

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ในสภาวะที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจ ทำให้โอกาสในการประสบความสำเร็จขององค์กรต่างๆ ต้องอาศัยเครื่องมือการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมอย่างหนึ่ง คือ การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard หรือ BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือประเมิน ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งมั่นในความสำเร็จขององค์กร¹ ซึ่งจะประกอบไปด้วยมุมมองหลัก 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective) และมุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยจะอาศัยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators หรือ KPIs) เป็นกลไกสำคัญสำหรับติดตาม พัฒนา และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 3 ระดับ² คือ (1) ตัวชี้วัดระดับองค์กร เป็นการกำหนดจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ใช้สำหรับวัดผลงานในภาพรวมขององค์กร (2) ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน เป็นการกำหนดจากลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงาน ใช้สำหรับวัดผลงานของส่วนงาน (3) ตัวชี้วัดระดับบุคคล เป็นกำหนดจากหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ใช้ในการวัดผลการทำงานพนักงานเป็นรายบุคคล ซึ่งหากองค์กรมีกำหนดตัวชี้วัดครบทั้ง 3 ระดับ จะเป็นการกระจายตัวชี้วัดในระดับองค์กร ไปสู่หน่วยงานและพนักงาน ทำให้ระบบการประเมินผลมีความเชื่อมโยงกัน รวมทั้งทำให้กิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงานและพนักงานมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

¹ Kaplan, Robert S. and Norton, David P., Strategy-Focused Organization, Harvard Business Press, 2000.

² อารรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2547 “เทคนิคในการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานระดับบุคคล”[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://library.rii.ac.th/webd/image/MM18.htm> (3 สิงหาคม 2547).

บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่แปลงสภาพมาจาก องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 สังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้น 100% ในส่วนของการดำเนินงานได้มีการจัดทำข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นตัวแทนของรัฐบาลเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยมี บริษัท ไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (Thai Rating & Information Service Company Limited: TRIS) เป็นผู้ประเมินผล และเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายตามข้อตกลงดังกล่าว บริษัทฯ ได้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มาใช้ในองค์กร โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร และแปลงตัวชี้วัดไปสู่หน่วยงานในระดับต่างๆ ตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ

ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ การบริหารจัดการภายในหน่วยงาน การขายและให้บริการสินค้าทุกประเภท ทั้งก่อนและหลังการขาย ของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) แก่ลูกค้าโดยตรง โดยมีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานรวมทั้งสิ้น จำนวน 315 คน มีพื้นที่ความรับผิดชอบครอบคลุมทุกอำเภอของจังหวัดเชียงใหม่ ในส่วนของการบริหารงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดให้ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงาน ซึ่งการจะบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดดังกล่าว จะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานภายใต้หน่วยงานทุกคนในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถประเมินได้จากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Personal Key Performance Indicators) แต่พนักงานภายใต้ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ยังไม่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่กำหนดจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของพนักงานในสังกัดส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้พนักงานทุกคนมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามลักษณะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานและในระดับองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของพนักงานภายใต้ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

1.3 ขอบเขตและวิธีการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ มีการศึกษา ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตพื้นที่การศึกษา

ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ มีการกำหนดส่วนงานภายใต้สังกัดรวม 20 ศูนย์ ได้แก่ (1) ศูนย์สนับสนุนปฏิบัติการ (2) ศูนย์การขายและลูกค้าสัมพันธ์ (3) ศูนย์บริการตอนใน (4) ศูนย์บริการตอนนอก 1 (5) ศูนย์บริการตอนนอก 2 (6) ศูนย์บริการโทรศัพท์สาธารณะ (7) ศูนย์บริการสื่อสารข้อมูล (8) ศูนย์บริการลูกค้า สาขาช่างม่อย (9) ศูนย์บริการลูกค้า สาขาช่างเผือก (10) ศูนย์บริการลูกค้า สาขาวัดเกต (11) ศูนย์บริการลูกค้า สาขาช่างกลาน (12) ศูนย์บริการลูกค้า สาขาสันกำแพง (13) ศูนย์บริการลูกค้า สาขาสันป่าตอง (14) ศูนย์บริการลูกค้า สาขาเชิงดาว (15) ศูนย์บริการลูกค้า สาขาจอมทอง (16) ศูนย์บริการลูกค้า สาขา สารภี (17) ศูนย์บริการลูกค้า สาขาแมริม (18) ศูนย์บริการลูกค้า สาขาสันทราย (19) ศูนย์บริการลูกค้า สาขาฝาง (20) ร้าน TOT SHOP สาขาเซ็นทรัลแอร์พอร์ตพลาซ่า

1.3.2 ขอบเขตการศึกษา

1. ศึกษาแนวคิดของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ทั้งที่เป็นประเภท ตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตามและ ประเภท ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน
2. ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล
3. ออกแบบการตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

1.3.3 วิธีการศึกษา การเก็บข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ 1 คน ผู้จัดการศูนย์ภายใต้ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ 12 คน เพื่อให้ทราบถึง วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย และแนวความคิดเกี่ยวกับการนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิด ตามภาคผนวก ก ส่วนที่ 1 และใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด ตามภาคผนวก ก ส่วนที่ 2

กับพนักงานภายใต้สังกัดส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งกำหนดขนาดตัวอย่างจากสูตรการคำนวณ³ คือ $n = p(1-p)/(e/z) + (p(1-p)/N)$ โดยที่ N คือ ประชากร จำนวน 294 คน p คือ สัดส่วนประชากร ที่เท่ากับ 0.10 z คือค่าความเชื่อมั่นที่ 99% เท่ากับ 2.58 e คือ ความคลาดเคลื่อน 5% ซึ่งสามารถคำนวณหาจำนวนตัวอย่างได้เท่ากับ 130 ตัวอย่าง และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยกำหนดโควตา (Quota sampling) จากพนักงาน 3 กลุ่มงาน คือ

- กลุ่มงานด้านช่าง จาก 5 ศูนย์บริการ ที่มีหน้าที่งานแตกต่างกัน ได้แก่ ศูนย์บริการตอนใน ศูนย์บริการตอนนอก 1 ศูนย์บริการตอนนอก 2 ศูนย์บริการโทรศัพท์สาธารณะ และศูนย์บริการสื่อสารข้อมูล การสุ่มตัวอย่างจะสุ่มจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละศูนย์ฯ ละ 15 คน รวมทั้งสิ้น 75 ตัวอย่าง

- กลุ่มงานด้านบริการลูกค้า จาก 13 ศูนย์บริการ ที่มีหน้าที่งานคล้ายคลึงกัน การสุ่มตัวอย่างจะสุ่มจากศูนย์บริการลูกค้าที่มีพนักงานปฏิบัติงานเกิน 10 คน จำนวน 2 ศูนย์บริการ คือ ศูนย์บริการลูกค้า สาขา วัตถุประสงค์ และศูนย์บริการลูกค้า สาขา ช่างกลาน ศูนย์ละ 10 คน และสุ่มตัวอย่างศูนย์บริการลูกค้า ที่มีพนักงานปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 คน จำนวน 3 ศูนย์ คือ ศูนย์บริการลูกค้า สาขา จอมทอง ศูนย์บริการลูกค้า สาขา แมริม และศูนย์บริการลูกค้า สาขา สันทราย ศูนย์ละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 35 ตัวอย่าง

- กลุ่มงานสนับสนุน จาก 2 ศูนย์บริการ ที่มีหน้าที่งานแตกต่างกัน ได้แก่ ศูนย์สนับสนุนปฏิบัติการ และศูนย์การขายและลูกค้าสัมพันธ์ จะสุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละศูนย์ฯ ละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 20 ตัวอย่าง เพื่อให้ทราบถึงหน้าที่หลัก กิจกรรมของงานที่ต้องปฏิบัติ ผลที่คาดหวังจากงานที่ปฏิบัติในแต่ละหน้าที่หลักและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่หลักของพนักงานภายใต้สังกัดส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการค้นคว้าและรวบรวมจากหนังสืองานวิจัย ตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3.4 สถิติในการวิเคราะห์

1. คำถามแบบปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงบรรยาย ซึ่งเรียบเรียงจากข้อมูลแบบปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนงาน

2. คำถามแบบปลายปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของพนักงาน โดยแสดงเป็นจำนวนและร้อยละของข้อมูล

³ อเนก ชิตเกษร และคณะผู้เรียบเรียง. 2543. ระเบียบวิธีวิจัยทางธุรกิจ. เชียงใหม่: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.

1.4 นิยามศัพท์

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Personal Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร

ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ หมายถึง ส่วนงานที่มีอำนาจหน้าที่ภายในเขต ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าด้านการจำหน่ายผลิตภัณฑ์/บริการ รับชำระเงินจากลูกค้า ติดตั้ง ย้าย ซ่อมแซมและบำรุงรักษาโทรศัพท์พื้นฐานและโทรศัพท์สาธารณะ ไชเหรีญ นับเหรีญ และนำส่งเงินรายได้ของเครื่องโทรศัพท์สาธารณะ ติดตาม วิเคราะห์ และเร่งรัดหนี้ ผ่านศูนย์บริการ ลูกค้า และดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน บัญชี งบประมาณ ภาษี พัสดุ ชุกรการ และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้แก่ส่วนงานที่อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

ได้รูปแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของพนักงานภายใต้ส่วนบริการลูกค้า จังหวัดเชียงใหม่ และนำข้อมูลที่ได้ไปเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายผลตอบแทนให้พนักงาน