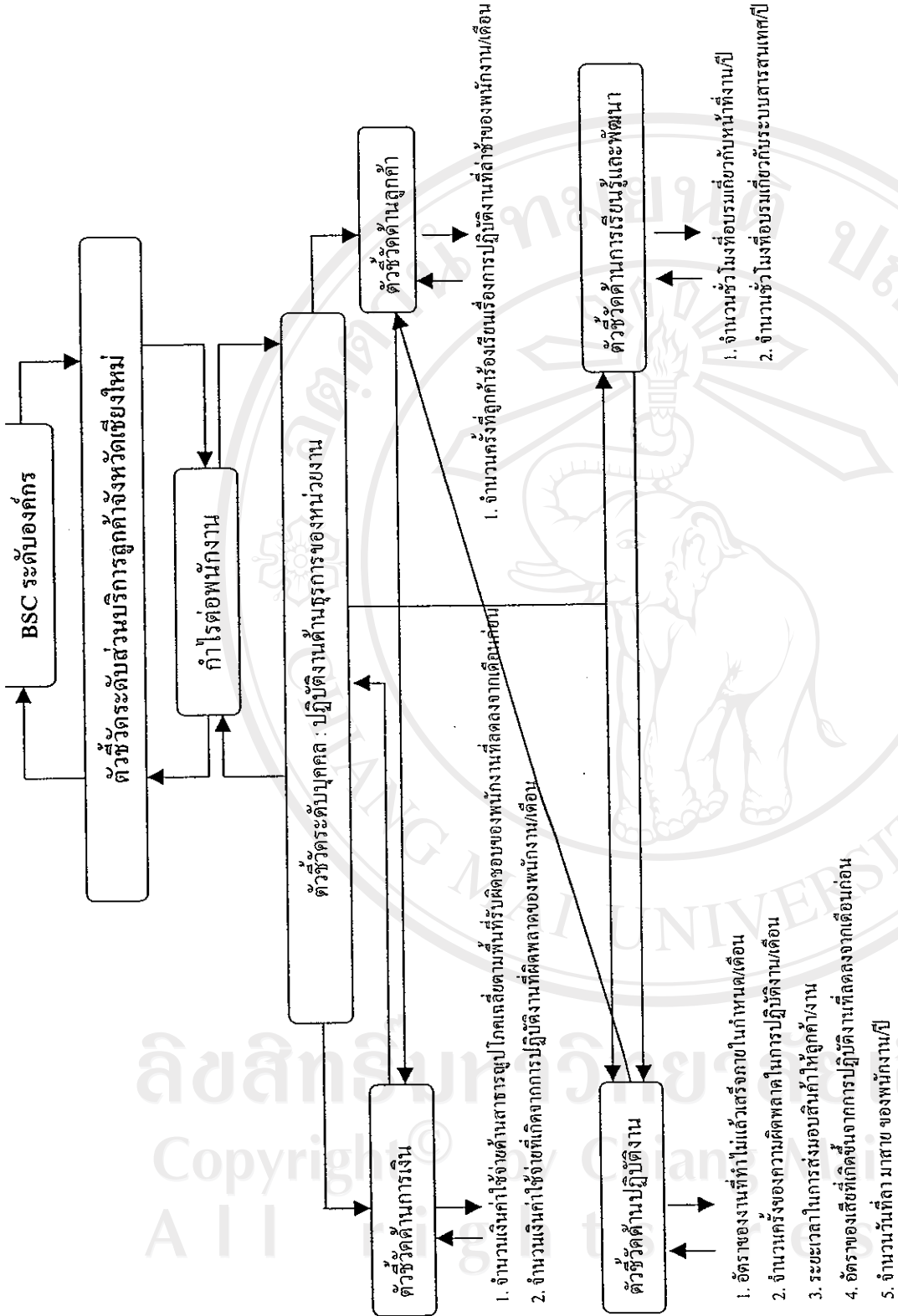
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ต้องมีการติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอกและการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบด้วย

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม

ของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านบริการลูกค้าซึ่งปฏิบัติงานด้านธุรการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน

1. อัตราของงานที่ไม่ได้เสร็จภายในกำหนดเดือน
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี

แผนภาพที่ 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานด้านบุคลากรของหน่วยงาน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © Chiang Mai University
All Rights Reserved

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานด้าน
 ธุรการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 104
 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการ
 ปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 104 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านธุรการด้านต่างๆ ของ
 หน่วยงาน

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของ พนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และ พัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.3 กลุ่มงานด้านสนับสนุน

5.1.3.1 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ และงานแผนฯ

ตารางที่ 105 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ และงานแผนฯ

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความคิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิดชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 105 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสม

ของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ และงานแผนฯ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 22 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านสนับสนุนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการและงานแผนฯ เป็นผู้รับผิดชอบกับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าทำงาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน และระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

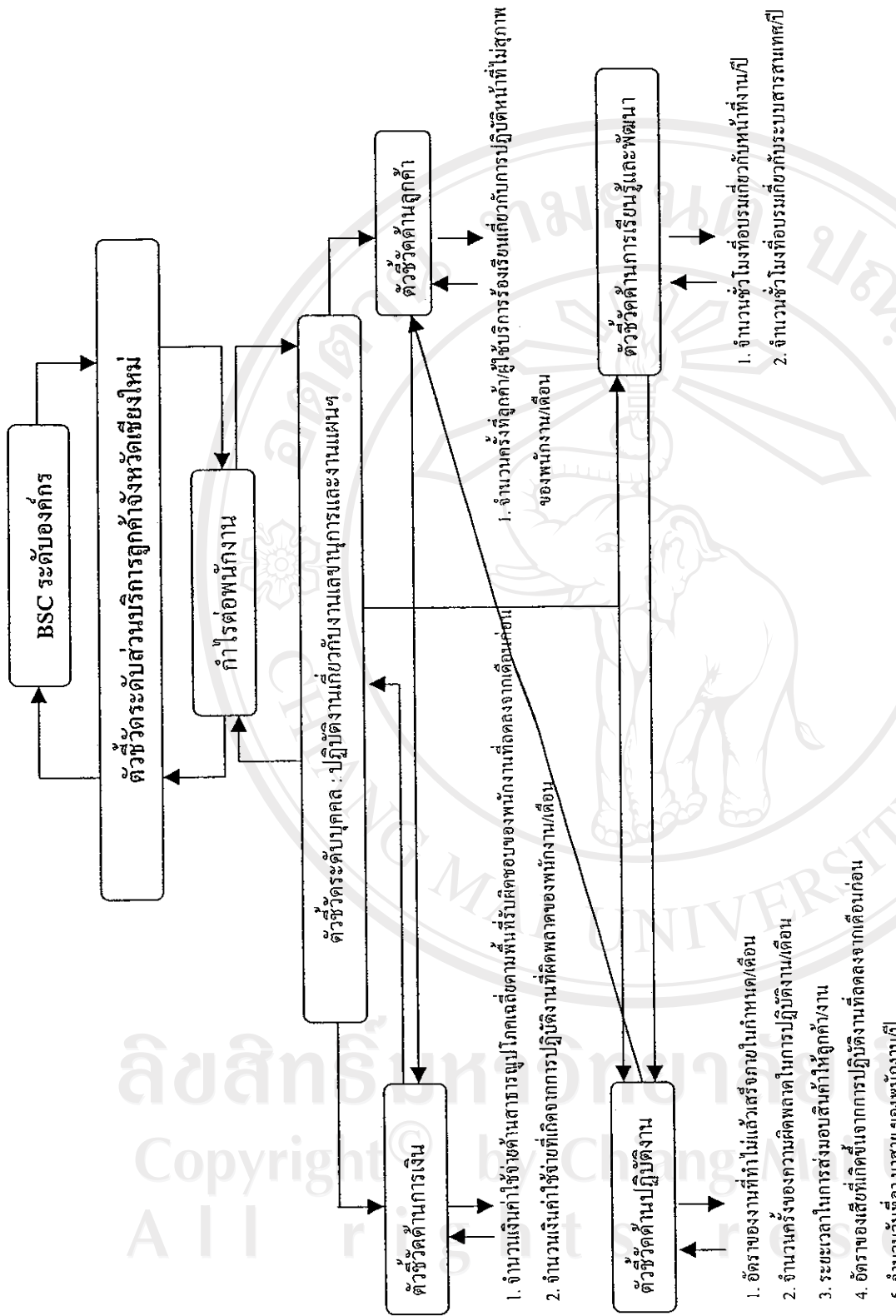
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

ที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านสนับสนุนซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการและงานแผนฯ เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภาพที่ 22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดัส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล : ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการและงานแผนฯ

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ และงานแผนฯ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 9 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 106 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 106 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ และงานแผนฯ

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.3.2 ปฏิบัติงานจัดหา จัดเก็บ ทรัพย์สิน วัสดุภัณฑ์ และพัสดุ

ตารางที่ 107 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานจัดหา จัดเก็บทรัพย์สิน วัสดุภัณฑ์และพัสดุ

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
3. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้งานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ลักษณะงานมีการใช้ยานพาหนะ	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน/เดือน	ความคิดเห็นเป็นเรื่องสำคัญ ต้องมีการخذใจคำเสียหาย	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. จำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งมอบพัสดุได้ตามใบเบิกพัสดุ/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้พิจารณาตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 107 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานจัดหา จัดเก็บ ทรัพย์สิน วัสดุภัณฑ์ และพัสดุ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 23 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านสนับสนุนที่ปฏิบัติงานจัดหา จัดเก็บ ทรัพย์สิน วัสดุภัณฑ์ และพัสดุ เป็นผู้รับผิดชอบกับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

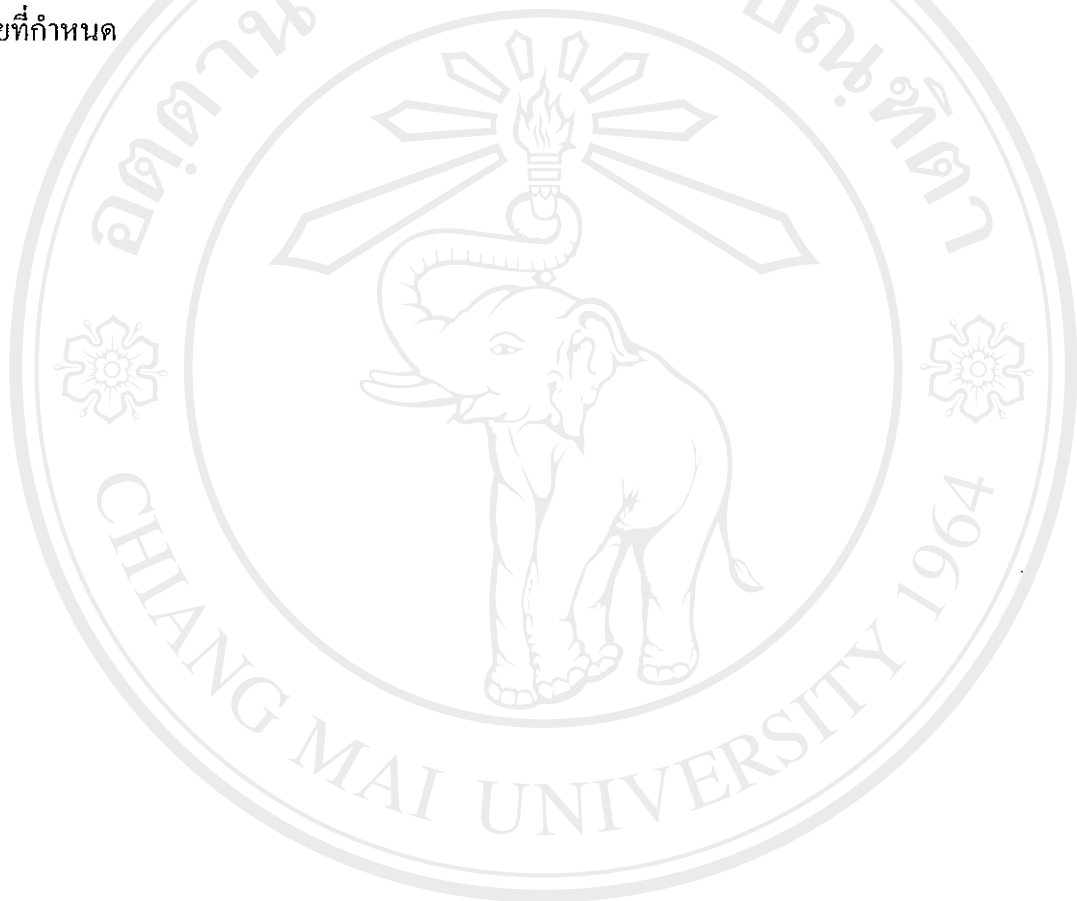
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน และจำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งมอบพัสดุได้ตามใบเบิกพัสดุ/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากลักษณะงานที่ความผิดพลาดเป็นเรื่องสำคัญซึ่งหากมีความผิดพลาดจะต้องชดใช้ค่าเสียหายที่เกิดขึ้น และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

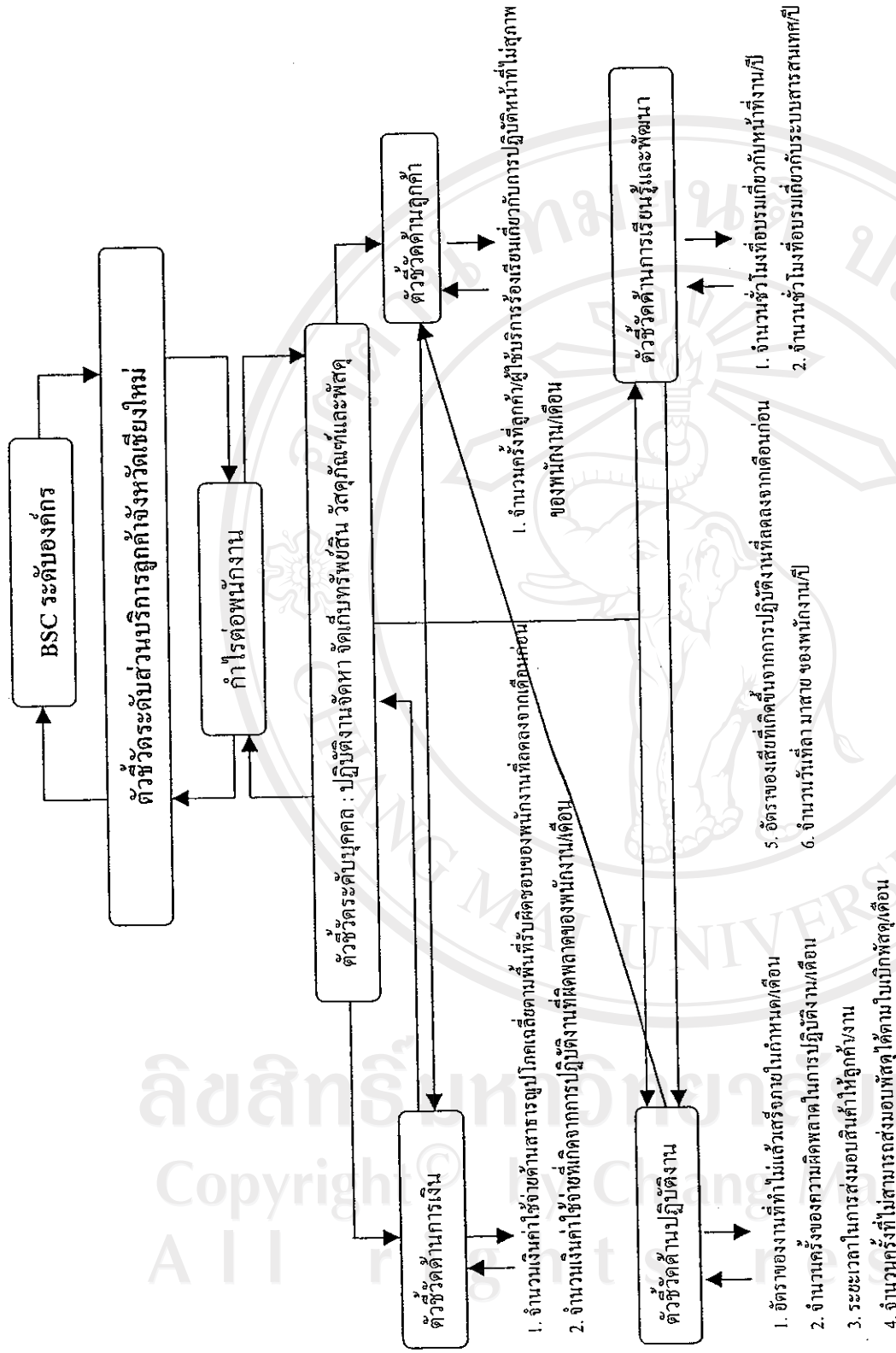
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

ที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ซึ่งออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ต้องมีการใช้ยานพาหนะ ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านสนับสนุนซึ่งปฏิบัติงานจัดหา จัดเก็บ ทรัพย์สิน วัสดุภัณฑ์ และพัสดุ เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved



แผนภาพที่ 23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานจัดหา จัดเก็บทรัพย์สิน วัสดุภัณฑ์และพัสดุ

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานจัดหา จัดเก็บ ทรัพย์สิน วัสดุภัณฑ์ และพัสดุ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 11 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 108 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 108 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานจัดหา จัดเก็บ ทรัพย์สิน วัสดุภัณฑ์ และพัสดุ

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
	3. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
	2. จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. จำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งมอบพัสดุได้ตามใบเบิกพัสดุ/เดือน
	5. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.3.3 ปฏิบัติการด้านการเงิน การจัดทำงบประมาณฯ

ตารางที่ 109 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน การจัดทำงบประมาณฯ

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. จำนวนใบสั่งงานที่สามารถติดตามให้ปิดได้ภายในกำหนดเวลา/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิดชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 109 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติการด้านการเงินการจัดทำงบประมาณฯ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 24 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านสนับสนุนที่ปฏิบัติการด้านการเงิน การจัดทำงบประมาณฯ เป็นผู้รับผิดชอบ กับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน และจำนวนใบสั่งงานที่สามารถติดตามให้ปิดได้ภายในกำหนดเวลา/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

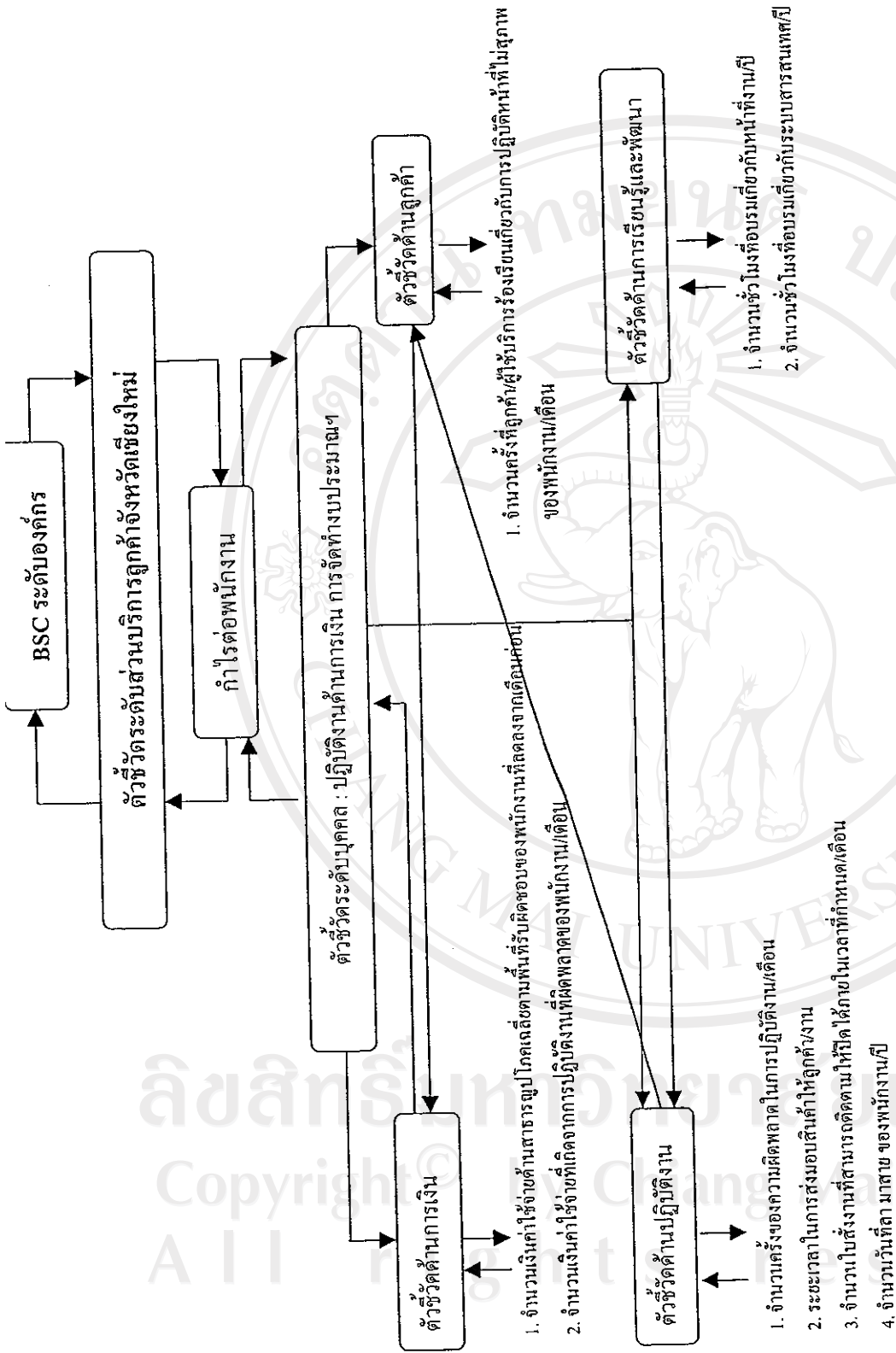
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้อง

กับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านสนับสนุนซึ่งปฏิบัติการด้านการเงินการจัดทำงบประมาณฯ เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน/เดือน

1. จำนวนครั้งของความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน/เดือน
2. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
3. จำนวนใบสั่งงานที่สามารถติดตามให้ปิด ให้อยู่ในเวลาที่กำหนด/เดือน
4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี

1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

แผนภาพที่ 24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล : ปฏิบัติงานด้านการเงิน การจัดทำงบประมาณฯ

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน การจัดทำงบประมาณ ฯ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 9 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 110 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 110 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติการด้านการเงินการจัดทำงบประมาณฯ

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	2. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	3. จำนวนใบสั่งงานที่สามารถติดตามให้ปิดได้ภายในกำหนดเวลา/เดือน
	4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.3.4 ปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคลากรฯ

ตารางที่ 111 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคลากรฯ

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน 1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า 1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
ด้านการปฏิบัติงาน 1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 1. จำนวนชั่วโมงอบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงอบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิดชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 111 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติการด้านข้อมูลบุคลากรฯ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 25 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคลากร เป็นผู้รับผิดชอบ กับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าทำงาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ทำไม่เสร็จภายในกำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน และระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

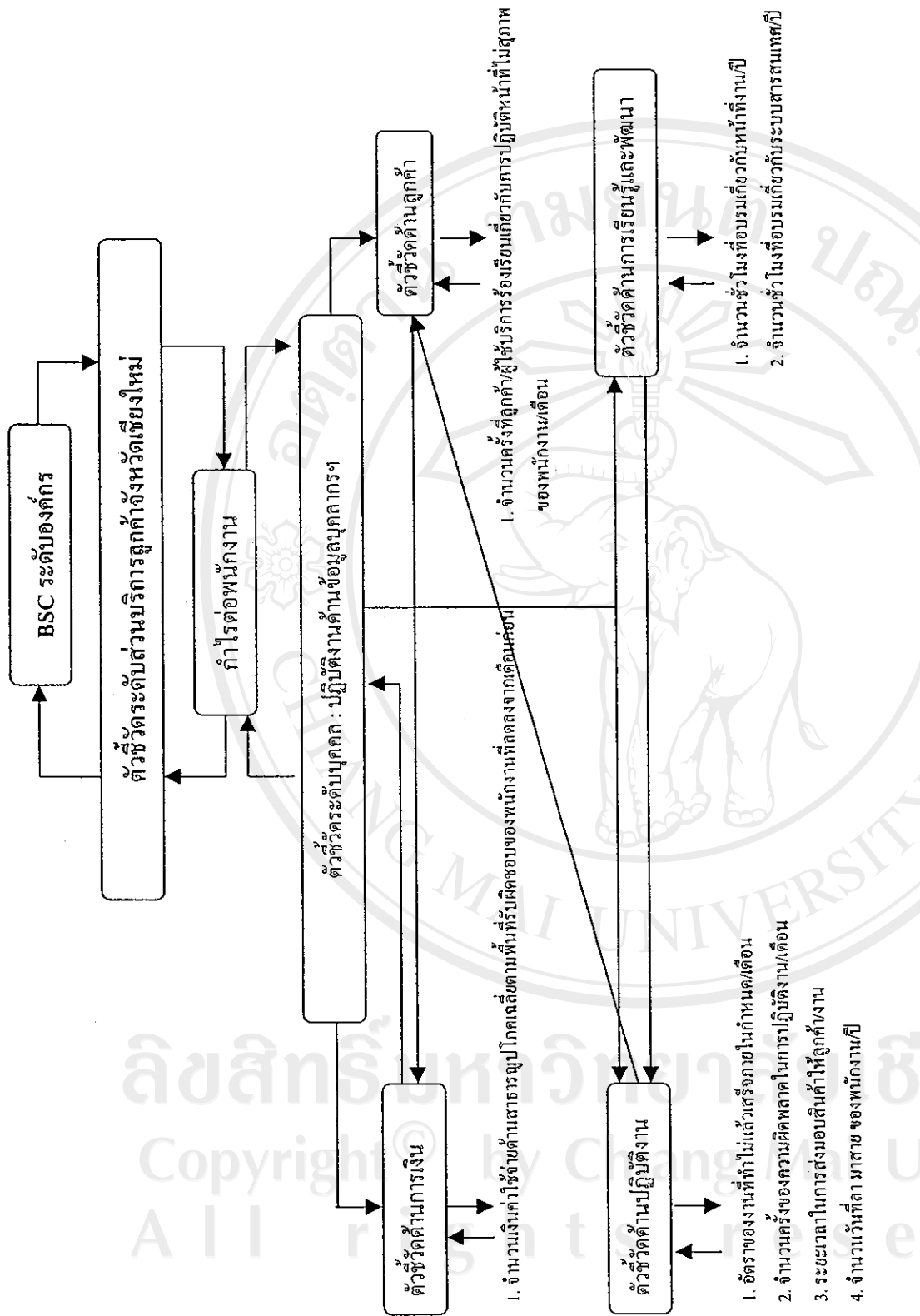
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงาน ทำให้ตัวชี้วัดใน

ระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านสนับสนุนซึ่งปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคลากรฯ เป็นผู้รับผิดชอบ
สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภาพที่ 25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนบุคคล: ปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคลากรฯ

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคลากรฯ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 8 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 112 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 112 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคลากรฯ

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.3.5 ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลงานพาหนะทั้งหมด

ตารางที่ 113 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลงานพาหนะทั้งหมด

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้น้ำมันพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ลักษณะงานมีการใช้น้ำมันพาหนะในการปฏิบัติงาน	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จจากกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 113 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสม

ของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลยานพาหนะทั้งหมด และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 26 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงานให้กับกลุ่มงานด้านสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลยานพาหนะทั้งหมด เป็นผู้รับผิดชอบกับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าทำงาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ไม่เสร็จภายในกำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน และระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และ ตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

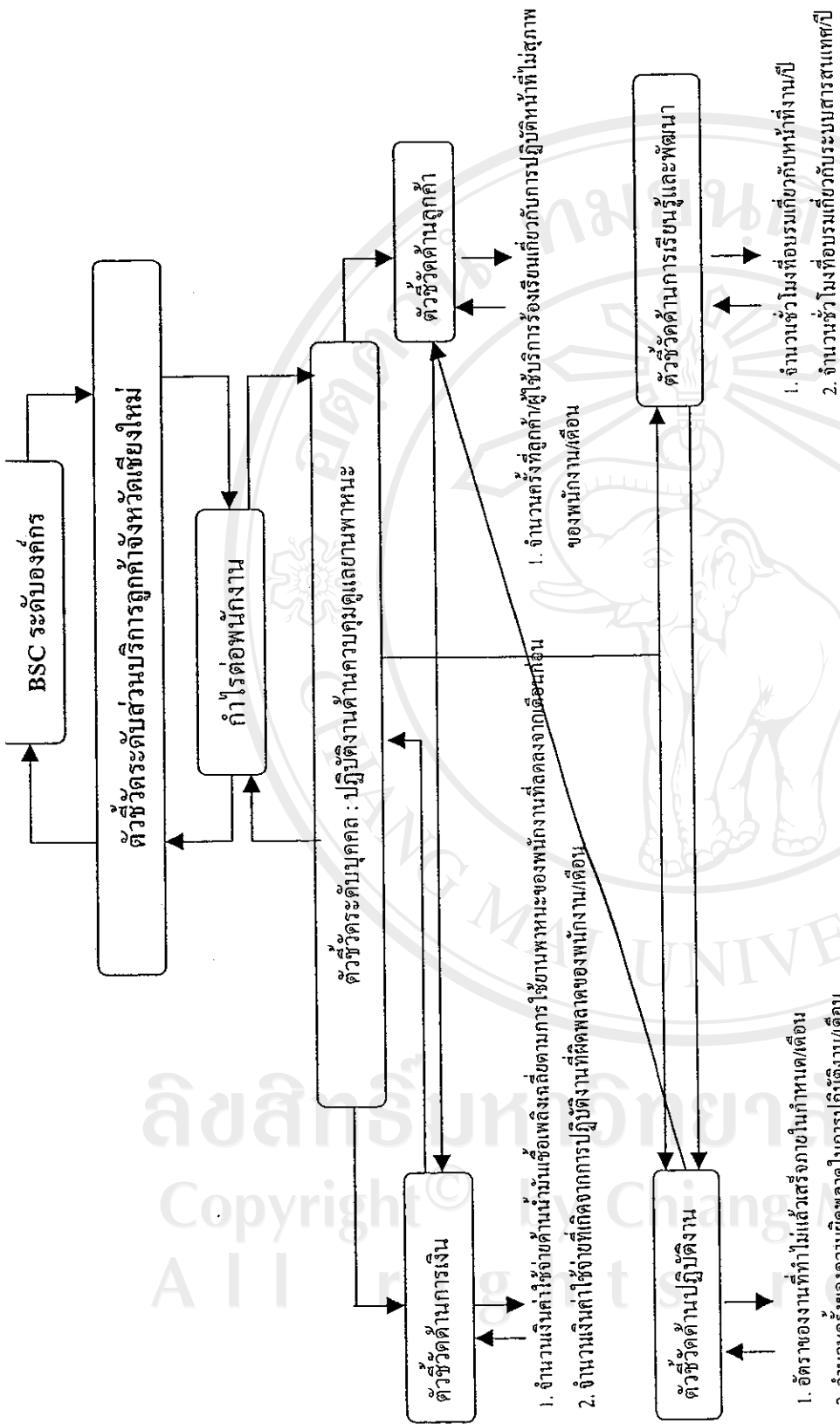
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็น

เกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่มีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านสนับสนุน ซึ่งปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลยานพาหนะทั้งหมด เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภาพที่ 26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลยานพาหนะ

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบและปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินฯ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 8 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 114 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 114 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลยานพาหนะทั้งหมด

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.3.6 ตรวจสอบและปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินฯ

ตารางที่ 115 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบและปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินฯ

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้ได้รับมอบหมายให้ฝึคชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 115 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสม

ของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบและปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินฯ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 27 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงานให้กับกลุ่มงานด้านสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบและปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินฯ เป็นผู้รับผิดชอบ กับ การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ไม่เสร็จภายในกำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน และระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

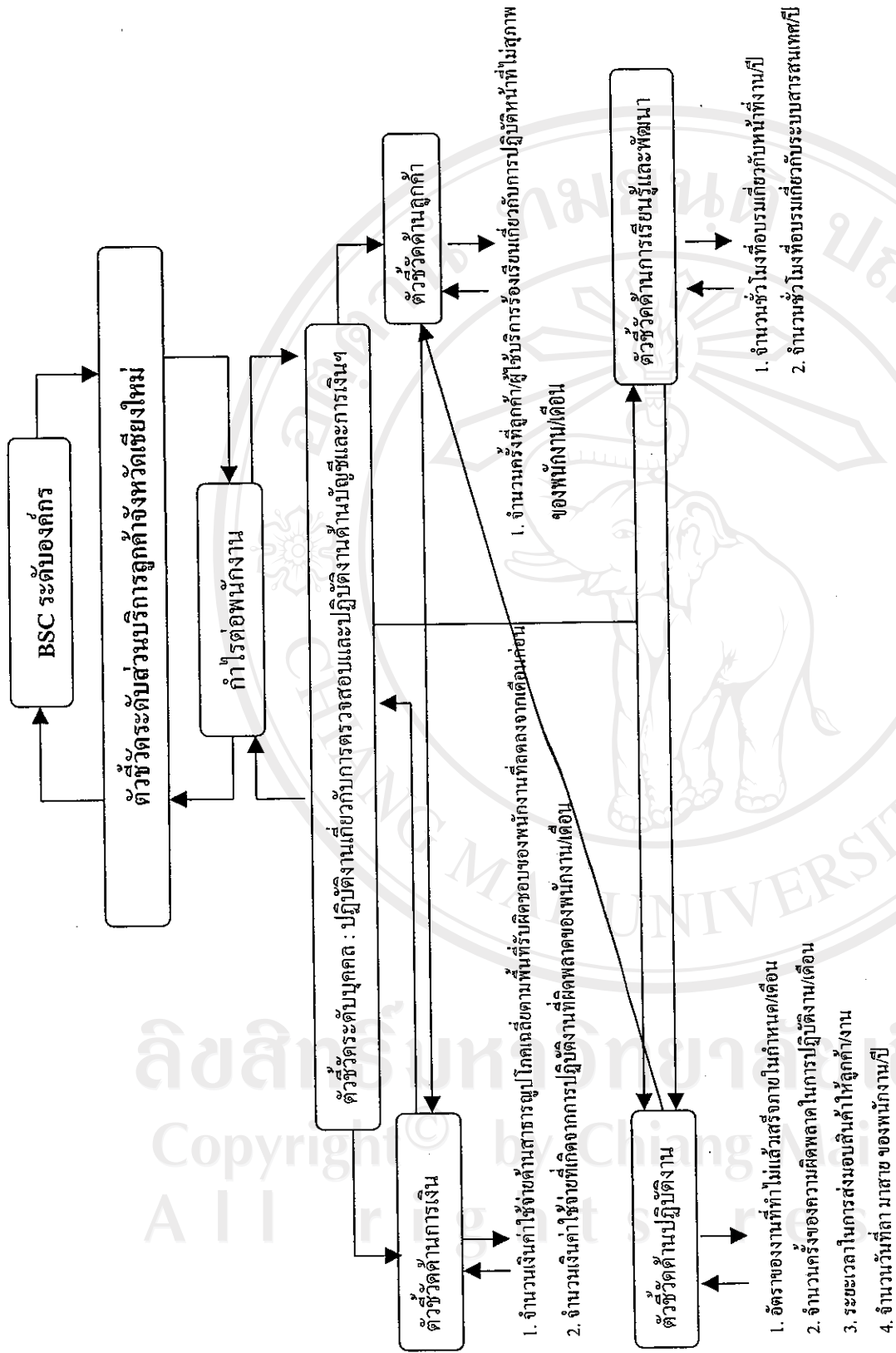
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็น

เกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านสนับสนุนซึ่งปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ งานบัญชีและการเงินฯ เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภาพที่ 27 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตรวจสอบและปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินฯ

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานด้าน ตรวจสอบ งานด้านบัญชีและการเงินฯ สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 116 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัด ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 116 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตรวจสอบและ ปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินฯ

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของ พนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และ พัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.3.7 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์

ตารางที่ 117 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัด ระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ลักษณะงานมีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติงาน	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน	ลักษณะงานมีการติดต่อกับลูกค้า	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. จำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งมอบพัสดุได้ตามใบเบิกพัสดุ/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้คิดขอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 117 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสม

ของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 28 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านสนับสนุนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบกับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

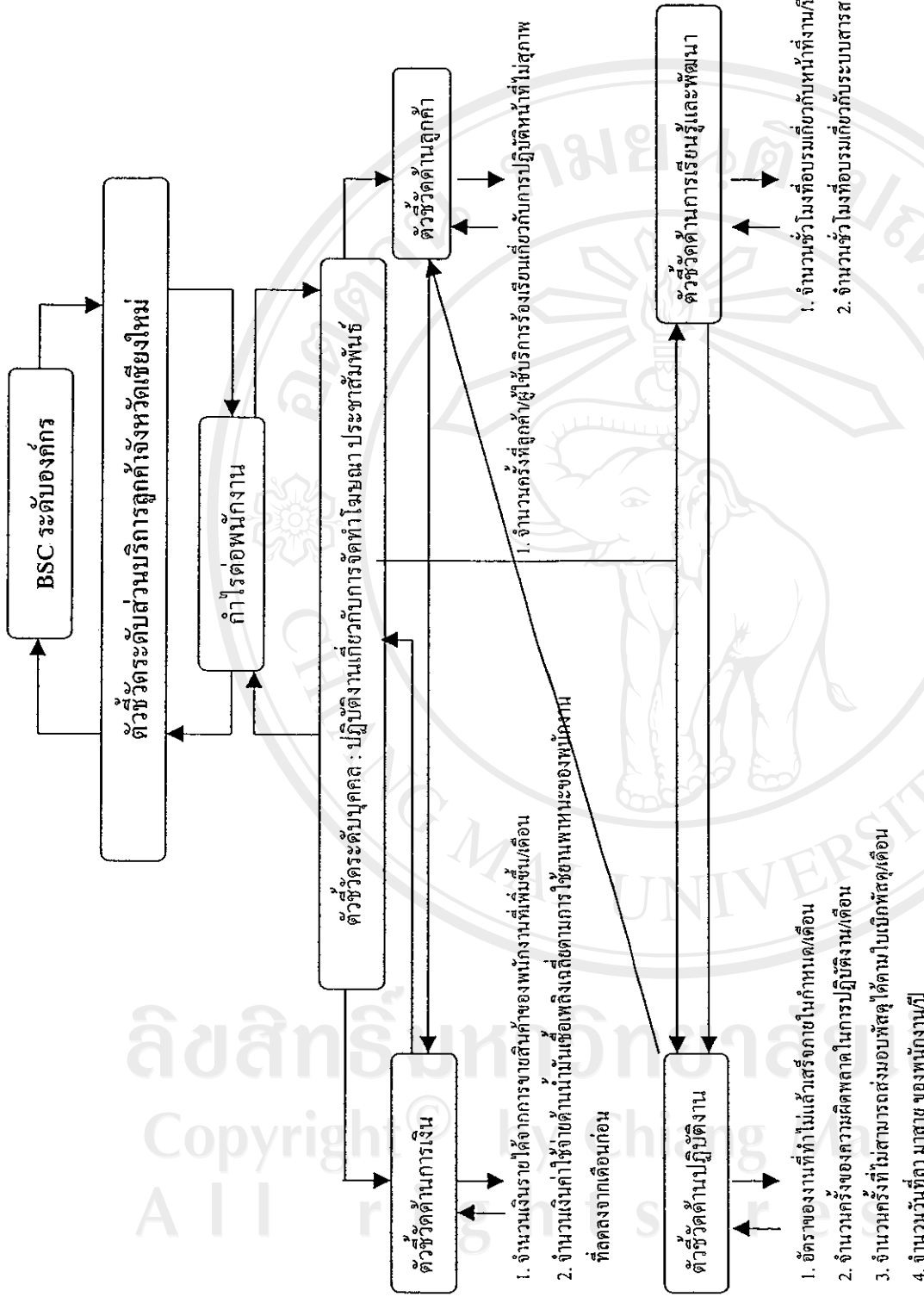
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าทำงาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ทำไม่เสร็จภายในกำหนด/เดือน และจำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งมอบพัสดุได้ตามใบเบิกพัสดุ/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ความผิดพลาดเป็นเรื่องสำคัญ หากเกิดข้อผิดพลาดจะทำให้เสียหายต่อภาพลักษณ์อย่างร้ายแรงและตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กรโดยวัดจาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน ที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และจำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน ที่ออกแบบจากลักษณะงานที่มีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านสนับสนุนซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved



แผนภาพที่ 28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 9 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 118 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 118 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. จำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งมอบพัสดุได้ตามใบเบิกพัสดุ/เดือน
	4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.3.8 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย

ตารางที่ 119 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
3. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ความผิดพลาดเป็นเรื่องสำคัญ	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิดชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 119 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสม

ของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 29 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านสนับสนุนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย เป็นผู้รับผิดชอบ กับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

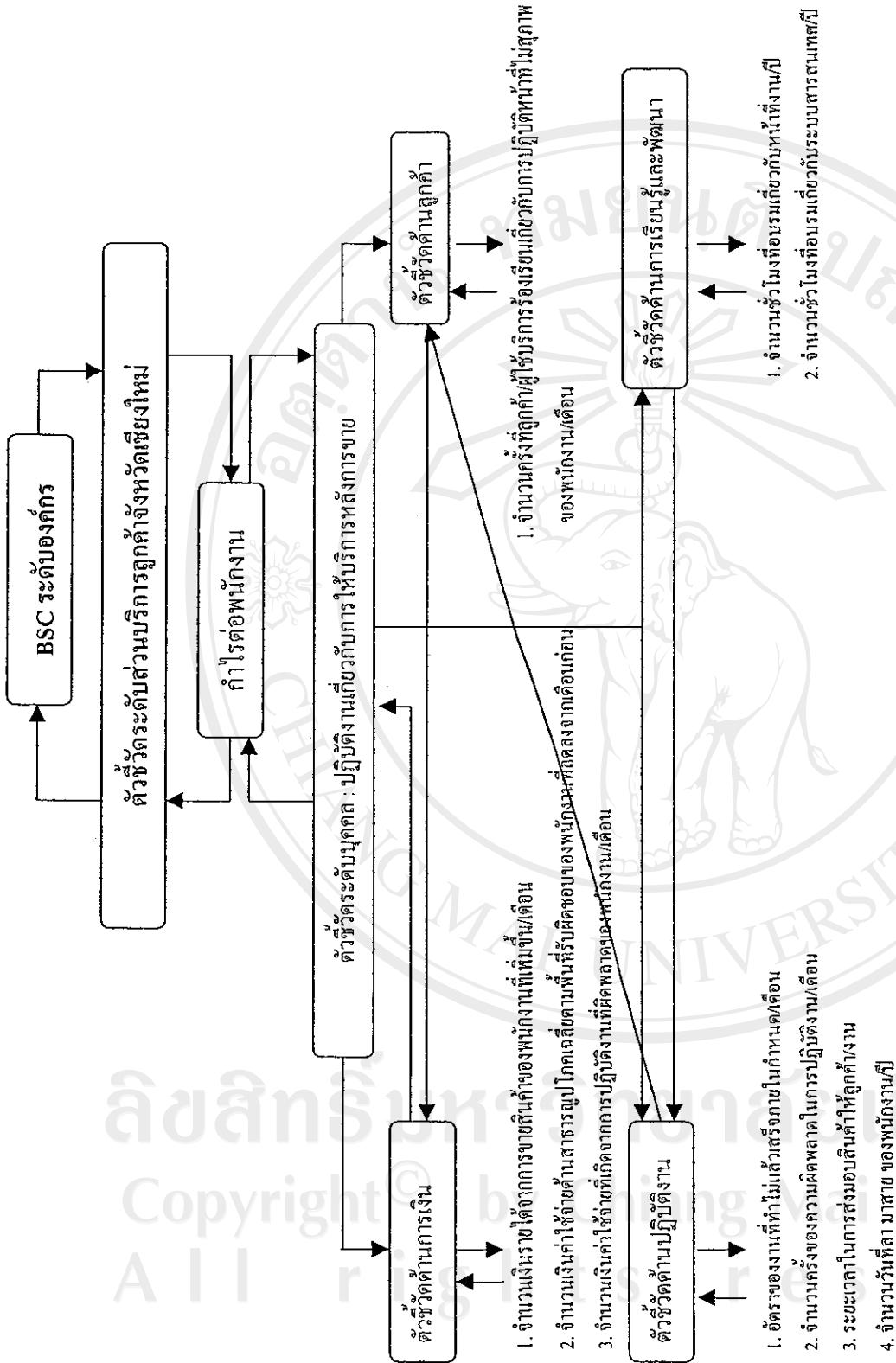
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าทำงาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ทำไม่เสร็จภายในกำหนด/เดือน และระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน ที่ออกแบบมาจากลักษณะงานที่ความผิดพลาดเป็นเรื่องสำคัญทำให้เกิดผลเสียหายร้ายแรงต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพนักงานงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการลักษณะงานที่ต้องมีการติดต่อกับลูกค้า เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบด้วย

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน และ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านสนับสนุนซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved



แผนภาพที่ 29 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานเกี่ยวกับบริการให้บริการหลังการขาย

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 120 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 120 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	3. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.3.9 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวม ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลด้านพาณิชย์ฯ

ตารางที่ 121 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวม ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลด้านพาณิชย์ฯ

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิดชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 121 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ระดับบุคคลที่ปฏิบัติการด้านปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

การรวบรวม ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลด้านพาณิชย์ฯ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับ ส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัด ในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 30 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดใน ระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับ ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคลากร เป็นผู้รับผิดชอบ กับ การออกแบบ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่ง แบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับ หน้าที่งาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมา จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและ นโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ทำไม่เสร็จภายใน กำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน และระยะเวลาในการส่งมอบ สินค้าให้ลูกค้า/งาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของ ผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบ แบบสอบถาม เมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ ลูกค้าพึงพอใจ และใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

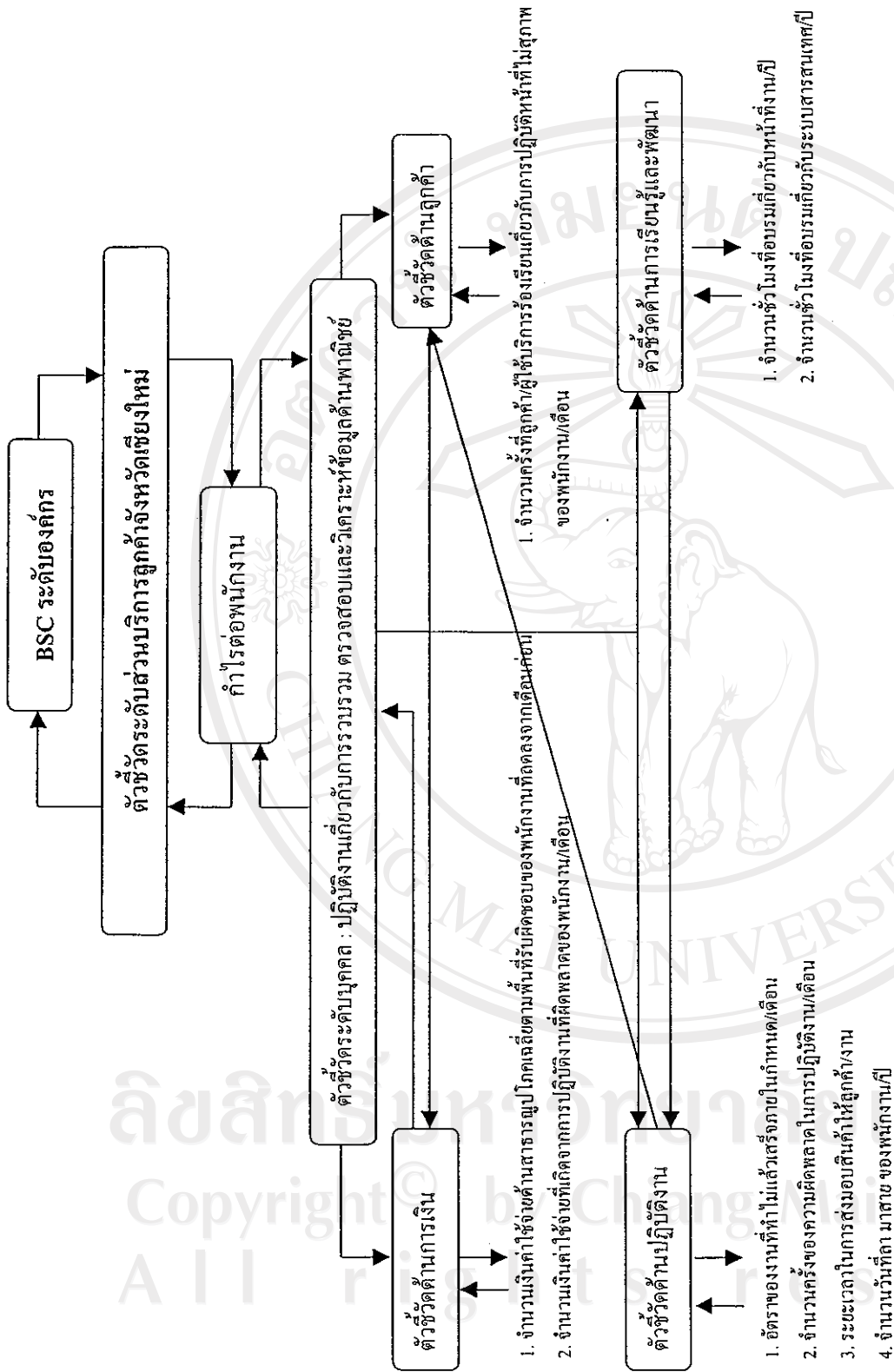
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการ ปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจ ให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ย ตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน และจำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการ

ปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานด้านกำไรต่อพนักงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานด้านสนับสนุน ปฏิบัติหน้าที่งานเกี่ยวกับการรวบรวมตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลด้านพาณิชย์ฯ เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภาพที่ 30 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวม ตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูลด้านพาณิชย์

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวม ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลด้านพาณิชย์ฯ จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 9 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 122 โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 122 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรวบรวม ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลด้านพาณิชย์ฯ

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.1.3.10 ปฏิบัติงานธุรการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน

ตารางที่ 123 แสดงความเหมาะสมของการออกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน

ตัวชี้วัด	เหตุผล	Support ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน
ด้านการเงิน		
1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	กำไร/พนักงาน
ด้านลูกค้า		
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
ด้านการปฏิบัติงาน		
1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเหมาะสม	
4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี	ผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		
1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	
2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี	นโยบายผู้บริหารส่วนงาน	

จากข้อมูลที่ได้รับมอบหมายให้ผิดชอบตัวชี้วัดของส่วนงานในด้านกำไรต่อพนักงาน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในบทที่ 4 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้สำหรับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ตามตารางที่ 123 ที่แสดงเหตุผลความเหมาะสมของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานธุรการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคลที่ออกแบบได้ตามภาพที่ 31 ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในระดับองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการถ่ายทอดลงมาในระดับส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับส่วน คือ กำไรต่อพนักงาน ให้กับกลุ่มงานด้านสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านธุรการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นผู้รับผิดชอบ กับการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มที่

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** คือ จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าทำงาน/ปี และจำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามและนโยบายของผู้บริหารส่วนงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ การเรียนรู้และการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดได้จาก

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน** คือ อัตราของงานที่ทำไม่เสร็จภายในกำหนด/เดือน จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน และระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวชี้วัดเกี่ยวกับ จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี ที่ออกแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา และจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อพนักงานมีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้บริการขององค์กร โดยวัดจาก

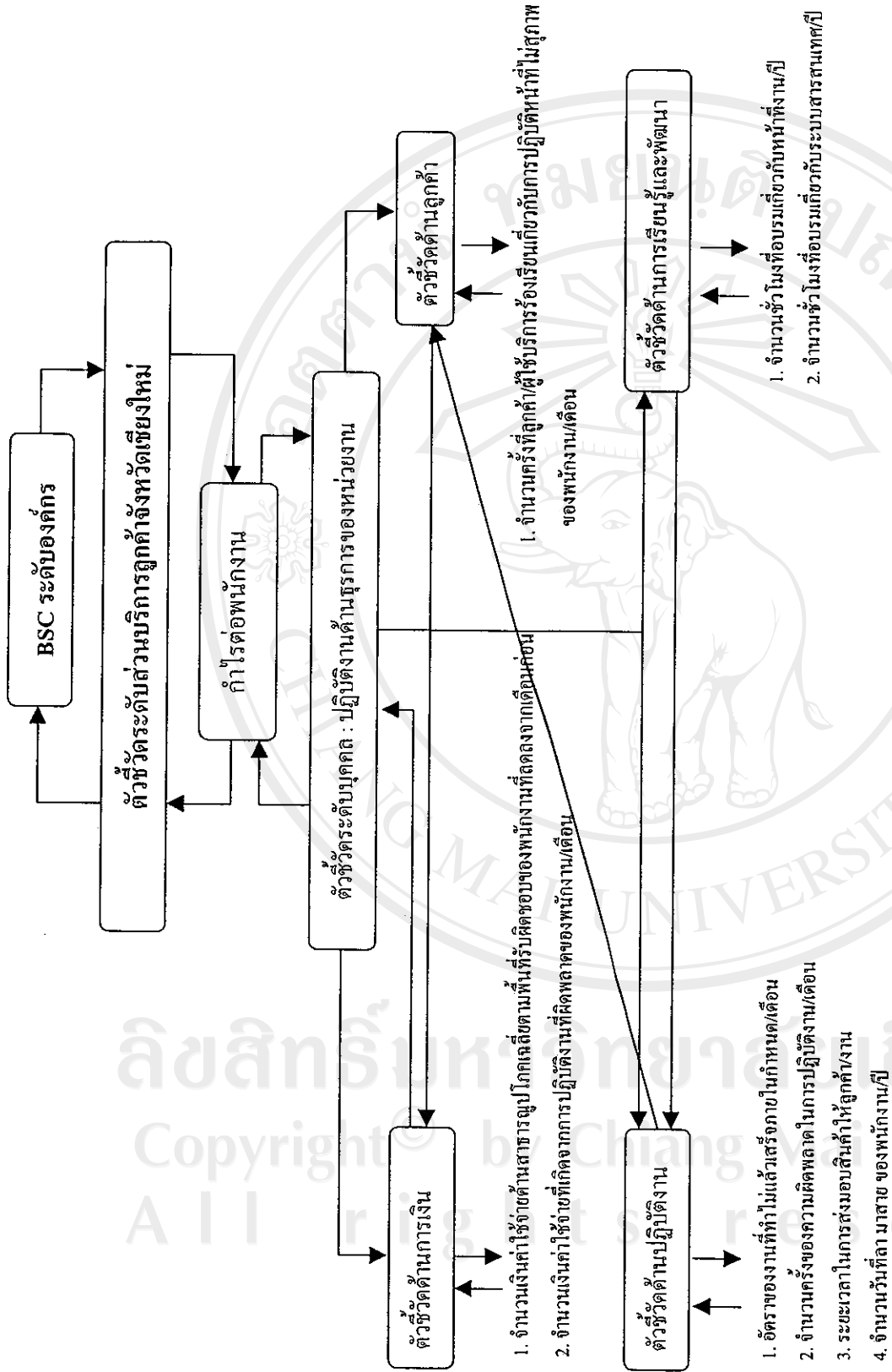
- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า** คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ให้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าใช้บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นประกอบกับ

- **ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน** คือ จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน และจำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน ที่ออกแบบมาจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวชี้วัดจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินที่ออกแบบทั้งหมดเป็น

ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับส่วนงานค้ำกำไรต่อพนักงาน ทำให้ตัวชี้วัดในระดับส่วนงานที่กลุ่มงานค้ำสนับสนุนซึ่งปฏิบัติหน้าที่งานธุรการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นผู้รับผิดชอบสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภาพที่ 31 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในระดับส่วนงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล: ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน

ในส่วนของการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่ปฏิบัติงานธุรการ
ด้านต่างๆ ของหน่วย จะมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 9 ตัวชี้วัด สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 124 โดยจะแบ่ง
เป็นตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และ
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 124 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานธุรการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน

มุมมอง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	1. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของ พนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
ด้านลูกค้า	1. จำนวนครั้งที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพ ของพนักงาน/เดือน
ด้านการปฏิบัติงาน	1. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
	2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
	3. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
	4. จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
ด้านการเรียนรู้และ พัฒนา	1. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
	2. จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี

5.2 สรุปการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลของทุกกลุ่มงาน

จากการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานแยกตามหน้าที่งานที่
ปฏิบัติ ในตารางที่ 81 ถึง ตารางที่ 124 สามารถนำมาสรุปเป็นภาพรวมตัวชี้วัดใน 4 มุมมองของทุก
กลุ่มงานแยกตามหน้าที่ที่ปฏิบัติ ได้ตามตารางที่ 124 ถึง ตารางที่ 128 ซึ่งตัวชี้วัดบางตัวจะมีความ
สอดคล้องกับหลายหน้าที่งานสามารถนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ในหลายหน้าที่งาน ดังนี้

5.2.1 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล มุมมองด้านการเงิน

จากตารางที่ 125 เป็นการแสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมุมมองด้านการเงิน ที่ใช้เป็น
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานแยกตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ดังนี้

ตารางที่ 125 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลด้านการเงินสำหรับทุกกลุ่มงาน

หน้าที่งานที่ปฏิบัติ	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมุมมองด้านการเงิน			
	1. จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน	2. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้จ่ายพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	3. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	4. จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
กลุ่มงานด้านช่าง				
1. ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์		√		√
2. ปฏิบัติงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา		√		√
3. ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนและรายงานผล			√	
4. ปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานด้านต่าง ๆ			√	√
5. ปฏิบัติงานด้านการนับเหรียญ โฉน หรือธน ๑	√	√		
6. ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง			√	√
7. ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน			√	
กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า				
1. ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ วิเคราะห์การปฏิบัติงานด้านพาณิชย์	√		√	√
2. ปฏิบัติงานตรวจสอบและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ ๑	√	√	√	√
3. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ เช่น รับคำขอติดตั้ง ย้าย โอน	√		√	√
4. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าและบริการ และรับชำระเงินประเภทต่าง ๆ	√		√	√
5. ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน			√	√
กลุ่มงานด้านสนับสนุน				
1. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการและงานแผน ๑			√	√
2. ปฏิบัติงานด้านจัดหา จัดเก็บ ทรัพย์สิน และวัสดุภัณฑ์		√	√	√
3. ปฏิบัติงานด้านเงิน การจัดทำงบประมาณ ๑			√	√
4. ปฏิบัติงานข้อมูลบุคลากร			√	
5. ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลยานพาหนะทั้งหมด		√		
6. ตรวจสอบและปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงิน			√	√
7. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณาประชาสัมพันธ์	√	√		
8. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย	√		√	√
9. ปฏิบัติงานด้านรวบรวม ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลฯ			√	√
10. ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน			√	√

- จำนวนเงินรายได้จากการขายสินค้าของพนักงานที่เพิ่มขึ้น/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ปฏิบัติหน้าที่งานด้านการนับเหรียญไขเหรียญ และนำส่งเงิน
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ปฏิบัติหน้าที่งานด้านปฏิบัติงานด้านตรวจสอบวิเคราะห์การปฏิบัติงานด้านพาณิชย์ ปฏิบัติงานตรวจสอบและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการฯ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ เช่น รับคำขอติดตั้ง ย้าย โอน และปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าและบริการ และรับชำระเงินประเภทต่างๆ
 3. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ปฏิบัติหน้าที่งานด้านปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย
- จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยตามการใช้ยานพาหนะของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์ ปฏิบัติงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา ปฏิบัติงานด้านการนับเหรียญ ไขเหรียญฯ
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ปฏิบัติงานตรวจสอบและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการฯ
 3. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ปฏิบัติงานด้านจัดหา จัดเก็บ ทรัพย์สินและวัสดุภัณฑ์ ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลยานพาหนะทั้งหมด ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์
- จำนวนเงินค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเฉลี่ยตามพื้นที่รับผิดชอบของพนักงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนและรายงานผล ปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานด้านต่างๆ ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง และปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ
 3. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ยกเว้น ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลยานพาหนะทั้งหมด และปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์
- จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติงานผิดพลาดของพนักงาน/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์ ปฏิบัติงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา ปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานด้านต่าง ๆ และปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง

2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ
3. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ยกเว้น ปฏิบัติงานข้อมูล บุคลากร ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลยานพาหนะทั้งหมด และปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์

5.2.2 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล มุมมองด้านลูกค้า

จากตารางที่ 126 เป็นการแสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมุมมองด้านลูกค้า ที่ใช้เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานแยกตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ดังนี้

- จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์ ปฏิบัติงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา และปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ยกเว้น ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน
 3. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ
- จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ยกเว้น ปฏิบัติงานด้านการนับเหรียญ ไซเหรียญฯ
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ
- จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องเหรียญตู้โทรศัพท์สาธารณะเต็ม/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องเหรียญตู้โทรศัพท์สาธารณะเต็ม/เดือน
- จำนวนเลขหมายที่ลูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์ และปฏิบัติงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ยกเว้น ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน

ตารางที่ 126 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลด้านลูกค้าสำหรับทุกกลุ่มงาน

หน้าที่งานที่ปฏิบัติ	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมุมมองด้านลูกค้า			
	1.จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่สุภาพของพนักงาน/เดือน	2.จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องการปฏิบัติงานที่ล่าช้าของพนักงาน/เดือน	3.จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องเหรียญผู้โทรศัพท์สาธารณะเต็ม/เดือน	4.จำนวนเลขหมายที่ถูกค้ายกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของพนักงาน/เดือน
กลุ่มงานด้านช่าง				
1. ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์	√	√		√
2. ปฏิบัติงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา	√	√		√
3. ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนและรายงานผล		√		
4. ปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานด้านต่าง ๆ		√		
5. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเรื่องเหรียญผู้โทรศัพท์สาธารณะเต็ม/เดือน			√	
6. ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง	√	√		
7. ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน		√		
กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า				
1. ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ วิเคราะห์ การปฏิบัติงานด้านพาณิชย์	√	√		√
2. ปฏิบัติงานตรวจสอบและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ ฯ	√	√		√
3. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ เช่น รับคำขอติดตั้ง ย้าย โอน	√	√		√
4. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าและบริการ และรับชำระเงินประเภทต่าง ๆ	√	√		√
5. ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน		√		
กลุ่มงานด้านสนับสนุน				
1. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการและงานแผน ฯ	√			
2. ปฏิบัติงานด้านจัดหา จัดเก็บ ทรัพย์สิน และวัสดุภัณฑ์	√			
3. ปฏิบัติงานด้านเงิน การจัดทำงบประมาณ ฯ	√			
4. ปฏิบัติงานข้อมูลบุคลากร	√			
5. ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลยานพาหนะทั้งหมด	√			
6. ตรวจสอบและปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงิน	√			
7. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์	√			
8. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย	√			
9. ปฏิบัติงานด้านรวบรวม ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล ฯ	√			
10. ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน	√			

5.2.3 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล มุมมองด้านการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 127 เป็นการแสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมุมมองด้านการปฏิบัติงาน ที่ใช้เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานแยกตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ดังนี้

- จำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งมอบพัสดุได้ตามใบเบิกพัสดุ/เดือน คือ
 1. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ปฏิบัติงานด้านจัดหา จัดเก็บ ทรัพย์สินฯ และปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์
- จำนวนเลขหมายที่สามารถติดตั้งให้ลูกค้าใหม่สำเร็จ/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนฯ
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพาณิชย์ฯ
- จำนวนใบสั่งงานที่สามารถติดตามให้ปิดได้ภายในกำหนดเวลา/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ปฏิบัติงานด้านเงิน การจัดทำงบประมาณฯ
- จำนวนเลขหมายที่มีหนี้ค้างเกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ปฏิบัติงานตรวจสอบและให้คำแนะนำฯ
- จำนวนเงินหนี้ค้างที่เกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ปฏิบัติงานตรวจสอบและให้คำแนะนำฯ
- ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ยกเว้น ปฏิบัติงานด้านการนับเหรียญ ไชหรือเหรียญฯ
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ
 3. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ยกเว้น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณาฯ
- จำนวนครั้งของการเกิดเหตุเสีย/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ปฏิบัติงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา
- ระยะเวลาในการตรวจแก้คืนดีเหตุเสียภายในกำหนด/ครั้ง
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ปฏิบัติงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา
- อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ
 3. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ยกเว้น ปฏิบัติงานด้านเงิน การจัดทำงบประมาณฯ

- จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ทุกหน้างานที่ปฏิบัติ
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ทุกหน้างานที่ปฏิบัติ
 3. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ทุกหน้างานที่ปฏิบัติ
- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ทุกหน้างานที่ปฏิบัติ ยกเว้น ปฏิบัติงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา และปฏิบัติงานด้านการนับเหรียญ ไซเหรียญฯ
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ทุกหน้างานที่ปฏิบัติ
- จำนวนวันที่ลา มาสาย ของพนักงาน/ปี
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ทุกหน้างานที่ปฏิบัติ
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ทุกหน้างานที่ปฏิบัติ
 3. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ทุกหน้างานที่ปฏิบัติ

ตารางที่ 127 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลด้านการปฏิบัติงานสำหรับทุกกลุ่มงาน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมุมมองด้านการปฏิบัติงาน											
1. จำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งมอบพัสดุได้ตามใบเบิกพัสดุ/เดือน	2. จำนวนเลขหมายที่สามารถจัดตั้งให้ลูกค้าใหม่สำเร็จเดือน	3. จำนวนในสิ่งที่งานที่ส่งมอบการคิดค่าในกำหนดเวลา/เดือน	4. จำนวนเลขหมายที่มีหนี้ค้างเกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน	5. จำนวนเงินหนี้ค้างเกินเป้าหมายที่กำหนด/เดือน	6. ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า/งาน	7. จำนวนครั้งที่ของเสียเกิดขึ้น	8. ระยะเวลาในการตรวจแก้ไขข้อผิดพลาด/กำหนดครั้ง	9. อัตราของงานที่ทำไม่แล้วเสร็จภายในกำหนด/เดือน	10. จำนวนครั้งที่ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน/เดือน	11. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดือนก่อน	12. จำนวนวันที่ลาออกของพนักงานปฏิบัติงาน
หน้าที่งานที่ปฏิบัติ											
กลุ่มงานด้านช่าง											
1. ปฏิบัติงานด้านอาคารติดตั้ง ย้าย รื้อถอน ฯ	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓
2. ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบและบำรุงรักษา					✓	✓		✓	✓	✓	✓
3. ปฏิบัติงานด้านอาคารการจัดทำแผน					✓			✓	✓	✓	✓
4. ปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานด้านต่างๆ					✓			✓	✓	✓	✓
5. ปฏิบัติงานด้านงานรับเหรียญ โฉนดหรืออื่นๆ					✓			✓	✓	✓	✓
6. ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง					✓			✓	✓	✓	✓
7. ปฏิบัติงานด้านบูรณาการของหน่วยงาน					✓			✓	✓	✓	✓
กลุ่มงานด้านบริหารลูกค้า											
1. ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ วิเคราะห์ ฯ			✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
2. ปฏิบัติงานตรวจสอบและให้คำแนะนำ ฯ					✓			✓	✓	✓	✓
3. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับวงเงินพาณิชย์ ฯ	✓				✓			✓	✓	✓	✓
4. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดสินค้า ฯ					✓			✓	✓	✓	✓
5. ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน					✓			✓	✓	✓	✓
กลุ่มงานด้านสนับสนุน											
1. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ ฯ					✓			✓	✓	✓	✓
2. ปฏิบัติงานด้านจัดหา จัดเก็บทรัพย์สิน ฯ	✓				✓			✓	✓	✓	✓
3. ปฏิบัติงานด้านเงิน การจัดทำงบประมาณ ฯ					✓			✓	✓	✓	✓
4. ปฏิบัติงานข้อมูลบุคลากร					✓			✓	✓	✓	✓
5. ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลงานพิเศษ ฯ					✓			✓	✓	✓	✓
6. ตรวจสอบและปฏิบัติงานด้านบัญชี ฯ					✓			✓	✓	✓	✓
7. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ฯ					✓			✓	✓	✓	✓
8. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย					✓			✓	✓	✓	✓
9. ปฏิบัติงานด้านรวบรวม ตรวจสอบ ฯ					✓			✓	✓	✓	✓
10. ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน					✓			✓	✓	✓	✓

5.2.4 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล มุมมองด้านการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 128 แสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลด้านการเรียนรู้และพัฒนาสำหรับทุกกลุ่มงาน

หน้าที่งานที่ปฏิบัติ	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	
	1.จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี	2.จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี
กลุ่มงานด้านช่าง		
1. ปฏิบัติงานด้านการติดตั้ง ย้าย รื้อถอนอุปกรณ์	√	√
2. ปฏิบัติงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา	√	√
3. ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนและรายงานผล	√	√
4. ปฏิบัติงานด้านการจัดทำรายงานด้านต่าง ๆ	√	√
5. ปฏิบัติงานด้านการนับเหรียญ ไซเหรียญ ฯ	√	√
6. ปฏิบัติงานด้านรับแจ้งเหตุขัดข้อง	√	√
7. ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน	√	√
กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า		
1. ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบวิเคราะห์การปฏิบัติงานด้านพาณิชย์	√	√
2. ปฏิบัติงานตรวจสอบและให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับงานพาณิชย์ ฯ	√	√
3. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพาณิชย์และบริการ เช่น รับคำขอติดตั้ง ฯ	√	√
4. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าและบริการ และรับชำระเงิน ฯ	√	√
5. ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน	√	√
กลุ่มงานด้านสนับสนุน		
1. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานเลขานุการและงานแผน ฯ	√	√
2. ปฏิบัติงานด้านจัดหา จัดเก็บ ทรัพย์สินและวัสดุภัณฑ์	√	√
3. ปฏิบัติงานด้านเงิน การจัดทำงบประมาณ ฯ	√	√
4. ปฏิบัติงานข้อมูลบุคลากร	√	√
5. ปฏิบัติงานด้านควบคุมดูแลงานพาหนะทั้งหมด	√	√
6. ตรวจสอบและปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงิน	√	√
7. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์	√	√
8. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย	√	√
9. ปฏิบัติงานด้านรวบรวม ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล ฯ	√	√
10. ปฏิบัติงานด้านธุรการของหน่วยงาน	√	√

จากตารางที่ 128 เป็นการแสดงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ที่ใช้เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานแยกตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ดังนี้

- จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับหน้าที่งาน/ปี
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ
 3. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ
- จำนวนชั่วโมงที่อบรมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ/ปี
 1. กลุ่มงานด้านช่าง คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ
 2. กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ
 3. กลุ่มงานด้านสนับสนุน คือ ทุกหน้าที่งานที่ปฏิบัติ

จะเห็นได้ว่าหากตัวชี้วัดที่กำหนดมีความสอดคล้องกับ บทบาท หน้าที่และลักษณะงานที่ปฏิบัติ จะเป็นประโยชน์ในการสร้างฐานข้อมูลในการประเมินผลได้อย่างชัดเจนและสะดวกมากขึ้น ตลอดจนสามารถประเมินผลเปรียบเทียบในแต่ละกลุ่มงานได้