

การพัฒนาระบบบริหารจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการบุคลากร  
ไปรษณีย์ในยุคปัจจุบัน :กรณีศึกษา แผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Management System Development of Thailand Post Co., Ltd. to Be in Line with  
Current Postal Customs Process: A Case Study of Foreign Parcel Division, Bangkok  
Mail Center



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

การพัฒนากระบวนการจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย  
จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ในยุค  
ปัจจุบัน :กรณีศึกษา แผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์  
ไปรษณีย์กรุงเทพ

โดย

นายจิตวัต ธีญธิ์ภาพ

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จูลณี เทียนไทย)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนนทิพย์ จิตสว่าง)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)



# # 6280017024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Thailand post, customs, management system

Jitwat Thanteeraphap : The Management System Development of Thailand Post Co., Ltd. to Be in Line with Current Postal Customs Process: A Case Study of Foreign Parcel Division, Bangkok Mail Center. Advisor: Assoc. Prof. PRAKORN SIRIPRAKOB, Ph.D.

This research is about how Thailand post Co., Ltd. develop the management system to cooperate with the current customs procedure for goods arriving in Thailand by post: the case study of the international postal services, the central post office in Bangkok. The study is conducted in a descriptive research, aiming to investigate problems and obstacles occurring in the current customs procedure for goods arriving in Thailand by post, then seek the effective solution to enable the convenient customs procedure for goods arriving in Thailand by post, including lessen the current troubles. The ideas, theories, research, and documents are examined thoroughly for conducting the research study. The statistical data is also collected from the relating documents. The scientific methods for the management in the classic period, the ideas about the current organization development, the current customs procedure for goods arriving in Thailand by post, problems and obstacles relating to the current customs procedure for goods arriving in Thailand by post from the customers' experience, the focus group interview from the 9 samples who are the staffs from Thailand Post Co., Ltd. and the officers from the Customs; 5 of them are from the executive department while 4 of them are from the operation department are collected, studied and analyzed to be reported in this research study.

The findings reveal that to develop the customs procedure for goods arriving in Thailand by post, problems and obstacles of the procedures need to be examined so that the best solution for tackling the problems can be discovered. The effective procedures can be lessening the processes including complicated rules and regulations, creating the guidelines for solving any problem, developing and providing modern technology. The concrete indicators are the key success for enabling the effective operation and measuring the outcomes.

Moreover, the resources need to be managed wisely in the organization. The human resources, modern technology, devices should be provided sufficiently. The operation staffs should be trained regularly to maintain their knowledge, skills and attitude. It is a good idea to analyze and apply the strategies from the customs procedure for goods arriving in Thailand by post from the private sectors to Thailand post organization. There must be some effective approaches for Thailand post to utilize appropriately in the organization.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ความรู้ แนวคิด คำปรึกษา ตลอดจนคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินการศึกษาวิจัยฉบับนี้ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดระยะเวลาในการจัดทำเสมอมา รวมทั้งกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จุลณี เทียนไทย รองศาสตราจารย์ ดร.สุมนทิพย์ จิตสว่าง และอาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ ที่ให้เกียรติมาเป็นประธานและกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ รวมทั้งให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัวอันเป็นที่รัก และพระเจ้าที่ให้ความเชื่อมั่นและสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับชั้นปริญญาโทของผู้วิจัย ตลอดจนความปรารถนาดีและกำลังใจที่มีให้เสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พนักงานบุคลากรทุกท่าน และแผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพ ที่ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย ตลอดจน กลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่เป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ รวมถึงการให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จนทำให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามเจตนาของผู้วิจัย

ขอบคุณเพื่อนๆ ผู้เป็นกัลยาณมิตร เจ้าหน้าที่หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน คำแนะนำทั้งเรื่องการเรียนรู้ การทำวิจัย รวมถึงมิตรภาพอันดี และความห่วงใยที่มีให้แก่ผู้วิจัยเสมอมาตลอดระยะเวลาการศึกษาในหลักสูตรปริญญาโท ซึ่งส่งผลให้ผลการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้สนใจ ตลอดจนผู้มีส่วนร่วมต่อไป ผู้วิจัยจึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ให้แก่เหล่าคณาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และขอมอบความกตัญญูทเวทิตาแก่บิดา มารดา ตลอดจนผู้มีพระคุณทั้งหลาย อนึ่ง หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

จิตวัต ธีรธรรมาภ

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.6 โครงสร้างของสารนิพนธ์.....	6
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	7
2.1 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน.....	7
2.1.1. กรมศุลกากร.....	7
2.1.2 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด.....	8
2.2 กระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ในปัจจุบัน.....	10
2.3.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	18

2.3.1	กลุ่มแนวคิดหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ในยุคคลาสสิก (one best way) .....	18
2.3.2	แนวคิดการพัฒนางานองค์กรในยุคปัจจุบัน .....	20
2.3.2.1	การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) .	21
2.3.2.2	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management: RBM).....	23
2.3.2.3	ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) .....	25
2.3.2.4	หลักการการจัดการแบบลีน (Lean Management) .....	26
2.4	ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายหลังจากกระบวนการสุเคราะห์ประโยชน์จากผู้ให้บริการ .....	30
บทที่ 3	ระเบียบวิธีวิจัย .....	34
3.1	วิธีการวิจัย .....	34
3.2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	34
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	37
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล .....	37
บทที่ 4	ผลการวิจัยและอภิปรายผล .....	38
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบกลุ่มและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก .....	38
4.1.1	คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง .....	38
4.1.2	แบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง .....	39
4.1.3	สรุปผลการสัมภาษณ์.....	42
4.1.3.1	มุมมองจากระดับตำแหน่งบริหาร .....	42
4.1.3.2	มุมมองจากระดับตำแหน่งปฏิบัติการ.....	49
4.2	เปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ .....	54
บทที่ 5	บทสรุปและข้อเสนอแนะ .....	62
5.1	สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย .....	62
5.2	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	65



5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย.....	66
5.4 ข้อเสนอแนะ .....	67
บรรณานุกรม.....	69
ประวัติผู้เขียน.....	73



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 กระบวนการทำงานระบบศุลกากรไปรษณีย์.....	17
ตารางที่ 2 ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง.....	38
ตารางที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง.....	40
ตารางที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องปัญหาที่พบบ่อย.....	55
ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องขั้นตอนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเป็นลำดับแรก	56
ตารางที่ 6 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร....	57
ตารางที่ 7 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องเทคโนโลยี.....	58
ตารางที่ 8 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องข้อได้เปรียบเสียเปรียบกับบริษัทเอกชน.....	58
ตารางที่ 9 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกัน.....	59
ตารางที่ 10 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องเป้าหมายในอนาคต.....	60
ตารางที่ 11 สรุปข้อเสนอแนะ.....	67

## สารบัญรูปรภาพ

	หน้า
รูปรภาพ 1 การล่ำเลียงถูงไปรษณีย์.....	10
รูปรภาพ 2 การแยกพัสดุตามแต่ละประเทศต้นทาง.....	11
รูปรภาพ 3 การเปิดถูงไปรษณีย์ .....	11
รูปรภาพ 4 การค้ดแยกพัสดุ.....	13
รูปรภาพ 5 การเปิดตรวจร่วม.....	13
รูปรภาพ 6 การบ้นทักข้อมูลของเจ้าหน้าทีไปรษณีย์.....	14
รูปรภาพ 7 การบ้นทักข้อมูลของพนักงานศุลกากร .....	14
รูปรภาพ 8 การส่งมอบพัสดุใ้กับเจ้าหน้าทีไปรษณีย์.....	15
รูปรภาพ 9 การส่งมอบและการดำเนิการค้ดแยกพัสดุตามที่อยู่ผู้รับ .....	15
รูปรภาพ 10 การพิมพีใบแจ้งใ้ไปรับสิ่งของฯ.....	16
รูปรภาพ 11 ผู้นำเข้าติดต่อชำระค่าภาษีทีไปรษณีย์สาขาทีใกล้กับที่อยู่ของผู้นำเข้า และรับพัสดุ.....	16
รูปรภาพ 12 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	33

การพัฒนากระบวนการจัดการของบริษัท ไพรซีเอ็มไทย จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการศุลกากร  
ไพรซีเอ็มในยุคปัจจุบัน : กรณีศึกษา แผนกไพรซีเอ็มระหว่างประเทศ ศูนย์ไพรซีเอ็มกรุงเทพ

บทที่ 1

บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ระบบเศรษฐกิจ นับว่าเป็นโครงสร้างหลักที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่จะทำให้ประเทศแต่ละประเทศดำรงคงอยู่ได้ โดยแต่ละประเทศก็ย่อมมีความต้องการที่จะพัฒนาเศรษฐกิจในประเทศของตนเป็นไปในทิศทางที่ดี เพื่อให้ประชาชนในประเทศนั้น อยู่ดีกินดีและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งหากเศรษฐกิจในประเทศอยู่ในเกณฑ์ที่ดีแล้ว ประเทศนั้นก็จะได้รับการพัฒนาในหลายๆด้าน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ระบบโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี เป็นต้น โดยประเทศไทยได้มีการประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2561 อันมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญเรื่องการพัฒนากระบวนการเศรษฐกิจนั้นก็คือ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยจะเน้นไปที่การต่อยอดจากทรัพยากรต่างๆที่ประเทศไทยมีอยู่เข้าไปผสมผสานเข้ากับระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆเพื่อให้สอดคล้องกับสังคมโลกในปัจจุบัน และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ระบบคมนาคมและการขนส่ง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี หรือดิจิทัล รวมถึงพยายามเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ คนรุ่นใหม่ในการปรับปรุงรูปแบบธุรกิจต่างๆที่สอดคล้องกับธุรกิจโลกในปัจจุบัน เพื่อเป็นการยกระดับรายได้ ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ และขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในทางระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น (สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง, 2562) โดยในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ก็ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์ด้วย ที่รัฐจะพยายามส่งเสริมการคมนาคม การขนส่ง และระบบโลจิสติกส์ต่างๆเพื่อรองรับการส่งออกสู่ตลาดโลก และเป็นศูนย์กลางทางการท่องเที่ยวของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อีกด้วย (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า การที่แต่ละประเทศนั้นจะพึ่งพิงแต่เศรษฐกิจภายในประเทศนั้นก็ย่อมที่จะไม่เพียงพอต่อการยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีได้เลย ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาในเรื่องของการค้าระหว่างประเทศด้วย โดยในปัจจุบัน การค้าระหว่างประเทศนั้น นับว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่

สำคัญที่จะทำให้เศรษฐกิจโลกนั้นเจริญเติบโตต่อไปได้ ซึ่งแต่ละประเทศก็มุ่งที่จะปรับปรุงและส่งเสริมระบบต่างๆ เพื่อสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศในช่องทางต่างๆ อยู่เสมอ จากข้อมูลนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 จนถึงปัจจุบัน พบว่ามูลค่าการนำเข้าและส่งออกของประเทศไทยรวมมีมูลค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 10 ล้านล้านบาทต่อปี และจากข้อมูลล่าสุดเฉพาะในช่วง 3 ปีหลัง (พ.ศ. 2560-2562) มูลค่าการค้าในการนำเข้าและส่งออกรวมไม่ต่ำกว่า 15 ล้านล้านบาทต่อปี (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร, 2564) โดยสถิติตัวเลขเหล่านี้สะท้อนถึงความสำคัญในเรื่องการค้าระหว่างประเทศที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ปี ซึ่งหนึ่งในประเด็นที่แต่ละประเทศให้ความสำคัญก็คือในเรื่องของช่องทางการขนส่งสินค้า โดยการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศนั้นสามารถดำเนินการได้ในหลากหลายช่องทาง ทั้ง ทางบก ทางทะเล ทางอากาศ ทางราง รวมถึงช่องทางการขนส่งทางไปรษณีย์ด้วย ซึ่งการขนส่งสินค้าไม่ว่าทั้งในและระหว่างประเทศนั้น ล้วนแต่เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ประเทศที่มีระบบการบริหารจัดการในด้านการขนส่งที่ดี ย่อมดึงดูดให้ประเทศอื่นๆ ยากทำการค้าด้วย ซึ่งส่งผลต่อเม็ดเงินที่ไหลเวียนเข้ามาสู่ระบบเศรษฐกิจมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ประเทศเยอรมันนี่ ที่การสร้างท่าเรือฮัมบูร์กให้มีการเชื่อมต่อรูปแบบการขนส่งทางเรือกับระบบคมนาคมประเภทอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง โดยจะเป็นทั้งการลดระยะเวลาในการขนส่ง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง หรือ การปรับปรุงท่าเรือปิเรอูซของประเทศกรีซ ที่แต่เดิมเป็นเพียงท่าเรือขนส่งสินค้าอย่างเดียว ให้เป็นท่าเรือที่สามารถรองรับเรือสำราญได้ อันเป็นการเพิ่มรายได้จากการรับนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น (วิทยากร เชียงกูล, 2556)

ในยุคปัจจุบัน พฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็ย่อมที่จะมีอิทธิพลต่อการค้าระหว่างประเทศด้วย จากที่แต่เดิมการค้าระหว่างประเทศนั้นจะเน้นไปที่บริษัททำการค้าขายระหว่างประเทศในช่องทางต่างๆ เช่น ทางทะเล ทางบก ในรูปแบบของการส่งสินค้า เพื่อนำมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าต่างๆ หรือเพื่อนำสินค้านั้นมาขายเพื่อทำกำไรต่อ แต่อย่างไรก็ดี เมื่อเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญต่อชีวิตมนุษย์ก็ได้ทำให้การค้าระหว่างประเทศได้เริ่มเปลี่ยนไป โดยปัจจุบันมีการสั่งซื้อสินค้าต่างประเทศผ่านทางช่องทางออนไลน์ต่างๆ เช่น ผ่านทางเว็บไซต์บริษัทโดยตรง หรือผ่านทางตัวกลางจำหน่ายสินค้า เช่น EBAY AMAZON AliExpress เป็นต้น สามารถทำได้ง่ายมากขึ้น ซึ่งกลุ่มคนส่วนใหญ่ที่ใช้บริการผ่านการค้าขายทางช่องทางออนไลน์นี้ ก็คือ ประชาชนทั่วไป ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลุ่มผู้ใช้บริการการค้าระหว่างประเทศ ก็ได้เริ่มเปลี่ยนไปเช่นกัน ผลที่สะท้อนตามมาก็คือ ปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศก็ย่อมที่จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยปกติแล้วการส่งสินค้าออนไลน์ในลักษณะนี้ จะเป็นการส่งสินค้าในปริมาณครั้งละเล็กน้อย ดังนั้นช่องทางในการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศที่นิยมมากที่สุดของกลุ่มผู้ใช้บริการนี้ ก็คือ ช่องทางการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศ เนื่องจากมีความสะดวกรวดเร็วและมีราคาถูกกว่าการขนส่งในช่องทางอื่นๆ ดังนั้น ในหลายประเทศ รวมถึงบริษัทขนส่ง ก็ได้เริ่มให้ความสนใจในธุรกิจการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศมากขึ้น

บางประเทศก็ได้มีการสนับสนุนการทำธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) เพื่อให้การค้าออนไลน์เกิดการขยายตัว ยกตัวอย่างเช่นประเทศจีน ที่ได้มีการกฏระเบียบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ข้ามแดน (Cross Border E-Commerce: CBEC) ในการอำนวยความสะดวกในการซื้อสินค้าออนไลน์พิเศษจากต่างประเทศ ที่ไม่ต้องมีการตรวจสินค้าอย่างเข้มงวด รวมถึงการลดภาษีศุลกากรและภาษีสรรพสามิตอีกด้วยเพื่อสอดคล้องกับสภาพสังคมของจีนที่ชาวจีนนิยมซื้อสินค้าออนไลน์ โดยพบว่าชาวจีนนั้นมีการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ติด 1 ใน 10 ประเทศที่ซื้อของออนไลน์มากที่สุดในโลก (อิทธ์ พิศาลวานิช, 2560) โดยมีอัตราส่วนสูงถึง 24 เปอเซ็นต์ของมูลค่าการซื้อขายของออนไลน์ในตลาดโลก (TNNOnline, 2563) ซึ่งจากข้อมูลพบว่าปัจจุบัน ชาวไทยนั้นมีการซื้อของออนไลน์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยมีอัตราส่วนอยู่ที่ 2 เปอเซ็นต์ของมูลค่าการซื้อขายของออนไลน์ในตลาดโลก และอาจขยายตัวมากขึ้นถึง 35 เปอเซ็นต์จากสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ซึ่งอาจคิดได้เป็นมูลค่าการซื้อขายสูงถึง 2.2 แสนล้านบาท (TNNOnline, 2563) ซึ่งเป็นเหตุปัจจัยมาจากพฤติกรรมของการซื้อขายของผู้บริโภคที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเรื่องของโรคระบาดโควิด-19 ที่ทำให้คนไม่นิยมซื้อของในรูปแบบเดิมอีก และใช้ช่องทางออนไลน์แทนเนื่องจากเกิดความสะดวกรวดเร็วมากกว่า ซึ่งก็สอดคล้องกับข้อมูลการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศก่อนช่วงโรคระบาดโควิด-19 เฉลี่ยมากกว่า 40 ล้านชิ้นต่อปี (บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2563) โดยภาครัฐไทยก็ได้พยายามเข้ามาสนับสนุนการทำธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น การออกนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจและเยียวยาประชาชนผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น โครงการคนละครึ่ง โครงการเราเที่ยวด้วยกัน โครงการเราชนะ โครงการเราไม่ทิ้งกัน เป็นต้น รวมถึงการสร้างระบบ Promptpay ในการชำระเงินจากการสินค้าและบริการต่างๆโดยเฉพาะในช่องทางออนไลน์ (IH Digital, 2020) จะเห็นได้ว่ามูลค่าการซื้อขายสินค้าออนไลน์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และภาครัฐประเทศต่างๆก็ได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนการซื้อขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เช่นกัน

อย่างไรก็ดี การขนส่งพัสดุระหว่างประเทศของไทยนั้น ไม่ได้คำนึงถึงเรื่องประโยชน์ทางการค้าแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงประเด็นในด้านอื่นๆ ทั้งเรื่องทางสังคมและวัฒนธรรม รวมถึงเรื่องของความมั่นคงด้วย บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในฐานะหน่วยงานรัฐเพียงแห่งเดียวที่ดูแลขนส่งพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ได้ดำเนินการร่วมกันกับทางกรมศุลกากร ซึ่งมีพันธกิจสำคัญข้อหนึ่งคือเรื่องของการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร โดยจะต้องดำเนินการตรวจสอบพัสดุไปรษณีย์ที่ผิดกฎหมายต่างๆด้วย เช่น ยาเสพติด วัตถุลามก ซากสัตว์ เป็นต้น รวมถึงการตรวจสอบสินค้าที่สำแดงราคาต่ำโดยมีเจตนาที่จะเลี่ยงภาษี หรือลักลอบการเสียภาษีอีกด้วย เพื่อสร้างความเป็นธรรมให้แก่ผู้ประกอบการในรายอื่นๆที่ได้มีการชำระค่าภาษีอย่างถูกต้อง ดังนั้น กรมศุลกากร และบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ก็จำเป็นต้องบูรณาการความร่วมมือระหว่างกัน

ทั้งในเรื่องของการพัฒนาระบบศุลกากรไปรษณีย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อปกป้องสังคมให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป

ประเทศไทยและบริษัทต่างๆในประเทศไทย ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของช่องทางการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศ โดยพิจารณาได้จากการมีบริษัทเอกชนต่างๆมากมายได้เข้ามาแข่งขันประกอบกิจการดังกล่าว ยกตัวอย่างเช่น บริษัท FedX UPS DHL เป็นต้น ทั้งนี้ ก็ได้มีองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งที่เข้ามาดำเนินกิจการการขนส่งพัสดุระหว่างประเทศด้วยเช่นกัน ซึ่งก็คือบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเพียงแห่งเดียวที่ดูแลเรื่องการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศในภาคส่วนของภาครัฐ โดยในการปฏิบัติงานร่วมกันกับกรมศุลกากรนั้น ทางบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบศุลกากรไปรษณีย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานในกระบวนการต่างๆเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและลดปัญหา อุปสรรค หรือข้อจำกัดต่างๆลง เพื่อให้สามารถดำเนินการแข่งขันกับภาคเอกชนได้

แต่อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม ภาครัฐหรือภาคเอกชนที่เข้ามาดำเนินธุรกิจการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศ ก็ย่อมที่จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับกรมศุลกากรเนื่องจากว่าเป็นหน่วยงานที่ดูแลจัดเก็บภาษีอากรนำเข้าส่งออก อันเป็นหนึ่งในช่องทางการหารายได้ที่สำคัญของภาครัฐ ในการที่จะนำรายได้ดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการ และพัฒนาประเทศต่อไป รวมถึงภารกิจในการปกป้องสังคมในการตรวจสอบสินค้านำเข้าส่งออกที่อาจเป็นอันตรายต่อประชาชนในประเทศด้วย เช่น ยาเสพติด วัตถุลามก สัตว์ป่า เป็นต้น ดังนั้น กรมศุลกากรจึงเป็นหนึ่งในตัวแสดงที่สำคัญที่จะต้องประสานความร่วมมือกับองค์การภาครัฐและเอกชนที่ดำเนินธุรกิจการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศ ซึ่งในส่วนของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด นั้น ส่วนที่กำกับดูแลก็คือ ส่วนบริการศุลกากรไปรษณีย์ กรมศุลกากร นั่นเอง

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น จะเห็นได้ว่า มีองค์การเอกชนมากมายที่เข้ามาดำเนินการแข่งขันในธุรกิจการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศ ดังนั้น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดต่อไปได้ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวนั้น จำเป็นที่จะต้องประสานความร่วมมือกับส่วนบริการศุลกากรไปรษณีย์ กรมศุลกากร และต้องก่อให้เกิดความสอดคล้องกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ในยุคปัจจุบันด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในในด้านต่างๆของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อให้้องค์การสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันกับภาคเอกชนได้ และปรับปรุงการให้บริการในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในแง่มุมมองเกี่ยวกับความปลอดภัยและความมั่นคงของรัฐ รวมถึงความสะดวก ถูกต้องและรวดเร็ว โดยยึดถึงความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ

## 1.2 คำถามในการวิจัย

- 1) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างไร
- 2) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะต้องเสริมสร้างความร่วมมือกับส่วนบริการศุลกากรไปรษณีย์ กรมศุลกากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทั้ง 2 องค์กรในเรื่องใดบ้าง

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางศุลกากรไปรษณีย์
- 2) เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางศุลกากรไปรษณีย์
- 3) เพื่อเสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ให้มีความสะดวกรวดเร็ว และลดปัญหา อุปสรรคต่างๆ

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ในยุคปัจจุบัน : กรณีศึกษา แผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพนั้น จะใช้วิธีการวิจัยแบบผสม(Mixed Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีขอบเขตของการวิจัย ดังต่อไปนี้

ขอบเขตด้านเวลา การวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาการดำเนินการวิจัย ระหว่างเดือน มกราคม พ.ศ. 2564 ไปจนถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2564 ทั้งสิ้น 6 เดือน ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นจะดำเนินการในช่วงเดือน เมษายน พ.ศ. 2564

ขอบเขตด้านประชากร การวิจัยครั้งนี้ มีกลุ่มประชากรที่จะใช้ในการดำเนินการวิจัยคือ พนักงานศุลกากรและเจ้าหน้าที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ แผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพ มีจำนวนทั้งหมด 9 คน โดยจะแบ่งเป็น พนักงานศุลกากร จำนวน 3 คน และเจ้าหน้าที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 6 คน ซึ่งประกอบทั้งตำแหน่งระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน



ขอบเขตด้านเนื้อหาของการศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้จะมุ่งเน้นการศึกษาในประเด็น การพัฒนาระบบบริหารจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบบุคลากร ไปรษณีย์ของแผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพ

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆในแต่ละกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์
- 2) ทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### 1.6 โครงสร้างของสารนิพนธ์

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ในยุคปัจจุบัน : กรณีศึกษา แผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพนั้น มีโครงสร้างของสารนิพนธ์ดังต่อไปนี้

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม
- บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย
- บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในบทที่ 2 นี้จะเป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ โดยเนื้อหาในบทนี้จะแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หลักการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การ กระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ในปัจจุบัน และ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายหลังจากกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์จากผู้ให้บริการ

#### 2.1. ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน

##### 2.1.1. กรมศุลกากร

กรมศุลกากร เป็นหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงการคลัง มีจุดเริ่มต้นเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2417 (ไปรษณีย์ไทย, 2562) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เก็บภาษีอากรขาเข้าและขาออกเป็นรายได้ของรัฐ โดยถ้าย้อนกลับไปศึกษากิจการจัดเก็บภาษีนำเข้า-ส่งออกในประวัติศาสตร์ที่มีการบันทึกไว้ จะพบว่าการจัดเก็บภาษีนำเข้าส่งออกนั้นเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในสมัยกรุงศรีอยุธยา โดยได้เริ่มมีการตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจเก็บภาษีขาเข้าและขาออก เรียกว่า พระคลังสินค้า และต่อมาในสมัยรัตนโกสินทร์มีรูปแบบของหน่วยงานทำหน้าที่จัดเก็บภาษีที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีโรงภาษีที่เรียกว่า ศุลกสถาน และในปี พ.ศ. 2417 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงจัดตั้งหอรัษฎากรพิพัฒน์ เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่รวบรวมรายได้ของรัฐ โดยมีงานศุลกากร เป็นการจัดเก็บภาษีขาเข้าและขาออก ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นและมีพัฒนาการเรื่อยมาจนเป็นกรมศุลกากรในปัจจุบัน

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา เศรษฐกิจของโลกมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว รวมถึงเศรษฐกิจของไทย ซึ่งมีการเจริญเติบโตจากการค้าระหว่างประเทศที่เพิ่มมากขึ้น เดิมทีกรมศุลกากรมีภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษีอากรจากของที่นำเข้ามาในและส่งออกไปนอกประเทศไทย เพื่อเป็นรายได้ของรัฐ นำไปพัฒนาประเทศ และดูแลป้องกัน ปรามปรามการลักลอบหนีศุลกากรเพื่อให้การจัดเก็บภาษีอากรเป็นไปตามเป้าหมาย แต่ในปัจจุบันกรมศุลกากรได้มีการปรับบทบาทหน้าที่จากเดิมที่เน้นการจัดเก็บภาษีอากรเป็นหลัก เป็นการมุ่งส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ระดับโลก เช่น การทำเขตการค้าเสรีระหว่างกัน (Free Trade Area

: FTA) การรวมกลุ่มจัดตั้งประชาคมต่างๆ เช่น ประชาคมอาเซียน(ASEAN) สหภาพยุโรป (EU) เป็นต้น เพื่อให้การค้าโลกเกิดการขยายตัว อันจะทำให้มีสินค้าในตลาดโลกที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

กรมศุลกากรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมศุลกากร ในการเป็น “องค์กรที่มุ่งมั่นให้บริการศุลกากรเป็นเลิศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของเศรษฐกิจไทยและเชื่อมโยงการค้าโลก” (กรมศุลกากร, 2562) และมีการกำหนดพันธกิจของกรมออกเป็น 4 ประการ กล่าวคือ 1. มุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ 2. ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ 3. ปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร และ 4. จัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ (กรมศุลกากร, 2562) ซึ่งผลลัพธ์จะกลับมาสู่การพัฒนาของเศรษฐกิจไทย รวมทั้งปกป้องสังคมให้ปลอดภัยจากอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากของที่มีการนำเข้ามาในและส่งออกไปนอกประเทศไทยอีกด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าบทบาทของกรมศุลกากรในการจัดเก็บภาษีอากรนั้นก็ได้เริ่มเปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นที่การอำนวยความสะดวกในทางการค้าระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ก็เป็นการสอดคล้องกับกระแสการค้าระหว่างประเทศที่ขยายตัวมากยิ่งขึ้น ซึ่งก็เป็นผลมาจากสภาพสังคมโลกที่ได้เปลี่ยนแปลงไปในยุคที่เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ โดยประชาชนสามารถทำการซื้อขายของระหว่างประเทศได้ง่ายยิ่งขึ้นผ่านทางช่องทางต่างๆ เช่น เว็บไซต์ ตัวกลางจำหน่ายสินค้า หรือช่องทางออนไลน์ต่างๆ นั้นเอง

ทั้งนี้ ในการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศเป็นหนึ่งในช่องทางการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศที่สำคัญที่สุดช่องทางหนึ่งในยุคปัจจุบัน โดยหน่วยงานภายในกรมศุลกากรที่รับผิดชอบในการดูแลพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ดังกล่าวนั้นก็คือ ส่วนบริการศุลกากรไปรษณีย์ สำนักงานศุลกากรกรุงเทพ กรมศุลกากร โดยจะมีหน้าที่ในการเปิดตรวจพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศเพื่อประเมินภาษีอากร รวมถึงตรวจสอบพัสดุไปรษณีย์ที่ผิดกฎหมายต่างๆด้วย เช่น ยาเสพติด วัตถุลามก ซากสัตว์ สินค้าการพนัน เป็นต้น โดยการดำเนินการดังกล่าวจะดำเนินการร่วมกันกับ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ภายในพื้นที่ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งจะกล่าวถึงขั้นตอนและกระบวนการดำเนินการร่วมกันในลำดับถัดไป

### 2.1.2 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นหน่วยงานของรัฐประเภทรัฐวิสาหกิจที่มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน โดยกิจการไปรษณีย์ไทยนั้นมีจุดเริ่มต้นนั้นเกิดขึ้นในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวที่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการสื่อสารผ่านทาง การเขียนหนังสือเพื่อส่งข่าวสารติดต่อระหว่างกัน จึงทรงมีพระราชดำริในการให้จัดตั้งกิจการไปรษณีย์ขึ้นภายใต้สังกัดกรม

ไปรษณีย์ประเทศไทย ซึ่งก็ได้มีการจัดตั้งไปรษณียาคารซึ่งเป็นที่ทำการไปรษณีย์แห่งแรก ในปี พ.ศ. 2426 เพื่อดำเนินการรับส่งจดหมายหรือหนังสือในเขตพระนคร (ไปรษณีย์ไทย, 2562) และในเวลาต่อมากรมไปรษณีย์ก็ได้มีการควบรวมกับกรมโทรเลขเข้าด้วยกันเป็นกรมไปรษณีย์โทรเลข ภายใต้สังกัดกระทรวงโยธาธิการ ทั้งนี้เพื่อให้เส้นทางการขนส่งไปรษณีย์เป็นไปอย่างทั่วถึงและครอบคลุมเส้นทางการคมนาคมให้ได้มากที่สุด โดยกิจการไปรษณีย์นั้นได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในสมัยนั้น จนถึงในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวก็ได้มีพระราชดำริในการพัฒนาระบบกิจการไปรษณีย์ไทยให้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ ซึ่งการพัฒนาที่สำคัญในยุคดังกล่าว นอกจากเรื่อง การดำเนินกิจการไปรษณีย์ให้ครอบคลุมแล้ว ยังได้เริ่มการขนส่งไปรษณีย์ภัณฑ์ทั้งทางบกและทางอากาศอีกด้วย ซึ่งนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศ (ไปรษณีย์ไทย, 2562)

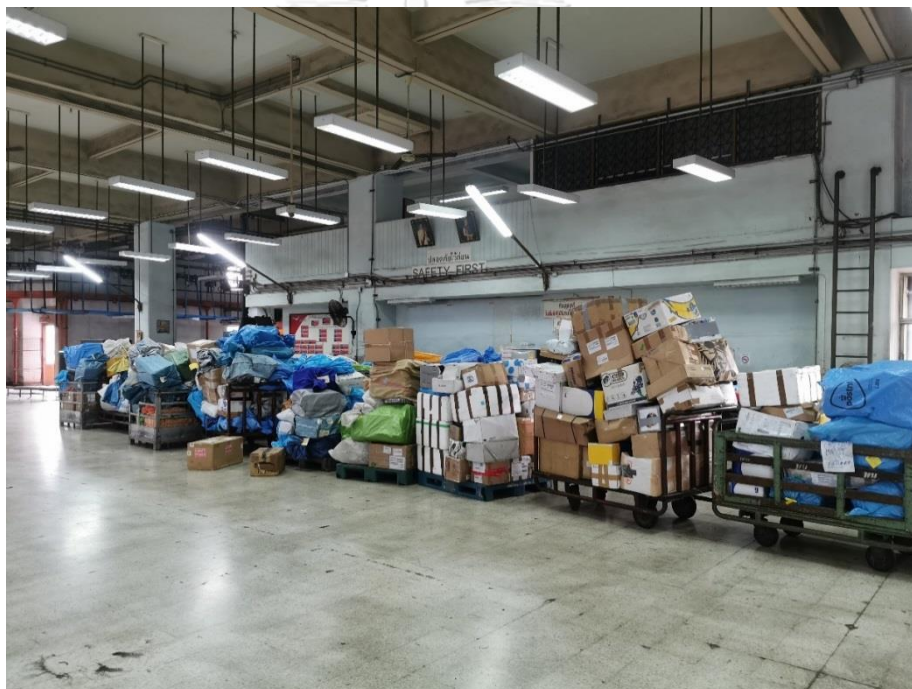
ในเวลาต่อมา กรมไปรษณีย์โทรเลขก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ กล่าวคือ ภายหลังจากมีการประกาศบังคับใช้พระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2519 ซึ่งมีเนื้อหาสาระสำคัญในการปรับปรุงกิจการไปรษณีย์ให้เกิดความสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงสถานะที่แต่เดิมเป็นหน่วยงานราชการมาเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยในช่วงแรกใช้ชื่อว่าการสื่อสารแห่งประเทศไทย และต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2546 ไปรษณีย์ไทยก็ได้มีการปรับรูปแบบของตนอีกครั้ง โดยได้มีการแยกออกจากการสื่อสารแห่งประเทศไทย มาจัดตั้งเป็น บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้กระทรวงเทคโนโลยีและสารสนเทศจวบจนถึงปัจจุบัน

ทั้งนี้ กิจการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ซึ่งเหตุผลก็น่าจะเป็นเพราะพฤติกรรมที่มีการใช้ช่องทางออนไลน์ในการค้าขายสินค้าระหว่างประเทศมากขึ้น โดยในปีพ.ศ. 2562 พบว่ามีผู้ใช้บริการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศผ่านทางบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด กว่า 43 ล้านชิ้น และหากมองถึงจำนวนการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศย้อนหลัง 3 ปี ก็จะมีผู้ใช้บริการเฉลี่ย กว่า 47 ล้านชิ้นต่อปี (ไปรษณีย์ไทย, 2563) โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศ จะประกอบด้วยแผนกไปรษณีย์ต่างประเทศขาเข้า และแผนกไปรษณีย์ต่างประเทศขาออก ของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งทั้ง 2 หน่วยงานดังกล่าวก็ต้องมีการดำเนินการร่วมกันกับกรมศุลกากรในการตรวจสอบพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์พัสดุทั้งหมดนี้ทุกหีบห่อ ดังนั้น หน่วยงานทั้งสองหน่วยงานก็จำเป็นที่จะต้องหาวิธีการร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

## 2.2. กระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ในปัจจุบัน

ดังที่ได้กล่าวไปในข้างต้นว่า พัสดุไปรษณีย์ภัณฑระหว่างประเทศนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และ ส่วนบริการศุลกากรไปรษณีย์ ซึ่งทั้ง 2 หน่วยงานจะใช้วิธีการ ดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบอยู่ตลอดเวลา ในส่วนแรก ผู้วิจัยจะอธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ร่วมกันของพนักงานศุลกากรและเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไทยในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ในปัจจุบัน ของแผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพ ซึ่งมีขั้นตอนทั้งหมดการทำงานทั้งหมด 11 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 เจ้าหน้าที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะทำการลำเลียงถุงไปรษณีย์มายังแผนก ไปรษณีย์ต่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพฯ และพนักงานศุลกากรจะคอยควบคุมการลำเลียงถุง ไปรษณีย์



รูปภาพ 1 การลำเลียงถุงไปรษณีย์



ขั้นตอนที่ 2 เจ้าหน้าที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะทำการจัดเรียงไปรษณีย์ภัณฑ์โดยแยกพัสดุตามแต่ละประเทศต้นทาง และพนักงานศุลกากรจะคอยควบคุมการจัดเรียงถุงไปรษณีย์โดยมิให้มีการเปิดถุงไปรษณีย์เพียงลำพัง



รูปภาพ 2 การแยกพัสดุตามแต่ละประเทศต้นทาง

ขั้นตอนที่ 3 เจ้าหน้าที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะทำการเปิดถุงไปรษณีย์ร่วมกับพนักงานศุลกากรและทำการบันทึกที่กรับไปรษณีย์ภัณฑ์เข้าสู่ระบบของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด



รูปภาพ 3 การเปิดถุงไปรษณีย์

ขั้นตอนที่ 4 พนักงานศุลกากรจะทำการตรวจคัดเพื่อคัดแยกสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ที่ได้เปิดถุงแล้วออกเป็น 3 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ของยกเว้นอากร คือของที่นำเข้าโดยทางไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ซึ่งแต่ ละหีบห่อมีราคารวมค่าขนส่งและค่าประกันภัยไม่เกิน 1,500 บาท ตามภาค 4 ประเภท 12 แห่งพระราชกำหนดพิกัดอัตราศุลกากร พ.ศ. 2530 หรือตัวอย่างสินค้าที่ใช้ได้แต่เพียงเป็นตัวอย่าง และไม่มีราคาในทางการค้าตามภาค 4 ประเภท 14 แห่งพระราชกำหนดพิกัดอัตราศุลกากร พ.ศ. 2530 และไม่เป็นของต้องห้าม (Prohibited goods) หรือของต้องจำกัด (Restricted goods) (ของต้องห้ามคือของที่ห้ามนำเข้าประเทศอย่างเด็ดขาด ยกตัวอย่างเช่น ยาเสพติด งาช้าง วัตถุลามก เป็นต้น ส่วนของต้องจำกัดนั้นคือของที่สามารถนำเข้าประเทศได้แต่ต้องมีใบอนุญาตจากหน่วยงานต่างๆเพื่อใช้ประกอบในการนำสินค้านั้นเข้าประเทศ เช่น เครื่องสำอาง ต้องได้รับใบอนุญาตจากองค์การอาหารและยา หรือ เมล็ดพันธุ์พืช ต้องได้รับใบอนุญาตจากกรมวิชาการเกษตร เป็นต้น) ให้นำส่ง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อนำจ่ายต่อไป

ประเภทที่ 2 ของต้องชำระอากร คือของที่นำเข้าโดยทางไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ซึ่งส่งจากผู้ส่งคนหนึ่งถึงผู้รับคนหนึ่งในคราวเดียวกัน หรือเข้ามาถึงพร้อมกัน ไม่ว่าจะมียอดรวมที่หีบห่อหากมีราคา FOB (ราคาสินค้าที่ไม่รวมค่าขนส่งจากต่างประเทศ และยังไม่รวมค่าประกันภัย) รวมกันไม่เกิน 40,000 บาท และไม่เป็นของต้องห้ามต้องจำกัดหรือของที่ต้องส่งตัวอย่างวิเคราะห์สินค้าก่อนปล่อย ให้พนักงานศุลกากรเปิดตรวจและประเมินอากร แล้วส่งมอบให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อนำจ่ายให้ผู้รับและเรียกเก็บภาษีอากรแทนกรมศุลกากร

ประเภทที่ 3 ของอื่น ๆ นอกจากประเภทที่ 1 และประเภทที่ 2 ให้ส่งมอบแก่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อส่งมอบเข้าเก็บรักษาในโรงพักสินค้า บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด หรือส่งไปที่สำนักงาน/ด่านศุลกากร แล้วแต่กรณี เพื่อปฏิบัติพิธีการศุลกากรให้ถูกต้องครบถ้วนต่อไป

โดยเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์จะยังรับข้อมูลของประเภทที่ 2 และของประเภทที่ 3 เข้าสู่ระบบของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อดำเนินการต่อไป



รูปภาพ 4 การคัดแยกพัสดุ

ขั้นตอนที่ 5 กรณีพนักงานศุลกากรคัดแยกเป็นของประเภทที่ 2 จะทำการเปิดตรวจ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และประเมินค่าภาษีอากร



รูปภาพ 5 การเปิดตรวจร่วม

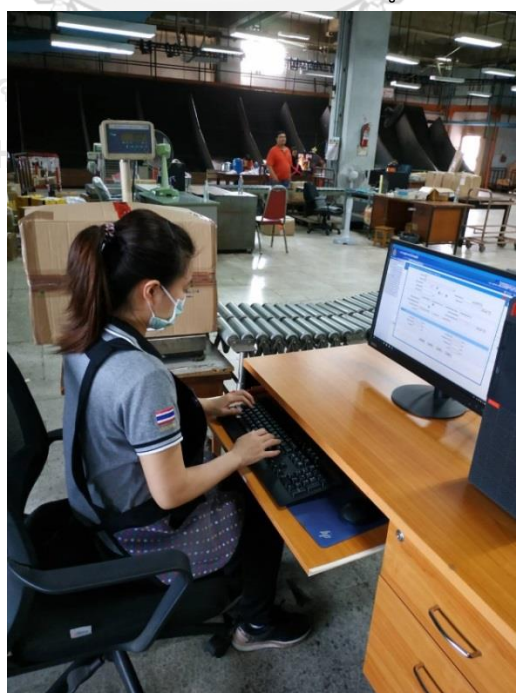


ขั้นตอนที่ 6 หลังจากการประเมินภาชีอากรในขั้นตอนที่ 5 แล้ว พนักงานศุลกากรจะส่งมอบพัสดุไปรษณีย์ให้แก่ เจ้าหน้าที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อดำเนินการบันทึกข้อมูล ผู้รับ เช่น หมายเลขหีบห่อ ชื่อ ที่อยู่ ประเทศต้นทาง ที่ทำการไปรษณีย์ที่ให้ผู้นำเข้าไปรับพัสดุ และชื่อที่อยู่ผู้ฝากส่ง เข้าระบบงานศุลกากรไปรษณีย์



รูปภาพ 6 การบันทึกข้อมูลของเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์

ขั้นตอนที่ 7 พนักงานศุลกากรจะบันทึกข้อมูลการประเมินค่าภาชีอากรเข้าระบบงานศุลกากรไปรษณีย์ เช่น น้ำหนัก ชนิดของ พิกัดอัตราศุลกากร ราคาประเมิน เป็นต้น และเตรียมส่งมอบพัสดุให้แก่เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์เพื่อดำเนินการนำจ่ายให้แก่ผู้รับต่อไป



รูปภาพ 7 การบันทึกข้อมูลของพนักงานศุลกากร

ขั้นตอนที่ 8 พนักงานบุคลากรจะดำเนินการส่งมอบพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศให้เจ้าหน้าที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อไปดำเนินการคัดแยก พัสดุตามที่อยู่ปลายทาง



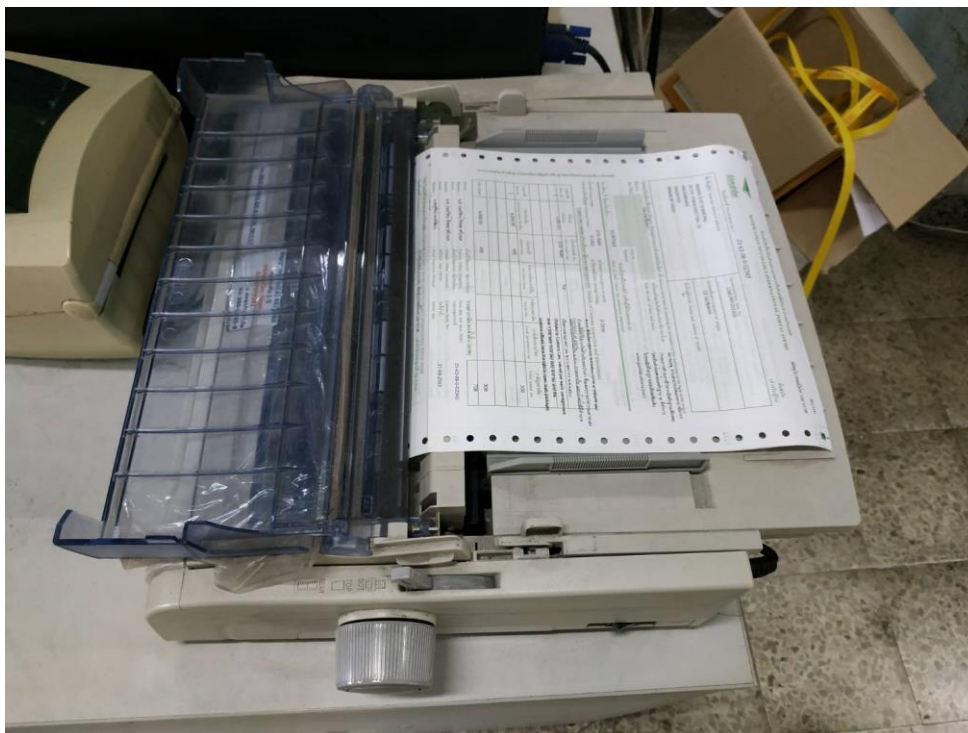
รูปภาพ 8 การส่งมอบพัสดุให้กับเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์

ขั้นตอนที่ 9 เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ดำเนินการคัดแยกพัสดุตามที่อยู่ของผู้นำเข้าเพื่อเตรียมลำเลียงและนำจ่ายต่อไป



รูปภาพ 9 การส่งมอบและการดำเนินการคัดแยกพัสดุตามที่อยู่ผู้รับ

ขั้นตอนที่ 10 เจ้าหน้าที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะดำเนินการทำการพิมพ์ “ใบแจ้งให้ไปรับสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ระหว่างประเทศ”แนบไปพร้อมกับหีบห่อพัสดุ ส่งไปยังที่ทำการไปรษณีย์ปลายทาง



รูปภาพ 10 การพิมพ์ใบแจ้งให้ไปรับสิ่งของฯ

ขั้นตอนที่ 11 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะดำเนินการจัดส่ง “ใบแจ้งให้ไปรับสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ระหว่างประเทศ” ให้ผู้นำเข้าที่ซื้อส่งของถึง เพื่อให้ผู้นำเข้าไปดำเนินการชำระค่าภาษีอากรและค่าเก็บรักษา ที่ ไปรษณีย์ในสาขาที่ใกล้กับที่อยู่ของผู้นำเข้ามากที่สุด และดำเนินการรับของที่เป็นพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศ



รูปภาพ 11 ผู้นำเข้าติดต่อชำระค่าภาษีที่ไปรษณีย์สาขาที่ใกล้กับที่อยู่ของผู้นำเข้า และรับพัสดุ



ลำดับ	ขั้นตอน	ประเภทพัสดุไปรษณีย์
1.	การลำเลียงถุงไปรษณีย์มาจากต่างประเทศ	ของประเภท 1, 2, 3
2.	การจัดเรียงพัสดุโดยแยกตามแต่ละประเทศต้นทาง	ของประเภท 1, 2, 3
3.	เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์เปิดถุงร่วมกันพนักงานศุลกากร และ ยังรับพัสดุเข้าสู่ระบบไปรษณีย์	ของประเภท 1, 2, 3
4.	การคัดแยกพัสดุไปรษณีย์ออกเป็น 3 ประเภท	ของประเภท 1, 2, 3
5.	การเปิดตรวจร่วมกันระหว่างพนักงานศุลกากรและ เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์และประเมินภาษี	ของประเภท 2
6.	เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์บันทึกข้อมูลผู้นำเข้า	ของประเภท 2
7.	พนักงานศุลกากรบันทึกข้อมูลการประเมินภาษีเข้าสู่ ระบบศุลกากรไปรษณีย์	ของประเภท 2
8.	การส่งมอบพัสดุให้แก่เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ เพื่อเตรียมนำ จ่ายพัสดุให้แก่ผู้นำเข้า	ของประเภท 2
9.	เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ดำเนินการคัดแยกพัสดุตามที่อยู่ของ ผู้นำเข้าเพื่อเตรียมลำเลียงและนำจ่ายต่อไป	ของประเภท 2
10.	การพิมพ์ใบแจ้งการชำระค่าภาษีเพื่อส่งให้แก่ผู้นำเข้า	ของประเภท 2
11.	ผู้นำเข้าติดต่อชำระค่าภาษีที่ไปรษณีย์สาขาที่ใกล้กับที่ อยู่ของผู้นำเข้า และรับพัสดุ	ของประเภท 2

ตารางที่ 1 กระบวนการทำงานระบบศุลกากรไปรษณีย์

จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานของพนักงานศุลกากรและเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไทยในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์นั้น จะเป็นไปในลักษณะการดำเนินการร่วมกันอยู่ตลอดในทุกขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนั้นอาจเกิดปัญหาในระหว่างการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป หรือ วิธีการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอาจจะยังไม่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอ ดังนั้น ทั้ง 2 หน่วยงานจึงต้องพยายามค้นหาวิธีการที่เหมาะสมมากที่สุดเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้การดำเนินการในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด

## 2.3.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

หลังจากที่ได้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานบุคลากรและเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไทยในกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ในเบื้องต้นแล้ว ในลำดับต่อไปผู้วิจัยจะศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยจะเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารองค์การต่างๆ ทั้งแนวคิดการพัฒนาระบบการทำงานในยุคคลาสสิก คือ หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และแนวคิดการพัฒนางานองค์การในยุคปัจจุบัน อันประกอบด้วย หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวคิดต่างๆดังนี้เป็นแนวคิดที่นักคิดทั้งหลายได้คิดค้นขึ้นเพื่อพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนากระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน หรือพัฒนาบุคคลที่ปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดต่างๆดังนี้

### 2.3.1 กลุ่มแนวคิดหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ในยุคคลาสสิก (one best way)

แนวความคิดเรื่องหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์นั้น เกิดขึ้นในช่วงประมาณปี ค.ศ. 1900 ซึ่งในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นช่วงยุคทองของแนวคิดทางการบริหารองค์การ (ยุคคลาสสิก) ที่พยายามจะหาวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยในยุคดังกล่าวมีนักคิดที่แนวคิดในเรื่องดังกล่าวหลายท่าน (วันชัย มีชาติ, 2559, น.30-34) ดังนี้

Frederick W. Taylor (1911) ได้นำแนวคิดหลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้โดยจุดเริ่มต้นมาจากความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานในเมือง ซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ว่าการทำงานแบบเดิมนั้น ยังไม่เกิดประสิทธิภาพที่ดีเท่าที่ควร นักบริหารต้องสร้างแนวทางใหม่ๆขึ้นมาในการทำงานที่จะทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในขณะนั้น โดยใช้วิธีการที่ดีที่สุด在那个ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลงาน โดย Taylor ได้เสนอแนวคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดหลักการ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหารต้องสร้างหรือพยายามสร้างแนวทางที่ดีที่สุด (one best way) ในการทำงานโดยยึดหลักแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์แทนการทำงานแบบเดิมาตามความเคยชินของพนักงาน
- 2) ในกระบวนการทั้งหลายที่เกี่ยวกับบุคคลนั้น ต้องใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาดำเนินการ โดยเฉพาะขั้นตอนการรับคัดเลือกพนักงาน ซึ่งการรับคัดเลือกพนักงานนั้นต้องคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่จ้าง ซึ่งบุคคลแต่ละคนจะมีความถนัด ทักษะ หรือ

ความสามารถที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นการคัดเลือกต้องคำนึงถึงความถนัดและความเหมาะสมของบุคคลที่ตรงกับเป้าหมายขององค์การด้วย

3) การฝึกอบรม การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานในองค์การนั้นต้องเป็นไปตามหลักการทางวิทยาศาสตร์อันเนื่องมาจากการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ โดยการฝึกฝนนั้นจะต้องใช้วิธีการที่ถูกต้องและมีระบบ เพื่อมิให้พนักงานจดจำในวิธีการดำเนินการที่ผิดพลาดและไม่ปล่อยให้พนักงานทำงานตามความเคยชิน

4) องค์การต้องสร้างควาร่วมมือระหว่างกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้เกิดการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การร่วมกันอันเป็นไปในลักษณะการแบ่งงานกันทำ ในการนี้ จะต้องมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบตาแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้บริหารก็มีหน้าที่ที่จะคอยตรวจสอบการทำงานในแต่ละขั้นตอนว่าเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

Henry Grantt (1903) เป็นวิศวกรอุตสาหกรรมผู้สนับสนุนแนวความคิดหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor โดย Grantt ได้มีการนำเอาแนวคิดการจ่ายโบนัสเพื่อเป็นค่าตอบแทนมาเป็นหนึ่งในรูปแบบการจูงใจแก่พนักงาน (อาไฟ โซยแก้ว, 2561) และได้มีการเสนอแนวความคิดในการจัดทำผังควบคุมการทำงาน (Grantt Chart) ขึ้นมาเพื่อควบคุมขั้นตอนต่างๆในการทำงานไว้อีกด้วย โดยผังการควบคุมการทำงานนั้นจะประกอบไปด้วย ลักษณะงานที่ต้องดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินการ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ และบุคคลที่มีหน้าที่ในการดำเนินการ ซึ่งผังการควบคุมดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามและควบคุมการทำงานขององค์การได้อย่างเป็นระบบในทุกขั้นตอน ซึ่งหากการดำเนินการในขั้นตอนใดเป็นปัญหาจะสามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างทันท่วงที โดยผังการควบคุมการทำงานนี้ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเป็นระบบและยังช่วยสามารถนำเอาข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาหนทางที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ต่อไป

Frank & Lillian Gilbreths (1909) ทั้ง 2 คนเป็นคู่สามีภรรยาซึ่ง Frank เป็นวิศวกร ส่วน Lillian เป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม ที่สนับสนุนแนวความคิดหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor เช่นเดียวกัน โดยทั้ง 2 คน ได้เสนอแนวความคิด Time & Motion Study ซึ่งเป็นการศึกษาถึงการเคลื่อนไหวและเวลาในการทำงานของพนักงาน โดยใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานพร้อมกับใช้นาฬิกาจับเวลาไปด้วย จากนั้นจึงหาวิธีการเคลื่อนไหวในการทำงานในลักษณะที่แตกต่างออกไป เพื่อให้สามารถได้ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นแต่ใช้เวลาเท่าเดิม โดยทั้งคู่ได้ทดลองบันทึกภาพวิดีโอเพื่อจับการเคลื่อนไหวของพนักงานในขณะที่ทำงานและพบว่ามีการเคลื่อนไหวที่สูญ

เปล่าและไม่ได้ผลผลิตจากการทำงาน รวมถึงการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นต่อการทำงานอยู่เป็นจำนวนมาก (เกียรตินิพนธ์ อุตมณะธีระ, 2018) จึงได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการเคลื่อนไหวที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป้าหมายก็จะเป็นไปเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั่นเอง โดยทั้ง 2 เชื่อว่าวิธีการที่ใช้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้น จะมีอยู่เพียงวิธีเดียว ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวความคิดของ Taylor ที่พยายามจะหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ในขณะที่นั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

จากแนวคิดทฤษฎีหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่ได้กล่าวไปในข้างต้นนั้น จะพบว่าหลักการในยุคคลาสสิกนั้นจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งโดยหลักแล้วจะยึดถือเอาแนวคิดหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor เป็นหลัก ซึ่งเหตุผลก็น่าจะมาจากว่าแนวความคิดของ Taylor เป็นเพียงการให้แนวทางหรือหลักการในภาพรวมของแนวคิดไว้ จากนั้นเมื่อได้แนวความคิดหลักแล้วกลุ่มผู้สนับสนุนก็ได้นำเอาแนวความคิดดังกล่าวมาดัดแปลงออกมาเป็นเทคนิค เครื่องมือ หรือการดำเนินการในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งก็ก่อให้เกิดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง อย่างไรก็ตาม แนวความคิดดังกล่าวในยุคคลาสสิกนั้น ก็ยังค้นพบว่ายังมีข้อเสียที่ต้องพัฒนาอยู่หลายประการ ยกตัวอย่างเช่น การความสำคัญกับวิธีการในการทำงานที่มากจนเกินไปจนมองข้ามผู้ปฏิบัติงานในองค์การ จนอาจถูกมองว่ามนุษย์เป็นเพียงเครื่องจักรในการทำงานเท่านั้น หรือการที่ถูกมองว่าเป็นการมององค์การเพียงมิติเดียว กล่าวคือการมององค์การในระบบปิด ซึ่งแท้จริงแล้วองค์การไม่สามารถอยู่ได้อย่างโดดเดี่ยว ยังต้องการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆอีกมากมาย เช่น ในการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจมีปัจจัยอื่นๆเข้ามาแทรกแซงผลผลิตจากการทำงานได้ เช่น ความเครียดของพนักงาน วัตถุประสงค์ เศรษฐกิจโลก เป็นต้น ดังนั้น แนวความคิดดังกล่าวจึงควรได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับยุคสมัยอยู่เสมอ แต่อย่างไรก็ดี ก็คงยากที่จะปฏิเสธว่า แนวคิดหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ในยุคคลาสสิกนั้น เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน

### 2.3.2 แนวคิดการพัฒนาองค์การในยุคปัจจุบัน

ปัจจุบันมีการนำเอาระบบต่างๆเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาต่อยอดจากแนวคิดหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของยุคคลาสสิก โดยจะเป็นการนำเอาเทคนิคทั้งหลายเข้ามาประกอบกัน ซึ่งในปัจจุบันนั้นก็มีแนวคิดการพัฒนาองค์การอยู่มากมาย ซึ่งผู้วิจัยจะขอยกเอาเฉพาะแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.3.2.1 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM)

แนวความคิดการบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม นั้น ถูกคิดค้นโดย Edwards Deming ชาวอเมริกัน ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีเจตนาเพื่อใช้ในการปรับปรุงสินค้าและบริการ แต่อย่างไรก็ดี ในยุคสมัยนั้นแนวความคิดดังกล่าวก็ยังไม่ได้รับความนิยมมากเท่าไรนัก จนกระทั่งเมื่อช่วง ปี 1940 ก็ได้มีการเริ่มนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาอย่างจริงจัง โดยประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่นำเอาแนวคิดดังกล่าวมาใช้กับธุรกิจต่างๆในประเทศเพื่อสร้างผลผลิตที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อส่งออกไปจำหน่ายแก่ชาวโลก โดยมีเป้าหมายที่จะนำรายได้จากการส่งออกนั้นมาพัฒนาและฟื้นฟูประเทศภายหลังจากการแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 (ปิยาภรณ์, 2012) ทั้งนี้ แนวความคิดดังกล่าวก็ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมาย (ปิยาภรณ์, 2012) ยกตัวอย่างเช่น

กระทรวงกลาโหมของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา กล่าวว่า TQM ถือเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการปรับปรุงสมรรถนะในทุกๆขั้นตอน ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ ประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มคุณภาพ การเพิ่มความพึงพอใจ เป็นต้น

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล กล่าวว่า TQM เป็นชุดของ ความรู้ เทคนิคและวิธีการที่ใช้สำหรับการบริหารธุรกิจ ไม่ว่าจะนำไปเพื่อการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ ซึ่งเป้าหมายก็คือจะเป็นการช่วยให้คุณภาพของชีวิตของมนุษย์นั้นดีขึ้น และยังเน้นถึงการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานด้วย

Armand V. Feigenbaum กล่าวว่า TQM เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพที่จะเชื่อมโยงกันระหว่างการพัฒนาคุณภาพ การรักษาคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพในภาคส่วนต่างๆในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดการสร้างผลผลิตและบริการอย่างคุ้มค่ามากที่สุด โดยจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าด้วย (Feigenbaum, 1951)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า TQM นั้น คือเทคนิคหนึ่งในการปรับปรุงสมรรถนะในกระบวนการต่างๆขององค์กรอย่างเชื่อมโยงกัน ทั้งในส่วนของการพัฒนา รักษา และปรับปรุงเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุดในทุกมิติทั้งในส่วนของผู้ให้บริการเองและรวมถึงผู้รับบริการจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็องค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนก็ตาม

อย่างไรก็ดีหนึ่งในประเด็นที่เป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือในเรื่องของการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรด้วย โดยTQM จะมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานให้สามารถแสดงศักยภาพของตนออกมาได้อย่างเต็มที่ผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการให้ความคิดเห็นเรื่องการปรับปรุงผลผลิตหรือบริการ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, 2012) เพื่อให้ผลผลิตภาพขององค์กรดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กรที่จะดีขึ้นตามไปด้วย ซึ่งแนวความคิดดังกล่าว โดยเฉพาะในส่วน



ที่เกี่ยวข้องกับองค์การภาครัฐนั้นก็จะสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสาธารณะแนวใหม่ (NPS) ที่เน้นถึงการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ โดย TQM นั้นจะเน้นการปรับปรุงคุณภาพขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเกิดขึ้นจากภายในองค์การซึ่งการปรับปรุงนั้นอาจเกิดจากการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารเองหรือฝ่ายปฏิบัติการซึ่งก็คือตัวพนักงานขององค์การก็ได้ และก็ต้องไม่ลืมถึงตัวผู้รับบริการด้วย ซึ่งองค์การก็ต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการได้ด้วย โดยองค์การจะต้องมีการรับฟัง และสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ตลอดเวลา

ในประเทศไทยก็ได้มีกฎหมายให้ส่วนราชการดำเนินการแนวความคิด TQM กล่าวคือ ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้มีการวางหลักไว้ให้ส่วนราชการจะต้องตรวจสอบหน่วยงานของตนว่ามีกฎหมายใดๆ ที่เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยากล่าช้าต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของตนหรือไม่ ซึ่งหากมีกฎหมายในลักษณะดังกล่าว หน่วยงานราชการนั้นจะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายดังกล่าวให้เกิดความเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานโดยเร็ว รวมถึงจะต้องมีคณะผู้ประเมินอิสระคอยติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความคุ้มค่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ (ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2546) ซึ่งองค์การภาครัฐก็จะต้องดำเนินการตามกฎหมายฉบับดังกล่าวด้วย โดยในปัจจุบันองค์การภาครัฐก็สามารถนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์การได้ โดย ในลำดับแรกองค์การภาครัฐจะต้องสำรวจองค์การของตนก่อนว่าขั้นตอนใดหรือกระบวนการใดที่ยังเป็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไข จากนั้นก็ต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นเป็นตอนโดยใช้TQMเข้ามาแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องสร้างความเข้าใจและการยอมรับให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจถึงความสำคัญในการดำเนินการด้วย เพราะทุกครั้งที่องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงก็มักจะมีแรงต่อต้านเกิดขึ้นเสมอ นอกจากนี้้องค์การจะต้องฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่างๆให้สามารถเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการที่ได้ดำเนินการพัฒนาเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ภายหลังจากที่ดำเนินการเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติเรียบร้อยแล้วก็ต้องมีการบังคับใช้แนวทางดังกล่าวอย่างจริงจัง และต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการเป็นระยะด้วย เพื่อหากเกิดปัญหาขึ้นจะได้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, 2012)

ทั้งนี้ TQM เป็นสิ่งที่องค์การภาครัฐควรจะต้องดำเนินการ เนื่องจากกระบวนการต่างๆขององค์การภาครัฐควรมีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ซึ่งสุดท้ายแล้วหากองค์การภาครัฐได้รับการพัฒนา ก็เกิดผลดีต่อภาคส่วนต่างๆมากมาย ทั้งภาคประชาชนเอง ที่ภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการ

ของประชาชนผู้รับบริการจนประชาชนเกิดความพึงพอใจได้ ทั้งความสะดวกรวดเร็ว ค่าใช้จ่ายที่ลดลง เป็นต้น หรือในส่วนของภาครัฐ ที่มีการใช้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ลดลง ประสิทธิภาพการทำงาน และ ความรู้ของเจ้าหน้าที่ในองค์การมีมากขึ้น การทำงานของเจ้าหน้าที่ง่ายขึ้น เป็นต้น

### 2.3.2.2. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management: RBM)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงจากแบบเดิม คือ แต่ก่อนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถสะท้อนถึงผลงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยไม่ได้เน้นที่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน แต่ระบบดังกล่าวก็ได้มีการเข้ามาทดแทนระบบเก่า โดยจะเป็นระบบที่การบริหารแบบมุ่งเน้นเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือเอาเป้าหมายขององค์กรเป็นที่ตั้ง ซึ่งจะมีการวัดทั้ง output outcome และ Impact และมีการปรับปรุงผลการทำงานโดยให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วม เนื่องจากว่าผู้ปฏิบัติงานจะรู้ถึงวิธีแก้ไขปัญหาในงานของตนได้ดีกว่าผู้บริหาร โดยจะมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบต่อประชาชนเป็นสิ่งสำคัญและมุ่งเน้นถึงการสร้างตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมเพื่อเทียบกับเป้าหมาย ซึ่งตัวชี้วัด(KPI)ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินการภายใต้ระบบนี้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผลงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด โดยในประเทศไทยก็ได้มีกฎหมายให้ส่วนราชการดำเนินการแนวความคิด RBM ไว้เช่นกัน กล่าวคือ ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ก็ได้มีการวางหลักให้ส่วนราชการจะต้องจะต้องบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยส่วนราชการจะต้องทำแผนปฏิบัติการราชการ โดยจะต้องกำหนดทั้งรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ เป้าหมายภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และรวมถึงการติดตามและการประเมินผลด้วย โดยส่วนราชการแต่ละแห่งมีอิสระที่จะกำหนดรายละเอียดต่างๆเหล่านี้เองแต่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)กำหนด (ปิ่นรส มาลากุล, 2546) โดยการบริหารแบบ RBM นั้น จะมีส่วนประกอบของโครงสร้างต่างๆตั้งแต่

1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ซึ่งจะเป็นการดูเป้าหมายขององค์การว่าต้องการจะดำเนินการไปในทิศทางใด ซึ่งโดยหลักการแล้วต้องมีการกำหนดมาจากผู้บริหาร เนื่องจากว่าผู้บริหารนั้นสามารถมองภาพรวมขององค์การได้ทั้งหมดทำให้มีมติในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นจะมีมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ

2) กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ จะเป็นเรื่องที่ยังเข้ากับเรื่องของประสิทธิผล ดังนั้นจึงต้องมองในภาพรวมว่าหากองค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จะต้องกำหนดปัจจัยตัวใดบ้าง

3) การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน การกำหนดตัวชี้วัดนี้ต้องมีความชัดเจนและสามารถตอบโจทย์เป้าหมายขององค์การได้และเชื่อมโยงกับ output outcome และ impact ขององค์การ ไม่ควรมีตัวชี้วัดที่เยอะเกินไป ควรมีน้อยๆแต่เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ

4) การกำหนดแหล่งข้อมูล เพื่อเป็นการที่องค์การจะได้รู้ว่าองค์การต้องการเก็บข้อมูลจากแหล่งใด โดยเป็นการคิดตั้งแต่ระยะแรก เพื่อที่จะไม่ได้เป็นภาระภายหลัง

5) การกำหนดเป้าหมาย โดยหลักแล้วไม่ควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ง่ายเกินไปและควรระบุให้ชัดเจนว่าเป้าหมายมีอะไรบ้าง โดยในส่วนการระบุถึงรายละเอียดของเป้าหมายให้ชัดเจนว่ามีอะไรบ้างนั้น

6) การรวบรวมข้อมูล โดยหลักการแล้วควรเก็บข้อมูลเรื่อยๆอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ควรเก็บข้อมูลทีเดียว ซึ่งวิธีการเก็บข้อมูลนั้นไม่ควรใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่ยากเกินไป และควรเก็บข้อมูลให้ละเอียดที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

7) การบันทึกและอนุมัติข้อมูล จะเป็นการยืนยันว่าข้อมูลนั้นถูกต้องและสามารถใช้งานได้

8) การวิเคราะห์ผล การวิเคราะห์ผลนั้นมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ผล

9) การรายงานผล เป็นการสรุปถึงการดำเนินการที่ผ่านมาว่าสิ่งต่างๆที่ได้ดำเนินการมานั้น ได้รับผลเป็นอย่างไร ดีไม่ดียังไร ควรมีการพัฒนาแก้ไขอย่างไร

ทั้งนี้ กรมศุลกากร และ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้มีการใช้หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการ ซึ่งก็สืบเนื่องมาจากว่า กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานราชการที่สังกัดอยู่ในกระทรวงการคลัง ซึ่งก็มีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยหลักเกณฑ์ต่างๆก็ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานในการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ กำหนดมาตรฐานไว้ และบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ก็เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ก็ได้มีการใช้หลักการ RBM เช่นเดียวกัน ซึ่งก็เป็นไปเพื่อให้มีการดำเนินการ

เป็นไปอย่างมีผลสัมฤทธิ์มากที่สุด โดยหลักการ RBM นั้น จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น อันทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นและยังเป็นการสร้างความรับผิดชอบในทางการบริหารอีกทางหนึ่งด้วย กล่าวคือถ้าดำเนินการไปแล้วไม่ตอบโจทย์ หรือการดำเนินการนั้นมีปัญหา ก็อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินการในทางอื่นๆต่อไป

### 2.3.2.3. ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM)

ในส่วนของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน(PM) อันเป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งระบบ PM นั้นจะช่วยเป็นวิธีการที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยมุ่งเน้นถึงผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรมี 5 ขั้นตอน (วันชัย มีชาติ, 2563) ดังนี้

- 1) ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนแรกในการดำเนินการของระบบ PM โดยผู้บังคับบัญชานั้นจะร่วมการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดร่วมกัน
- 2) ขั้นตอนการติดตาม เป็นขั้นตอนในการติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ดำเนินการตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งหากมีเหตุขัดข้องประการใดที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการปฏิบัติการเช่นนั้นได้ ก็จะได้มีการดำเนินการแก้ไขได้อย่างทันท่วงทีรวมถึงสามารถพัฒนาแนวทางในระหว่างการดำเนินการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีขึ้นได้
- 3) ขั้นตอนการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ได้จากขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงาน ในการแสวงหาแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผ่านการให้ feedback แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้แนวทางแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าควรดำเนินการปรับปรุงหรือพัฒนาในเรื่องใด อย่างไร
- 4) ขั้นตอนการประเมินผล เป็นขั้นตอนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ตามแต่ละตำแหน่งและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ โดยจะเทียบกับตัวชี้วัดที่ได้ตั้งไว้ ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะการประเมินร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

5) การให้สิ่งจูงใจ เป็นขั้นตอนภายหลังประเมินบุคลากรเรียบร้อยแล้ว โดยจะเอาข้อมูลที่ได้จากการประเมินนั้นมาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรต่อไป โดยกรมศุลกากรนั้นจะมีการให้สิ่งจูงใจในหลายลักษณะ ทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน(PM) นั้น ถือเป็นระบบที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นที่ระบบหนึ่ง โดยระบบดังกล่าวจะสามารถนำไปใช้ร่วมกับระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ RBM นั้นจะมองเป็นไปในภาพรวมขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการที่บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การได้อย่างเกิดเกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด แต่ PM นั้นจะเป็นวิธีการสนับสนุนตัวผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การได้ โดยหน่วยงานหลายๆหน่วยงานของภาครัฐก็นำเอาแนวทาง 2 อย่างนี้ไปใช้ร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่น กรมศุลกากรก็ได้้นำเอาหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน อันเป็นการดำเนินการตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสำนักงานข้าราชการพลเรือน ไปใช้ร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งระบบ ซึ่งในภาพรวมการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เนื่องจากสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของกรมศุลกากรได้อย่างต่อเนื่อง

#### 2.3.2.4. หลักการบริหารจัดการแบบลีน (Lean Management)

แนวคิดการบริหารจัดการแบบลีน แท้จริงแล้วเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมาอย่างยาวนาน แต่บุคคลที่ได้ริเริ่มนำเอาแนวคิดลีนมาปรับใช้ในระบบการผลิตและมีชื่อเสียงก็คือ Henry Ford โดยในปี 1913 Ford ได้นำเสนอเอาแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ในระบบการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในวิธีการผลิตแบบจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยข้อจำกัดต่างๆของบริษัท ทำให้การนำเอาแนวคิดลีนไปใช้นั้นยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร(Ted Hessing, 2018) ต่อมาในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 บริษัท โตโยต้า นำโดย Eiji Toyoda และ Taichi Ono ก็ได้มาศึกษาดูงานที่โรงงานของ Ford โดยได้นำเอาแนวคิดลีนและระบบการผลิตชิ้นส่วนของ Ford มาปรับใช้และดัดแปลงเป็นวิธีการใหม่ให้เหมาะสมกับบริษัทของตัวเองในระบบการผลิตของตนทั้งระบบ ทั้งนี้ก็เนื่องจากว่า บริษัทโตโยต้าไม่สามารถดำเนินการรูปแบบเดียวกับโรงงานของFord ได้ จากข้อจำกัดทางด้านต้นทุนและเทคโนโลยี โดยบริษัท โตโยต้า ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบระบบการผลิต ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ลดความสูญ

เปล่าและต้นทุนลง ดำเนินการในวิธีการที่ยืดหยุ่น ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และได้เปลี่ยนมาเป็นวิธีการผลิตแบบทันเวลาพอดีแทนวิธีการผลิตแบบจำนวนมาก(ศุรนิത്യ์ สามารถ, 2559) ซึ่งก็คือ แนวคิดการบริหารจัดการแบบลีนในปัจจุบันนั่นเอง โดยหลักการสำคัญของแนวคิดการบริหารจัดการแบบลีนมีดังนี้

แนวคิดการบริหารจัดการแบบลีนเกิดขึ้นจากความต้องการในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของกระบวนการผลิต โดยจะพยายามเน้นการหาวิธีการในการลดความสูญเปล่าในขั้นตอนต่างๆของกระบวนการผลิตทั้งระบบ ประกอบกับการคาดการณ์ถึงอุปสงค์และอุปทานของผู้บริโภคเพื่อให้เกิดการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time) มากกว่าที่จะใช้วิธีการผลิตแบบจำนวนมาก(Economy of Scale) เพื่อป้องกันการเกิดภาวะทุนจม(Sunk Cost) (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2556) เพราะภาวะทุนจมเป็นหนึ่งในอุปสรรคที่สำคัญในการขัดขวางการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

โดยการบริหารจัดการแบบลีนจะเป็นการลดความสูญเปล่าในเรื่องต่างๆ 7 ประการ (ศุรนิത്യ์ สามารถ, 2559) อันประกอบด้วย

- 1) การผลิตที่มากเกินไป โดยหากองค์กรมีการผลิตที่มากเกินไปนั้นก็ก่อให้เกิดความสูญเปล่าต่างๆตามมามากมาย ยกตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการทรัพยากรที่ผลิตออกมา การขนส่งเพื่อจัดเก็บสินค้า ความเสื่อมสภาพของสินค้า เป็นต้น
- 2) การรอคอย ในการรอคอยที่จะจำหน่ายสินค้านั้นย่อมก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่างๆตามมามากมาย เช่น ค่าใช้จ่ายในการเสียโอกาสจากการรอจำหน่ายสินค้า ค่าใช้จ่ายในกระบวนการผลิตตั้งแต่การรอคอยวัตถุดิบ การรอซ่อมเครื่องจักร การรอการผลิตชิ้นงาน รวมถึงค่าใช้จ่ายในการเตรียมบุคลากรเพื่อใช้มันการทำงานด้วย
- 3) ความสูญเปล่าจากการขนส่ง อาจเกิดขึ้นทั้งจากการขนส่งในรูปแบบปกติและการขนส่งที่ไม่จำเป็น เช่นการเคลื่อนย้ายสินค้าเพื่อเก็บรักษา การสูญเสียเวลาและแรงงานในการขนย้ายสินค้า ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการขนย้ายสินค้าที่มากขึ้น ซึ่งเหตุปัจจัยเหล่านี้จะส่งโดยตรงต่อค่าใช้จ่าย และอัตรากำลังคนในการดำเนินการ
- 4) กระบวนการที่ทำแล้วไม่เกิดคุณค่า จะเกิดขึ้นในรูปแบบของการเสียเวลาและการใช้อัตรากำลังคนที่ซ้ำซ้อน โดยจะเป็นกระบวนการที่ไม่ได้สร้างมูลค่าให้กับตัวสินค้าหรือบริการเพิ่มมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่นหาก ผลิตสินค้าขึ้นมาแล้วไม่สามารถจำหน่ายได้ทันที ก็ย่อมที่จะต้อง

ระยะเวลาในการเก็บรักษา ต่อมาหากจะมีการจำหน่ายสินค้านั้นออกไป ก็ย่อมที่จะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้านั้นอีกครั้งก่อนจำหน่าย โดยที่องค์การไม่ได้สร้างมูลค่าใดๆเพิ่มขึ้น จากการดำเนินการนั้นเลย

5) การจัดเก็บสินค้าคงคลังที่มากเกินไป จะเกิดความสูญเปล่าของค่าใช้จ่ายในลักษณะต่างๆทั้ง ต้นทุนในการเตรียมวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า พื้นที่ในการจัดเก็บสินค้า ความเสื่อมสภาพของสินค้า ซึ่งอาจรวมถึงความล้าสมัยของสินค้าด้วย

6) ความสูญเปล่าจากการเคลื่อนไหว เป็นกรณีการจัดลำดับของกระบวนการทำงานที่ไม่ถูกต้อง หรือ วิธีการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆไม่ถูกต้อง ซึ่งก่อให้เกิดความสูญเปล่าโดยเฉพาะในเรื่องของเวลาที่ใช้มากเกินไป ซึ่งอาจเกิดได้จากเหตุปัจจัยต่างๆ เช่น การวางแผนขั้นตอนการทำงานที่ไม่รอบคอบหรือไม่ครอบคลุมทั้งระบบ ทำให้ต้องมาดำเนินการซ้ำ หรืออาจเกิดจากการสลับขั้นตอนการทำงาน รวมถึง การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนอาจเกิดจากความสูญเปล่าในการเคลื่อนไหวของร่างกายที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ช้าลง เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงเรื่องการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้อย่างไม่เต็มกำลังความสามารถด้วยที่ทำให้ไม่สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้อย่างเต็มที่ โดยในความสูญเปล่าในขั้นตอนนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิด One Best Way

7) การผลิตของเสีย เป็นกรณีการผลิตสินค้าออกมาแล้วเกิดเหตุปัจจัยต่างๆที่ทำให้สินค้าหรือบริการนั้นๆไม่สามารถใช้ต่อไปได้ ซึ่งอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น การผลิตที่ไม่ได้คุณภาพ การออกแบบสินค้าผิดพลาด เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าความสูญเปล่าทั้ง 7 ประการนั้น เป็นอุปสรรคที่สำคัญในการขัดขวางการพัฒนาระบบบริหารจัดการขององค์การ ซึ่งการบริหารจัดการแบบลีนจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยหลักการของลีนนั้นจะมีหลักการสำคัญอยู่ 5 ประการ (คณะแพทยศาสตร์ องค์กรกิจ, 2561) ประกอบด้วย

1) การกำหนดหรือเพิ่มคุณค่า โดยจะเป็นการกำหนดถึงเป้าหมายที่องค์การต้องการจะดำเนินการ หรือต้องการที่จะแก้ปัญหายังตรงไปตรงมา โดยองค์การจะต้องพิจารณาถึงขั้นตอนต่างๆทั้งระบบว่าต้องการที่จะดำเนินการไปในทิศทางใด และต้องการพัฒนาองค์การในเรื่องใดบ้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยระบุลงลึกถึงรายละเอียดในขั้นตอนและวิธีการต่างๆ ให้สอดคล้องกับวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้ได้มากที่สุด

2) ค้นหาความสูญเปล่า หลังจากที่ได้กำหนดถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะดำเนินการแล้ว องค์กรก็ต้องพยายามที่จะต้องค้นหาความสูญเปล่าในประเด็นต่างๆว่ามีสิ่งใดบ้างที่เป็นอุปสรรคขัดขวางที่ทำให้องค์กรยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพื่อที่จะขจัดอุปสรรคเหล่านั้นออกไป เช่น อาจจะดำเนินการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ซ้ำซ้อนหรือยุ่งยากออกไป ลดกระบวนการที่ไม่เพิ่มคุณค่า ลดความสูญเปล่าในประเด็นต่างๆลง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความสูญเปล่านั้นอาจแยกย่อยออกได้เป็น 2 กรณี คือ ความสูญเปล่าที่ไม่เพิ่มคุณค่าและไม่จำเป็น ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามขจัดความสูญเปล่าประเภทนี้ออกไปโดยเร็ว และความสูญเปล่าอีกประเภทหนึ่ง คือความสูญเปล่าที่ไม่เพิ่มคุณค่าแต่ยังเป็นสิ่งจำเป็น เช่น การตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการก่อนจำหน่าย เป็นต้น ในกรณีนี้องค์กรอาจจะต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนวิธีการในรูปแบบอื่นๆเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขึ้นแทน (Tiger, 2020)

3) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง ภายหลังจากที่องค์กรได้แก้ไขปัญหारेื่องความสูญเปล่าในประเด็นต่างๆแล้ว องค์กรก็ต้องวางแผน ดูแลและควบคุมกระบวนการทำงานในขั้นตอนต่างๆให้เป็นอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานนั้นเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรจะต้องออกแบบขั้นตอนในการทำงานมาอย่างละเอียดในทุกขั้นตอน เพื่อที่จะได้มองเห็นถึงความต่อเนื่องของขั้นตอนในการทำงานได้อย่างชัดเจนเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งหากขั้นตอนใดมีปัญหาองค์กรก็จะสร้างดำเนินการกับปัญหานั้นได้อย่างตรงจุดและง่ายยิ่งขึ้น (Tiger, 2020)

4) การนำความต้องการของลูกค้ามาเป็นเป้าหมายในการทำงานและการไม่ทำล่วงหน้าเกินจำเป็น องค์กรควรจะนำความต้องการของลูกค้ามาเป็นเป้าหมายในการทำงานขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด และออกแบบปรับเปลี่ยนวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าวอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้องค์กรควรไม่ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าหรือบริการที่มากเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่างๆมากมาย รวมถึงภาวะทุนจม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กร โดยองค์กรนั้นควรจะมีการวางแผนและคาดการณ์การผลิตในลักษณะการผลิตแบบทันเวลาพอดีแทนวิธีการผลิตแบบจำนวนมาก เพื่อลดความสูญเปล่าและค่าใช้จ่ายต่างๆลง



5) การปรับใช้กับทุกกระบวนการขององค์กร หลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการตั้งเป้าหมาย จัดความสูญเปล่า ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการทำงานต่างๆให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะเป็นในส่วนของ การลงมือดำเนินการเพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ และมีการดำเนินกระบวนการข้างต้นซ้ำไปซ้ำมาเรื่อยๆอย่างต่อเนื่อง จนเกิดความใกล้เคียงกับคำว่าความสมบูรณ์แบบมากที่สุด

จะเห็นได้ว่าหลักการบริหารจัดการแบบลีนนั้นเป็นหนึ่งในหลักการพัฒนาระบบบริหารจัดการขององค์กรทั่วทั้งระบบตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายในการผลิตผลลัพธ์ต่างๆออกมา โดยจะเน้นไปที่เรื่องการลดความสูญเปล่าในประเด็นต่างๆที่ไม่จำเป็นออกไป ในลักษณะของการลดขั้นตอนการทำงาน การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่างๆ รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานในลักษณะต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งแม้ว่าหลักการบริหารจัดการแบบลีนนั้นจะนิยมใช้ในภาคเอกชน แต่ปัจจุบันนี้ก็มีหน่วยงานภาครัฐได้เริ่มนำเอาหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรเช่นกัน ซึ่งการจะใช้หลักการบริหารจัดการแบบลีนได้อย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงานภาครัฐนั้นก็อาจจะต้องมีการแก้ไขกฎระเบียบต่างๆให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าวด้วยเช่นกัน

#### 2.4. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายหลังจากกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์จากผู้ให้บริการ

โดยปกติแล้วการดำเนินงานในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ ก็ย่อมที่จะเกิดปัญหาและอุปสรรคระหว่างการทำงานขึ้น ไม่ว่าจะเหตุปัจจัยดังกล่าวจะเกิดขึ้นกระบวนการศุลกากร กระบวนการทางไปรษณีย์ ระบบเทคโนโลยี หรือ ผู้ปฏิบัติงานก็ตาม ซึ่งปัญหาเหล่านี้หากได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้องตรงจุดก็อาจจะทำให้กระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ได้รับการพัฒนาเป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ทั้งจากฝ่ายพนักงานศุลกากร และ ฝ่ายเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์นั้น ผู้วิจัยจะขอสรุปและอธิบายในบทต่อไป อย่างไรก็ตาม ปัญหาและอุปสรรคในเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการพัฒนากระบวนการทางศุลกากรไปรษณีย์นั้นสามารถรับฟังจากผู้ให้บริการในอีกทางหนึ่งได้ โดยปัญหาดังกล่าวนั้นจะเป็นปัญหาที่ผู้ให้บริการพบเจอภายหลังจากที่ได้ผ่านกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ไปเรียบร้อยแล้ว ดังนั้น ในส่วนนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งของความคิดเห็นของผู้ให้บริการที่เป็นผลจากการปฏิบัติกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ในปัจจุบัน

โดยในแง่ของผู้ที่ได้เคยใช้บริการผ่านกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ก็อาจจะพบปัญหาอยู่บ้างบางประการในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป โดยจากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ดังนี้

### 1) ปัญหาการประเมินภาษีแพง

ผู้ใช้บริการส่วนหนึ่งมองว่าศุลกากรได้ประเมินภาษีแพงหรือไม่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง โดยปัญหาดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ ยกตัวอย่างเช่น การที่ผู้ใช้บริการซื้อสินค้าที่ได้รับการลดราคามาจากต้นทาง หรือ อัตราแลกเปลี่ยนขณะซื้อสินค้าที่เปลี่ยนแปลงไป หรือ กรณีที่ญาติจากต่างประเทศซื้อของมาฝากทำไมต้องเสียภาษี เป็นต้น (ผู้จัดการออนไลน์, 2564) โดยประเด็นปัญหาเหล่านี้ถือว่าเป็นปัญหาที่พบได้บ่อยที่สุดซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2564) ซึ่งในปัจจุบันเบื้องต้นก็ได้มีช่องทางในการแก้ไขปัญหา กล่าวคือ หากผู้นำเข้าไม่เห็นด้วยกับราคาประเมินภาษี ก็สามารถทำการโต้แย้งได้ที่ด่านศุลกากร โดยสามารถนำเอาเอกสารหลักฐานการซื้อขายสินค้านั้นมายื่นประกอบการพิจารณาได้ เพื่อให้พนักงานศุลกากรประเมินภาษีใหม่อีกครั้ง

### 2) ปัญหาของเสียหายหรือสูญหายระหว่างขนส่ง

ผู้ใช้บริการส่วนหนึ่งมีความเห็นว่าพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศที่มีการขนส่งนั้นเกิดความเสียหายหรือสูญหายขณะที่ตนได้รับสินค้า ซึ่งในระหว่างกระบวนการขนส่งระหว่างประเทศนั้น อาจเกิดความเสียหายหรือสูญหายแก่ทรัพย์สินในลักษณะต่างๆได้ เช่น ผู้ใช้บริการส่งสินค้าที่มีวัสดุเป็นแก้วแล้วเกิดการแตกเสียหาย หรือ บางกรณีกล่องพัสดุไปรษณีย์เกิดการฉีกขาดเสียหายในขณะที่ขนส่งจึงทำให้สินค้าชิ้นเล็กๆหล่นหายไป เป็นต้น (The MATTER, 2021) จึงทำให้ผู้ใช้บริการได้รับสินค้าไม่ครบถ้วนหรือได้รับสินค้าในสภาพที่ไม่สมบูรณ์ ซึ่งในปัจจุบันเบื้องต้นก็ได้มีช่องทางในการแก้ไขปัญหาสำหรับกรณีดังกล่าวคือ ก่อนการรับมอบสินค้าผู้นำเข้าจะต้องไม่ชำระค่าภาษี และทำการเปิดสินค้านำร่วมกับเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ขณะรับสินค้า หากพบว่าสินค้านั้นมีการชำรุดเสียหายหรือสูญหาย ผู้รับสินค้าก็สามารถแจ้งเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์เพื่อทำการขอค่าชดเชยในกรณีดังกล่าวได้

### 3) ระบบการชำระเงินยังไม่สามารถชำระผ่านช่องทางออนไลน์ได้

ผู้ใช้บริการบางส่วนแจ้งว่ายังไม่สามารถชำระค่าภาษีในระบบชำระเงินออนไลน์ในช่องทางต่างๆของธนาคารได้ โดยเฉพาะในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคระบาดโควิด-19 ซึ่งอาจเกิดความเสี่ยงในการติดเชื้อจากโรคระบาดดังกล่าว ซึ่งในปัจจุบันเบื้องต้นพบว่าช่องทางชำระเงินค่าภาษีในระบบชำระเงินออนไลน์สามารถดำเนินการได้ แต่สามารถดำเนินการได้เฉพาะ พัสดุไปรษณีย์ประเภทด่วนพิเศษ (EMS) เท่านั้น ส่วนพัสดุประเภทอื่นๆ ยังคงต้องชำระค่าภาษี ณ ที่ทำการไปรษณีย์ในสาขาที่ใกล้กับที่อยู่ของผู้นำเข้ามากที่สุดไปก่อน

4) การขนส่งพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศของไปรษณีย์ไทยยังไม่เทียบเท่ากับ ผู้ประกอบการเอกชน (courier) รายอื่นๆ

ผู้ใช้บริการบางส่วนมองว่าระบบขนส่งของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด นั้น ยังไม่เทียบเท่ากับผู้ประกอบการเอกชนที่ประกอบธุรกิจทางด้านการขนส่งพัสดุระหว่างประเทศรายอื่นๆ เช่น Fed-X ,DHL ,UPS ซึ่งผู้ใช้บริการมองว่าผู้ประกอบการเอกชนมีระยะเวลาการขนส่งที่รวดเร็วกว่า หรือ มีการประกันราคาสินค้าในราคาที่สูงกว่าในกรณีสินค้าชำรุดหรือเสียหาย หรือ มีบริการการชำระค่าภาษีแทนผู้นำเข้าโดยผู้นำเข้าสามารถชำระเงินผ่านช่องทางออนไลน์แก่ผู้ประกอบการเอกชนได้โดยตรง หรือ มีบริการรับสินค้า ณ ที่อยู่ของผู้ขนส่ง เป็นต้น โดยประเด็นเหล่านี้ผู้ใช้บริการมองว่าเป็นการอำนวยความสะดวกและเป็นปัจจัยในการจูงใจให้ใช้บริการขนส่งเอกชนมากขึ้น แม้ว่าราคาค่าขนส่งจะมีราคาที่สูงกว่าการขนส่งของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ก็ตาม (Page365, 2562)

จากมุมมองของผู้ใช้บริการจะเห็นได้ว่า ผู้ใช้บริการมองว่าประเด็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากผลของกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งควรมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการบริการที่ดีขึ้นและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการได้มากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ดี อาจมองเพิ่มเติมได้ 2 ประเด็น คือ ในประเด็นแรกคือระบบศุลกากรไปรษณีย์ควรต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ได้ดียิ่งขึ้น เช่น ในประเด็นของการเพิ่มระบบการชำระเงินออนไลน์ให้ครอบคลุมกับพัสดุไปรษณีย์ทุกประเภท และ อีกประเด็นหนึ่งคือช่องทางการประชาสัมพันธ์ในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่มีอยู่แล้ว ควรได้รับการประชาสัมพันธ์ให้มากยิ่งขึ้น เช่น ในประเด็นของการประเมินภาษีแพง หรือ กรณีของเสียหายหรือสูญหาย ผู้ใช้บริการสามารถดำเนินการโต้แย้งค่าภาษีหรือแจ้งแก่เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ได้ ตามแต่กรณี ซึ่งเป็นช่องทางที่กระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ได้มีขึ้นอยู่แล้ว แต่อาจจะมีผู้ใช้บริการบางคนไม่ทราบถึงการมีอยู่ของช่องทางดังกล่าว ดังนั้น จึงอาจจะต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์ทั้งจากฝ่ายกรมศุลกากรเอง หรือ ฝ่ายบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในช่องทางต่างๆมากยิ่งขึ้นด้วย

## 2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้า และทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารต่างๆ พบว่าการที่จะสามารถพัฒนาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ได้นั้น จะต้องตรวจสอบกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ในปัจจุบันก่อนว่ามีกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินการเป็นอย่างไร จากนั้นจึงไปแก้ไขและพัฒนาขั้นตอนต่างๆให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจะต้องพยายามค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด (One Best Way) ในการจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าว รวมถึงการพัฒนากระบวนการต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพต่อไป โดยผู้วิจัยขอสรุปเป็นกรอบวิจัยในการศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดการกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ได้ ดังนี้



### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

ในบทที่ 3 นี้ จะเป็นส่วนของระเบียบวิธีวิจัยต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้กำหนดเพื่อเป็นแนวทางที่ใช้สำหรับการดำเนินการศึกษาระดับปริญญาโท ทั้งในส่วนของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

#### 3.1. วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยโดยที่จะใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบกัน

#### 3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ มีกลุ่มประชากรที่จะใช้ในการดำเนินการวิจัยคือ พนักงานบุคลากรและเจ้าหน้าที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ แผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพ ทั้งหมดจำนวน 9 คน โดยจะแบ่งเป็น

##### 3.2.1. กรมศุลกากร

พนักงานบุคลากร จำนวน 3 คน อันประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยตรวจคัดไปรษณีย์ภัณฑ์ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพ จำนวน 1 คน และนักวิชาการศุลกากรซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจำนวน 2 คน และ

##### 3.2.2. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

เจ้าหน้าที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 6 คน ซึ่งประกอบทั้ง หัวหน้าแผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศขาเข้า จำนวน 1 คน หัวหน้าแผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศขาออกจำนวน 1 คน ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศขาเข้า จำนวน 2 คน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ 2 คน

### 3.3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ และแบบสัมภาษณ์ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

โครงสร้างแบบสอบถาม จะเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบบริหารจัดการ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งพนักงานศุลกากร และเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ โดยแบบสอบถามนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน อันประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ หน่วยงาน ระดับตำแหน่ง มีข้อความทั้งหมดจำนวน 4 ข้อ โดยคำถามเป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกตอบ (Check list)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ โดยมีข้อความทั้งหมดจำนวน 10 ข้อ โดยแบบสอบถามสร้างขึ้นตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) สร้างตามมาตรวัดของไลเคิร์ท (Likert Scale) ประเมินคำตอบ โดยให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว ซึ่งจะแบ่งคำถามออกเป็น 5 ด้าน

โดยทุกคำถามเป็นคำถามเชิงบวก มีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ซึ่งเมื่อได้แบ่งระดับความคิดเห็นออกมาเป็น 5 ระดับแล้ว ก็จะนำระดับความคิดเห็นนั้นมาคำนวณอันตรภาคชั้น เพื่อคำนวณหาความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้นจำนวน (โดยคำนวณจากสูตร

อันตรายค่าชั้น = พิสัย/ความกว้างของอันตรายค่าชั้น) เพื่อคำนวณช่วงระดับคะแนน โดยสามารถแบ่งได้เป็นระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

เมื่อได้รับคำตอบจากกลุ่มประชากรทั้งหมดจำนวน 9 คน เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ต่อไป โดยการสัมภาษณ์นั้นจะดำเนินการทันทีในรูปแบบ Focus group ภายหลังจากที่ได้รับข้อมูลจากกลุ่มประชากรและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ซึ่งการสัมภาษณ์ในรูปแบบการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group) นั้น จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

1. กลุ่มแรก จะดำเนินการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ผู้ออกนโยบายทั้งเจ้าหน้าที่บุคลากรและพนักงานไปรษณีย์ จำนวน 5 คน ได้แก่ หัวหน้าศูนย์ไปรษณีย์ หัวหน้าแผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศขาเข้าและขาออก รองหัวหน้าแผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศขาเข้าและขาออก และหัวหน้าหน่วยตรวจคัดไปรษณีย์ภัณฑ์

2. กลุ่มสองจะดำเนินการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการทั้งเจ้าหน้าที่บุคลากรและพนักงานไปรษณีย์ จำนวน 4 คน

โดยโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ จะใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ต่อกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์โดยคำถามนั้นจะเป็นคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มประชากรได้อภิปรายถึงข้อมูลต่างๆ

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จัดทำเป็นแบบสอบถามในรูปแบบเอกสาร และแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มประชากรโดยตรง เมื่อกลุ่มประชากรได้จัดทำแบบสอบถามเสร็จแล้ว ผู้วิจัย จะทำการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ข้อมูลเป็นฐานในการสัมภาษณ์ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์กลุ่ม จะดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยใช้การสนทนากลุ่ม จำนวน 2 ครั้ง ซึ่งจะประกอบด้วยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับผู้ออกนโยบาย 1 ครั้ง และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ 1 ครั้ง และจะทำการจดบันทึกการสัมภาษณ์ ณ แผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพ

### 3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะให้กลุ่มตัวอย่างได้ดำเนินการทำแบบสอบถาม เรื่อง ความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบบริหารจัดการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ จากนั้นจะนำเอาคำตอบที่ได้มาประมวลผลเป็นคะแนนเฉลี่ยในลำดับต่างๆ เพื่อพิจารณาว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการในขั้นตอนใดมากที่สุด และน้อยที่สุด จากนั้นจะนำเอาข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประกอบการสัมภาษณ์ในลำดับถัดไป

2) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งเจ้าหน้าที่ระดับผู้ออกนโยบาย 1 กลุ่ม และเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ 1 กลุ่ม จากนั้นจะนำเอาคำตอบที่ได้จากทั้ง 2 กลุ่ม มาวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าในประเด็นคำถามเดียวกัน มีความคิดเห็นใดที่เหมือนหรือแตกต่างกันบ้าง จากนั้นจะนำเอาข้อมูลทั้ง 2 ส่วน มาพิจารณาเพื่อสรุปผลและเสนอแนะต่อไป



## บทที่ 4

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ในบทที่ 4 จะเป็นการสรุปและอภิปรายผลการวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบสัมภาษณ์แบบกลุ่มและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งมีสาระสำคัญของผลการวิจัย ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบกลุ่มและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

## 4.1.1. คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการไปรษณีย์ในยุคปัจจุบัน : กรณีศึกษาแผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพนั้น ประกอบด้วย จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 9 คน แบ่งออกเป็น เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ระดับบริหารจำนวน 4 คน พนักงานสุลกาการระดับบริหารจำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ระดับปฏิบัติการจำนวน 2 คน และพนักงานสุลกาการระดับปฏิบัติการจำนวน 2 คน โดยสามารถจำแนกคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างโดยวิเคราะห์ค่าร้อยละเพื่อแสดงให้เห็นถึงข้อมูลที่เป็นภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	7	77.78
- หญิง	2	22.22
2. ช่วงอายุ		
- 18 - 29 ปี	2	22.22
- 30 - 39 ปี	4	44.44
- 40 - 49 ปี	1	11.11
- 50 - 60 ปี	2	22.22
3. ระดับตำแหน่ง		
- บริหาร	5	55.56
- ปฏิบัติการ	4	44.44

ตารางที่ 2 ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

จากผลการศึกษาวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดจำนวน 9 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มตัวอย่างเพศชายเฉลี่ยร้อยละ 77.78 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และเป็นเพศหญิงเฉลี่ยร้อยละ 22.22 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ในขณะที่อายุเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจะอยู่ที่เฉลี่ยประมาณ 39.44 ปี โดยช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่มากที่สุดอยู่ในช่วงระหว่าง 30 – 39 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นเฉลี่ยร้อยละ 44.44 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และในช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดอยู่ในช่วงระหว่าง 40 - 49 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นเฉลี่ยร้อยละ 11.11 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และในส่วนของระดับตำแหน่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งบริหารเฉลี่ยร้อยละ 55.56 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และกลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งปฏิบัติการเฉลี่ยร้อยละ 44.44 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

#### 4.1.2 แบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้ดำเนินการทำแบบสอบถามเรื่อง ความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบบริหารจัดการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ จำนวนทั้งหมด 9 คน ทั้งตำแหน่งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นพนักงานศุลกากร และ เจ้าหน้าที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ปฏิบัติงาน ณ แผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางประกอบการสัมภาษณ์ต่อไป

โดยแบบสอบถามนี้จะประกอบด้วยข้อคำถามที่แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ โดยแบ่งออกเป็น ด้านกระบวนการก่อนคัดแยกไปรษณีย์ภัณฑ์ ด้านกระบวนการคัดแยกไปรษณีย์ภัณฑ์ และจำนวนพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ ด้านกระบวนการเปิดตรวจพัสดุไปรษณีย์ร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่ศุลกากรและพนักงานไปรษณีย์ และสภาพพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ขณะร่วมทำการเปิดตรวจร่วมกัน และด้านกระบวนการหลังการเปิดตรวจพัสดุไปรษณีย์ และระบบบันทึกข้อมูลหลังการเปิดตรวจ ซึ่งภายหลังจากการทำแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 9 คน และได้คำนวณออกมาเป็นคะแนนเฉลี่ย และแปลค่าเป็นระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตารางแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบบริหารจัดการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สอดคล้อง  
กับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์

ขั้นตอนกระบวนการ	คะแนนเฉลี่ย	แปลค่า
กระบวนการก่อนคัดแยก		
- การลำเลียงพัสดุตามแต่ละประเทศ	3.78	มาก
- การคัดแยกพัสดุตามแต่ละประเทศ	3.67	มาก
- การเปิดถุงเมอร์ร่วมกัน	4.22	มากที่สุด
กระบวนการคัดแยก และจำนวนพัสดุ		
- การยิงรับพัสดุเข้าสู่ระบบไปรษณีย์ สะดวกรวดเร็ว และทำ ได้ง่าย	3.89	มาก
- การคัดแยกพัสดุมีความรวดเร็วและทำได้ง่าย	3.78	มาก
- จำนวนพัสดุครบถ้วนสมบูรณ์	3.22	ปานกลาง
กระบวนการเปิดตรวจร่วมกัน และสภาพพัสดุขณะเปิดตรวจ		
- กระบวนการมีความสะดวกรวดเร็ว และทำได้ง่าย	4.11	มาก
- พักดูอยู่ในสภาพครบถ้วนและสมบูรณ์	3.67	มาก
กระบวนการหลังการเปิดตรวจ และระบบบันทึกข้อมูล		
- การบันทึกข้อมูล ชื่อ ที่อยู่ผู้นำเข้า เข้าสู่ระบบไปรษณีย์ และออกหมายเลขใบแจ้ง ถูกต้องและรวดเร็ว	3.89	มาก
- ระบบบันทึกข้อมูลศุลกากรไปรษณีย์มีความเสถียร	3.78	มาก
- การลำเลียงพัสดุเพื่อนำจ่ายมีความสะดวกรวดเร็ว	3.89	มาก

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

จากตารางคะแนนเฉลี่ย และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบบริหารจัดการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ สามารถพิจารณาประเด็นที่มี คะแนนเฉลี่ยสูงสุดและคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้าน ซึ่งสามารถแสดงผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

1) ด้านกระบวนการก่อนคัดแยกไปรษณีย์ภัณฑ์

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อด้านกระบวนการก่อนคัดแยกไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การเปิดถุงเมล์ร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ศุลกากรและพนักงานไปรษณีย์ (คะแนนเฉลี่ย = 4.22) และประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การคัดแยกพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ตามแต่ละประเทศ (คะแนนเฉลี่ย = 3.67)

2) ด้านกระบวนการคัดแยกไปรษณีย์ภัณฑ์ และจำนวนพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อด้านกระบวนการคัดแยกไปรษณีย์ภัณฑ์ และจำนวนพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ขั้นตอนการยิงรับพัสดุเข้าสู่ระบบไปรษณีย์ มีความสะดวกรวดเร็ว และสามารถทำได้ง่าย (คะแนนเฉลี่ย = 3.89) และประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ จำนวนพัสดุไปรษณีย์ครบถ้วนและสมบูรณ์ (คะแนนเฉลี่ย = 3.22)

3) ด้านกระบวนการเปิดตรวจพัสดุไปรษณีย์ร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่ศุลกากรและพนักงานไปรษณีย์ และสภาพพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ขณะร่วมทำการเปิดตรวจร่วมกัน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อด้านกระบวนการเปิดตรวจพัสดุไปรษณีย์ร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่ศุลกากรและพนักงานไปรษณีย์ และสภาพพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ขณะร่วมทำการเปิดตรวจร่วมกัน โดยประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กระบวนการเปิดตรวจพัสดุไปรษณีย์ร่วมมีความสะดวกรวดเร็ว และสามารถทำได้ง่าย (คะแนนเฉลี่ย = 4.11) และประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ พักไปรษณีย์อยู่ในสภาพครบถ้วนและสมบูรณ์ (คะแนนเฉลี่ย = 3.67)

4) ด้านกระบวนการหลังการเปิดตรวจพัสดุไปรษณีย์ และระบบบันทึกข้อมูลหลังการเปิดตรวจ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อด้านกระบวนการหลังการเปิดตรวจพัสดุไปรษณีย์ และระบบบันทึกข้อมูลหลังการเปิดตรวจโดยประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การบันทึกข้อมูลชื่อและที่อยู่ของผู้นำเข้า เข้าสู่ระบบไปรษณีย์ และออกหมายเลขใบแจ้งฯ ถูกต้องและรวดเร็ว และ ประเด็น การลำเลียงพัสดุไปรษณีย์เพื่อนำจ่ายให้แก่ผู้นำเข้ามีความสะดวกรวดเร็ว (คะแนนเฉลี่ย = 3.89) และ

ประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ระบบบันทึกข้อมูลบุคลากรไปรษณีย์มีความเสถียร (คะแนนเฉลี่ย = 3.78)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากแบบสอบถามในเบื้องต้นแล้ว ลำดับต่อไปผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางประกอบการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4.1.3. สรุปผลการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 9 คน สามารถสรุปออกมาเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ในยุคปัจจุบัน โดยแยกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือกลุ่มตัวอย่างในระดับตำแหน่งบริหาร และกลุ่มตัวอย่างในระดับตำแหน่งปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 4.1.3.1 มุมมองจากระดับตำแหน่งบริหาร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในระดับตำแหน่งบริหาร พบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ดังนี้

##### 1) ปัญหาในกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ที่พบบ่อย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งบริหาร โดยส่วนใหญ่พบว่า ปัญหาที่พบบ่อยนั้นจะเป็นเรื่องของกระบวนการต่อเนื่องที่เกิดขึ้นหลังจากการดำเนินการกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ที่ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพไปเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยเฉพาะในเรื่องของการประเมินภาษีที่แพงเกินไปจนทำให้ผู้นำเข้ามีการโต้แย้งภาษีในภายหลัง รวมถึง การขนส่งภายหลังที่ได้ดำเนินการปฏิบัติพิธีการศุลกากรที่ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพไปเรียบร้อยแล้ว ที่เมื่อผู้นำเข้าไปติดต่อรับของพร้อมชำระค่าภาษีที่ไปรษณีย์สาขาที่ใกล้กับที่อยู่ของผู้นำเข้า แล้วเมื่อเปิดกล่องพัสดุแล้วพบว่าสินค้าบางส่วนเกิดการแตกเสียหาย หรือกรณีสินค้าสูญหายเนื่องจากกล่องพัสดุมีรอยฉีกขาด ดังคำกล่าวดังต่อไปนี้

“... ที่เจอบ่อยๆก็เรื่องของแตกของหายหลังจากไปمينไปแล้วแหละ เพราะตอนเราเปิดตรวจมันก็ไม่มีอะไร ถ้ามันแตกตอนเปิดตรวจเราก็แจ้งกับเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ออกไปแจ้งเหตุอยู่แล้ว อีกร่างหนึ่งเรื่องประเมินภาษีแพง ...”

“...เรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับด้านภาษีก็มีที่ประเมินภาษีไป แล้วทำไมมันแพงไป ที่ลูกค้าโทรมาคือภาษีแพง...”

“...ของบางอย่างส่งไปให้ลูกค้า มันก็มีแตกเหมือนกัน ที่ที่เจอก็พวกแก้ว แจกัน มีแตกอยู่ พวกกระจกรถ ไฟหน้า ไฟท้ายอะไรพวกนี้ก็มี...”

“...บางกล่องตอนส่งไปให้ลูกค้ามันก็มีรู มีรอยฉีกขาดเหมือนกันครับ...”

อย่างไรก็ดี ก็มีปัญหาประปรายที่พบอยู่บ้างในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ ทั้งในส่วนระบบคอมพิวเตอร์ของศุลกากรไปรษณีย์ระหว่างกรมศุลกากรกับไปรษณีย์ไทย ที่ยังไม่เชื่อมต่อกันอย่างราบรื่นและยังไม่รองรับกับการส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบจำนวนมาก รวมถึงเรื่องของการแตกเสียหายมาตั้งแต่ประเทศต้นทางก่อนการเปิดตรวจร่วมกัน และเรื่องของอุปกรณ์ที่มีปัญหาชำรุดและอยู่ระหว่างการทำงานซ่อมบำรุง ดังคำกล่าวดังต่อไปนี้

“...ของแตกจากการลำเลียงมันก็มีบ้างส่วนหนึ่ง แต่จริงๆแล้วพบว่ามันก็ไม่เกี่ยวกับกระบวนการ มันมาได้จากหลายสาเหตุ คือแตกจากเราไปบ้างมันก็มีส่วนหนึ่ง แต่ของที่มันแตกมาตั้งแต่ต่างประเทศมันก็เยอะ ... คือพัสดุที่อยู่ในถุงมันกลับแตก แต่แตกแล้วมันก็อยู่ในถุง (ถุงไปรษณีย์ที่มาจากต่างประเทศแล้วเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ยังไม่ได้เปิดดูร่วมกับพนักงานศุลกากร) ...”

“...ระบบบันทึกข้อมูล บางทีคอมก็เสีย (ระบบ) คือสมมุติบางที IPS ยิงมาแล้ว พอใช้งานมากๆ 3 ศูนย์ 4 ศูนย์ ข้อมูลก็drop ที่จริงมันน่าจะ flow ไปเรื่อยๆกว่านี้...”

“...การลำเลียงที่จริงมันน่าจะ flow มากกว่านี้ มันน่าจะขึ้นทิ้งรถก็ได้ ลิฟท์ก็ได้ คือบางทีเราก็ต้องมานั่งรอ มันก็ไม่ใช่ ถ้าเกิดสมมุติมันได้ ระบบการทำงานก็จะเร็วกว่านี้ ... ตอนนี้ออกขาดมันเหลือแต่ลิฟท์ ตอนนี้อย่างหว่านไหลไม่ได้ แล้วก็เกี่ยวกับเรื่องระบบเบิกจ่ายด้วย...”

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าปัญหาที่พบบ่อยนั้นส่วนใหญ่ในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์นั้นจะเป็นเรื่องของการประเมินภาษี และของชำรุดเสียหายระหว่างขนส่ง ส่วนประเด็นย่อยนั้นมีเรื่องของ ระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ ปัญหาอุปกรณ์ชำรุดที่อยู่ระหว่างการทำงานเบิกจ่าย

2) ขั้นตอนกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเป็นลำดับแรก

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งบริหาร พบว่ามีความเห็นที่ค่อนข้างหลากหลาย ทั้งการปรับวิธีการคัดแยกประเภทสิ่งของที่บรรจุภายใน ซึ่งเป็นการคัดแยกพัสดุออกเป็น 3 ประเภท (ของที่ราคาต่ำกว่า 1,500 บาท ของที่ราคาระหว่าง 1,501-40,000บาท และของที่มีราคาตั้งแต่ 40,000บาทขึ้นไป) ให้เป็นรูปแบบเดียวกันและให้เจ้าหน้าที่ทุกคนดำเนินการในลักษณะเดียวกัน เพื่อให้เกิดการทำงานที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น การลดการเปิดตรวจแล้วใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เช่น เครื่องเอ็กซเรย์ เพื่อลดความเสียหายจากการเปิดตรวจ การปรับแก้ที่ระบบบันทึกข้อมูลศุลกากรไปรษณีย์ ดังคำกล่าวดังต่อไปนี้

“...ตอนแยกประเภทของ ที่เป็นฟรี (ยกเว้นอากร) เป็นประเมิน เป็น กัก (ของประเภทที่ 3) อะไรพวกนี้ ถ้าเกิดมีคนคัดแยกเป็นหลายๆคนแล้วเป็น pattern เดียวกัน มันก็จะไว ...คือตอนนี้มันไม่ขาดไปเลยตอนคัดแยกว่า อันนี้เป็นประเมิน อันนี้จะป็นกักเข้าคลังหรือว่าอันนี้จะป็นฟรี ถ้าเป็นpatternนี้ ถ้าทุกคนรู้จักจะไปทีเดียว ...”

“...ถ้าระบบข้อมูล ระบบ (ของศุลกากรกับไปรษณีย์) มันเชื่อมกัน ที่ได้ราบลื่นกว่านี้มันก็จะดี ...ตอนนี้ ของไปรษณีย์จะใช้ 3 ระบบ คือ IPS EDI อันนี้ของศุลกากร แล้วก็ระบบTND นี้ก็ของไปรษณีย์ คือ IPS เนี่ย พอของเข้ามามันยังบูบมันจะshowว่า อันนี้ยังเข้าที่ประเทศไทยแล้วอะไรยังไง ส่วนEDIเนี่ย ถ้าสมมุติเป็นฟรี มันจะไม่เกี่ยวข้องกับ EDI เท่าไหร่ อันนี้มันเป็นของประเมิน แล้วก็ ระบบ TND นี้คือปิดปลายทาง คือปิดถุงเตรียมส่งปลายทาง คือตอนนี้ระบบของศุลกากรมันอยู่ตรงกลาง มันก็ไม่ได้ไปด้วยกันเท่าไร ... ถ้าปรับปรุงตรงนี้ก็ก่อนได้ก็จะดี ...”

“...ตอนนี้มันเริ่มมีประเด็นเรื่องของหาย เรื่องของเสียหาย ของแตก มันก็มีบ้าง อย่างที่มันมีข้าวอยู่ ตอนนี้ก็เริ่ม... ก็พยายามปรับเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ ตอนนี้ก็ต้องพยายามเช็คหน้าห่อให้ดี ถ้าอันไหนที่ (สำแดง) เชื่อได้ ก็จะพยายามลดการเปิดตรวจไป แล้วก็ให้ไปเอ็กซ์เรย์อีกทีนึง ดูว่าของมันตรงไหม ถ้าตรงก็ประเมินตามหน้าห่อไป (ประเมินตามสำแดง) แต่ถ้าไม่ตรงก็ต้องมาเปิดอีกที แต่มันก็น่าจะลดปัญหาได้เยอะอยู่ ... ก็ถ้าเอ็กซ์เรย์แล้วเจอของแตก เราก็จะแจ้งไปรษณีย์ให้ออกใบแจ้งเหตุเลย (ใบแจ้งเหตุสินค้าชำรุดเสียหาย) ...”

3) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่ทำให้กระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งบริหาร พบว่า มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยส่วนใหญ่เห็นว่าอุปสรรคต่อการดำเนินการนั้นเป็นเรื่องของ กฎระเบียบที่มีอยู่ ทำให้การดำเนินการในเรื่องต่างๆขาดความคล่องตัวในทางการบริหารจัดการ ต้องทำตามกฎระเบียบไม่สามารถลัดขั้นตอนได้ แม้ว่าการดำเนินการบางอย่างจะเป็นไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานก็ตาม โดยแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือการลดกฎระเบียบลง เพื่อให้การทำงานเกิดความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาได้โดยเร็ว ดังคำกล่าวดังต่อไปนี้

“... มันก็ติดที่ระบบราชการ ไปรษณีย์เป็นรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลถือหุ้น 100% ของกระทรวงสื่อสารฯ ... ถ้ามันเปลี่ยนได้มันก็โอเค พลิกโฉมเยอะ ...”

“... อย่างค่าปฏิบัติการ 20 บาท เราก็ดูแล้วว่าจุดคุ้มทุนมันไม่มี เราก็จะขอไปที่ 50บาท แล้วมันก็จะไปติดเกี่ยวกับว่าจะต้องทำเรื่องขึ้นไปผ่านบอร์ด ผ่านรัฐมนตรี แค่จาก 20 บาท เป็น 50 บาท พอไปดูก็เป็นรัฐวิสาหกิจที่เป็นด้านสาธารณูปโภค และบริการประชาชน เขาก็ไม่ให้...”

“... สมมุติถ้าไปรษณีย์ ให้บุรุษไปรษณีย์นำจ่ายของแล้วให้เก็บค่าภาษีตรงนั้นเลย (ลูกค้า) เท่าไหร่ตามใบแจ้งเลย (เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า) แต่มันก็ติดปัญหาด้วยระเบียบ ด้วยอะไรอย่างนี้ ก็ต้องมาจ่ายที่ปณ. ...”

“...เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องเอาเงินไปจ่ายที่ปณ. แล้วก็ต้องตรวจสอบว่าค่าภาษีนี้โอเคไหม(ให้ลูกค้าตรวจสอบ) อะไรไหม ถ้าเกิดไม่โอเคก็ต้องส่งกลับมาประเมินใหม่ คือมันไม่สารcontact ตรงนั้นได้เลยว่า เนี่ย ค่าภาษีลูกค้านี้แล้วถ้าค่าภาษีลูกค้านี้ไม่พอใจ แล้วเดินมาบอกว่าให้ศุลกากรแก้ไขให้ ให้แก้ตรงหน้าจอให้ไปขึ้นที่ปณ. ทางนั้นเลยเนี่ย(แก้ไขค่าภาษีจากหน้าจอศุลกากร) เพื่อความรวดเร็ว มันก็ทำไม่ได้ ตีระบบราชการ...”

“... เราก็อยากแก้อะไรเยอะ อยากลดกฎระเบียบลง ให้มันทำงานไวขึ้น...”

#### 4) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของระบบศุลกากรไปรษณีย์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งบริหาร พบว่า มุมมองการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานในการตรวจคัดพัสดุไปรษณีย์เพื่อหาสิ่งของที่ผิดกฎหมายต่างๆ โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องยาเสพติด และเรื่องระบบคอมพิวเตอร์ของระบบศุลกากรไปรษณีย์ โดยมีความเห็นว่าการระบบที่ใช้อยู่มีความรวดเร็วมากกว่าปัจจุบัน ก็จะเพิ่ม ประสิทธิภาพมากขึ้น ดังคำกล่าวดังต่อไปนี้

“... ที่ช่วยได้เยอะเลยก็คือเครื่องเอ็กซเรย์ ก็จะเอามาใช้สแกนดูพวกของต้องห้ามที่ห้ามนำเข้าประเทศต่างๆ ก็พวกยาเสพติด วัตถุลามกอะไรพวกนี้ อย่างปีที่แล้วก็ใช้เครื่องเอ็กซเรย์ช่วยจับยา (ยาเสพติด) ได้เยอะเหมือนกัน ก็ได้หลักแสนเม็ดอยู่ ... ก็เป็นพวกกัญชา ยา อี ยาไอซ์อะไรพวกนี้ ... พวกsex toy ก็เจอบ่อยเหมือนกัน ก็มีทั้งเปิดเจอเองบ้าง เครื่องเอ็กซเรย์เจอ บ้าง พวกนี้มันมาเรื่อยๆอยู่แล้ว...”

“...แต่เครื่องเอ็กซเรย์เครื่องนี้ก็ไ้หลายล้านแล้วนะ (ตรวจพบมูลค่าความเสียหายจากการกระทำความผิด)...”

“...ก่อนหน้าที่จะได้เครื่องเอ็กซเรย์จับยาได้น้อย เมื่อก่อนจะเปิดเจอเอา แต่เปิดเจอก็ไม่เยอะเท่าไร ไม่หนัก ไม่เยอะขนาดนี้ ...”

“...ระบบที่ใช้อยู่พวก IPS EDI TND ถ้าพวกนี้มัน flow ฟ้าว่ามันก็โอเคแล้วนะ ตีแค่ระบบมันน่าจะรวดเร็วกว่านี้...”



ส่วนแนวทางในการใช้เทคโนโลยีเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของระบบศุลกากรไปรษณีย์นั้น พบว่า หากมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีและรวดเร็วมากขึ้น ดังคำกล่าวดังต่อไปนี้

“...ตอนนี้อยากได้เครื่องRAMAN มันเป็นเครื่องที่ใช้สแกนหาสารเสพติด พอสแกนปุ๊บถ้าเครื่องมีข้อมูลบันทึกชนิดสารเสพติดอยู่มันจะขึ้นเลย เครื่องมันจะประมวลผลเลยว่าของที่เจอมีสารเสพติดตัวไหน ก็ถ้าได้มา ในเบื้องต้นก็น่าจะช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาส่งไปวิเคราะห์ก่อน...”

5) เปรียบเทียบข้อได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างบริษัทเอกชนที่ดำเนินกิจการขนส่งระหว่างประเทศอื่นๆ กับ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งบริหาร พบว่าข้อได้เปรียบของไปรษณีย์ไทยในกรณีที่เปรียบเทียบกับบริษัทเอกชนอื่นๆ ในกรณีที่เป็นพัสดุชนิดเดียวกัน คือ ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ค่าเก็บรักษาพัสดุในคลังเก็บรักษา และค่าปฏิบัติการไปรษณีย์จะมีราคาถูกกว่า ในทางกลับกัน แม้ว่าบริษัทเอกชนจะมีราคาค่าขนส่งที่แพงกว่า แต่ก็สามารถชดเชยได้ด้วยระยะเวลาการขนส่งที่รวดเร็ว สารรถกำหนดเวลาได้แน่นอน มีการประกันของแตกเสียหาย รวมถึงระบบศุลกากรทางไปรษณีย์ทางฝั่งบริษัทเอกชน จะมีระบบที่มีการส่งข้อมูลสินค้ามาล่วงหน้า ซึ่งหากว่าพนักงานศุลกากรไม่มีเหตุสงสัยต้องเปิดตรวจก็สามารถประเมินภาษีได้เลยตามข้อมูลที่แจ้งมา ซึ่งทำให้การทำงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรนั้นสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวดังต่อไปนี้

“... DHL ก็เข้าคลังแทบจะไม่มีเลยนะ ยกเว้นเป็นของบริษัท หรือของที่ต้องตรวจเช็คอะไรอย่างนี้ ของที่เค้าสามารถประเมินได้ เค้าจะประเมินไปเลย คือของเข้าแล้ว DHL เขาจะรู้ คือตัวห้อยยังไม่ถึงเนี่ย แต่ข้อมูลมันมาแล้ว ต่างกับของไปรษณีย์ที่มันของหลากหลายของที่ประชาชนส่งมามันก็สำแดง (declare) ไม่ตรง ต้องมาเปิด ...”

“...พวก DHL ความคล่องตัวเขาสูงนะ เขาคล่องตัวมากกว่า แต่ของเขาจะไม่หลากหลายเหมือนเรา ศุลกากรฝั่งเค้าจะประเมินง่ายกว่าของเรา เพราะว่า ของเขาเข้ามาคลังหนึ่งของก็อย่างนี้ ซึ่งราคามันก็ค่อนข้างจะตายตัว Invoiceเขาชัด แล้วระบบเขาเนี่ยของยังไม่มาเลย แต่ว่าข้อมูลเขามาแล้ว แล้วเค้าก็เตรียมพิมพ์ใบปากระวางใบขนฯ เรียบร้อยแล้ว...”

“... พี่เคยคุย ค่าเก็บรักษาที่ห้องคลังเราเนี่ย ประมาณ 50 บาท แต่ค่าเก็บรักษาของเขา (บริษัทขนส่งเอกชน) 200กว่าบาทนะวันนึง ...”

“... บริษัทเอกชนอะ ระบบมันง่ายกว่า ของเราที่ระบบมันไม่flow เพราะเป็นราชการอยู่ ...”

“... เราได้เปรียบเค้า คือเราถูก ถ้าวัดกันห่อต่อห่อ ถ้าคิดค่าภาษีเท่าๆกันแบบเป๊ะๆนะ พวกเอกชน เขาจะมีค่าภาษี บวกค่าบริการบวกค่าขนส่ง บวกค่าใช้จ่ายต่างๆที่เขาเสียไป กับของเราไปรษณีย์มีค่าประเมินภาษีกับอีก 20 บาท (ค่าปฏิบัติการ) ...”

“...ค่าส่งเขาค่อนข้างที่จะแพงกว่า โดยรวมเขาก็แพงกว่า แต่เขารวดเร็วกว่าเรา เขาสามารถconfirm ได้เลยว่า ของจะถึงวันนี้ๆ เครื่องบินลงวันนี้ๆ ประเมินภาษีเสร็จวันนี้ พอเสร็จมีเลขาออกมา สามารถโทรบอกให้เตรียมเงิน xxx บาท แล้วคนที่ใช้บริการพวกนี้เค้าค่อนข้างที่จะมีอำนาจที่จะจ่ายภาษี เขาต้องการความรวดเร็ว ของเขาอยู่ครบ ของไม่แตกหักเสียหาย แต่ของไปรษณีย์เนี่ย กว่าที่เราจะประเมินเสร็จ ข้างหลังปิดส่งไปศูนย์ ศูนย์ก็ส่งไป ปณ. ปณ. เอาของไปเก็บห้องรอจ่ายแล้วเอาใบแจ้งไปนำจ่าย กว่าผู้รับจะได้ใบแจ้งมาขอรับของก็นาน ...”

โดยปัญหาที่เกิดขึ้นที่ทำให้บริษัทไปรษณีย์ไทย ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัวเทียบเท่ากับบริษัทเอกชน ก็เนื่องมาจากการติดกฎระเบียบ ดังคำกล่าวดังต่อไปนี้

“...อย่าง Kerry ถ้าส่งใกล้จะหมดแล้ว พี่ชี้เก็ยไปละ จะไปทำธุระต่อ พี่หาร Kerry อีกค้นหั้นหลังชนกันเอาของถ่ายได้เลย ค้นหลังก็ไปจ่ายต่อให้ โดยค้นนั้นก็กลับไปทำงานต่อ เค้าก็ทำได้ รถคันนี้ก็ไปจ่ายๆต่อเลย คือเขาทำงานสะดวก ivo แต่พอเราไปทำแบบนี้ ไม่ได้แล้ว อย่างสมมุติพี่ไปจ่ายก็ต้องไปจ่ายให้หมด ไปฝากคนอื่นจ่ายไม่ได้ มันติดระเบียบ...”

“...ถ้าเราเร็วเท่าเขา มันก็น่าจะดีกว่า แต่พี่มองว่ามันก็ติดที่ระเบียบ คำสั่งมากกว่า คือบางทีเราก็ไม่สามารถทำได้ไง มันติดระเบียบ...”

“...ผมว่าถ้าเราติดระบบราชการน้อยกว่านี้ มันก็จะดีกว่านี้ งานก็จะไวกว่านี้...”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

6) การดำเนินงานร่วมกันระหว่างพนักงานสุลกการ และเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไทย ในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งบริหารพบว่าในปัจจุบันการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานสุลกการ และเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไทย ที่ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพ อยู่ในระดับที่น่าพอใจทั้ง2ฝ่าย ดังคำกล่าวดังต่อไปนี้

“...ที่นี้ค่อนข้างที่จะโอเคอยู่แล้ว คือถ้าเกิดง่ายๆอย่างสุลกการมีปัญหาอะไร ไปรษณีย์มีปัญหาอะไร มีข้อจำกัดอะไร พี่ค่อนข้างที่จะคุยกันไ้ ...”

“...ที่นี้เส้นแบ่งแยกระหว่างสุลกการกับไปรษณีย์มันค่อนข้างที่จะน้อยที่อื่นพี่ไม่สนว่าเป็นยังไง แต่ที่นี้พี่จะพยายามทำให้ความคล่องตัวมันสูง...”

“...เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ให้ความร่วมมือกันดี ปัญหาติดขัดอะไรแจ้งหัวหน้า พี่เขาก็แก้ไขให้...”

อย่างไรก็ดี อาจมีประเด็นที่มีความเห็นแตกต่างกันเล็กน้อยในเรื่องการฝึกอบรม ที่มองว่าตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ไม่ค่อยมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ระหว่างกันมากเท่าไรนัก ส่วนอีกความเห็นหนึ่งมองว่าอาจไม่มีความจำเป็นต้องฝึกอบรมระหว่างกันก็ได้ แต่ให้ใช้วิธีการพูดคุยกันระหว่างหัวหน้า แล้วดำเนินการให้รายละเอียดกับผู้ปฏิบัติงานแทน ดังคำกล่าวดังต่อไปนี้

“...ก็อาจจะต้องมีการฝึกอบรมร่วมกันเพื่อ update ข้อมูลกันหน่อย หรือsharedข้อมูลกันหน่อย เพราะอย่างข้อมูลเรื่องระบบไปรษณีย์เราก็ไม่ได้รู้ละเอียด ก็รู้กันแค่คร่าวๆ เป็นเรื่องๆไป...”

“...แต่จริงๆเราก็ไม่เคยมีอบรมร่วมกันกับบุคลากรเลยนะครับ...”

“...เรื่องอบรมพี่ก็ไม่ต้องนะ คือเรื่องไหนที่มีการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลบางอย่างเนี่ย บางทีอาจจะรู้แค่ตัวพี่ พี่ก็กระจายให้ลูกน้องต่อ พี่ว่าหวัคยกันแล้วกระจายให้ลูกน้องก็น่าจะเร็วกว่า...”

#### 7) เป้าหมายในอนาคต

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งบริหารพบว่า เป้าหมายในอนาคตอาจยังไม่มีที่ชัดเจนมากนัก แต่ก็มีความพยายามคิดค้นโครงการใหม่ๆขึ้นมาเพื่อที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรไปรษณีย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม เฉพาะเนื้อหาในส่วนนี้ผู้วิจัยขออภัยว่าในส่วนนี้จะเห็นเป็นความคิดเห็นในลักษณะที่เป็นเป้าหมายส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์เท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้อธิบายเป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์กรได้ทั้งหมด ดังคำกล่าวดังต่อไปนี้

“...พี่เคยได้ยิน customs to home ใหม่ จริงๆโครงการนี้มันจะมีมาตั้งนานแล้วนะ มันจะเป็นโครงการเปลี่ยนระบบไปรษณีย์ให้ทำเหมือนกับExpress (บริษัทขนส่งเอกชน) ที่สนามบิน ก็เขาจะให้ผู้นำเข้า declare ของเข้ามาก่อนเลย เราก็อ่านข้อมูลล่วงหน้า แล้วพอของมาถึงเราก็ดูจากเอ็กชเรย์ว่าของมันตรงไหม สงสัยอันไหนไหม ถ้าติดใจอันไหน ก็จะเรียกให้พนักงานของเขา (บริษัทขนส่งเอกชน) หยิบของมาให้ดู แล้วเปิดตรวจร่วมกัน ถ้าของไหนเราเชื่อก็ส่งไปให้ผู้นำเข้าเลย เพราะเขาเสียภาษีมาตั้งแต่แรกแล้ว ... ก็ถ้าทำได้เราก็จะคั่งงานได้ไวขึ้น ลดการเปิดตรวจลงก็น่าจะมีประโยชน์เยอะอยู่...”

“... พี่ค่อนข้างพอใจกับงานที่ทำกันอยู่นะ งานไม่ค้าง clearเสร็จได้งานมัน flowไปได้ พี่ก็พอใจแล้วนะ ...”

#### 4.1.3.2 มุมมองจากระดับตำแหน่งปฏิบัติการ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในระดับตำแหน่งปฏิบัติการ พบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ดังนี้

##### 1) ปัญหาในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่พบบ่อย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งปฏิบัติการ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมีความหลากหลายทั้งจากกระบวนการลำเลียงที่มีมาตั้งแต่ประเทศต้นทาง ซึ่งอาจทำให้ของเกิดแตกเสียหาย หรือสูญหายได้ รวมถึงการใส่พัสดุไปรษณีย์มาผิดถุง ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร ทั้งระบบที่ยังขาดความเสถียร อุปกรณ์ในการทำงานที่ไม่เพียงพอ หรือในเรื่องทรัพยากรบุคคลที่มองว่าจำนวนคนที่ทำงานมีน้อยเกินไป รวมถึงปัญหาที่เกี่ยวกับเรื่องการประเมินภาษีที่แพงเกินไป นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องความเข้าใจคลาดเคลื่อนและความไม่ชำนาญของบุคคลด้วย ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ของแตกบ้าง ชำรุดบ้าง ก็เจอเกือบทุกวัน มันน่าจะเกิดจากของมันทับกันแล้วก็อาจจะแตกมาตั้งแต่ประเทศต้นทาง...แต่บางทีมันก็ไม่ได้แตกที่ต้นทาง มันมาแตกที่ไหนเราก็ไม่รู้ ระหว่างขนส่งมาเรา หรือจากท่ามาเราเราก็ไม่แน่ใจ แต่มันก็มีแตกบ้าง กล่องอาจจะบีบโดนมุมบ้าง”

“...ของแตกจะเป็นบางประเทศ อย่างพวกของที่นานๆมาที่จะแตกอย่างของที่เราเปิดกันทุกวันมันไม่ค่อยแตก อย่างพวกเยอรมัน รัสเซียที่เราเห็นประจำ จะเป็นประมาณนี้ เราก็ไม่รู้ว่ามันมามาตั้งแต่ต้นทาง หรืออะไร ถ้าเป็นต้นทางส่วนใหญ่จะwrapมาแล้วเป็นสติ๊กเกอร์ของเขาเลย บางทีของอาจจะเข้าท่าแล้วแต่ของยังไม่ได้มาถึงเรา เราก็ไม่รู้เลยว่าของอะไรจะมามั่ง นอกจากเขาจะจัดมาให้...”

“...มีของไม่ครบบ้าง ของหาย...”

“...ก็ที่ประเมินภาษีไปแล้วเค้า ได้แย้งว่ามันแพงไป จริงๆ เราก็ยึดตาม Invoice ที่ให้มาเป็นหลักหรือไม่ก็ที่สำคัญมาหน้าหอ แต่ที่สำคัญราคาต่ำมันก็เยอะ บางทีก็ตำนากลียดไป...”

“...อุปกรณ์แล้วก็คน มันไม่พอ อุปกรณ์ก็เช่นเครื่องมือ จำนวนคนก็น้อยไป...”

“...ของที่เปิดมาส่วนใหญ่จะเป็นเศษพวกของเกิน ของขาด แล้วก็บางทีหลังๆก็ผิดถุงบ้าง ของมาผิดถุง ไปผิดที่ มันเป็นมาตั้งแต่ต้นทาง ... ที่ยิงเมลล์แล้วมันซ้าก็บางทีบางประเทศที่เค้าเปิดมาผิดถุง บางทีใส่ถุงนี้มาแต่จริงๆแล้วมันไม่ใช่ถุงที่ยิง มันก็ต้องเสียเวลาหา...”

“...พอเปิดมามีชื่อของบริษัทเยอะช่วงนั้น ก็เลยเข้าคลังเยอะ ... จะเป็นคลังที่ค้างเพราะว่า คลังรางเดียว ... มันจะมีผิดพลาดทางข้อมูลถ้าเค้าอัพ 2 รางอะ คนนิ่งพิมพ์ ส่วนอีกคนจะไม่รู้ด้านแล้วอัพ บางทีคนอัพเองก็จะงงว่าเลขนี้ไปด้านหรือเปล่า ผมเจอบ่อยที่พิมพ์ 2 ราง มีอัพด้านผิด ประมาณขั้นต่ำ 5 ห่อ ...”

“...การบันทึกข้อมูล จริงๆมันก็รวดเร็ว แต่คือบางทีช่วงหลังๆจะมี ปัญหาบ่อย อันนี้ผมก็ไม่รู้ว่าเป็นเพราะอะไร อย่างระบบค้าง ถ้าค้างเสร็จงานๆเครื่องก็จะerror เลขก็จะข้าม เลขก็จะโดด...”

“...ปัญหาที่เจอบ่อยสุดก็คือเรื่องคนแหละ คือบางทีคนก็ไม่รู้งาน ไม่ได้ ชำนาญตรงนั้น บางทีระบบก็มีส่วนที่ซ้ำ ที่มันerrorบ่อย...”

“...การเปิดถุงบางทีก็ล่าช้าด้วย จำนวนคน แล้วก็เวลามันก็บีบ มันก็เลยทำได้ไม่เร็วขนาดนั้น...”

2) ขั้นตอนกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพเป็นลำดับแรก

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งปฏิบัติการ พบว่า สิ่งที่ควรปรับปรุงก็น่าจะเป็นประเด็นเกี่ยวกับเรื่องเกี่ยวกับคน โดยบางส่วนมองว่าคนมีจำนวนน้อยเกินไป ไม่เพียงพอต่อการทำงาน หรือ พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ควรปฏิบัติหน้าที่ประจำเป็นหลักเพื่อให้เกิดความชำนาญ ซึ่งจะสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกส่วนหนึ่งมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน ซึ่งต้องใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปเป็นแต่ละรายกรณี เนื่องจากว่าสภาพการทำงานในแต่ละวันแตกต่างกันออกไป ซึ่งอยู่ที่จำนวนพัสดุไปรษณีย์ต่างประเทศ ที่มีจำนวนเข้ามาที่ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพในแต่ละวันที่ไม่เท่ากัน และไม่แน่นอน เนื่องจากเหตุปัจจัยต่างๆ รวมถึงควรมีการสื่อสารที่ดีขึ้นระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...จำนวนคนก็น้อยไป อยากได้เพิ่มอีกประมาณ 4-5 คน...”

“...คือถ้ามีปัญหา ก็แก้ไปเรื่อยๆทีละจุด คือใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้า งาน ... งานตรงนี้จะแก้ปัญหาหน้างานเยอะ อย่างเวลาเมลเยอะ เมลล์เข้าชนกัน ก็ต้องมาช่วยกัน แบบเอาเมลล์เรือไปยิงเมลล์อากาศได้ อย่างที่เห็นเอาเกาหลีไปช่วยยิงข้างหน้า มันต้องใช้วิธี rotate คน ให้ balance กับงาน...”

“...มันมีระเบียบว่าศุลกากรกับไปรษณีย์ต้องเปิดตรวจพร้อมกันจริงๆ แล้วที่ว่าตอนเปิดตรวจเนี่ย ไปรษณีย์เค้าควรจะต้องเป็นคนๆเดียวที่มาประจำตามโต๊ะ เพราะอย่างที่เราเห็น บางคนเวรหยุด บางคนเวรไปส่งคลัง มันก็เปลี่ยนคนไปเรื่อยๆ วนๆกันไป คือถ้าเป็นคนประจำ เค้าจะรู้มือละ ว่าอันไหนต้องเปิดยังไง...”

“...ก็หน่วยเราก็ต้องมีโคกับหน่วยอื่น แต่จะเป็นหัวหน้างานที่โคกับกลุ่มอื่นเช่นไลน์ จะมีว่าเมล์อะไรเขา เวลารถออก ...ผู้ใหญ่ เค้ก็วางมาอย่างนี้ ผมก็ไม่รู้จะวางยังไง แก่ยังง...บางทีเมล์มันก็เข้ามาชนกันของมัน งานมันก็โหลด แต่เราก็ต้องทำ ถ้าเค้ถามเราบ้างมันก็ดี แต่ตอนนี้จริงๆก็ไม่ได้แย่นะ...”

3) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่ทำให้กระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งปฏิบัติการ พบว่า บางส่วนมองว่ากระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว แต่อีกมุมมองหนึ่งมองว่า มีปัจจัยบางประการที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ทั้งสมรรถนะของคนที่อาจจะไม่ได้ทุ่มเทเวลาให้กับงานมากนัก ระบบคอมพิวเตอร์ในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่ควรปรับปรุงเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่านี้ รวมถึง ความหลากหลายของภาษาที่ผู้นำเข้าใช้สำแดงสิ่งของ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ตอนนี้ก็พอดีๆ ไม่ช้าไป...”

“...ที่ทำอยู่มันก็โอเคอยู่นะ ไม่ได้มีอุปสรรคอะไรเท่าไร...”

“...ระบบคอมฯของศุลกากรไปรษณีย์มันพึ่งบ่อยนะ บางทีกว่าระบบมันจะแก้ได้ของมันก็ค้างข้ามวัน เคยมีอยู่ที่นั่งระบบมันพึ่งวันศุกร์ กว่าที่จะใช้งานได้ก็วันจันทร์ ผู้นำเข้าก็ได้ของเข้าไป 2-3วัน...”

“...น่าจะเป็นคนกับเวลาแหละ จริงๆคนมันพออยู่แล้ว แต่ก็ไม่ได้มาทำกันเต็ม 100 เหมือนแบ่งหน้าที่กันทำ ถ้าจริงๆช่วยกันทำมันก็น่าจะไวกว่านี้ จริงๆคนๆนึงเค้ก็ทำได้เกือบหมด...”

“...ภาษาที่เค้สำแดงมาหน้าห่อ บางทีก็ภาษาจีน ภาษาเยอรมัน รัสเซีย อารบอย่างนี้ ซึ่งเราก็อ่านไม่ออก สุดท้ายแล้วเราก็ต้องเสียเวลาเปิดตรวจอยู่ดี เพราะเราไม่รู้ว่าจะของข้างในมันเป็นอะไร ถ้ามันเป็นภาษาอังกฤษหมด เราก็พอลำทางได้...”

“...เราไม่รู้ว่าจะข้างในเป็นอะไรที่เราไม่ได้เปิด ยิ่งเยอรมันนี่แทบจะไม่ต้องพูดถึงเลย จำหน้าเราไม่รู้เลยว่ามันเป็นอะไร เค้ไม่เขียนมาในinvoice เราไม่รู้ภาษาเขา หลังๆที่เราจะพอรู้เรื่องคือเดาลักษณะกล่อง อาจต้องเอ็กซ์เรย์อีกรอบ...”

#### 4) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของระบบ ศุลกากรไปรษณีย์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งปฏิบัติการ พบว่า ส่วนใหญ่แล้วเทคโนโลยีสามารถนำมาใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี ทั้งในส่วนของ Hardware เช่นอุปกรณ์เครื่องมือ ยกตัวอย่างเช่นเครื่องเอ็กซ์เรย์ เครื่องยิงรับพัสดุไปรษณีย์เข้าระบบศุลกากร และในส่วนของ Software ต่างๆ ที่มีการเขียนโปรแกรม เพื่อช่วยในการทำงานให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ตอนนี้ยังไม่มีเอาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ส่วนของที่ใช้อยู่อย่างอุปกรณ์ที่ยิงรับเข้าระบบ มันก็ยังไม่เข้าบ้าง หรือว่าพอยิงแล้วขึ้นของไม่ครบ (เครื่องerror) แต่มันก็พอใช้ได้ อยู่...”

“...ของชำรุดแต่ก่อนเขียนมือ แพ้ค่มือ แต่ก่อนใช้เขียนออกไปจากมือเดี๋ยวนี้มีน้องคนนึงมาเขียนสูตร(โปรแกรม)ให้ ก็ทำให้เราพิมพ์ไปในคอมง่ายกว่า เราสามารถทำงานกับกล่องๆเดียวด้วยหน้าจอเดียว เพราะเรายิงเลขเข้าไปเราต้องมีการกดเทียบ วันออกจากนุ่น วันรับเข้าที่นี้ น้ำหนักอะไรพวกนี้ เทียบเท่าไหร่ เมืองอะไร ก็จะใช้ในการออกไปแจ้งเหตุ ก็จะเร็วกว่า สะดวกกว่า ถ้าเมื่อก่อนเขียนมือ ถ้าครั้งนึงทำก็ สองร้อยกว่า สามร้อย เมื่อก่อนเรียงเป็นแถวแล้วเขียนมือเอาคนทำโอประมาณ 6-7 คน ก็เขียนถึง 2 ทุ่ม ประมาณเนี่ย แพคตั้งแต่ 3-4 โมง 4 โมงครึ่งแล้วเราทำโอเลย เขียนมือเลย... ใช้คนน้อยขึ้น ประหยัดเวลาขึ้น แต่ขั้นตอนการแพคก็ไม่ได้เปลี่ยน เพราะต้องแพคด้วยมืออยู่แล้ว...”

“...เรามีเครื่องเอ็กซ์เรย์ ที่ใช้ดูยาเสพติด กับของแตกเสียหายได้ อย่างถ้าเอ็กซ์แล้วของแตกสมมติเป็นตะเกียง โคมไฟ อะไรพวกนี้ เราก็จะแจ้งไปรษณีย์ได้เลย ...”

#### 5) เปรียบเทียบข้อได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างบริษัทเอกชนที่ดำเนิน กิจการขนส่งระหว่างประเทศอื่นๆ กับ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งปฏิบัติการ พบว่าข้อได้เปรียบของไปรษณีย์จะอยู่ที่ค่าใช้จ่ายในการขนส่งจะถูกกว่าเอกชน และความเป็นมาตรฐานของระบบ เนื่องจากดำเนินธุรกิจนี้มาอย่างยาวนาน ส่วนทางฝั่งบริษัทเอกชนจะได้เปรียบตรงที่ ระบบเทคโนโลยีของเขามีความทันสมัยมากกว่า การขนส่งมีความคล่องตัวและรวดเร็วกว่า แต่ก็มีผลกระทบต่อผู้ให้บริการคือ ค่าใช้จ่ายในการให้บริการนั้นมีราคาที่สูงกว่า ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ผมว่าเรามาตรฐานกว่า ตรงที่ว่าเรามันอยู่มาตั้งนานแล้ว เป็นระบบมาตั้งนานแล้ว งานก็เข้าเยอะมาตลอด ไม่ตก ยอดเราไม่ตก ตอนมีโควิดยอดเราก็ไม่ตก ถึงจะงานน้อย

ไปหน่อย ยอดเราก็ไม่ตก พอหมดโควิดที่เข้าไปเฟสแรก ก็กลับมาเยอะอีกนะ ที่เห็นอย่างได้วันเช้า 300 เฮอร์มันเช้า 300กว่า มันก็ชนกัน...”

“...ตอนนี้ผมว่าเรายังดีกว่า (บริษัท D) นะ กับเมล์ต่างประเทศ อย่าง เมล์ในประเทศเรากินอยู่แล้ว จะมีคู่แข่งที่แข็งแรงหน่อยก็ บริษัท K ... จุดอ่อน ก่อนจะมาแข่งกับ K ก็ยังไม่มี same day pokerryในประเทศเค้า ตอนนั้นเค้ากินเราไปช่วงนึง ช่วงนี้เราก็กินกลับมา มีsame day เราก็ดี คือวันเดียวเหมือนกัน คล้ายๆ ems เร็ว วันเดียวถึง แล้วตอนนี้ที่เห็นๆตามsocial คนเค้าชมไปรษณีย์ค่อนข้างเยอะ ว่าดีเลย เร็ว มีวันเดียวถึง...”

“...ผมคิดว่ามันดีกันคนละแบบ แต่ผมว่าของเราดีกว่า แบบขนส่งถึงบ้าน ถึงจะแพงหน่อย แต่ก็ถูกกว่าเอกชนเยอะ...”

“...เค้า (บริษัทเอกชน) ดูเป็นระบบมากกว่า ถ้ามองฝั่งจากเรา (ศุลกากร) ระบบเค้าทำให้เราทำงานง่ายขึ้น เราลือกได้เลยว่าจะเปิดตรวจกล่องไหนบ้าง ถ้าเป็นไปได้ เราก็คอยากได้ระบบแบบนั้นมาใช้กับที่นี่ แต่ก็ดูว่าน่าจะต้องลงทุนเยอะอยู่ แต่ผู้นำเข้า เขาก็โดน ค่าใช้จ่ายแพงเหมือนกันนะ ถ้าเทียบกับไปรษณีย์ ...”

6) การดำเนินงานร่วมกันระหว่างพนักงานศุลกากร และเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไทย ในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งปฏิบัติการ พบว่า ปัจจุบันการทำงานร่วมกันของทั้ง 2 หน่วยงาน มีการประสานงานกันอยู่ในลักษณะที่ดี มีการร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน แต่ควรเพิ่มประเด็นเรื่องการอบรมร่วมกัน เนื่องจากในการทำงาน ก็ต้องมีข้อมูลที่ต้องupdateข้อมูลตลอดเวลาเช่นกัน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ไม่ต้องเพิ่มครับ ดีอยู่แล้วครับ...”

“...ดี ปัจจุบันยังงี้ก็ดี ดีมาตั้งนานแล้วที่นี้ คือเค้าอะลุ่มอล่วยกัน ช่วยๆกัน...”

“...ที่นี้ร่วมมือกันดี อะลุ่มอล่วยกันมาตลอด ช่วยกัน คุยกันได้ ถ้าเป็นอย่างเงี้ย งานมันก็ไปอย่างที่เราเห็นทุกวัน ก็ดี...”

“...พิมพ์รหัสเลขด่าน เมื่อก่อนศุลกากรจะเป็นคนเขียนให้ไปด่านอะ ผมไม่ต้องทำอะไรเลย ผมมีหน้าที่พิมพ์อย่างเดียวเลย ไม่ต้องแปะสติ๊กเกอร์ให้ด้วย คือมาหลังๆ ที่เค้าขอให้เราช่วย ด้วยความที่อยู่กันแบบพี่น้อง เราก็ช่วย ด่านเดิน เราเป็นอยู่แล้ว เราก็แปะให้...”

“...ก็น่าจะมือบรมร่วมกันบ้าง นานๆทีก็ได้ แบบ 3 เดือนครั้ง มาอัปเดตข้อมูลกันทีนึง จะมาเป็นแบบmeeting เล็กๆก็ได้ น่าจะทำให้เราเข้าใจการทำงานกันมากขึ้น เพราะข้อมูลบางอย่างมันก็ต้องอัปเดตกันตลอด ...”



## 7) เป้าหมายในอนาคต

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งปฏิบัติการ พบว่า เป้าหมายในการทำงานของกลุ่มระดับตำแหน่งปฏิบัติการ เป็นเป้าหมายระยะสั้น ที่เน้นการทำงานในลักษณะวันต่อวัน คือ พยายามทำงานให้เรียบร้อยและงานเสร็จสิ้นในแต่ละวันก็เพียงพอแล้ว และพยายามลดความผิดพลาดในเรื่องต่างๆให้เหลือน้อยที่สุด แต่ในประเด็นอื่นๆก็มีในเรื่องของค่าตอบแทน อย่างไรก็ตาม อดี เฉพาะเนื้อหาในส่วนนี้ผู้วิจัยขอย้ำว่าในส่วนนี้จะเป็นความคิดเห็นในลักษณะที่เป็นเป้าหมายส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์เท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้อธิบายเป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์การได้ทั้งหมด ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“... เป้าหมายหรือ ผมว่าเคลียร์งานให้หมดวันต่อวันผมก็โอเคแล้วครับ...ไม่ได้ซีเรียส ถ้ามีงานก็เคลียร์งานให้หมด คือ เอาเท่าที่ไหว...”

“...ตอนนี้ก็ต้องพยายามลดเรื่องร้องเรียนลง พวกประเมินภาษีแพงของแตกเสียหาย ถ้าเราแก้อะไรได้ในเบื้องต้น เราก็ต้องรีบแก้ พยายามที่จะลดปัญหาก่อนที่จะไปถึงมือผู้นำเข้า ถ้าถึงตอนนั้นมันจะแก้ยาก...”

“...ตามตรงก็อยากได้เงินเพิ่มอะแหละ...”

“...ตอนนี้มันก็ไปได้ดี แผนกมันมั่นคงอยู่แล้ว ไม่มีอะไรกระทบ ต่อให้มีอะไร ยอดมันก็ได้ตก อย่างที่บอกไปตอนแรก ...”

## 4.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มระดับตำแหน่งปฏิบัติการและตำแหน่งบริหารในประเด็นต่างๆข้างต้น ทำให้สามารถเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้ง 2 กลุ่มได้ ดังนี้

## (1) ปัญหาในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่พบบ่อย

ความคิดเห็นฝ่ายบริหาร	ความคิดเห็นฝ่ายปฏิบัติการ
1. การประเมินภาษีที่แพงเกินไป 2. สินค้าบางส่วนเกิดการแตกเสียหาย หรือ กรณีสินค้าสูญหายเนื่องจากกล่องพัสดุมีรอย ฉีกขาด	1. การประเมินภาษีที่แพงเกินไป 2. กระบวนการลำเลียงที่มีมาตั้งแต่ประเทศ ต้นทาง ซึ่งอาจทำให้ของเกิดแตกเสียหาย หรือสูญหายได้ 3. ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร เช่น ระบบที่ยัง ขาดความเสถียร อุปกรณ์ในการทำงานที่ไม่ เพียงพอ หรือในคนที่ทำงานมีน้อยเกินไป 4. การใส่พัสดุไปรษณีย์มาผิดถุง 5. ความเข้าใจคลาดเคลื่อนและความไม่ ชำนาญของบุคคลด้วย

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องปัญหาที่พบบ่อย

จากการสัมภาษณ์ในประเด็นดังกล่าวพบว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อปัญหาในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่พบบ่อยเหมือนกัน อีกทั้งฝ่ายปฏิบัติการยังมีประเด็นปัญหาเพิ่มเติมด้วย โดยปัญหาที่ทั้ง 2 ฝ่ายคิดเห็นเหมือนกัน คือ ปัญหาการประเมินภาษีที่แพงเกินไป และพัสดุบางส่วนมีการชำรุดเสียหายหรือสูญหาย ซึ่งทั้ง 2 กรณีนี้ก็สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการจากบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ด้วย ซึ่งฝ่ายปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ประสบพบเจอกับปัญหาโดยตรงมีประเด็นปัญหาเพิ่มเติม คือในส่วนของปัญหาด้านทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานที่อาจมีไม่เพียงพอหรือต้องมีการพัฒนาเพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น ทั้งในด้านของระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ ด้านจำนวนบุคลากร ด้านอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานที่ไม่เพียงพอ รวมไปถึงเรื่องการขาดทักษะความชำนาญและความรู้ความเข้าใจของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาต่อไป นอกจากนี้ ยังมีประเด็นปัญหาในเรื่องของกระบวนการไปรษณีย์ของต่างประเทศที่มีการใส่พัสดุมาผิดถุงตั้งแต่ประเทศต้นทางทำให้การดำเนินการคัดแยกพัสดุไปรษณีย์นั้นเป็นไปด้วยความล่าช้า

(2) ขั้นตอนกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเป็นลำดับแรก

ความคิดเห็นฝ่ายบริหาร	ความคิดเห็นฝ่ายปฏิบัติการ
1.การปรับวิธีการคัดแยกประเภทพัสดุ ออกเป็น 3 ประเภท ให้เป็นรูปแบบเดียวกัน 2.การลดการเปิดตรวจแล้วใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เช่น เครื่องเอ็กซเรย์ เพื่อลดความเสียหายจากการเปิดตรวจ 3.การปรับแก้ที่ระบบบันทึกข้อมูลศุลกากรไปรษณีย์	1. การเพิ่มจำนวนผู้ปฏิบัติงาน 2. การปฏิบัติหน้าที่ประจำของพนักงาน 3. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 4. การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องขั้นตอนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเป็นลำดับแรก

จากการสัมภาษณ์ในประเด็นดังกล่าวพบว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการมีความเห็นต่อขั้นตอนกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเป็นลำดับแรกที่แตกต่างกันออกไป โดยฝ่ายบริหารนั้นจะเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการและการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงาน ทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการคัดแยกพัสดุไปรษณีย์ให้เป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานมากยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีต่างๆ และระบบต่างๆ เข้ามาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การใช้เครื่องเอ็กซเรย์เพื่อลดการเปิดตรวจพัสดุไปรษณีย์ อันเป็นการลดความเสียหายต่อสิ่งของภายในกล่องพัสดุไปรษณีย์ รวมถึงป้องกันการสูญหายของสินค้าได้ด้วย ซึ่งถือเป็นหนึ่งในวิธีการแก้ไขปัญหาในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่พบบ่อยโดยตรง

ในส่วนความคิดเห็นของฝ่ายปฏิบัติการจะมุ่งเน้นไปที่เรื่องของการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอกับการทำงาน โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ทั้งในเรื่องของการคำนวณอัตรากำลังพลให้เพียงพอปริมาณงาน รวมถึงควรมีการระบุนักการปฏิบัติหน้าที่ประจำของพนักงานลงไปเพื่อกำหนดความรับผิดชอบในหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจน นอกจากนี้ฝ่ายปฏิบัติการยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเรื่องการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร โดยมองว่า งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันนั้นอาจเกิดปัญหาเฉพาะหน้าในลักษณะต่างๆ ได้ตลอดเวลา ดังนั้น จึงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว รวมถึงจะต้องการปรับปรุงเรื่องการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เข้าใจถึงสถานการณ์และความต้องการที่ถูกต้องตรงกัน เพื่อที่จะสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นต่อไป

(3) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่ทำให้กระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ความคิดเห็นฝ่ายบริหาร	ความคิดเห็นฝ่ายปฏิบัติการ
1. ปัญหาการติดกฏระเบียบของทางราชการ	1. สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน 2. ระบบคอมพิวเตอร์ในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ 3. ความหลากหลายของภาษาที่ผู้นำเข้าใช้สำแดงสิ่งของ

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากการสัมภาษณ์ในประเด็นดังกล่าวพบว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่ทำให้กระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควรที่แตกต่างกันออกไป โดยฝ่ายบริหารนั้นจะมองว่าปัญหาการติดกฏระเบียบของทางราชการเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ เนื่องจากการยึดกฏระเบียบต่างๆทำให้การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว ไม่สามารถลัดขั้นตอนได้ และการดำเนินการแก้ไขกฏระเบียบก็ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้โดยง่าย

ในส่วนความคิดเห็นของฝ่ายปฏิบัติการจะมองว่าอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นมีความหลากหลายซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเองทั้งในเรื่องของทักษะ ความรู้ความสามารถ รวมถึงทัศนคติที่มีต่องาน และ เหตุปัจจัยภายนอกที่เกิดจากผู้นำเข้าสินค้า เช่น ในเรื่องของการใช้ภาษาที่หลากหลายในการสำแดงสิ่งของ ซึ่งไม่สามารถคาดเดาสิ่งของภายในพัสดุไปรษณีย์ได้ว่าคืออะไร ดังนั้นจึงต้องมีการใช้เวลาเปิดตรวจพัสดุมากขึ้น

## (4) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของระบบบุคลากรไปรษณีย์

ความคิดเห็นฝ่ายบริหาร	ความคิดเห็นฝ่ายปฏิบัติการ
1. การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานในการตรวจคัดพัสดุไปรษณีย์เพื่อหาสิ่งของที่ผิดกฎหมายต่างๆ	1. อุปกรณ์เครื่องมือ(Hardware) ยกตัวอย่างเช่นเครื่องเอ็กซ์เรย์ เครื่องยิงรับพัสดุไปรษณีย์เข้าระบบบุคลากร
2. การใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการตรวจหาสารเสพติด	2. การเขียนโปรแกรม(Software) ช่วยเหลือที่สนับสนุนการทำงาน
3. ระบบคอมพิวเตอร์ของระบบบุคลากรไปรษณีย์	

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องเทคโนโลยี

จากการสัมภาษณ์ในประเด็นดังกล่าวพบว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของระบบบุคลากรไปรษณีย์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ควรจะมีการจัดหาและนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบบุคลากรไปรษณีย์เพื่อสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทั้งในเรื่องของอุปกรณ์เครื่องมือ(Hardware) และการเขียนโปรแกรม(Software) ควบคู่กันไป โดยจะมีประเด็นเพิ่มเติมจากฝ่ายบริหารที่จะเน้นการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อดำเนินการตรวจหาสิ่งของผิดกฎหมายต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องของยาเสพติด

## (5) เปรียบเทียบข้อได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างบริษัทเอกชนที่ดำเนินกิจการขนส่งระหว่างประเทศอื่นๆ กับ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ความคิดเห็นฝ่ายบริหาร	ความคิดเห็นฝ่ายปฏิบัติการ
1. ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ค่าเก็บรักษาพัสดุ และค่าปฏิบัติการไปรษณีย์มีราคาที่สูงกว่า	1. ค่าใช้จ่ายในการขนส่งจะถูกกว่าเอกชน
2. เอกชนมีระยะเวลาการขนส่งที่รวดเร็ว กำหนดเวลาได้แน่นอน มีการประกัน	2. บริษัทเอกชนมีระบบเทคโนโลยีของเขามีความทันสมัยมากกว่า การขนส่งมีความคล่องตัวและรวดเร็วกว่า
3. ระบบบุคลากรทางไปรษณีย์ทางฝั่งบริษัทเอกชน จะมีระบบที่มีการส่งข้อมูลสินค้ามาล่วงหน้า	3. มีความเป็นมาตรฐานของระบบมากกว่าเอกชนเนื่องจากดำเนินธุรกิจนี้มาอย่างยาวนาน

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องข้อได้เปรียบเสียเปรียบกับบริษัทเอกชน

จากการสัมภาษณ์ในประเด็นดังกล่าวพบว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการเปรียบเทียบข้อได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างบริษัทเอกชนที่ดำเนินกิจการขนส่งระหว่างประเทศอื่นๆ กับ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ทั้งเหมือนกันและแตกต่างกัน

ในความคิดเห็นที่เหมือนกัน ทั้ง 2 ฝ่ายมองว่า ข้อได้เปรียบของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด นั้นคือ มีค่าใช้จ่ายต่างๆในการขนส่งรวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์นั้น มีราคาที่ถูกกว่าค่าใช้จ่ายทางฝั่งเอกชน ส่วนเอกชนนั้นจะมีข้อดีคือมีระบบเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่ทันสมัยมากกว่า อีกทั้งการขนส่งของทางเอกชนนั้น แม้จะมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่า แต่ก็สามารถทดแทนได้ด้วยระยะเวลาการขนส่งที่มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็วกว่า สามารถกำหนดระยะเวลาในการรับพัสดุได้อย่างแน่นอน

ส่วนความคิดเห็นที่แตกต่างกัน คือ ฝ่ายปฏิบัติการมองว่า ระบบการขนส่งของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีความเป็นมาตรฐานมากกว่าภาคเอกชนเนื่องจากมีการดำเนินกิจการด้านการขนส่งมาอย่างยาวนาน แต่ฝ่ายบริหารมองว่า ทั้งบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และ บริษัทเอกชนนั้น มีมาตรฐานที่ไม่แตกต่างกันมากนัก เพราะทางเอกชนเองก็มีการขนส่งที่รวดเร็ว มีการประกันกรณีสินค้าเสียหายหรือสูญหายด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นไปในลักษณะที่ว่าทั้ง 2 บริษัท ก็มีจุดแข็งเป็นของตัวเองในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมจากฝ่ายบริหารที่ว่า บริษัทเอกชนนั้นมีข้อได้เปรียบในเรื่องของการไม่ต้องยึดติดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานมากจนเกินไป ทำให้การดำเนินกิจการเป็นไปในลักษณะที่คล่องตัวมากกว่าการดำเนินการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต้องดำเนินการโดยยึดติดกฎระเบียบเป็นสำคัญ ไม่ยืดหยุ่นและสามารถลัดขั้นตอนได้เหมือนกับบริษัทเอกชน

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### (6) การดำเนินงานร่วมกันระหว่างพนักงานศุลกากร และเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไทย ในปัจจุบัน

ความคิดเห็นฝ่ายบริหาร	ความคิดเห็นฝ่ายปฏิบัติการ
1. พอใจกับการดำเนินงานในปัจจุบัน 2. อยากให้มีการฝึกอบรมร่วมกัน	1. มีการประสานงานกันอยู่ในลักษณะที่ดี มีการร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน 2. ควรเพิ่มการฝึกอบรมร่วมกัน หรือควร update ข้อมูลตลอดเวลาเช่นกัน

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกัน

จากการสัมภาษณ์ในประเด็นดังกล่าวพบว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานร่วมกันระหว่างพนักงานศุลกากร และเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไทย ในปัจจุบันนั้น เป็นไปใน

ลักษณะทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ทั้ง 2 ฝ่าย พึงพอใจในการทำงานร่วมกันในปัจจุบัน โดยมีการประสานความร่วมมือกันของทั้ง 2 องค์กร และช่วยเหลือกันในการทำงานอยู่เสมอ นอกจากนี้ ทั้ง 2 ฝ่ายยังมีความคิดเห็นตรงกันว่า ควรมีการฝึกอบรมร่วมกันระหว่างพนักงานบุคลากร และเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไทย อยู่เสมอเป็นระยะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน เนื่องจากว่าข้อมูลการทำงานบางครั้งก็ต้องมีการอัปเดตซึ่งกันและกันอยู่เสมอ อันจะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นมากยิ่งขึ้น

(7) เป้าหมายในอนาคต

ความคิดเห็นฝ่ายบริหาร	ความคิดเห็นฝ่ายปฏิบัติการ
1. เป้าหมายในอนาคตอาจยังไม่มีชัดเจนมากนัก 2. มีความพยายามคิดค้นโครงการใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรไปรษณีย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น customs to home	1. เป็นเป้าหมายระยะสั้น ที่เน้นการทำงานในลักษณะวันต่อวัน 2. การพยายามลดความผิดพลาดในเรื่องต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด 3. ค่าตอบแทน

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องเป้าหมายในอนาคต

จากการสัมภาษณ์ในประเด็นดังกล่าวพบว่า ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อเป้าหมายในอนาคตที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม เฉพาะเนื้อหาในส่วนนี้ผู้วิจัยขอย้ำว่าในส่วนนี้จะ เป็นความคิดเห็นในลักษณะที่เป็นเป้าหมายส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์เท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้อธิบายเป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์กรได้ทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยจะขอสรุปเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์

โดยฝ่ายบริหารมองว่าเป้าหมายในอนาคตมีความพยายามที่นำเอาเทคโนโลยีและระบบต่างๆ เข้ามาพัฒนากระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ โดยคิดค้นโครงการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ให้มีมากยิ่งขึ้น เช่น โครงการ customs to home ที่จะนำเอาแนวคิดระบบบุคลากรที่ใช้กับบริษัทเอกชน มาใช้ในระบบบุคลากรไปรษณีย์เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ส่วนฝ่ายปฏิบัติการมองว่าเป้าหมายในอนาคตจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยจะพยายามลดข้อผิดพลาดในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้เหลือน้อยที่สุด เช่น การพยายามลดเรื่องร้องเรียนต่างๆลง การพยายามลดความเสี่ยงที่จะทำให้สิ่งของภายในพัสดุไปรษณีย์เสียหายหรือสูญหาย เป็นต้น





## บทที่ 5

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ในยุคปัจจุบัน : กรณีศึกษา แผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ในปัจจุบัน และแสวงหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ให้มีความสะดวกรวดเร็ว รวมถึงลดปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันต่อไป โดยงานวิจัยชิ้นนี้ เป็นการศึกษา ค้นคว้าถึงแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเก็บข้อมูลเชิงสถิติจากเอกสารภายในต่างๆที่เกี่ยวข้อง ทั้ง แนวคิดหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ในยุคคลาสสิก แนวคิด การพัฒนาองค์การในยุคปัจจุบัน กระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ในปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์จากความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ ประกอบกับการ สัมภาษณ์ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) จากกลุ่มตัวอย่างทั้ง เจ้าหน้าที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และพนักงานศุลกากรซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งหมดจำนวน 9 คน โดย แบ่งผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ฝ่ายบริหาร จำนวน 5 คน และฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 4 คน ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

## 5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยกรณีมหาวิทยาลัย

จากการศึกษาพบว่า บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐประเภทรัฐวิสาหกิจที่มีประวัติในการให้บริการในด้านของการติดต่อสื่อสารมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่สมัยของ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จากที่แต่เดิมให้บริการในด้านการส่งจดหมายสื่อสารโต้ตอบระหว่างกัน ก็ได้วิวัฒนาการรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งโทรเลข ด้านการขนส่งไปรษณีย์ภัณฑ์ภายในประเทศ ก่อนที่จะมีการให้บริการเพิ่มเติมในการขนส่งพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ระหว่างประเทศด้วย ซึ่งหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญก็คือกรมศุลกากรที่มีหน้าที่ดูแลการจัดเก็บภาษีอากรนำเข้าส่งออก และมีหน้าที่ในการปกป้องสังคมโดยการตรวจสอบสินค้านำเข้าส่งออกที่อาจเป็นอันตรายต่อประชาชนในประเทศด้วย ดังนั้น หน่วยงานทั้งสองจึงต้องปฏิบัติงานร่วมกันในกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์

อย่างไรก็ดี พบว่าในปัจจุบันนี้การดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ ก็ยังมี ปัญหาและอุปสรรคบางประการ จึงทำให้การปฏิบัติงานนั้นยังไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้อง

พยายามแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการสู่การไปรษณีย์ต่อไป

โดยการพัฒนากระบวนการไปรษณีย์ จะดำเนินการได้ต้องมีการพยายามค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด(one best way ) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการลดขั้นตอนในการทำงาน การลดกฎระเบียบที่ยุ่งยาก การสร้างแนวทางเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การพยายามพัฒนาและจัดหาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการทำงานตลอดเวลา รวมถึง การพัฒนาในเรื่องของสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน โดยจะต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถวัดผลสำเร็จของงานได้ โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้ด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการไม่ให้เป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนไป ดังนั้น ในขั้นแรกในการที่จะพัฒนาระบบสู่การไปรษณีย์ให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ก็จำเป็นที่จะต้องรับรู้ถึงปัญหาต่างๆ เสียก่อน เพื่อที่จะได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง

ซึ่งจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ก็พบปัญหาที่เป็นอุปสรรคในกระบวนการสู่การไปรษณีย์ที่หลากหลาย ซึ่งมีทั้งความคิดเห็นที่เหมือนกัน เช่น ปัญหาการประเมินภาษีที่แพงเกินไป และปัญหาพัสดุบางส่วนมีการชำรุดเสียหายหรือสูญหาย รวมถึงปัญหาที่ฝ่ายปฏิบัติการพบเจอระหว่างปฏิบัติงาน ทั้งปัญหาในด้านทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ไม่เพียงพอ เช่น จำนวนบุคลากร อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานที่ไม่เพียงพอ ปัญหาด้านระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึง เรื่องของสมรรถนะ ทักษะความชำนาญ ความรู้ความสามารถ รวมถึงทัศนคติที่มีต่องานในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย นอกจากนี้ ยังมีปัญหาที่ไม่สามารถควบคุมได้อีกด้วย เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากต่างประเทศ เช่น ปัญหาในเรื่องของกระบวนการไปรษณีย์ของต่างประเทศที่มีการใส่พัสดุมาผิดจุดตั้งแต่ประเทศต้นทางทำให้การดำเนินการคัดแยกพัสดุไปรษณีย์นั้นเป็นไปด้วยความล่าช้า

ดังนั้น ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเหล่านี้ อาจแยกได้เป็น 2 ประเด็น คือปัญหาที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้เอง และปัญหาที่ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้เอง โดยปัญหาที่ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขเองนั้น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด อาจจะต้องดำเนินการติดต่อไปรษณีย์ของประเทศต้นทาง เพื่อให้เพิ่มความระมัดระวังในการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว เช่น ขอให้ประเทศต้นทางเพิ่มความระมัดระวังในการใส่พัสดุให้ถูกต้องตามกฎไปรษณีย์ หรือประสานความร่วมมือในลักษณะการขอความอนุเคราะห์ในเรื่องต่างๆ เป็นต้น

สำหรับกรณีปัญหาที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้เอง ทางบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ก็จำเป็นต้องพยายามจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเร็ว เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการคัดแยกพัสดุไปรษณีย์ การจัดหาทรัพยากรทั้งบุคลากรและอุปกรณ์ต่างๆให้ได้อย่างเพียงพอต่อการทำงาน รวมถึงการปรับปรุงการสื่อสารระหว่าง

ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เข้าใจถึงสถานการณ์และความต้องการที่ตรงกัน เพื่อที่จะสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นต่อไป นอกจากนี้ ประเด็นสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การใช้เทคโนโลยีต่างๆเข้ามาสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ(Hardware) และการเขียนโปรแกรม (Software) ให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการทำงาน เช่น การปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์บุคลากรไปรษณีย์ให้มีประสิทธิภาพและความเสถียรมากยิ่งขึ้น การใช้เครื่องเอ็กซ์เรย์ในการตรวจสอบกล่องพัสดุไปรษณีย์เพื่อลดปัญหาการเสียหายหรือสูญหายของสินค้าภายในพัสดุไปรษณีย์ เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด อาจศึกษาแนวคิดระบบบุคลากรที่ใช้กับบริษัทขนส่งพัสดุระหว่างประเทศของเอกชนในวิธีการต่างๆ เพื่อนำเอาวิธีการที่มีประสิทธิภาพมาเป็นแนวทางในการดำเนินการที่เหมาะสมของตนต่อไป ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเทคโนโลยี การบริหารจัดการเรื่องการขนส่ง การชำระเงิน เป็นต้น

ทั้งนี้ จุดแข็งที่สำคัญที่เกิดขึ้นในส่วนของกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์นั้น คือการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างพนักงานบุคลากร และเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไทย ที่เจ้าหน้าที่ทั้ง 2 ฝ่าย มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นอย่างดีอยู่เสมอ แต่อย่างไรก็ดี หากจะเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ ก็อาจจะต้องมีการฝึกอบรมระหว่างกันเพิ่มเติม อันเป็นการเสริมจุดแข็งให้มากยิ่งขึ้น โดยอาจจะต้องมีการอัปเดตความรู้ระหว่างกันเป็นระยะๆ โดยเฉพาะข้อมูลที่สำคัญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานระหว่างกัน เพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่ายเข้าใจภาพรวมในการทำงานระหว่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เกิดความราบรื่นมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การพัฒนากระบวนการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ก็คือเรื่องของการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่มองเป้าหมายไปยังอนาคต ซึ่งอาจเกิดได้จากหลายกรณี ทั้งจากทัศนคติส่วนตัว จากนโยบาย หรือจากประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าเป้าหมายแต่ละคนนั้นแตกต่างกันออกไป เนื่องจากเป็นเป้าหมายส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนเท่านั้น ซึ่งไม่สามารถนำไปใช้อธิบายเป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์กรได้ทั้งหมด โดยเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ มีทั้งเป้าหมายที่มาจากนโยบาย เช่น มีการวางเป้าหมายของนโยบายในอนาคตที่นำเอาเทคโนโลยีและระบบต่างๆเข้ามาพัฒนากระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ โดยคิดค้นโครงการใหม่ๆเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ โดยการนำเอาแนวคิดระบบบุคลากรที่ใช้กับบริษัทเอกชน มาใช้ในระบบบุคลากรไปรษณีย์เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการทำงานมากยิ่งขึ้น หรือเป้าหมายที่มาจากทัศนคติส่วนตัว เช่น พยายามลดข้อผิดพลาดในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้เหลือน้อยที่สุด

อย่างไรก็ดี ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ และแก้ไขได้ยากที่สุด ตามความคิดเห็นของฝ่ายบริหารนั้นก็คือ ปัญหาการติดกฎระเบียบของทางราชการ ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าระบบราชการนั้นยึดการทำตามกฎระเบียบเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบแล้วอาจเกิดปัญหาตามมาภายหลังต่อผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งการยึดกฎระเบียบต่างๆทำให้การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว ขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถลัดขั้นตอนได้ และการดำเนินการแก้ไขกฎระเบียบก็ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้โดยง่าย ซึ่งนับเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ และเป็นข้อจำกัดในการแข่งขันกับบริษัทเอกชน ซึ่งมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากกว่า ซึ่งผู้วิจัยก็เห็นสอดคล้องกับข้อเท็จจริงดังกล่าวว่า อุปสรรคเป็นปัญหาต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์มากที่สุด คือเรื่องของการติดกฎระเบียบของทางราชการเพราะหากองค์การมีความยืดหยุ่นมากกว่านี้ จะสามารถนำเอาวิธีการที่มีประสิทธิภาพของเอกชนมาปรับใช้ได้โดยง่าย และจะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้โดยเร็ว เช่นปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรต่างๆ เพราะโดยปกติแล้วระบบราชการนั้น การจัดซื้อหรือการจัดหาทั้งอุปกรณ์ เทคโนโลยี และบุคลากรต่างๆ ก็ต้องมีการทำเรื่องตั้งงบการจัดซื้อที่ชัดเจน มีรายละเอียดค่อนข้างมาก ประกอบกับการใช้เวลาพิจารณาในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งมีการใช้ระยะเวลาพอสมควร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการทำงานนั้น ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย ต้องมีขั้นตอนการร่างกฎระเบียบใหม่ และมีการพิจารณาจากคณะกรรมการต่างๆ ซึ่งใช้ระยะเวลาอีกพอสมควรกว่าจะประกาศบังคับใช้ ซึ่งบางครั้งกระบวนการหรือทรัพยากรต่างๆ อาจล้าสมัยไปแล้วก็เป็นได้

## 5.2 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ ซึ่งจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ในกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์แต่ละกระบวนการนั้นมีปัญหาและอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดที่ทำให้การพัฒนาประสิทธิภาพของในกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์นั้น ไม่สามารถพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งหลังจากที่รับรู้ถึงปัญหาต่างๆแล้ว ก็จะนำข้อมูลส่วนดังกล่าวมาพิจารณาแก้ไขปัญหานั้นต่อไป เพื่อให้เป็นการแก้ปัญหาที่ตรงจุดอันจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพต่อไปได้ระยะยาว ซึ่งจากการสัมภาษณ์ก็พบเจอปัญหาในแง่มุมต่างๆทั้งจากฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งก็มีการมองถึงปัญหาในมุมมองที่เหมือนกัน และแตกต่างกันออกไปตามแต่ละกรณี จากการได้พบปัญหาในการทำงานของแต่ละคน ซึ่งปัญหาบางอย่างนั้นก็สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันที แต่ปัญหา

บางอย่างอาจจะแก้ไขไม่ได้โดยทันที เนื่องจากติดข้อจำกัดบางประการ เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากต่างประเทศ หรือปัญหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ แต่อย่างไรก็ดี จากการสัมภาษณ์ก็ได้พบแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ อยู่พอสมควรแล้ว ซึ่งแนวทางเหล่านั้นจะเป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งฝ่ายบริหารนั้น จะต้องนำเอาประเด็นปัญหาเหล่านี้ไปปรับปรุง ออกแบบและวางแผนกระบวนการทำงานของระบบบุคลากรไปรษณีย์เพื่อพัฒนาองค์การให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยการพัฒนาระบบบริหารจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สอดคล้องกับกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ให้ประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่ฝ่ายบริหารผู้ออกนโยบาย ไปจนถึงระดับปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นการพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระบบด้วย

### 5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. ขณะดำเนินการวิจัยฉบับนี้ ประเทศไทยและทั่วทั้งโลกกำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในลักษณะ Work From Home คือเป็นการทำงานจากสถานที่พักอาศัย ซึ่งเป็นการยากต่อการสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์กลุ่มให้ครบกลุ่มตัวอย่างทุกคนตามที่ผู้วิจัยได้ตั้งใจไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนไปใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก รวมถึงการตัดกลุ่มตัวอย่างบางคนออกไปสัมภาษณ์

2. การเก็บข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้การเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์กลุ่ม จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างบางคนเกิดความรู้สึกเกร็งหรือกังวลใจว่าคำตอบของตนนั้นอาจมีผลกระทบต่อตนเองภายหลังได้ ทำให้กลุ่มตัวอย่างบางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความคิดเห็นที่น้อยเกินไป ในทางกลับกันกลุ่มตัวอย่างบางคนก็ต้องการเล่าเรื่องต่างๆ ออกมามากมาย ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ทำให้ผู้สัมภาษณ์ต้องดึงประเด็นเพื่อให้กลับมาพูดคุยกันในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยเหตุปัจจัยต่าง ๆ นั้นเกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Character) ตามแต่ละบุคคล ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ใช้ในการวิจัย

3. การเก็บข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาจากเอกสารและกระบวนการภายใน ประกอบกับการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานภายในองค์การ จึงทำให้ข้อมูลบางประการไม่สามารถเปิดเผยในทางสาธารณะได้

4. การแสดงความคิดเห็นในคำถามบางข้อนั้นจะเป็นความคิดเห็นในลักษณะที่เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น ไม่สามารถนำเอาไปใช้อธิบายเป็นความคิดเห็นโดยรวมขององค์การได้ทั้งหมด

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย พบว่ากระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนั้น ยังมีปัญหาและข้อจำกัดบางประการอยู่ในขั้นตอนต่างๆของกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ แผนกไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพ อันเป็นอุปสรรคที่ทำให้การพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งหากมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างถูกวิธี ก็อาจจะเป็นหนึ่งในแนวทางการพัฒนาที่ทำให้ระบบบริหารจัดการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในส่วนของกระบวนการศุลกากรไปรษณีย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนากระบวนการศุลกากรไปรษณีย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

ลำดับ	ปัญหาที่เกิดขึ้น	แนวทางในการดำเนินการแก้ไข
1.	ปัญหาสินค้าในพัสดุไปรษณีย์เกิดการแตกเสียหาย หรือสูญหาย	ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เช่น เครื่องเอ็กซ์เรย์
2.	ปัญหาต่างๆเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	องค์กรต้องสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานต่างๆอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันสมัย ทั้งอัตรากำลังพล เทคโนโลยี และอุปกรณ์
3.	ปัญหาการติดกฎระเบียบของทางราชการ	พยายามลดกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นต่างๆ รวมถึงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน และให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น
4.	บริษัทเอกชนมีระบบเทคโนโลยีของเขามีความทันสมัยมากกว่า การขนส่งมีความคล่องตัวและรวดเร็วกว่า	องค์กรต้องศึกษาแนวทางของบริษัทเอกชน รวมถึงวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียต่างๆทั้งของตนเอง และของบริษัทเอกชน เพื่อแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กร
5.	ปัญหาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน	พยายามจัดฝึกอบรมเพื่อสมรรถนะในการทำงาน ทั้ง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของตนอยู่เสมอ รวมถึงการจัดฝึกอบรมร่วมกับพนักงานศุลกากร

ตารางที่ 11 สรุปข้อเสนอแนะ

1. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ควรพิจารณาการสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานต่างๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งเรื่องอัตรากำลังพล เทคโนโลยี และอุปกรณ์ โดยในส่วนของอัตรากำลังพลนั้น ทางบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ควรที่จะคำนวณอัตรากำลังให้มีผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเพียงพอต่อการทำงาน โดยวางจำนวนบุคลากรตามตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน และในส่วนของอุปกรณ์และเทคโนโลยีนั้น ทางบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ควรพิจารณาจัดหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานแก่เจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอเพื่อความราบรื่นในการทำงาน รวมถึงควรจะต้องจัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การเพิ่มจำนวนเครื่องเอ็กซเรย์ การเพิ่มอุปกรณ์ตรวจสอบยาเสพติด เป็นต้น นอกจากนี้ ยังควรพิจารณาถึงการพัฒนาระบบเทคโนโลยี ทั้ง Hardware และ Software ให้มีความทันสมัย และมีความเสถียรเพื่อตอบสนองต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากยิ่งขึ้นด้วย

2. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ควรพิจารณาจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน ทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของตนอยู่เสมอ รวมถึงการจัดฝึกอบรมร่วมกับพนักงานบุคลากรเป็นระยะๆ ในลักษณะของการพัฒนาให้ความรู้ที่ใช้ในการทำงานร่วมกันมีความเป็นปัจจุบัน ทันสมัยอยู่เสมอ อันเป็นการลงทุนในมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

3. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ควรพิจารณาศึกษาแนวทางและแนวคิดระบบบุคลากรที่ใช้ในบริษัทขนส่งพัสดุระหว่างประเทศของเอกชน โดยนำมาเอาข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ทั้งข้อดีและข้อเสีย เพื่อนำมาปรับใช้และปรับปรุงกับกระบวนการบุคลากรไปรษณีย์ในแต่ละขั้นตอนที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในลักษณะเสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนในแต่ละกระบวนการ โดยจะต้องพยายามหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพมาเป็นแนวทางในการดำเนินการที่เหมาะสมของตนต่อไป

4. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ควรพิจารณาลดขั้นตอนที่ยุงยากของกฎระเบียบลง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยืดหยุ่น คล่องตัวและเกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการแข่งขันกับบริษัทขนส่งพัสดุระหว่างประเทศของเอกชนได้

## บรรณานุกรม

Feigenbaum. "Dr. Armand V. Feigenbaum." (1951).

<https://www.feigenbaumfoundation.org/about/dr-armand-v-feigenbaum/>.

IH Digital. "ส่องตลาด E-Commerce ในไทย เป็นอย่างไรกันบ้าง?". (2020).

<https://www.ihdigital.co.th/thailand-e-commerce-2020/>.

Page365. "ส่งของไปต่างประเทศเลือกบริการจากขนส่งไหนดี?". (2562). <https://www.page365.net/all-articles/shipping-from-thailand>.

Ted Hensing. "History of Lean." (2018). <https://sixsigmastudyguide.com/history-of-lean/>.

The MATTER. "อัตราภาษีแพงผิดปกติ สินค้าชำรุดเสียหาย? #ศุลกากรหรือช่องโหว่ เมื่อประชาชนตั้งคำถามต่อการทำงานของกรมศุลกากร." (2021). <https://thematter.co/brief/138464/138464>.

Tiger. "Lean คืออะไร – 7 ความสูญเปล่า และ หลักการ 5 ประการ." (2020). <https://thaiwinner.com/what-is-lean/>.

TNNOnline. "สินค้าจีน "ทะลัก" ตลาด E-Commerce ไทย." (2563).

<https://www.tnnthailand.com/news/wealth/54103/>.

"วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมองค์กร." 2562,

[http://www.customs.go.th/content\\_with\\_menu1.php?top\\_menu=menu\\_about&eft\\_menu=menu\\_about\\_160421\\_02\\_160421\\_01&ini\\_menu=menu\\_about\\_160421\\_02&ini\\_content=vision\\_mission\\_strategy&lang=th&left\\_menu=menu\\_about\\_160421\\_02\\_160421\\_01](http://www.customs.go.th/content_with_menu1.php?top_menu=menu_about&eft_menu=menu_about_160421_02_160421_01&ini_menu=menu_about_160421_02&ini_content=vision_mission_strategy&lang=th&left_menu=menu_about_160421_02_160421_01).

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. "แซทเทิร์น 'ศุลกากรหรือช่องโหว่' หลังข้อปอออนไลน์เจอภาษีอ่วม ตกลง 'กรมศุลกากร' คำนวนภาษีอย่างไร." (2564). <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/929244>.

เกียรติพงษ์ อุคมนะธีระ. "Ba Theory แนวคิดและทฤษฎี Frank B. Gilbreth and Lillian Gilbreth." (2018).

<https://www.iok2u.com/index.php/article/e-book/93-frank-b-gilbreth-and-lillian-gilbreth>.

คณะแพทยศาสตร์ องค์กรฯ. การนำระบบ *Lean Management* มาใช้ในการพัฒนางาน. (2561).

<https://www.med.swu.ac.th/qms/images/download/lean%2026-7-61.pdf>.

เชิงภูม, วิทยาการ. "การพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าเรือในยุโรป." (2556).

<https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/531069>.

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. รายงานประจำปี 2562. (2563).



[https://file.thailandpost.com/upload/content/2562\\_5f2929ac6ee26.pdf](https://file.thailandpost.com/upload/content/2562_5f2929ac6ee26.pdf).

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. "การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาองค์กรและการสร้างองค์กรที่เรียนรู้." (2546).

[http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การพัฒนาระบบราชการไทย\\_การพัฒนาองค์กรและการสร้างองค์กรที่เรียนรู้](http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การพัฒนาระบบราชการไทย_การพัฒนาองค์กรและการสร้างองค์กรที่เรียนรู้).

ปิยาภรณ์. "คำนิยามของ Tqm." (2012).

[https://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?bookID=2428&pageid=2&read=true&count=true](https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=2428&pageid=2&read=true&count=true).

———. "ที่มาของแนวคิดเรื่อง Tqm." (2012).

[https://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?bookID=2428&read=true&count=true](https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=2428&read=true&count=true).

"ประวัติกิจการไปรษณีย์ไทย." 2562,

[https://www.thailandpost.co.th/un/article\\_list\\_with\\_detail/aboutus/85](https://www.thailandpost.co.th/un/article_list_with_detail/aboutus/85).

ไปรษณีย์ไทย. รายงานผลการดำเนินการประจำปี 2563 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. (2563).

[https://file.thailandpost.com/upload/content/2563\\_6087b42a39fd4.pdf](https://file.thailandpost.com/upload/content/2563_6087b42a39fd4.pdf).

ผู้จัดการออนไลน์. "#ศุลกากรหรือช่องโง่ร เปิดปากแม่ค้า ของหาย-ถูกยึด-ขายต่อ-กำไรวันละ 3 ล้าน?". (2564).

<https://mgronline.com/live/detail/9640000032529>.

พิศาลวานิช, อัคร. "รู้จัก 'Cross Border E-Commerce' จีน." (2560).

<https://www.thansettakij.com/content/columnist/240077>.

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์. "Tqm (Total Quality Management)." (2012).

<https://www.rmuti.ac.th/faculty/production/ie/html/TOM.htm>.

วันชัย มีชาติ. การบริหารองค์การ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: 2559, 2559.

———. เอกสารคำสอน. 2563.

ศุภรัตน์ สามารถ. "การนำแนวคิดลิ้นมาใช้ในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน กรณีศึกษา โรงงานฉีดพลาสติกชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์." มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.

[http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/57920289.pdf](http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/57920289.pdf).

"สถิติการค้าระหว่างประเทศของไทย ปี 2535 - 2564 (มกราคม - พฤษภาคม)." 2564,

<http://tradereport.moc.go.th/TradeThai.aspx>.

สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง. "ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี" อนาคตประเทศไทย, 2562.

สำนักงานคณะกรรมการศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. "ทำสินในงานให้happyและพอเพียง." (2556).

<http://portal.nurse.cmu.ac.th/fonoffice/adminoffice/DocLib/%E0%B8%AA%E0%B>

[8%B1%E0%B8%A1%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%88%E0%B8%B3%E0%B8%9B%E0%B8%B5/%E0%B8%AA%E0%B8%B1%E0%B8%A1%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%20%E0%B8%9B%E0%B8%B5%202556%20%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B9%89%E0%B8%87%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%202/%E0%B9%80%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%B1%E0%B8%A1%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%B2\\_KM\\_Lean.pdf.](#)

สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา), 2561.

อำไพ ไชยแก้ว. "แนวคิดการจัดการแบบคลาสสิก." (2561). <https://sites.google.com/site/aunripreya456/6-naewkhid-kar-cadkar-baeb-khlassikh>.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายจิตวัต ธีญธีรภาพ
วัน เดือน ปี เกิด	30 ตุลาคม 2531
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ที่อยู่ปัจจุบัน	68 ซ.เพชรเกษม 50/3 แขวงบางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY