

หัวข้อเรื่อง	กระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	นายเชิดพงศ์ แดงสุภา
แผนกวิชา/คณะ	การจัดการโทรคมนาคมวิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ต๋อยศ ปาลเดชพงศ์
ปีการศึกษา	2550

บทสรุป

บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) เดิมมีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม คือ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2497 แต่ได้แปลงสภาพเป็น บริษัท มหาชน จำกัด ตั้งแต่วันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2545 ตามข้อผูกพันในการเปิดการค้าเสรีของ องค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) ที่ประเทศไทยจะต้องเปิดเสรีบริการ โทรคมนาคมพื้นฐาน ซึ่งผลจากการเปิดเสรีทางด้านกิจการโทรคมนาคมนี้ นำมาสู่การปรับเปลี่ยน ระบบที่รองรับการให้บริการลูกค้ามาเน้นที่ลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง (Customer Centric) เป็นการ ปรับเปลี่ยน และพัฒนาอย่างหนึ่งในธุรกิจ ของ บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ โดยการประยุกต์นำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management -CRM) มาจัดการบริหารกับธุรกิจการให้บริการข้อมูล ผ่านทาง CRM Call Center

การศึกษาเรื่อง "การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในบริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) (CRM Call Center)" เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยใช้วิธีการ อธิบายลักษณะพรรณนา (Descriptive Research) ให้ความสำคัญแก่การนำเสนอข้อมูลที่ได้จาก การวิเคราะห์งานทบทวนวรรณกรรมต่างๆทั้งในและต่างประเทศ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในช่วงต่างๆของการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ใน (CRM Call Center) เพื่อพิจารณาถึงปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ Implement CRM และนำเสนอ กระบวนการ Implement CRM ที่คิดว่าเหมาะสมและสามารถแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น

ด้วยระหว่างที่ดำเนินงานวิจัยนี้ เป็นช่วงที่ CRM Call Center ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ระยะหนึ่งแล้ว องค์กรจึงมีประสบการณ์จากปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ (Implement) ขั้นตอนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาทางด้านเทคนิค ปัญหาทางด้านโครงสร้างขององค์กร หรือปัญหาทางด้านบุคลากรขององค์กรเอง ดังนั้นการศึกษาเรื่อง "การนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (CRM Call Center)" ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นนี้จะทำการสรุปผลการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ ว่าได้รับความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และประสบกับปัญหาอุปสรรคใดบ้าง แล้วนำความเป็นจริงในทางปฏิบัติมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าในทางทฤษฎี เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ในปัจจุบัน และจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาระบบการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ สำหรับองค์กรอื่นที่มีแนวคิดจะนำระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ตามต้นแบบของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

นอกจากการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการนำระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในทางทฤษฎีและในทางปฏิบัติของ (CRM Call Center) เพื่อหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาแล้ว ผู้วิจัยจะยังวิเคราะห์ถึงการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้าบนช่องทางติดต่อสื่อสารอื่น ๆ ทั้งแบบที่เป็นการติดต่อดั้งเดิมซึ่งหลายส่วนที่ยังคงใช้งานอยู่ในปัจจุบัน และช่องทางการติดต่อผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแบบใหม่ที่จะมีการนำเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าขององค์กร

สมมุติฐานของการวิจัย คือ

1. การที่องค์กรนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
2. หากองค์กรนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้เป็นไปอย่างเป็นระบบจะมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงกว่า
3. องค์กรอื่นๆสามารถเอากระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (CRM Call Center) ไปใช้เทียบเคียงได้

ขอบเขตของการวิจัยเป็นการศึกษาการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management -CRM) กระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (CRM Call Center) ซึ่งเริ่มลำดับการศึกษาจากแนวคิด และหลักการทางทฤษฎีของระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ระบบบริการลูกค้า และสร้างสัมพันธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน นำมาใช้ผ่านกระบวนการ CRM Call Center ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

ในการวิจัยนี้ได้คัดเลือกตัวแทนจากกลุ่มบุคคลต่างๆเพื่อการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ซึ่งจะเป็นบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านต่างๆ คือ

1. ผู้บริหาร ทีไอที ซึ่งมีส่วนร่วมตัดสินใจในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้
2. บุคลากรทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้
3. บุคลากรของ ทีไอที ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า
4. กลุ่มสนับสนุนงานบริการ (Support Team) ไม่ว่าจะเป็น Back office หรือ Help Desk หรือ Training Team

การศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้ ทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยการสัมภาษณ์บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในบริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) แบ่งตามกระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร 8 ขั้นตอน โดยจะแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ชุดเพื่อสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการที่ต่างกัน ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 จะเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ 1-5 (Management) ใช้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

แบบสอบถามชุดที่ 2 จะเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ 6 (Implement) ใช้ทำการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้

แบบสอบถามชุดที่ 3 จะเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ 7-8 (Measurement) ใช้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

ในแบบสอบถามแต่ละชุดจะแบ่งย่อยออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผลการรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยโดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การศึกษาวิจัยเฉพาะกรณีเรื่อง กระบวนการนำระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในบริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ทำการ

สัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ เริ่มต้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2550 จนถึง วันที่ 1 มิถุนายน 2550 สามารถสรุปประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไขได้ดังนี้

1. ปัญหาทางด้านเทคนิค (Technical)

จากการศึกษากระบวนการนำบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทางเทคนิค ได้แก่

1.1 ระบบที่ได้ไม่ตอบสนองการใช้งานจริง เป็นผลสืบเนื่องมาจากการรวบรวมความต้องการของผู้ใช้ (Requirement) ไม่สมบูรณ์

ข้อเสนอแนะ ปัญหานี้มีสาเหตุมาจากตัวแทนของ User ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด Requirement บางคนไม่ได้มีความรู้หรือประสบการณ์โดยตรง และไม่ได้มาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าจึงทำให้ ไม่ได้ Requirement ที่ถูกต้อง การรวบรวมความต้องการของผู้ใช้ (Requirement) ที่ไม่สมบูรณ์นี้จะส่งผลต่อการเขียน TOR (Term of References) ให้ไม่ครบถ้วนตามไปด้วย ระบบที่ได้จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างครบถ้วน และการเปลี่ยนแปลงในภายหลังนั้นกระทำได้ลำบากดังนั้นการคัดเลือกตัวแทนในการกำหนด User Requirement จากแต่ละส่วนงานควรเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานอย่างแท้จริงมาเป็นตัวแทน

1.2 การ Test ระบบไม่ผ่านต้องทำ Change Requirement เพื่อแก้ไขระบบในภายหลัง ข้อเสนอแนะ มีสาเหตุมาจากตัวแทนในการทำ User Requirement กับตัวแทนในการทำ UAT (User Acceptance Testing) เป็นคนละคนมาจากคนละส่วนงานและอาจมีมุมมองเกี่ยวกับระบบในการให้บริการที่แตกต่างกัน ผู้บริหารควรเข้าใจและให้ความสำคัญในการแต่งตั้งคณะทำงานและการส่งตัวแทนจากหน่วยงานเพื่อเข้าร่วมการวางแผน ไม่ว่าจะ PMO (Project Management Officer) หรือ คณะทำงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร การตั้งคณะทำงานควรเลือกผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ และทราบถึงความเป็นมาของการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

1.3 มีค่าใช้จ่ายเพิ่มในการขยายการให้บริการของระบบ (Upgrade Version) ทั้งที่มีการระบุความต้องการของผู้ใช้ไว้อย่างชัดเจนแล้วใน TOR (Term of References) ทำให้เกิดข้อสงสัยในเรื่องความโปร่งใสในการเลือกบริษัทผู้เสนอเทคโนโลยี (Supplier)

ข้อเสนอแนะ ในการพิจารณาตัดสินใจเลือกเทคโนโลยี โดยพิจารณาถึงเรื่องความมีชื่อเสียงผลงานที่เคยทำมา และการบริการหลังการขายของบริษัทที่นำเสนอเทคโนโลยีเท่านั้นไม่เพียงพอองค์กรควรพิจารณาการทำสัญญากับบริษัทที่นำเสนอเทคโนโลยีด้วยความละเอียดถี่ถ้วน โดยอาจอาศัย

ฝ่ายกฎหมายขององค์กรเองหรือบริษัทที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ความเป็นกลางจากภายนอกมาช่วยดูแลในการกำหนด TOR การทำสัญญา การเสนอราคา และกระบวนการต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดความเสียหายเปรียบในภายหลัง

1.4 ระบบ Billing และ ระบบ CRM เชื่อมโยงกันไม่สมบูรณ์ เกิดจากบริษัทที่ทำการ Implement Billing และบริษัทที่ทำการ Implement CRM เป็นคนละบริษัทและคนละสัญญา จึงก่อให้เกิดปัญหาเรื่อง System Integration Test ระหว่างสองระบบนี้ขึ้น

ข้อเสนอแนะ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่าการทดสอบและกระบวนการทั้งหมดควรมีความสัมพันธ์กัน การไหลของข้อมูลมีประสิทธิภาพไม่เกิดข้อผิดพลาด และทำงานร่วมกับ Application อื่นได้ ส่วนผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเลือกเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรควรให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำงานร่วมกันของเทคโนโลยีที่อยู่บนพื้นฐานที่แตกต่างกัน เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง

1.5 ข้อมูลในระบบใหม่ไม่ตรงกับข้อมูลในระบบเก่า เนื่องจากข้อมูลที่จะทำการเคลื่อนย้าย (Migrate) ไม่ได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องก่อน

ข้อเสนอแนะ ควรวางแผนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Clean) ก่อนที่จะมีการเคลื่อนย้ายข้อมูล (Migrate) เสมอเพื่อให้ข้อมูลส่วนกลางในระบบใหม่ตรงกับข้อมูลในระบบเก่า เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดอันจะส่งผลกระทบต่อองค์กร

2. ปัญหาทางด้านโครงสร้างองค์กร (Organization)

จากการศึกษากระบวนการนำบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทางโครงสร้างองค์กร ได้แก่

2.1 พนักงานทุกคนทราบว่าองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์แต่ไม่ทราบว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนที่มีอยู่อย่างไรเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

ข้อเสนอแนะ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรกระทำโดยผู้บริหารระดับสูงร่วมปรึกษาหารือกัน แม้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นี้บริหารระดับสูงจะอาศัยข้อมูลจากภายใน ภายนอกขององค์กร และผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกันอย่างครบถ้วนและรอบคอบก็ตาม แต่ก็ไม่ได้เปิดโอกาสให้พนักงานขององค์กรได้มีส่วนร่วมหรือรับรู้เรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์นี้ วิสัยทัศน์ที่ประกาศออกมาจึงมีสภาพเป็นสื่อกระดาษ คือ พนักงานทุกคนทราบว่าองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์แต่ไม่ทราบว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนที่มีอยู่อย่างไรเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่าองค์กรควรคำนึงถึงศักยภาพของตัวองค์กรเองและพนักงานขององค์กรเป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่ออกมาเป็นสิ่งที่สามารถ

ปฏิบัติได้จริง และให้พนักงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมกันในทิศทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่ทุกคนได้เห็นพ้องต้องกันตั้งแต่ต้นแล้ว

3. ปัญหาทางด้านบุคลากร (People)

จากการศึกษากระบวนการนำบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทางบุคลากร ได้แก่

3.1 การได้พนักงานไม่ครบตามกำลังอัตราและไม่ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะที่ต้องการ ข้อเสนอแนะ แม้ว่าองค์กรจะมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่ต้องการ (Job Specification & Job Accountability) ไว้อย่างเป็นทางการแล้ว แต่ก็ไม่สามารถสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ต้องการ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่าในขั้นแรกควรมีการประเมินความสามารถของพนักงานและประเมินค่าของงานทั่วทั้งบริษัทตามความเป็นจริง เพื่อที่จะสามารถจัดคนให้ตรงกับลักษณะงาน ซึ่งแม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่รับใช้องค์กรมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานและเสียเปรียบในเรื่องทักษะการใช้เทคโนโลยีและการใช้ภาษาต่างประเทศ ประกอบกับการที่มีเงินเดือนสูงกว่าเกือบสิบเท่าเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานรุ่นใหม่ที่มีทักษะในเรื่องการใช้เทคโนโลยีและการใช้ภาษาต่างประเทศดีกว่า จึงเกรงว่าตนเองจะไม่ใช่ที่ต้องการ ผู้วิจัยเห็นว่าพนักงานอาวุโสในองค์กรนั้นมีความได้เปรียบพนักงานรุ่นใหม่ในเรื่องของประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับเนื้อหา ซึ่งไม่ถ่ายทอดสามารถถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Tacit Knowledge) ต้องอาศัยระยะเวลาในการสะสมประสบการณ์ องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากพนักงานเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพนักงานรุ่นเก่าและพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และถ่ายทอดทักษะของตนให้แก่กันและกันก็จะช่วยกำจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการสร้างทีม

3.2 ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ต้องใช้เวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ มักได้รับการต่อต้านจากบุคลากรภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะ เนื่องจากการนำระบบบริหารความสัมพันธ์มาใช้ นั่นถือเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ทั้งระบบ ประกอบกับการที่องค์กรมีพื้นฐานเดิมที่มีลักษณะเป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งมีปัญหาล้าสมัยกับส่วนงานราชการอื่น ๆ ที่มีกระบวนการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ คือ การไม่ยอมรับจากพนักงานเนื่องจากพนักงานที่รับใช้องค์กรมาเป็นเวลานานและเคยชินกับระบบการทำงานแบบดั้งเดิมที่ไม่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีมากนัก ไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี

สารสนเทศ (IT) โดยเฉพาะการใช้งาน Software ที่ต้องอาศัยทักษะทั้งด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และทักษะด้านภาษาต่างประเทศ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานแบบใหม่ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้ในองค์กร โดยอาศัยแนวคิดเรื่องการทำ Change Management ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดเพิ่มเติมว่าหากองค์กรสามารถนำแนวคิดเรื่องการทำ Change Management มาใช้ในทางปฏิบัติได้แล้วก็จะส่งผลดีต่อตัวองค์กรเองและพนักงานขององค์กร ซึ่งการที่องค์กรจะนำระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามาใช้เพื่อการรักษาลูกค้านั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่องค์กรก็ไม่ควรละเลยเรื่องการบริหารและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับพนักงานอันถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กรด้วย ทั้งนี้แนวคิดเรื่องการลดจำนวนพนักงานนั้นเท่ากับเป็นการตัดแขนตัดขาหรือลดสินทรัพย์ตนเอง ดังนั้นองค์กรจึงไม่ควรละทิ้งพนักงานรุ่นเก่าที่รับใช้องค์กรมาเป็นเวลานานด้วยเหตุเพียงไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการทำงานแบบใหม่ขององค์กรได้ แต่องค์กรควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงานทุกรุ่นในการให้บริการลูกค้าขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

3.3 ในการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการวัดผล หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติตามให้ได้ประสิทธิภาพตามที่ผู้บริหารได้กำหนดตัวชี้วัดเอาไว้ จึงได้รับผลการประเมินงานต่ำกว่าให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ จากการสัมภาษณ์พบว่าองค์กรมีวิธีการดำเนินการในการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการวัดผลอย่างเป็นระบบโดยมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อดูประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละด้านอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ของการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการวัดผลในทางปฏิบัติ โดยทำความเข้าใจรูปแบบการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริง และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการลูกค้าขององค์กร

