การบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า ของบริษัทฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

พรคม ภูศิวานันท์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
สิงหาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์ของ พรคม ภูศิวานันท์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน

(ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง)

.....กรรมการ

(ดร.นริศ เพ็ญโภไคย์)

.....กรรมการ

(ดร.นุจรี ภาคาสัตย์)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

วันที่.....เดือน ..... พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดีด้วยความกรุณาจาก ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง อาจารย์ที่ปรึกษาในวิจัยครั้งนี้ ที่ได้ให้โอกาสในการเรียนรู้ และให้คำแนะนำ และชี้แนวทางที่ทรงคุณค่า เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพ ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องงานวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ สิ่งที่สำคัญคือผู้วิจัยได้รับการเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งถือเป็นประสบการณ์ที่ยิ่งใหญ่ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุจรีย์ ภาคาสัตย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริศ เพ็ญโภไคย ที่ได้เสียสละให้คำชี้แนะกับงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตากรุณาที่ได้รับเป็นอย่างยิ่งไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณบิดา มารดา ครอบครัว เพื่อน ๆ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ตลอดจนคอยเป็นกำลังใจในการทำการศึกษาครั้งนี้โดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยสามารถประสบความสำเร็จได้ในวันนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่สนใจศึกษาในงานวิจัยครั้งต่อไป หากงานวิจัยฉบับนี้มีข้อบกพร่องประการใด ๆ ผู้วิจัยขอกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้

พรคม ภูศิวานันท์

58710180: สาขาวิชา: การจัดการธุรกิจโลก; บธ.ม. (การจัดการธุรกิจโลก)
คำสำคัญ: การบริหารจัดการ/ ปัญหาและอุปสรรค/ คลังสินค้า

พรคม ภูศิวานันท์: การบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ จำกัด (MANAGEMENT OF PROBLEM AND OBSTACLES IN WORKING WITHIN THE WAREHOUSE OF HAZCHEM LOGISTICS MANAGEMENT CO,.LTD.) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง, ปร.ด. 64 หน้า.ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้การสังเกตการณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด 2) เสนอแนวทางในการแก้ไขการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

การวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมเนื้อหาจากผู้ให้ข้อมูล คือ พนักงานฝ่ายบริการลูกค้าและพนักงานฝ่ายคลังสินค้า ของบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด จำนวน 8 คน โดยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาตามทฤษฎีการเรียนรู้ของ Bloom et al(1956) พบว่า 1) ด้านทักษะพิสัยปัญหาที่เกิดขึ้น คือ มีความผิดพลาดในการส่งคำสั่งงานที่ไม่ครบถ้วน และมีความล่าช้าเกิดขึ้นรวมไปถึงพนักงานมีความสามารถในการใช้ทักษะในการสื่อสารที่ไม่เหมือนกัน ทำให้พนักงานเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่ตนเองถนัดทำให้ไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ทางบริษัทได้วางไว้ 2) ด้านพุทธิพิสัย คือ ปัญหาด้านกระบวนการทำงานและการถ่ายทอดคำสั่ง ยังไม่มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่ายบริการลูกค้าและฝ่ายคลังสินค้าที่จะต้องปฏิบัติในเวลาใกล้เลิกงานอย่างชัดเจน 3) ด้านเจตพิสัย คือ ขาดการร่วมมือกันในการทำงานของแต่ละฝ่าย พนักงานฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายบริการลูกค้านั้นขาดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมไปถึงขาดความเข้าใจในลักษณะการทำงานของแต่ละฝ่าย ซึ่งส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานและส่งผลเสียโดยรวมต่อบริษัท

ทั้งนี้แนวทางการจัดการในการทำงานภายในคลังสินค้าคือ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรร่วมกัน ให้ทุกฝ่ายช่วยออกความคิดเห็นและหาข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดแผนการ การทำงานเพื่อกำหนดลักษณะการทำงานในขณะที่ใกล้เวลาเลิกงาน อีกทั้งควรออกกฎข้อบังและขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการลูกค้า คอยตรวจสอบการส่งคำสั่งย้อนหลังเพื่อเป็นการป้องกันข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน รวมไปถึง ควรจัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานทั้งสองฝ่ายได้มาพบปะพูดคุยกัน เช่น การจัดกิจกรรมแข่งกีฬา หรือ งานเลี้ยงสรรสรรค์ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้มาพบปะและพูดคุยกัน เพื่อลดปัญหาการแบ่งกลุ่ม ในการทำงาน

58710180: MAJOR: GLOBAL BUSINESS MANAGEMENT
KEYWORDS: THE MANAGEMENT/ THE PROBLEM AND OBSTACLES/ WAREHOUSE
PORNKOM PHUSIWANAN: MANAGEMENT OF PROBLEM AND OBSTACLES IN WORKING WITHIN THE WAREHOUSE OF HAZCHEM LOGISTICS MANAGEMENT CO,.LTD. ADVISORY COMMITTEE: DR. SAKCHAI CHANRUANG, Ph.D. 64 P. 2018

This research was conducted by using observations intended to 1) To study the management of problems and obstacles in working within the warehouse. Hazchem Logistics Management Company Limited 2) To the ways propose to solve Management of problems and obstacles in working within the warehouse. Hazchem Logistics Management Company Limited. This research covers content from informants is staff customer service department and the staff warehouse of Hazchem Logistics Management Company Limited, totaling 8 people, using participatory observation and and In-depth interviews by analyzing the cause of the problem based on Bloom et al (1956) learning theory found that 1) the skills, range, problems occurring There is a mistake in sending incomplete work orders. And delays occur, including employees having the ability to use different communication skills Causing the employees to choose the method of communication that they are comfortable in, causing them to not follow the criteria set by the company 2) Cognitive behavior is a problem in the work process and the transfer of orders. There is no requirement to work together with the customer service department and the warehouse department that must be clearly observed at the time of work termination. 3) Attitude is the lack of cooperation in the work of each department. Warehouse staff and customer service department lack good interaction with each other. Including lack of understanding of the work characteristics of each department which results in errors in operations and overall disadvantages to the company

The management approach for working within warehouse is that executives and related parties should help to make comments and find mutual agreements in determining the plan. To determining the working style while approaching work time And should clearly rule out the rules and procedures To the customer service staff to check the delivery of past order in order to prevent errors in operations, including activities to allow both employees to meet and talk, such as sporting events or annual parties. To allow both parties to meet and discuss to reduce the problem of grouping in work.

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

สารบัญ ..... ฉ

สารบัญภาพ ..... ซ

บทที่

1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

คำถามการวิจัย 3

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4

ขอบเขตของการวิจัย 4

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 4

นิยามศัพท์เฉพาะ 5

กรอบแนวคิดในการวิจัย 6

2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวข้อง 7

แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ของเบนจามิน บลูม 7

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ 13

แนวคิดการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 22

แนวคิดการรวมกลุ่มประชาคมอาเซียน 28

ข้อมูลบริษัท ฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด 34

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 34

3 วิธีดำเนินการวิจัย 39

การกำหนดประชากร 39

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย 40

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 41

ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 42

การวิเคราะห์ข้อมูล 43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย	44
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะและรูปแบบการดำเนินงานของฝ่ายบริการลูกค้า และฝ่ายคลังสินค้าของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด	45
ตอนที่ 2 ผลด้านการสังเกตการณ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ร่วมสังเกตการณ์	50
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	61
วิธีการศึกษา	61
สรุปผลวิจัย	61
ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า	62
อภิปรายผลการวิจัย	63
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	69
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต	70
บรรณานุกรม	71
ภาคผนวก	75
ประวัติย่อของผู้วิจัย	77

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

3-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยภาพรวม 40

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1-1 สถิติการร้องเรียนปัญหาที่เกิดขึ้นจากฝ่ายคลังสินค้าของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ ปี พ.ศ. 2560 3

1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย 6

2-1 การเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัยแบ่งการเรียนรู้ 6 ระดับ 9

2-2 ด้านพุทธิพิสัย 9

2-3 ด้านจิตพิสัย 10

2-4 ด้านทักษะพิสัย 12

4-1 ตัวอย่างระบบ WMS ที่ใช้ในการเบิกสินค้า 47

4-2 การเบิกสินค้าแต่ละรายการ ระบุ เชื่อสินค้า จำนวน เกรดของสินค้า 47

4-3 ตัวอย่างโปรแกรม WMS Similan 48

4-4 ขั้นตอนการทำงาน ของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ 49

4-5 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยผังก้างปลาจากสาเหตุด้านต่าง ๆ 58

4-6 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยผังก้างปลาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของเบนจามิน บลูม .. 59

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สินค้าอันตราย เป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ด้วยคุณสมบัติที่เป็นอันตรายทั้งด้านกายภาพ อีกทั้งยังเป็นอันตรายต่อสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการสินค้าอันตรายให้มีความปลอดภัยจึงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแม่นยำในเรื่องของกรอบกฎระเบียบปฏิบัติทั้งในระดับประเทศ และกลไกการจัดการสำหรับข้อกำหนดสากลด้วยศักยภาพของบุคลากรจากการสั่งสมประสบการณ์มาอย่างยาวนาน การพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง และระบบการทำงานที่เป็นเลิศในองค์กร บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด ในเครือบริษัท Triple i logistics จึงเป็นผู้นำในฐานะผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์สำหรับสารเคมีและสินค้าอันตราย ที่มีความชำนาญสามารถรองรับและตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

จากความมุ่งมั่นในการพัฒนาบริการด้านโลจิสติกส์อย่างครบวงจร มาตลอดระยะเวลาเกือบ 20 ปี ทั้งในแง่ความเฉพาะทางในธุรกิจบริการโลจิสติกส์สำหรับสารเคมีและสินค้าอันตราย การเน้นพัฒนาลูกค้าในอุตสาหกรรมเคมีโดยเฉพาะ การพัฒนาคู่ค้าทั้งในและต่างประเทศที่มีศักยภาพรองรับบริการโลจิสติกส์สำหรับสินค้าอันตรายเฉพาะทาง การพัฒนาศักยภาพของทีมงานทั้งองค์กร การยกระดับระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง การมีบทบาทต่อภาคอุตสาหกรรมเคมีและภาคอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ในด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้และร่วมยกระดับการจัดการของสารเคมีในภาพรวม ทำให้ Hazchem logistics management ได้รับรางวัลทั้งจากหน่วยงานราชการและเอกชนอย่างมากมาย และก้าวขึ้นมาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้บริการด้านโลจิสติกส์สำหรับสารเคมีและสินค้าอันตรายของประเทศได้อย่างโดดเด่น

การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันได้ ธุรกิจจึงมีการนำเอากลยุทธ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ภายใต้การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงการสร้างความได้เปรียบไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของประสิทธิภาพการลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง การสื่อสาร การประสานงานที่มีความรวดเร็วและผิดพลาดน้อยที่สุด เพื่อให้สินค้าที่ออกมามีคุณภาพดีและทันตามเวลา ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดและก่อให้เกิดความภักดีที่มีต่อองค์กร โดยมีการสร้างความยืดหยุ่นเพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นผลมาจาก

พฤติกรรมของลูกค้าส่วนใหญ่มีความต้องการด้านคุณภาพของสินค้าและบริการแตกต่างกัน ที่สำคัญคือ สินค้าและบริการนั้นจะต้องมีราคาถูก (ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2550)

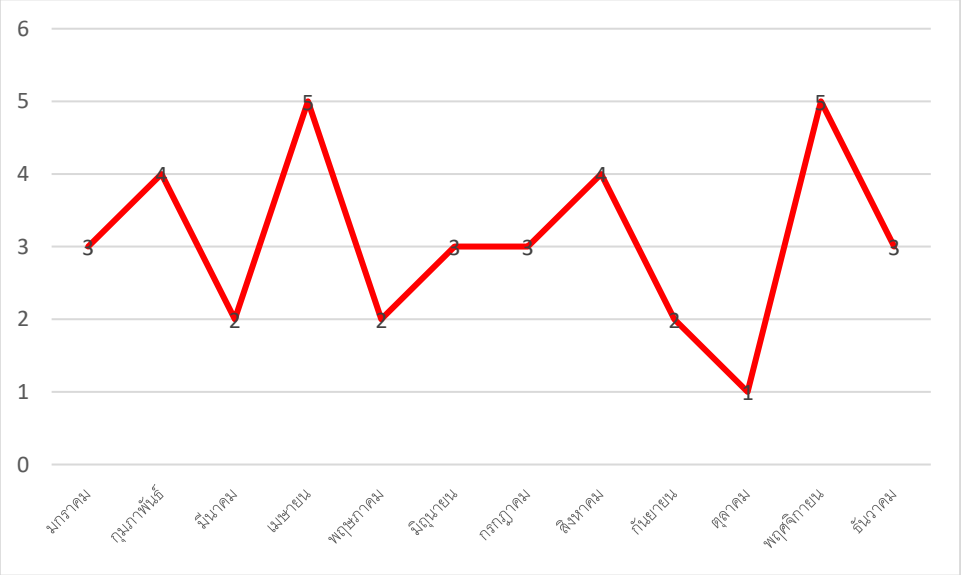
ระบบการจัดการโลจิสติกส์จึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ขอบเขตของการจัดการโลจิสติกส์จะครอบคลุมกิจกรรมโลจิสติกส์ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบต่างสำคัญและสัมพันธ์กันทั้งสิ้น โดยกิจกรรมโลจิสติกส์นั้นจะเริ่มตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงการส่งมอบให้ถึงมือลูกค้า สิ่งที่สำคัญคือการมีสินค้าที่ลูกค้าต้องการและส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นคือ การส่งมอบให้ถึงมือลูกค้าด้วยการตรงต่อเวลาและมีความถูกต้องของสินค้า รวมไปถึงสินค้าต้องมีต้นทุนต่าง ๆ ที่ต่ำอันจะส่งผลให้สินค้ามีราคาถูกแต่ต้องไม่ขาดในเรื่องของคุณภาพ ซึ่งผู้ที่จัดการเรื่องของโลจิสติกส์จะต้องวางแผนในการจัดซื้อเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้และการเลือกรูปแบบในการเคลื่อนย้ายหรือส่งมอบสินค้าจะได้เกิดความประหยัด ความน่าเชื่อถือและไม่ทำให้เกิดสินค้าในคลังสินค้ามากเกินความจำเป็น จึงส่งผลให้เป็นการลดต้นทุนได้ทางหนึ่ง อันเป็นผลทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุขพันธุ์ ไชยมั่นคง, 2550)

ปัญหาการทำงานเมื่อเกิดขึ้นกับองค์การหรือหน่วยงานใด ก็มักจะทำให้องค์การนั้นไม่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควรจะเป็นสาเหตุของปัญหาการทำงานอาจมีสาเหตุมาจากความขัดแย้งทั้งในระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เช่น การคิดไม่เหมือนกัน การทำไม่เหมือนกัน และผลประโยชน์ไม่เหมือนกัน ซึ่งจากประสบการณ์ที่ได้พบเห็นในระหว่างการทำงานก็พอที่จะระบุปัญหาเป็นประเด็นในเรื่องเกี่ยวกับคน ส่วนงานและวิธีการทำงาน สรุปได้ว่า ปัญหาการทำงานในองค์การมีสาเหตุมาจาก 1) คน เช่น เกิดการแบ่งกลุ่ม มีอคติต่อกัน ขาดความร่วมมือ 2) งาน เช่น งานที่ทำออกมาไม่มีประสิทธิภาพ งานล้าช้ากว่ากำหนด 3) วิธีการทำงาน เช่น ขาดภาวะผู้นำ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร จากปัญหาดังกล่าวควรจะลดระดับของปัญหาและให้สมาชิกเกิดความร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมมือผลักดันให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป

ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด ส่วนใหญ่จะเกิดจากปัญหาในด้านของคนเป็นหลัก

ในส่วนของปัญหาส่วนใหญ่จะเกิดจากเรื่องของการสื่อสารเป็นส่วนใหญ่ เพราะความผิดพลาดเกิดจากการสื่อสารไม่ตรงกันระหว่างฝ่ายบริการลูกค้าแผนกโลจิสติกส์กับฝ่ายคลังสินค้า ยกตัวอย่างเช่น กรณีมีลูกค้าจ้างนำรถมารับสินค้าที่คลังสินค้า และทางพนักงานรถได้โทรแจ้งไปยังผู้ว่าจ้าง ว่าทางคลังสินค้าไม่ได้ทำการโหลดสินค้าให้แก่พนักงานรถ ซึ่งปล่อยให้ทางพนักงานรถที่มารอรับสินค้าเป็นเวลานาน และทางลูกค้าได้โทรมาถามฝ่ายบริการลูกค้าถึงสาเหตุการโหลด

สินค้าในพนักงานรถช้า ทำให้ทางลูกค้าไปส่งสินค้าไม่ทัน ซึ่งทางฝ่ายบริการลูกค้าได้รับแจ้งจากทางฝ่ายคลังสินค้าว่า เนื่องจากมีรถที่มารับสินค้าจากลูกค้าท่านอื่นเป็นจำนวนมาก ทางคลังสินค้าต้องจัดคิวสำหรับการขึ้นโหลดสินสินค้าให้กับพนักงานรถ และทางพนักงานรถไม่มีเอกสารยืนยันสำหรับการมารับสินค้าทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า ซึ่งเป็นปัญหาเบื้องต้นที่พบเจอในทุกวัน ทั้งนี้การแก้ปัญหาคือ ให้ทางฝ่ายบริการลูกค้าพูดคุยปรึกษาเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ ให้ลูกค้าเตรียมเอกสารให้กับพนักงานรถที่มารับสินค้า และแจ้งให้พนักงานทราบว่าต้องรับสินค้าไปส่งยังปลายทางที่ใดบ้าง เพื่อให้ความสะดวกรวดเร็วทั้งสองฝ่าย ป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น



ภาพที่ 1-1 สถิติการร้องเรียนปัญหาที่เกิดขึ้นจากฝ่ายคลังสินค้าของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ ปี พ.ศ. 2560

คำถามการวิจัย

1. การบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด เป็นอย่างไร

2. แนวทางในการแก้ไขการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการปัญหาในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

2. เพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไขการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตในการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด ประกอบไปด้วย

การบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

แนวทางในการแก้ไขการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายบริการลูกค้าและพนักงานฝ่ายคลังสินค้า จำนวน 8 คน ของบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

3. ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการระหว่างวันที่ 9 เดือนกันยายน ถึงวันที่ 30 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2561

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัญหาในการทำงานภายในคลังสินค้าของบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

2. ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะของบุคลากรภายในองค์กรต่อแนวทางการจัดการปัญหาและอุปสรรคภายในคลังสินค้าของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

3. เพื่อช่วยให้องค์กรใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า เพื่อเป็นมาตรฐานในการให้บริการกับองค์กรหรือกิจกรรมนั้น ๆ

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารจัดการ หมายถึง กิจการที่เกี่ยวกับการจัดการดำเนินงานให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด เพื่อให้งานของบริษัทสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ปัญหา หมายถึง ประเด็นที่เป็นอุปสรรค ความยากลำบาก หรือความท้าทาย ในบริหารจัดการการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

พนักงาน หมายถึง ผู้ที่ทำงานใน บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

การบริการลูกค้า หมายถึง การกระทำหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ได้รับความพึงพอใจสมความมุ่งหมายที่ลูกค้านั้นต้องการ

คลังสินค้า หมายถึง สถานที่สำหรับวาง จัดเก็บ พัก กระจายสินค้าคงคลัง ของบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

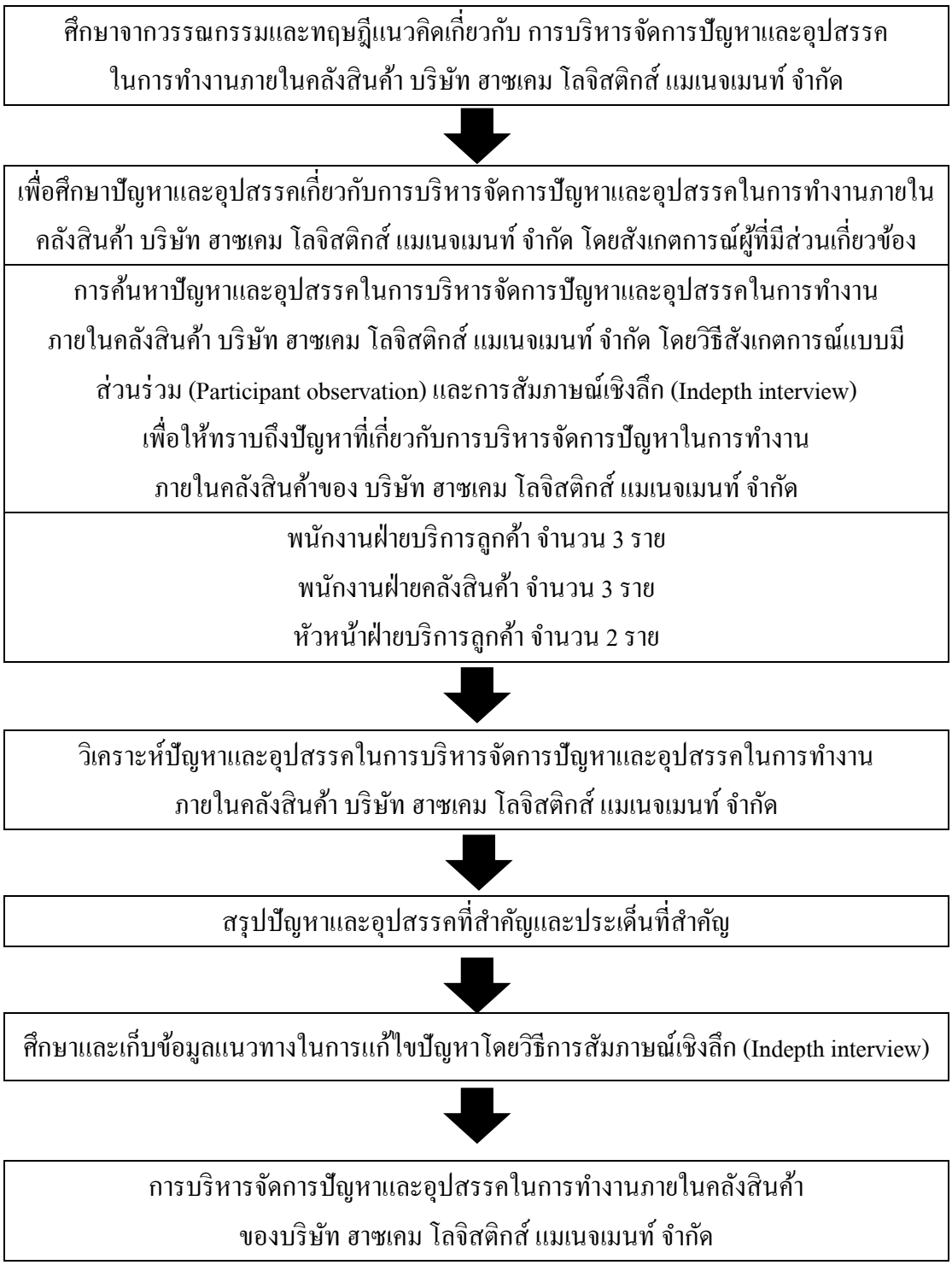
ทฤษฎีการเรียนรู้ของเบนจามิน บลูม คือ ทฤษฎีการแบ่งจุดมุ่งหมายแห่งการเรียนรู้ออกไว้เป็น 3 ด้าน ประกอบไปด้วย ด้านพุทธิพิสัย ด้านทักษะพิสัย และด้านเจตพิสัย

ด้านพุทธิพิสัย คือ พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมอง สติปัญญา การเรียนรู้ ความคิดความฉลาด การคิดค้นหาในสิ่งต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านทักษะพิสัย คือ พฤติกรรมที่บ่งบอกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างชำนาญการ คล่องแคล่ว มีเวลาและคุณภาพของงานเป็นตัวชี้วัด

ด้านเจตพิสัย คือ ความรู้สึก ค่านิยม ทัศนคติส่วนตัว ความเชื่อ หรือสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับจิตใจ ปกติมันอาจไม่ได้แสดงออกแบบทันที แต่สิ่งแวดล้อมรอบข้างสามารถหล่อหลอมสิ่งเหล่านี้ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า ของบริษัทฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ของเบนจามิน บลูม
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
3. แนวคิดการรวมกลุ่มประชาคมอาเซียน
4. ข้อมูลบริษัท ฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ของเบนจามิน บลูม

การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น อันเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา (Assael, 1998, p. 105 อ้างถึงใน ดารา ทีปะปาล, 2542)

การเรียนรู้ตามทฤษฎีของบลูม

Bloom’s taxonomy กล่าวถึงการจำแนกการเรียนรู้ตามทฤษฎีของบลูม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย โดยในแต่ละด้านจะมีการจำแนกระดับความสามารถจากต่ำสุดไปถึงสูงสุด เช่น ด้านพุทธิพิสัย เริ่มจากความรู้ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมิน นอกจากนี้ยังนำเสนอระดับความสามารถที่มีการปรับปรุงใหม่ตามแนวคิดของ Anderson and Krathwohl (2001) เป็นการจำ (Remembering) การเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมินผล (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ด้านจิตพิสัย จำแนกเป็น การรับรู้ การตอบสนอง การสร้างค่านิยม การจัดระบบ และการสร้างคุณลักษณะจากค่านิยม ด้านทักษะพิสัย จำแนกเป็น ทักษะการเคลื่อนไหวของร่างกาย ทักษะการเคลื่อนไหวอวัยวะสองส่วนหรือมากกว่าพร้อม ๆ กัน ทักษะการสื่อสารโดยใช้ท่าทาง และทักษะการแสดงพฤติกรรมทางการพูด

ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning) คือ กระบวนการของประสบการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างค่อนข้างถาวร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้ไม่ได้มาจากภาวะชั่วคราววุฒิภาวะ หรือสัญชาตญาณ (Klein, 1991, p. 2) การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่

ค่อนข้างถาวร โดยเป็นผลจากการฝึกฝนเมื่อได้รับการเสริมแรง มิใช่เป็นผลจากการตอบสนองตามธรรมชาติที่เรียกว่า ปฏิกิริยาสะท้อน (Kimble and Garmezy) การเรียนรู้ของผู้บริโภค (Consumer learning) หมายถึง กระบวนการซึ่งแต่ละบุคคลได้รับความรู้ (Knowledge) และ ประสบการณ์ (Experience) โดยการซื้อและการบริโภค ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องในอนาคต (Schiffmand & Kanuk 1994 อ้างถึงใน เสรี วงษ์มณฑา, 2542)

ทฤษฎีการเรียนรู้ของบลูม (Bloom) ได้แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่

1. ความรู้ที่เกิดจากความจำ (Knowledge) ซึ่งเป็นระดับล่างสุด
2. ความเข้าใจ (Comprehend)
3. การประยุกต์ (Application)
4. การวิเคราะห์ (Analysis) สามารถแก้ปัญหา ตรวจสอบได้
5. การสังเคราะห์ (Synthesis) สามารถนำส่วนต่าง ๆ มาประกอบเป็นรูปแบบใหม่ได้ให้แตกต่างจากรูปเดิม เน้นโครงสร้างใหม่
6. การประเมินค่า (Evaluation) วัดได้ และตัดสินได้ว่าอะไรถูกหรือผิด ประกอบการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและเกณฑ์ที่แน่ชัด

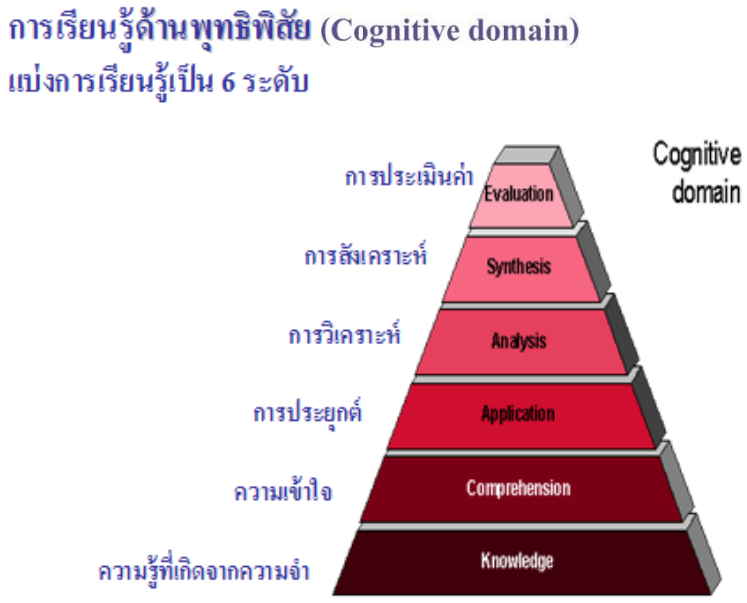
ทฤษฎีการเรียนรู้ (Bloom, Krathwohl, & Masia, 1956)

ได้จำแนกจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain)
2. ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain)
3. ด้านเจตพิสัย (Affective domain)

พุทธิพิสัย (Cognitive domain)

พฤติกรรมด้านสมองเป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับสติปัญญา ความรู้ ความคิด ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความสามารถทางสติปัญญา



ภาพที่ 2-1 การเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัยแบ่งการเรียนรู้ 6 ระดับ (Bloom, Krathwohl, & Masia, 1956)

ด้านพุทธิพิสัย (พฤติกรรมด้านสมอง) (Cognitive domain)	
ความรู้ (Knowledge)	สามารถในการจำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มา
ความเข้าใจ (Comprehension)	สามารถในการแปลความ ขยายความ ในสิ่งที่ได้เรียนรู้
การนำไปใช้ (Application)	สามารถในการใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาก่อให้เกิดสิ่งใหม่
การวิเคราะห์ (Analysis)	สามารถในการแยกความรู้ออกเป็นส่วน ทำความเข้าใจในแต่ละส่วน ว่าสัมพันธ์ หรือแตกต่างกันอย่างไร
การสังเคราะห์ (Synthesis)	สามารถในการรวมความรู้ต่าง ๆ หรือประสบการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่
การประเมินค่า (Evaluation)	สามารถในการตัดสินคุณค่าอย่างมีเหตุมีผล

ภาพที่ 2-2 ด้านพุทธิพิสัย (Bloom et al., 1956)

พฤติกรรมทางพุทธิพิสัย 6 ระดับ ได้แก่

1. ความรู้ความจำ ความสามารถในการเก็บรักษามวลประสบการณ์ต่าง ๆ จากการที่ได้รับรู้ไว้และระลึกสิ่งนั้นได้เมื่อต้องการเปรียบดังเทปบันทึกเสียงหรือวีดิทัศน์ที่สามารถเก็บเสียงและภาพของเรื่องราวต่าง ๆ ได้ สามารถเปิดฟังหรือดูภาพเหล่านั้นได้ เมื่อต้องการ

2. ความเข้าใจ เป็นความสามารถในการจับใจความสำคัญของสื่อ และสามารถแสดงออกมาในรูปของการแปลความ ตีความ คาดคะเน ขยายความ หรือการกระทำอื่น ๆ

3. การนำความรู้ไปใช้ เป็นขั้นที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ไปใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ จึงจะสามารถนำไปใช้ได้

4. การวิเคราะห์ ผู้เรียนสามารถคิด หรือแยกแยะเรื่องราวสิ่งต่าง ๆ ออกเป็นส่วนย่อย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ และมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ความสามารถในการวิเคราะห์จะแตกต่างกันไปแล้วแต่ความคิดของแต่ละคน

5. การสังเคราะห์ ความสามารถในการที่ผสมผสานส่วนย่อย ๆ เข้าเป็นเรื่องราวเดียวกันอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่สมบูรณ์และดีกว่าเดิม อาจเป็นการถ่ายทอดความคิดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย การกำหนดวางแผนวิธีการดำเนินงานขึ้นใหม่ หรืออาจจะเกิดความคิดในอันที่จะสร้างความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นนามธรรมขึ้นมาในรูปแบบ หรือแนวคิดใหม่

6. การประเมินค่า เป็นความสามารถในการตัดสิน ตีราคา หรือสรุปเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ออกมาในรูปของคุณธรรมอย่างมีกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นไปตามเนื้อหาสาระในเรื่องนั้น ๆ หรืออาจเป็นกฎเกณฑ์ที่สังคมยอมรับก็ได้

ด้านเจตพิสัย (Affective domain)	
การรับรู้ (Receive)	ตั้งใจสนใจในสิ่งเร้า
การตอบสนอง (Respond)	มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จัดขึ้น
คุณค่า ค่านิยม (Value)	รู้สึกชาบซึ้งชื่นชมและมีแสดงออกที่ดีต่อสิ่งนั้น
การจัดระบบ (Organize)	เห็นความแตกต่างในคุณค่า, แก้ไขความขัดแย้ง สร้างปรัชญาหรือเป้าหมายให้กับตนเอง
บุคลิกภาพ (Characterize)	ทำให้เป็นคุณลักษณะหนึ่งของชีวิต

ภาพที่ 2-3 ด้านเจตพิสัย (Bloom et al., 1956)

ด้านเจตพิสัย จะประกอบด้วย พฤติกรรมย่อย ๆ 5 ระดับ ได้แก่

1. การรับรู้ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นต่อปรากฏการณ์ หรือสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นไปในลักษณะของการแปลความหมายของสิ่งเร้านั้นว่าคืออะไร แล้วจะแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่เกิดขึ้น

2. การตอบสนอง เป็นการกระทำที่แสดงออกมาในรูปของความเต็มใจ ยินยอม และพอใจต่อสิ่งเร้านั้น ซึ่งเป็นการตอบสนองที่เกิดจากการเลือกสรรแล้ว

3. การเกิดค่านิยม การเลือกปฏิบัติในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับกันในสังคม การยอมรับนับถือในคุณค่านั้น ๆ หรือปฏิบัติตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกลายเป็นความเชื่อ แล้วจึงเกิดทัศนคติที่ดีในสิ่งนั้น

4. การจัดระบบ การสร้างแนวคิด จัดระบบของค่านิยมที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความสัมพันธ์ถ้าเข้ากันได้ก็จะยึดถือต่อไปแต่ถ้าขัดกันอาจไม่ยอมรับอาจจะยอมรับค่านิยมใหม่โดยยกเลิกค่านิยมเก่า

5. บุคลิกภาพ การนำค่านิยมที่ยึดถือมาแสดงพฤติกรรมที่เป็นนิสัยประจำตัว ให้ประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ถูกต้องดีงามพฤติกรรมด้านนี้ จะเกี่ยวกับความรู้สึกและจิตใจ ซึ่งจะเริ่มจากการได้รับรู้จากสิ่งแวดล้อม แล้วจึงเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ ขยายกลายเป็นความรู้สึกด้านต่าง ๆ จนกลายเป็นค่านิยม และยังพัฒนาต่อไปเป็นความคิด อุดมคติ ซึ่งจะเป็นควบคุมทิศทางพฤติกรรมของคน คนจะรู้ดีรู้ชั่วอย่างไรนั้น ก็เป็นผลของพฤติกรรมด้านนี้

ทักษะพิสัย (Psychomotor domain) (พฤติกรรมด้านกล้ามเนื้อประสาท)

พฤติกรรมที่บ่งถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่วชำนิชำนาญ ซึ่งแสดงออกมาได้โดยตรงโดยมีเวลาและคุณภาพของงานเป็นตัวชี้ระดับของทักษะ

พฤติกรรมด้านทักษะพิสัย ประกอบด้วย พฤติกรรมย่อย ๆ 5 ขั้น ดังนี้

ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain)	
การรับรู้ (Imitation)	สังเกตและทำตาม
การลงมือปฏิบัติ ทำตาม (Manipulation)	ทำตามได้
ความถูกต้อง (Precision)	ทำได้ถูกต้อง ควบคุมและลดความผิดพลาด
ความชัดเจน ต่อเนื่องในการปฏิบัติ (Articulation)	เรียนรู้วิธีการถูกต้องตามขั้นตอน
ความเป็นธรรมชาติ (Naturalization)	แสดงพฤติกรรมเป็นประจำเป็นอัตโนมัติ จนกลายเป็นธรรมชาติ

ภาพที่ 2-4 ด้านทักษะพิสัย (Bloom et al, 1956)

1. การรับรู้ เป็นการให้ผู้เรียนได้รับรู้หลักการปฏิบัติที่ถูกต้อง หรือ เป็นการเลือกหาตัวแบบที่สนใจ

2. กระทำตามแบบ หรือ เครื่องชี้แนะ เป็นพฤติกรรมที่ผู้เรียนพยายามฝึกตามแบบที่ตนสนใจและพยายามทำซ้ำ เพื่อที่จะให้เกิดทักษะตามแบบที่ตนสนใจให้ได้ หรือ สามารถปฏิบัติงานได้ตามข้อแนะนำ

3. การหาความถูกต้อง พฤติกรรมสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องอาศัยเครื่องชี้แนะ เมื่อได้กระทำซ้ำแล้ว ก็พยายามหาความถูกต้องในการปฏิบัติ

4. การกระทำอย่างต่อเนื่องหลังจากตัดสินใจเลือกรูปแบบที่เป็นของตัวเองจะกระทำตามรูปแบบนั้นอย่างต่อเนื่อง จนปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง คล่องแคล่ว การที่ผู้เรียนเกิดทักษะได้ ต้องอาศัยการฝึกฝนและกระทำอย่างสม่ำเสมอ

5. การกระทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ พฤติกรรมที่ได้จากการฝึกอย่างต่อเนื่องจนสามารถปฏิบัติได้คล่องแคล่วว่องไวโดยอัตโนมัติ เป็นไปอย่างธรรมชาติ ซึ่งถือเป็นความสามารถของการปฏิบัติในระดับสูง

โดยสรุป การเรียนรู้หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวร และพฤติกรรมใหม่นี้เป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกฝน มิใช่เป็นผลจากการตอบสนองตามธรรมชาติหรือสัญชาตญาณ หรือวุฒิภาวะ หรือ เกิดขึ้นจากอุบัติเหตุ หรือ

ความบังเอิญต่าง ๆ โดย พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะต้องเปลี่ยนไปอย่างค่อนข้างถาวร จึงจะถือว่าเกิดการเรียนรู้ขึ้น หากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวจะยังไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้

เมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงดังนี้ (Bloom, 1959)

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ความเข้าใจ และความคิด (Cognitive domain) หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระใหม่ ก็จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความรู้ความเข้าใจสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้มากขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสมอง

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก ทัศนคติ ค่านิยม (Affective domain) หมายถึง เมื่อบุคคลได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ก็ทำให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกทางด้านจิตใจ ความเชื่อ ความสนใจ

3. ความเปลี่ยนแปลงทางด้านความชำนาญ (Psychomotor domain) หมายถึง การที่บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ทั้งในด้านความคิด ความเข้าใจ และเกิดความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม แล้วได้มีการนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติ จนเกิดความชำนาญมากขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารและการจัดการ

คำว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) มีที่มาในเชิงพัฒนาการขององค์ความรู้ที่แตกต่างกัน แต่ปัจจุบันได้มีการกำหนดองค์ความรู้ทั้งสองด้านมาผสมผสาน และประยุกต์เข้ากับองค์กรสมัยใหม่ จึงทำให้ทั้งสองคำนี้มีความหมายเช่นเดียวกัน และสามารถใช้แทนกันได้ เพียงแต่ความนิยมคุ้นเคยหรือความนึกคิดเชิงภาษาที่แตกต่างกันไปบ้างเท่านั้น กล่าวคือ มีนัย (Sense) ที่แตกต่างกันในด้านต่อไปนี้

1. เกี่ยวกับประเภทขององค์กรและหน่วยงาน คำว่า “การบริหาร” นิยมใช้ในหน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานราชการ ดังจะเห็นได้จากตำแหน่งบริหาร หรือนักบริหาร (Administration) มีการบัญญัติศัพท์สาขาวิชาที่ศึกษาด้านนี้ว่า “รัฐประศาสน์ศาสตร์” (Public administration) ขณะที่คำว่า การจัดการมักหมายถึงการบริหารงานในองค์กรภาคเอกชน หรือธุรกิจมากกว่าการบริหารรัฐกิจดังจะพบเสมอว่า ตำแหน่งสำคัญในองค์กรเอกชนใช้คำว่า “ผู้จัดการ” (Manager)

2. เกี่ยวกับระดับหรือขอบข่ายความรับผิดชอบของการดำเนินการ การบริหารบางครั้งเป็นคำที่ผู้ใช้ให้ความหมายถึง การทำหน้าที่ในระดับนโยบาย คือการตัดสินใจให้แนวทาง และรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นในภาพรวม ส่วนการจัดการเน้นการดำเนินงานในระดับปฏิบัติ (Policy implementation) ซึ่งเป็นหน้าที่ต้องรับผิดชอบรองลงมา หรือเป็นหน่วยงานระดับกลางหรือระดับล่าง

ในทางวิชาการทั้งการบริหารและการจัดการ ไม่ได้มีความหมายแตกต่างกัน คำว่าการจัดการสามารถใช้ได้ในองค์กรภาครัฐ และใช้กับการดำเนินงานระดับนโยบายเช่นกัน ทั้งนี้เพราะแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ (Modern management thought) เน้นการผสมผสานองค์ความรู้ทั้งศาสตร์การบริหาร (Administrative science) ศาสตร์การจัดการ (Management science) ตลอดจนพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral science) เข้าด้วยกันอย่างแยกไม่ออก (วิชัย รูปขำดี, 2542)

องค์ประกอบและกระบวนการจัดการ

กระบวนการจัดการ (Management process) หมายถึง ขั้นตอนการทำงานที่ทำหน้าที่จัดการพึงปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ คือ มีสิ่งนำเข้ามาผ่านในระบบการจัดการและจะได้ผลงานหรือผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานออกมาตามที่ต้องการ โดยมีผู้พยายามชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบของกระบวนการจัดการที่เหมาะสมว่าควรจะประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

Gulik and Urwick (n.d. อ้างถึงใน สุรสิทธิ์ ฤทธิ์สรไกร 2538) ได้มององค์ประกอบของการจัดการที่มีประสิทธิภาพภายใต้กระบวนการบริหารว่ามีกิจกรรมที่สำคัญ 7 ประการ หรือที่เรียกกันย่อๆ ว่า POSDCORB Model 1 ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การประสาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการงบประมาณ

Hodgetts (n.d. อ้างถึงใน วิชัย รูปขาดี, 2542) มองกระบวนการจัดการภายใต้แนวคิดเชิงระบบว่า กระบวนการจัดการที่แท้จริง ก็คือการทำหน้าที่ของการจัดการ (Management function) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ของการจัดการภายใต้เรื่องที่สำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่ การวางแผนกำหนดทิศทางของหน่วยงาน (Planning the enterprises direction) การจัดโครงสร้างองค์กรและบุคคล (Organizing and staffing the structure) การอำนวยการเชิงการนำ และการผลักดันบุคลากร (Leading and influencing the personnel) การควบคุมในเชิงการปฏิบัติการ และในด้านทรัพยากร (Controlling organizational operations and resources)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ระบุถึงหน้าที่ในการบริหาร (Management functions) ที่สำคัญมีด้วยกัน 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้าซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ การวางแผนจะต้องมีกระบวนการนึกคิด (Conceptual thinking) ที่สมบูรณ์ และเป็นสาระถูกต้อง เพื่อให้สามารถช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) พัฒนากลยุทธ์ (Strategies) จัดทำแผนงาน (Programs) จัดสรรงบประมาณ การใช้ทรัพยากร ต่าง ๆ (Budget) กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) และแนวนโยบาย (Policies) ที่ดีที่สุดสำหรับองค์การของตน ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์และคาดการณ์ (Forecast) สภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างระมัดระวัง และรอบคอบที่สุดแล้ว เป้าหมายสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่วางแผน คือ จะต้อง

ตัดสินใจเลือกและรู้จักทำแผนต่าง ๆ ให้ได้แผนงานที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับกำลังความสามารถขององค์การที่จะเป็นหนทางให้องค์การสามารถหาประโยชน์จากการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ได้คาดการณ์ไว้แล้ว

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการบริหารสิ่งของ และทรัพยากรต่าง ๆ (Things) ภายหลังจากที่ได้ใช้ดุลพินิจ และมีข้อตัดสินใจที่ยุติแล้วว่า จะทำอะไรบ้าง การดำเนินการเพื่อจัดองค์การตามกระบวนการนี้ จะประกอบด้วยงานที่ต้องทำดังนี้ คือ จัดทำโครงสร้างองค์การ (Organization structure) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดจะแบ่งสรรกันไปทำ ระบุขอบเขตของตำแหน่งงานต่าง ๆ พิจารณาให้ทราบถึงรายละเอียดความยากง่ายของงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สามารถทราบถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการได้

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ ภาระหน้าที่ ที่เกี่ยวกับการบริหารตัวคน ซึ่งเริ่มต้นด้วยการเสาะหา และคัดเลือกให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ ที่ได้พิจารณามาแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้ประกันได้ว่างานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างได้ผลที่สุด ภาระหน้าที่นี้จะสำคัญที่สุดที่จะต้องสามารถเข้าใจ และทำการฝึกอบรมและพัฒนาคนงานให้มีความสามารถ มีความพร้อม โดยเฉพาะการจัดหาคนในระดับผู้บริหารรองลงมา

4. การจัดการ (Directing) หมายถึงความพยายามที่จะให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์การเป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ด้วยการพยายามเอาชนะใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายให้ร่วมมือกันทำงาน และเสริมต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การรู้จักมอบหมายงาน ชักจูงใจ และกระตุ้นให้ทุกคนทำงานดี การรู้จักประสานงานของทุกฝ่ายให้เข้ากันได้ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นภาระที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้การสั่งการสมบูรณ์ และสำเร็จผลได้ในที่สุด ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและกลุ่มคน จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้สามารถบังคับบัญชาให้การทำงานของคนงานแต่ละคนได้ผลสูงสุด

5. การควบคุม (Controlling) คือ การบังคับ หรือกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน เพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในประการทั้งปวง ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องคอยควบคุมงานต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบอยู่เสมอ กระบวนวิธีการควบคุมภายใต้ระบบการควบคุมที่จัดขึ้น คือการวัดผลงานที่ทำไปด้วยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อช่วยให้ทราบถึงข้อแตกต่างที่ผิดไปจากแผน และสามารถดำเนินการแก้ไขเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้ เนื่องจากงานที่ทำทุกอย่างจำเป็นต้องอาศัยคนเป็นผู้ทำการควบคุม จึงควรมีจุดสนใจที่การควบคุมให้ปฏิบัติงานเป็นผลดีเสมอ

การรู้จักใช้ระบบการตอบแทนและลงโทษ จึงเป็นศิลปะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องเข้าใจด้วยเสมอ

ความหมายของการจัดการ (Defining management)

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins & DeCenzo, 2004) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขบวนการ (Process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่างๆด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำองค์การ และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และขบวนการจัดการ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของ การจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำ เข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ก็หมายความว่า เราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการ ก็คือ ทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

ประสิทธิผล (Effectiveness) สำหรับประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันที่ละมาก ๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้แต่ประสิทธิภาพ คือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำ แต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็นต้น และ ในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวก็ไม่ได้ ต้องคำนึงถึงต้นทุนและความมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น บริษัท Hewlett-Packard อาจจะทำตลับหมึกสีสำหรับเครื่อง Laser printer ที่มีสีเหมือนจริงและทนนานมากกว่าเดิมได้ แต่ต้องใช้เวลาแรงงาน และวัตถุดิบที่สูงขึ้นมาก ทางด้านประสิทธิผลออกมาดี แต่นับว่าไม่มีประสิทธิภาพ เพราะต้นทุนรวมสูงขึ้นมาก เป็นต้น

ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจในสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านมนุษย์ศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ปรัชญา การเมือง จิตวิทยา และ

สังคมศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน การค้าเสรี ความขัดแย้ง การใช้อำนาจ และความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคม

ขบวนการจัดการ (Management process)

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 Henri Fayol ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้องทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POCCC) และต่อมาในช่วงกลางปีทศวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาเป็น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อขบวนการจัดการ 5 ประการนี้ เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การโน้มนำ (Leading/ influencing) และการควบคุม (Controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละส่วนของขบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย

การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์การด้วย

การจัดองค์การ(Organizing) เป็นกิจกรรมที่ทำเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดย พิจารณาว่า การที่จะทำให้ได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับขั้นอย่างไร ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

การโน้มนำพนักงาน (Leading/ influencing) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ลดความขัดแย้งและความตรึงเครียดในองค์การ

การควบคุม (Controlling) เมื่อองค์การมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์การ ว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ จะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น ผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้า

หมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบ และแก้ไขนี้ก็คือขบวนการควบคุม

บทบาทของการจัดการ (Managerial roles) เมื่อกล่าวถึงหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการในองค์การมักมุ่งไปที่หน้าที่ต่าง ๆ ในขบวนการจัดการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำ และการควบคุม) ดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานขององค์การที่แตกต่างกันด้วย (เช่น มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์การที่แสวงหากำไรหรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์การที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่อยู่ในระดับบริหารที่แตกต่างกันจะให้เวลาในการทำกิจกรรมของแต่ละหน้าที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์การแล้ว Mintzberg เห็นว่าบทบาทของ การจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's managerial roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) บทบาทด้านข้อมูล (Informational roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) โดยแต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาทย่อยดังต่อไปนี้

บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่

1. บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead): ทำหน้าที่ประจำวันต่าง ๆ ตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น

2. บทบาทผู้นำ (Leader): ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

3. บทบาทการสร้างสัมพันธภาพ (Liaison): โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

บทบาทด้านข้อมูล (Informational roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

4. เป็นผู้ติดตามประเมินผล (Monitor): เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์การและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของระบบ

5. เป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminator): รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์การ บางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความแตกต่างกันที่เกิดขึ้นในองค์การ

6. เป็นโฆษก (Spokesperson): ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับ แผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์การ เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

7. เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur): หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ

8. เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (Disturbance hander): รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์การเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์การ

9. เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator): เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆในองค์การ เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่างๆขององค์การโดยจัดลำดับ และกระจายอำนาจ ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ และจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

10. เป็นผู้ต่อรอง (Negotiator): รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์การ เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสหภาพแรงงานขององค์การ หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (suppliers)

ทักษะของนักบริหาร (Management skills)

ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หรืออยู่ในองค์การใดก็ทำหน้าที่ในการจัดการ 4 อย่าง ได้ แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การโน้มนำ (Leading/ influencing) และการควบคุม (Controlling) และการที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องมีทักษะที่ดีด้านการจัดการ ซึ่งทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะด้านคน (Human skills) และทักษะด้านความคิด (Conceptual skills)

ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูงทักษะความสามารถนี้จะเป็นเรื่อง

เกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของอุตสาหกรรม ขบวนการและผลิตภัณฑ์ขององค์การ และสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำ เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคมักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัวงาน เช่น ขบวนการหรือผลิตภัณฑ์

ทักษะด้านคน (Human skills) เป็นทักษะในการทำให้เกิดความประสานงานกันของกลุ่มที่ผู้บริหารนั้นรับผิดชอบ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร และผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่ม เป็นทักษะการทำงานกับคน

ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) เป็นความสามารถในการมององค์การในภาพรวม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิด จะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การว่ามีผลต่อกันอย่างไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับปัจจัยแวดล้อมองค์การ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งขององค์การมีผลกระทบกับส่วนอื่น ๆ อย่างไร

ทักษะด้านความคิดนี้จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงในระดับบริหารที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะเข้ามาดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ในการผลิต และด้านเทคนิคน้อยลง แต่จะเน้นไปที่การมองภาพรวมขององค์การและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์การมากกว่า ส่วนทักษะด้านคน ยังคงมีความสำคัญอย่างมากในทุกระดับของการบริหาร เพราะทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับคน

กิจกรรมของนักบริหาร (Managerial activities)

มีการศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมที่ทำของนักบริหารในแต่ละวันว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว จะให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ต่างไปจากนักบริหารที่มีประสิทธิผลที่มีผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย และเป็นที่ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการศึกษาของ Luthans et al. (2002 cited in Robbins, 2003) พบว่า กิจกรรมที่นักบริหารส่วนใหญ่ทำสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. การจัดการแบบเดิม (Traditional management) เช่น การตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุม

2. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลประจำวัน และทำงานเอกสาร

3. การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource management) เช่น การจูงใจ การสร้างวินัย จัดการความขัดแย้ง งานบุคคล และ การฝึกอบรม และ

4. การสร้างเครือข่าย (Networking) เช่น การเข้าสังคม เล่นการเมืองในองค์การ และมีกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานภายนอก

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุป

1. การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่าง มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ

2. ผู้จัดการ (Manager) หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับหรือทำโดยผ่านพนักงานอื่น ๆ ให้เกิดการประสานงาน เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การเปลี่ยนแปลงขององค์การในปัจจุบัน ทำให้บทบาทของผู้จัดการต้องปรับเปลี่ยนไป ไม่มีเส้นแบ่ง ระหว่าง ผู้จัดการ กับ พนักงาน อย่างชัดเจน

3. ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ก็หมายความว่า เราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ส่วนประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นั่นคือ ประสิทธิภาพจะเน้นที่วิธีการในการปฏิบัติงาน ส่วนประสิทธิผลจะเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

4. ขบวนการจัดการ (Management process) ประกอบด้วย กิจกรรมที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และวางกลยุทธ์ รวมทั้งแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดวางโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

3. การโน้มนำ (Leading/ influencing) เป็นการจูงใจ โน้มนำพนักงานรายบุคคลและกลุ่มให้ปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสาร รวมถึงการรับมือกับประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ และ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และทำการแก้ไข เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

5. ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะด้านคน (Human skills) และทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องการทักษะในแต่ละด้านแตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องการทักษะด้านความคิดสูงกว่าผู้บริหารระดับต้น

และผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากกว่าผู้บริหารระดับสูง ส่วนด้านทักษะเกี่ยวกับคนนั้นจำเป็นสำหรับทุกระดับ

6. ผู้บริหารมักเป็นผู้ที่มีอำนาจในองค์การ และอาจใช้อำนาจในทางที่ขัดกับหลักจริยธรรม คือ ไม่ได้ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ หรือใช้อำนาจซึ่งก้าวก่ายสิทธิอันชอบธรรมของผู้อื่น

แนวคิดการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

Thai-aec.com (2014) กล่าวว่า AEC เป็นการพัฒนามาจากการเป็นสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Association of South East Asian Nations: ASEAN) ก่อตั้งขึ้นตามปฏิญญากรุงเทพฯ (Bangkok declaration) เมื่อ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 โดยมีประเทศผู้ก่อตั้งแรกเริ่ม 5 ประเทศ คือ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย ต่อมาในปี พ.ศ. 2527 บรูไนดารุสซาลาม ก็ได้เข้าเป็นสมาชิก ตามด้วยปี พ.ศ. 2538 เวียดนามก็เข้าร่วมเป็นสมาชิก ต่อมาปี พ.ศ. 2540 ลาวและพม่าเข้าร่วม และปี พ.ศ. 2542 กัมพูชา ก็ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกลำดับที่ 10 ทำให้ปัจจุบันอาเซียนเป็นกลุ่มเศรษฐกิจภูมิภาคขนาดใหญ่ มีประชากร รวมกันเกือบ 500 ล้านคน จากนั้นในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 ที่อินโดนีเซีย เมื่อ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2546 ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนได้ตกลงกันที่จะจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งประกอบด้วย 3 เสาหลัก คือ

1. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic community: AEC)
2. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (Socio-cultural pillar)
3. ประชาคมความมั่นคงอาเซียน (Political and security pillar)

คำขวัญของอาเซียน คือ “One vision, one identity, one community” หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งอัตลักษณ์ หนึ่งประชาคม เดิมกำหนดเป้าหมายที่จะตั้งขึ้นในปี 2563 แต่ต่อมาได้ตกลงกันเลื่อนกำหนดให้เร็วขึ้นเป็นปี พ.ศ. 2558 และก้าวสำคัญต่อมาคือการจัดทำปฏิญญาอาเซียน (ASEAN Charter) ซึ่งมีผลใช้บังคับแล้วตั้งแต่เดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2552 นับเป็นการยกระดับความร่วมมือของอาเซียนเข้าสู่มิติใหม่ในการสร้างประชาคม โดยมีพื้นฐานที่แข็งแกร่งทางกฎหมายและมีองค์กรรองรับการดำเนินการเข้าสู่เป้าหมายดังกล่าวภายในปี พ.ศ. 2558 ปัจจุบันประเทศสมาชิกอาเซียนรวม 10 ประเทศ ได้แก่ ไทย พม่า มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เวียดนาม ลาว กัมพูชา บรูไน สำหรับเสาหลักการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic community หรือ AEC) ภายในปี พ.ศ. 2558 เพื่อให้อาเซียนมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมืออย่างเสรี และเงินทุนที่เสรีขึ้นต่อมาในปี พ.ศ. 2550 อาเซียนได้จัดทำพิมพ์เขียวเพื่อจัดตั้งประชาคม

เศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) เป็นแผนบูรณาการงานด้านเศรษฐกิจให้เห็นภาพรวมในการมุ่งไปสู่ AEC ซึ่งประกอบด้วยแผนงานเศรษฐกิจในด้านต่าง ๆ พร้อมกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินมาตรการต่าง ๆ จนบรรลุเป้าหมายในปี พ.ศ. 2558 รวมทั้งการให้ความยืดหยุ่นตามที่ประเทศสมาชิกได้ตกลงกันล่วงหน้าในอนาคต AEC จะเป็นอาเซียน +3 โดยจะเพิ่มประเทศ จีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น เข้ามาอยู่ด้วย และต่อไปก็จะมีการเจรจา อาเซียน +6 จะมีประเทศ จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และอินเดียต่อไป

AEC BLUEPRINT

สำหรับเสาหลักการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic community หรือ AEC) ภายในปี พ.ศ. 2558 เพื่อให้อาเซียนมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมืออย่างเสรี และเงินทุนที่เสรีขึ้นต่อมาในปี พ.ศ. 2550 อาเซียนได้จัดทำพิมพ์เขียวเพื่อจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) เป็นแผนบูรณาการงานด้านเศรษฐกิจให้เห็นภาพรวมในการมุ่งไปสู่ AEC ซึ่งประกอบด้วยแผนงานเศรษฐกิจในด้านต่าง ๆ พร้อมกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินมาตรการต่าง ๆ จนบรรลุเป้าหมายในปี พ.ศ. 2558 รวมทั้งการให้ความยืดหยุ่นตามที่ประเทศสมาชิกได้ตกลงกันล่วงหน้าเพื่อสร้างพันธสัญญาระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน อาเซียนได้กำหนดยุทธศาสตร์การก้าวไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่สำคัญดังนี้

1. การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน

การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน เป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งจะทำให้อาเซียนมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น โดยอาเซียนได้กำหนดกลไกและมาตรการใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินมาตรการด้านเศรษฐกิจที่มีอยู่แล้ว เร่งรัดการรวมกลุ่มเศรษฐกิจในสาขาที่มีความสำคัญลำดับแรก อำนวยความสะดวกการเคลื่อนย้ายบุคคลแรงงานฝีมือ และผู้เชี่ยวชาญ และเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลไกสถาบันในอาเซียน การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกันของอาเซียน มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การเคลื่อนย้ายสินค้าเสรี การเคลื่อนย้ายบริการเสรีการเคลื่อนย้ายการลงทุนเสรีการเคลื่อนย้ายเงินทุนเสรีขึ้น และการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือเสรีทั้งนี้ อาเซียนได้กำหนด 12 สาขา อุตสาหกรรมสำคัญลำดับแรกอยู่ภายใต้ตลาดและฐานการผลิตเดียวกันของอาเซียน ได้แก่ เกษตร ประมง ผลิตภัณฑ์ยาง ผลิตภัณฑ์ไม้ สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อิเล็กทรอนิกส์ ยานยนต์ การขนส่งทางอากาศ สุขภาพ ท่องเที่ยวและโลจิสติกส์ รวมทั้งความร่วมมือในสาขาอาหาร เกษตรและป่าไม้การเป็นตลาดสินค้าและบริการเดียวจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายการผลิตในภูมิภาคและเสริมสร้างศักยภาพของอาเซียนในการเป็นศูนย์กลางการผลิตของโลก และเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานโลก โดยประเทศสมาชิกได้ร่วมกันดำเนินมาตรการต่าง ๆ ที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันของอาเซียน ได้แก่ ยกเลิก

ภาษีศุลกากรให้หมดไป ทยอยยกเลิกอุปสรรคทางการค้าที่มิใช่ภาษีปรับประสานพิธีการด้านศุลกากรให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและง่ายขึ้น ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนธุรกรรมเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือเสรี นักลงทุนอาเซียนสามารถลงทุนได้อย่างเสรีในสาขาอุตสาหกรรมและบริการที่ประเทศสมาชิกอาเซียนเปิดให้ เป็นต้น

2. การเป็นภูมิภาคที่มีความสามารถในการแข่งขัน

เป้าหมายสำคัญของการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียน คือ การสร้างภูมิภาคที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง มีความเจริญรุ่งเรือง และมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจภูมิภาคที่มีความสามารถในการแข่งขันมี 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) นโยบายการแข่งขัน 2) การคุ้มครองผู้บริโภค 3) สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา (IPR) 4) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 5) มาตรการด้านภาษี 6) พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

ประเทศสมาชิกอาเซียนมีข้อผูกพันที่จะนำกฎหมายและนโยบายการแข่งขันมาบังคับใช้ภายในประเทศ เพื่อทำให้เกิดการแข่งขันที่เท่าเทียมกันและสร้างวัฒนธรรมการแข่งขันของภาคธุรกิจที่เป็นธรรมนำไปสู่การเสริมสร้างการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคในระยะยาว

3. การเป็นภูมิภาคที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน

การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME’s) 2) ความริเริ่มในการรวมกลุ่มของอาเซียน (Initiatives for ASEAN integration: IAI) ความริเริ่มดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดช่องว่างการพัฒนา ทั้งในระดับ SME’s และเสริมสร้างการรวมกลุ่มของกัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม ให้สามารถดาเนินการตามพันธกรณีและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของอาเซียน รวมทั้งเพื่อให้ประเทศสมาชิกอาเซียนทุกประเทศได้รับประโยชน์จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ

4. การเป็นภูมิภาคที่มีการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก

อาเซียนอยู่ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเชื่อมต่อระหว่างกันและมีเครือข่ายกับโลกสูงโดยมีตลาดที่พึ่งพากันและอุตสาหกรรมระดับโลก ดังนั้น เพื่อให้ภาคธุรกิจของอาเซียนสามารถแข่งขันได้ในตลาดระหว่างประเทศ ทำให้อาเซียนมีพลวัตรเพิ่มขึ้นและเป็นผู้ผลิตของโลก รวมทั้งทำให้ตลาดภายในยังคงรักษาความน่าดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ อาเซียนจึงต้องมองออกไปนอกภูมิภาคอาเซียนบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก โดยดำเนิน 2 มาตรการ คือ 1) การจัดทำเขตการค้าเสรี (FTA) และความเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด (CEP) กับประเทศนอกอาเซียน 2) การมีส่วนร่วมในเครือข่ายห่วงโซ่อุปาทานโลก

กฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter)

หรือธรรมนูญอาเซียนกฎบัตรอาเซียนเปรียบเสมือนรัฐธรรมนูญของอาเซียนที่จะทำให้อาเซียนมีสถานะเป็นนิติบุคคล เป็นการวางกรอบทางกฎหมายและโครงสร้างองค์กรให้กับอาเซียน โดยนอกจากจะประมวลสิ่งที่ถือเป็นค่านิยม หลักการ และแนวปฏิบัติในอดีตของอาเซียนมาประกอบกันเป็นข้อปฏิบัติอย่างเป็นทางการของประเทศสมาชิกแล้ว ยังมีการปรับปรุงแก้ไขและสร้างกลไกใหม่ขึ้น พร้อมกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรที่สำคัญในอาเซียน ตลอดจนความสัมพันธ์ในการดำเนินงานขององค์กรเหล่านี้ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของอาเซียนให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งการขับเคลื่อนการรวมตัวของประชาคมอาเซียน ให้ได้ภายในปี พ.ศ. 2558 ตามที่ผู้นำอาเซียนได้ตกลงกันไว้

กฎบัตรอาเซียนสร้างกลไกตรวจสอบและติดตามการดำเนินการตามความตกลงต่าง ๆ ของประเทศสมาชิกในหลากหลายรูปแบบ เช่น

1. ให้อำนาจเลขาธิการอาเซียนดูแลการปฏิบัติตามพันธกรณีและคำตัดสินขององค์กรระงับข้อพิพาท

2. หากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงต่าง ๆ ทำให้เกิดข้อพิพาทระหว่างรัฐสมาชิกสามารถใช้กลไกและขั้นตอนระงับข้อพิพาททั้งที่มีอยู่แล้ว และที่จะตั้งขึ้นใหม่เพื่อแก้ไขข้อพิพาทที่เกิดขึ้นโดยสันติวิธี

3. หากมีการละเมิดพันธกรณีในกฎบัตรฯ อย่างร้ายแรง ผู้นำอาเซียนสามารถกำหนดมาตรการใด ๆ ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อรัฐผู้ละเมิดพันธกรณีกฎบัตรอาเซียนช่วยให้อาเซียนเป็นประชาคมเพื่อประชาชนได้อย่างไรข้อบทต่าง ๆ ในกฎบัตรอาเซียนแสดงให้เห็นว่าอาเซียนกำลังผลักดันองค์กรให้เป็นประชาคมเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง จึงกำหนดให้การลดความยากจนและลดช่องว่างการพัฒนาเป็นเป้าหมายหนึ่งของอาเซียนกฎบัตรอาเซียนเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในอาเซียนผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ของอาเซียนมากขึ้น ทั้งยังกำหนดให้มีความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับสมัชชารัฐสภาอาเซียน ซึ่งเป็นองค์กรความร่วมมือระหว่างรัฐสภาของประเทศสมาชิกกำหนดให้มีการจัดตั้งกลไกสิทธิมนุษยชนของอาเซียนเพื่อส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน

ความสำคัญของกฎบัตรอาเซียนต่อประเทศไทย

กฎบัตรอาเซียนให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามพันธกรณีต่าง ๆ ของประเทศสมาชิกซึ่งจะช่วยสร้างเสริมหลักประกันให้กับไทยว่า จะสามารถได้รับผลประโยชน์ตามที่ตกลงกันไว้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย นอกจากนี้ การปรับปรุงการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กรของอาเซียนให้มี

ประสิทธิภาพมากขึ้น และการเสริมสร้างความร่วมมือในทั้ง 3 เสาหลัก ของประชาคมอาเซียนจะเป็นฐานสำคัญที่จะทำให้อาเซียนสามารถตอบสนองต่อความต้องการและผลประโยชน์ของรัฐสมาชิกรวมทั้งยกสถานะและอำนาจต่อรอง และภาพลักษณ์ของประเทศสมาชิกในเวทีระหว่างประเทศได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเอื้อให้ไทยสามารถผลักดันและได้รับผลประโยชน์ด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นด้วย

สมใจ กงเติม (2556) ได้กล่าวว่า เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 ณ วังสราญรมย์ (ที่ตั้งของกระทรวงต่างประเทศไทยในขณะนั้น) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศของ 5 ประเทศ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทยได้ลงนามใน “ปฏิญญากรุงเทพฯ” เพื่อจัดตังสมาคมความร่วมมือในระดับภูมิภาคของประเทศต่าง ๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ภายใต้ชื่อ “สมาคมประชาชาติแห่งตะวันออกเฉียงใต้” หรือ “อาเซียน” (ASEAN) ซึงย่อมาจาก (Association of South East Asian nations) ทั้งนี้ก่อนหน้าการลงนามในปฏิญญากรุงเทพฯ รัฐมนตรีต่างประเทศของทั้ง 5 ประเทศ ได้หารือเกี่ยวกับความเป็นไปของการจัดตั้งสมาคมอาเซียนและยกร่างปฏิญญากรุงเทพฯ ได้ระบุวัตถุประสงค์ 7 ประการ ของการจัดตั้งอาเซียน ได้แก่

1. ส่งเสริมความร่วมมือและความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีวิทยาศาสตร์และการบริหาร
2. ส่งเสริมสันติภาพและความมันคงส่วนภูมิภาค
3. เสริมสร้างความเจริญรุ่ง เรืองทางเศรษฐกิจพัฒนาการทางวัฒนธรรมในภูมิภาค
4. ส่งเสริมให้ประชาชนในอาเซียนมีความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดี
5. ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในรูปของการฝึกอบรมและการวิจัย และส่งเสริมการศึกษาด้านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
6. เพิ่มประสิทธิภาพของการเกษตรและอุตสาหกรรม การขยายการค้า ตลอดจนการปรับปรุงการขนส่งและการคมนาคม
7. เสริมสร้างความร่วมมืออาเซียนกับประเทศภายนอกองค์การ และความร่วมมือแห่งภูมิภาคอื่น ๆ และองค์การระหว่างประเทศ

นโยบายการดำเนินงานของอาเซียนจะเป็นผลจากการประชุมหารือในระดับหัวหน้ารัฐบาลระดับรัฐมนตรีและเจ้าหน้าที่อาวุโสอาเซียน ทั้งนี้การประชุมสุดยอด (ASEAN Summit) หรือการประชุมของผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นการประชุมระดับสูงสุดเพื่อกำหนดแนวนโยบายในภาพรวม และเป็นโอกาสที่ประเทศสมาชิกจะได้ร่วมกันประกาศเป้าหมายและแผนงานของอาเซียนในระยะซึ่งจะปรากฏเป็นเอกสารในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ แผนปฏิบัติการ

(Action plan) แถลงการณ์ร่วม (Joint declaration) ปฏิญญา (Declaration) ความตกลง (Agreement) หรืออนุสัญญา (Convention) ส่วนการประชุมในระดับรัฐมนตรีและเจ้าหน้าที่อาวุโสจะเป็นการประชุม เพื่อพิจารณาทั้งนโยบายในภาพรวมและนโยบายเฉพาะด้าน

นับตังแต่ประเทศในกลุ่มอาเซียนมีการรวมตัวกัน ภายหลังการประกาศปฏิญญากรุงเทพ (Bangkok declaration) และการก่อตั้งประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียน เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น สมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Association of South East Asian nations) เป็นต้นมา ประเทศสมาชิกต่างได้ประโยชน์จากความร่วมมือที่ช่วยให้ผ่านพ้น วิกฤติต่าง ๆ และสามารถเพิ่มอำนาจต่อรองกับประชาคมอื่น ๆ ในโลกให้สูงขึ้น ภายหลังการ รับรองเอกสาร “วิสัยทัศน์อาเซียน 2020” (ASEAN Vision 2020) ในปี พ.ศ. 2540 (ค.ศ. 1997) เพื่อพัฒนา อาเซียนไปสู่ “ประชาคมอาเซียน” (ASEAN Community) ให้เป็นผลสำเร็จภายในปี พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) และเห็นชอบให้มีการร่าง “กฎบัตรอาเซียน” เพื่อเป็น “ธรรมนูญ” การบริหารปกครองกลุ่ม ประเทศอาเซียนทัง 10 ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ตลอดจนการประชุมสุดยอดอาเซียนในปี พ.ศ. 2550 (ค.ศ. 2007) ที่มีข้อตกลงให้เร่งรัดการจัดตังประชาคมอาเซียนให้แล้ว เสร็จเร็วขึ้นอีก 5 ปี ภายในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) ซึงมีการลงนามรับรอง “ร่างกฎบัตรอาเซียน” (ASEAN Charter) เป็นกติกาในการอยู่ร่วมกันที่เน้นความยึดมันในหลักการแห่งประชาธิปไตย หลักนิติธรรมและธรรมาภิบาล การเคารพและคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและเสรีภาพขั้นพื้นฐาน ที่จะนำไปสู่ความเป็นหนึ่งเดียวของอาเซียนดังคำขวัญทีว่า “หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งเอกลักษณ์ หนึ่งประชาคม” (One vision, one identity, one community)

ความร่วมมือของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก ซึ่งประกอบด้วย ประชาคมการเมือง และความมันคงอาเซียน (ASEAN Political security community: APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic community: AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-cultural community: ASCC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นเป้าหมายของการรวมตัวกันของประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองและขีดความสามารถการแข่งขันของอาเซียน ในเวทีระหว่างประเทศในทุกด้านรวมถึงความสามารถในการรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ในระดับโลกทีส่งผลกระทบมาถึงภูมิภาคอาเซียน เช่น ภาวะโลกร้อน การก่อการร้าย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คือ การทำให้ประเทศสมาชิกอาเซียนเป็น “ครอบครัวเดียวกัน” ที่มีความแข็งแกร่งโดยสมาชิกในครอบครัวมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ปลอดภัย และสามารถทำมาค้าขายได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น แรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำประเทศสมาชิกตกลงกันที่จะจัดตั้งประชาคมอาเซียน อันถือเป็นการปรับปรุงตัวครั้งใหญ่และวางรากฐานของการพัฒนาของอาเซียน คือ สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านการเมือง

เศรษฐกิจและสังคม ที่ทำให้อาเซียนต้องเผชิญกับความท้า ทายใหม่ ๆ เช่น โรคระบาด อาชญากรรมข้ามชาติ ภัยพิบัติธรรมชาติและปัญหาสิงแวดล้อม และความเสี่ยงที่อาเซียนอาจจะไม่สามารถแข่งขันทางเศรษฐกิจได้กับประเทศอื่น ๆ โดยเฉพาะจีนและอินเดีย ซึงมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดด

แนวคิดการรวมกลุ่มประชาคมอาเซียน

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (เออีซี) เกิดขึ้นมาจากการพัฒนาสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (อาเซียน) เนื่องจากสมาชิกอาเซียนเห็นว่า ปัจจุบันอาเซียนมีจำนวนประเทศ 10 ประเทศ ประชากรร่วม 600 ล้านคน ถือว่าเป็นเศรษฐกิจภูมิภาคขนาดใหญ่ภูมิภาคหนึ่งที่ควรมีการร่วมมือกันเพื่อทำให้อาเซียนมีความเข้มแข็งในด้านต่าง ๆ มากขึ้น

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian nations) หรือ อาเซียน (ASEAN) เป็นองค์การทางภูมิรัฐศาสตร์และเศรษฐกิจในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีประเทศสมาชิกทั้งหมด 10 ประเทศ ได้แก่ ประเทศอินโดนีเซีย มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ บรูไน ไทย เวียตนาม ลาว กัมพูชา และ เมียนม่าร์อาเซียนมีพื้นที่ราว 4,435,670 ตารางกิโลเมตร มีประชากรราว 590 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2553 GDP ของประเทศสมาชิกรวมกันคิดเป็นมูลค่าราว 1.8 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นลำดับที่ 9 ของโลกเรียงตามจีดีพี อาเซียนมีภาษาอังกฤษเป็นภาษาทางการ อาเซียนมีจุดเริ่มต้นจากสมาคมอาสา ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2504 โดยไทย มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2510 ได้มีการลงนามในปฏิญญากรุงเทพ

อาเซียนได้ถือกำเนิดขึ้นโดยมีรัฐสมาชิกเริ่มต้น 5 ประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความร่วมมือในการเพิ่มอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ การพัฒนาสังคม วัฒนธรรมในกลุ่มประเทศสมาชิก และการธำรงรักษาสันติภาพและความมั่นคงในภูมิภาค และเปิดโอกาสให้คลายข้อพิพาทระหว่างประเทศสมาชิกอย่างสันติ หลังจาก พ.ศ. 2527 เป็นต้นมา อาเซียนมีรัฐสมาชิกเพิ่มขึ้นจนมี 10 ประเทศ ในปัจจุบัน กฎบัตรอาเซียนได้มีการลงนามเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2551 ซึ่งทำให้อาเซียนมีสถานะคล้ายกับสหภาพยุโรปมากยิ่งขึ้น เขตการค้าอาเซียนได้เริ่มประกาศใช้ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2553 และกำลังก้าวสู่ความเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สำหรับเสาหลักการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic community หรือ AEC) มี 3 เสาหลัก คือ หลักที่ 1 คือ ประชาคมการเมืองและความมั่นคง หลักที่ 2 คือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และหลักที่ 3 ประชาคมสังคม และวัฒนธรรมอาเซียน ที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2558

วัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

AEC หรือ ASEAN Economic community ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นเป้าหมายการรวมตัวกันของประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับคู่ค้า และเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจระดับโลก รวมถึงมีการยกเว้นภาษีสินค้าบางชนิดให้กับประเทศสมาชิก ส่งเสริมให้ภูมิภาคมีความเจริญมั่งคั่ง มั่นคง ประชาชนอยู่ดีกินดี โดย ASEAN ได้กำหนดยุทธศาสตร์การก้าวไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่สำคัญดังนี้

1. การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน (Single market and production base)
2. มีการเคลื่อนย้าย สินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และ แรงงานมีฝีมือ อย่างเสรี
3. การเป็นภูมิภาคที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง
4. การเป็นภูมิภาคที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน
5. การเป็นภูมิภาคที่มีการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก

แนวความคิดเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

เดือนธันวาคม พ.ศ. 2540 ในการประชุม ณ กรุงกวัลาลมัเปอร์บรรดาผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนได้ร่วมประกาศ “วิสัยทัศน์อาเซียน 2020” (ASEAN Vision 2020)โดยกำหนดเป้าหมายว่าภายในปี ค.ศ. 2020 (พ.ศ. 2563) อาเซียนจะมีรูปแบบความร่วมมือที่พัฒนาใกล้ชิดมากขึ้นยิ่งกว่าเดิม ต่อมาในการประชุมผู้นำอาเซียน (ASEAN Summit) ครั้งที่ 9 ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2546 ที่บาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ผู้นำอาเซียนได้ลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน (Declaration of ASEAN concord II หรือ Bali concord II) เพื่อให้เกิดประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ภายในปี พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) โดยจะประกอบด้วย 3 เสาหลัก (Pillars) ได้แก่ ประชาคม การเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-security community: APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic community: AEC) และประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-cultural community: ASCC)

ต่อมาในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2547 ได้มีการประชุมผู้นำอาเซียน ครั้งที่10 ณ กรุงเวียงจันทน์ บรรดาผู้นำอาเซียนได้ประกาศแผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (Vientiane action programme) ซึ่งได้สนับสนุนการจัดทำกฎบัตรอาเซียนเพื่อรองรับการจัด ตั้งประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2563 และในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2548 ได้มีการประชุมผู้นำ อาเซียน ครั้งที่ 11 ณ บาหลี ประเทศอินโดนีเซีย โดยบรรดาผู้นำ ได้ร่วมกันประกาศหลักการสำคัญในการจัดทำกฎบัตรอาเซียนและได้มอบหมายให้ “คณะผู้ทรงคุณวุฒิ” (Eminent persons group) ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการต่างประเทศจากแต่ละประเทศสมาชิกเป็นผู้จักทำข้อเสนอแนะเบื้องต้นและลักษณะทั่วไปของกฎบัตรอาเซียน ซึ่งคณะผู้ทรงคุณวุฒิได้ประชุมหารือร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ จน

สามารถสรุปข้อเสนอแนะเบื้องต้นในการจัดทำกฎบัตรในรูปแบบ “รายงานของคณะผู้ทรงคุณวุฒิเรื่องกฎบัตรอาเซียน” ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2549 ล่าสุดเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2550 ในการประชุมผู้นำอาเซียน ครั้งที่ 12 ณ กรุงเซบูประเทศฟิลิปปินส์บรรดาผู้นำได้ร่วมกันประกาศรับรองรายงานของคณะผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับกฎบัตรอาเซียน และได้มอบหมายให้ “คณะทำงานระดับสูง” หรือ High level task force ซึ่งประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่ระดับสูงที่มีความเชี่ยวชาญจากแต่ละประเทศสมาชิกเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำร่างกฎบัตรอาเซียนและเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งนี้โดยให้อาศัยหลักการสำคัญที่บรรดาผู้นำได้ร่วมกันประกาศไว้ ณ จังหวัดบาหลี และกรุงเซบู รวมถึงให้พิจารณาจากข้อเสนอแนะจากรายงานของคณะผู้ทรงคุณวุฒิให้แล้วเสร็จ เพื่อสามารถ นำร่างกฎบัตรไปพิจารณาในการประชุมผู้นำอาเซียน ครั้งที่ 13 ณ ประเทศสิงคโปร์ในเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ต่อไป จากนั้นก็จะได้มีการตรวจสอบ รับฟังความคิดเห็น ก่อนที่ผู้นำจะได้พิจารณาลงนามกฎบัตรอาเซียน เป็นร่างสนธิสัญญาที่ทำ ร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิกในสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางกรอบทางกฎหมายและโครงสร้างองค์กรของสมาคม ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของอาเซียนในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขับเคลื่อนการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558 ตามที่ผู้นำอาเซียนได้ตกลงกันไว้ แม้อาเซียนจะมิได้มีสนธิสัญญาหรือกฎบัตรมาตั้งแต่ต้น แต่เมื่อเวลาผ่านไปอาเซียนก็ได้พัฒนาความร่วมมือโดยอาศัยฐานในทางกฎหมายระหว่างประเทศมากขึ้น เช่น การที่สมาชิกอาเซียนได้จัด ทำ สนธิสัญญาไมตรีและความร่วมมือในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Treaty of amity and cooperation in Southeast Asia 1976 หรือ TAC) ซึ่งก็เป็นการนำหลักกฎหมายระหว่างประเทศที่มีอยู่เดิมมาเน้นย้ำ ระหว่างรัฐในภูมิภาค เช่น หลักการเคารพอำนาจอธิปไตยของรัฐ หลักการไม่แทรกแซงกิจการภายในของแต่ละรัฐซึ่งปรากฏอยู่ในกฎบัตรสหประชาชาติอยู่แล้ว เป็นต้น และอาเซียนก็ได้อาศัยหลักในสนธิสัญญาดังกล่าวมาเป็นหลักการที่อาเซียนยึดถือ และเป็นข้อแม้ในการต่อรองกับรัฐที่ไม่ใช่สมาชิกให้ลงนามเป็นภาคีก่อนจะได้รับให้เข้าร่วมประชุมกับอาเซียนนั่นเอง ข้อพิจารณาสำคัญ คือสนธิสัญญาดังกล่าวมิได้เกี่ยวข้องหรือทำขึ้นกับอาเซียนโดยตรงและอาเซียนก็มิได้มีความสามารถในการทำสนธิสัญญาโดยตนเอง เพียงแต่รัฐที่อยู่ในบริเวณเอเชียอาคเนย์ได้เข้าเป็นภาคีสนธิสัญญาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ร่วมกันในภูมิภาคและอาศัยอาเซียนเป็นเครื่องมือในการดำเนินความร่วมมือและพันธกรณีหรือหน้าที่ตามสนธิสัญญานั้นย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินความร่วมมือภายใต้กรอบอาเซียนโดยปริยาย นอกจากนั้นอาเซียนยังได้เป็นเวทีที่ทา ให้เกิดสนธิสัญญาในเรื่องอื่น ๆ เช่น การทำให้ภูมิภาคปลอดจากอาวุธนิวเคลียร์หรือล่าสุดในด้านการต่อต้านการก่อการร้ายตลอดจนการตกลงเรื่องเศรษฐกิจและความร่วมมือเฉพาะด้าน เช่น ด้านการส่งเสริมสวัสดิการสังคม การศึกษาการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมข้าม

ชาติสิ่งแวดล้อม การจัดการภัยพิบัติ ฯลฯ ซึ่งล้วนอาศัยอาเซียนเป็นกลไกสำคัญ ทั้งสิ้นดังนั้นแม้ในทางรูปแบบแล้วจะไม่ถือว่าอาเซียนได้ตั้งอยู่บนฐานกฎหมายระหว่างประเทศแต่ในทางเนื้อหากฎหมายระหว่างประเทศความตกลงเหล่านี้ก็จะได้มีอิทธิพลต่อการดำเนินการของอาเซียนในช่วงเวลาที่ผ่านมาโครงสร้างของกฎบัตรอาเซียน

หมวด 1 วัตถุประสงค์และหลักการ กล่าวถึงวัตถุประสงค์และหลักการ

หมวด 2 สภาพบุคคลตามกฎหมาย ระบุฐานะทางกฎหมาย

หมวด 3 สมาชิกภาพ อธิบายสมาชิกการรับสมาชิกใหม่

หมวด 4 องค์กร กล่าวถึงองค์กรและทำงานประกอบด้วย ที่ประชุมสุดยอดอาเซียน คณะมนตรีประสานงาน คณะมนตรีประชาคมอาเซียนต่าง ๆ องค์กรรัฐมนตรีเฉพาะสาขา คณะกรรมการถาวรประจำอาเซียน เลขาธิการและสำนักเลขาธิการ องค์กรสิทธิมนุษยชนอาเซียน

หมวด 5 องค์กรที่มีความสัมพันธ์กับอาเซียน

หมวด 6 ความคุ้มกันและเอกสิทธิ์ เอกสิทธิ์ทางการทูตของอาเซียน

หมวด 7 การตัดสินใจกล่าวถึงเกณฑ์การตัดสินอยู่บนหลักการปรึกษาหารือและฉันทามติ

หมวด 8 การระงับข้อพิพาทกล่าวถึงวิธีระงับ ข้อพิพาทและคนกลาง โดยที่ประชุมสุดยอดอาเซียนเป็นช่องทางสุดท้าย

หมวด 9 งบประมาณและการเงิน กล่าวถึงการจัดทำงบประมาณของสำ นักเลขาธิการ

หมวด 10 การบริหารและขั้นตอนการดำเนินงาน กล่าวถึง ประธานอาเซียน พิธีการทางการทูต ภาษาทำงาน

หมวด 11 อัตลักษณ์และสัญลักษณ์ กล่าวถึงคำขวัญ ธง ดวงตราวันและเพลงอาเซียน

หมวด 12 ความสัมพันธ์ภายนอก กล่าวถึงแนวทางและขั้นตอนการเจรจาของอาเซียนกับคู่เจรจา

หมวด 13 บทบัญญัติทั่วไปและบทบัญญัติสุดท้าย กล่าวถึงการบังคับใช้

สาระสำคัญของกฎบัตรอาเซียน

ตามกฎบัตรนี้อาเซียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล วัตถุประสงค์ของกฎบัตรเป็นการประมวลบรรทัดฐาน (Norm) และค่านิยม (Value) ของอาเซียนที่สรุปได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ สร้างตลาดและฐานการผลิตเดียวและความสามารถในการแข่งขันสูงการรวมตัวทางเศรษฐกิจที่มีการเคลื่อนย้ายเสรีของสินค้า/ บริการ การลงทุนและแรงงานการเคลื่อนย้ายทุนเสรียิ่งขึ้น

ด้านความมั่นคงของมนุษย์บรรเทาความยากจน และลดช่องว่างการพัฒนา ส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านความร่วมมือด้านการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีพ

ด้านสังคม ส่งเสริมอาเซียนที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง สร้างสังคมที่ปลอดภัยมั่นคงจากยาเสพติด เพิ่มพูนความกินดีอยู่ดีของประชาชนอาเซียน ผ่านโอกาสที่ทัดเทียมกันในการเข้าถึงการพัฒนามนุษย์, สวัสดิการ และความยุติธรรม

ด้านสิ่งแวดล้อม สนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่คุ้มครองสภาพแวดล้อม ความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ

ด้านวัฒนธรรม ส่งเสริมอัตลักษณ์ของอาเซียนโดยเคารพความหลากหลายและอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม

ด้านการเมืองความมั่นคง คุ้มครองสิทธิมนุษยชนและเสรีภาพขั้นพื้นฐาน เสริมสร้างประชาธิปไตย เพิ่มพูนธรรมาภิบาลและหลักนิติธรรม ตอบสนองต่อสิ่งท้าทายความมั่นคง เช่น การก่อการร้าย

หลักการของกฎบัตรอาเซียน

กฎบัตรนี้อยู่บนพื้นฐานของกฎหมายระหว่างประเทศ เช่น การไม่แทรกแซงกิจการภายใน การระงับข้อพิพาทโดยสันติวิธีสิ่งที่เน้นหนัก คือ การรวมศูนย์กับความสัมพันธ์กับภายนอก จึงทำให้กฎบัตรนี้เป็นเสาหลักของการสร้างประชาคมอาเซียนและตอกย้ำ ถึงข้อผูกมัดทางกฎหมายของข้อตกลงอาเซียนต่าง ๆ

กลไกของอาเซียน

ให้ที่ประชุมสุดยอดอาเซียนเป็นองค์สูงสุดในกำหนดนโยบายของอาเซียน โดยมีการประชุมสุดยอดปีละ 2 ครั้ง มีคณะมนตรีประสานงานอาเซียนที่มาจากรัฐมนตรีต่างประเทศเป็นผู้บริหารงานทั่วไป และคณะมนตรีประชาคมอาเซียนดำเนินการตามพันธกรณีในแต่ละสาขา เลขาธิการเป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารสำหรับการติดตามความคืบหน้าในกิจการต่าง ๆ ของอาเซียน รวมทั้งมีคณะผู้แทนถาวรประจำอาเซียนเพื่อสนับสนุนการทำงานของคณะมนตรีประชาคมอาเซียน

การบริหารงานของอาเซียน

ประธานอาเซียนดำรงตำแหน่งวาระ 1 ปี และประเทศที่เป็นประธานอาเซียนจะรับตำแหน่งประธานของกลไกของอาเซียนทุกตำแหน่ง อาทิที่ประชุมสุดยอดอาเซียน มนตรีประสานงานอาเซียน มนตรีประชาคมอาเซียนคณะต่าง ๆ ประธานผู้แทนถาวรประจำอาเซียน การเตรียมความพร้อมของประเทศไทยเพื่อการเป็นประชาคมอาเซียนใน 6 ประเด็น ได้แก่

1. การวิเคราะห์ความพร้อมของประเทศไทยที่เชื่อมโยงกับสามเสาหลักของอาเซียน
2. เรื่องความเชื่อมโยงในภูมิภาคอาเซียน
3. การเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านกำลังคน

4. ความร่วมมือภาคเอกชน

5. การพัฒนาระดับจังหวัด

6. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

รัฐบาลได้จัดให้มีการประชุมเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยการประชุมดังกล่าวเป็นการรวบรวมข้อมูลจากทุกกระทรวงตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีเพื่อวิเคราะห์ความพร้อม และจัดลำดับความสำคัญในด้านต่าง ๆ เพื่อประเมินศักยภาพของประเทศเปรียบเทียบกับข้อกำหนดต่าง ๆ ของอาเซียน ได้แก่ กฎบัตรอาเซียน พันธกรณีอาเซียน (Blueprints) สามเสาหลักของอาเซียน และความเชื่อมโยง (Connectivity) ในด้านต่าง ๆ ซึ่งนายกรัฐมนตรีย้ำว่าความเชื่อมโยงไม่เพียงแต่การเชื่อมต่อเส้นทางการขนส่งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ (Hardware) เท่านั้นแต่ต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงด้านอื่น ๆ อาทิ พลังงาน เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (Software) โดยในโอกาสนี้นายอาคม เติมพิทยาไพสิฐ เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้สรุปการวิเคราะห์ความพร้อมด้านสินค้าและบริการความพร้อมของปัจจัยสนับสนุนและความพร้อมด้านกฎระเบียบกลไกและการบริหารจัดการโดยได้กำหนด “ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. 2558” ไว้ 8 ประการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสินค้าบริการการค้าและการลงทุน ที่ครอบคลุมตั้งแต่การส่งเสริมการลงทุนไทยในต่างประเทศ การอำนวยความสะดวกการตลาด การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน การพัฒนา ปรับปรุงมาตรฐาน การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการคุ้มครองทางสังคม เพื่อให้ประชาชนได้รับการคุ้มครองทางสังคม มีสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ที่มั่นคงปลอดภัย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโลจิกติกส์เพื่อให้โครงสร้างพื้นฐานมีความเชื่อมโยงและมีขีดความสามารถในการรองรับและมีกฎระเบียบที่อำนวยความสะดวกทั้งการค้าและการลงทุน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อใหม่มาตรฐานการศึกษาอาเซียน รวมทั้งทักษะฝีมือและภาษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากฎหมายและกฎระเบียบ เพื่ออำนวยความสะดวกด้านการค้าการลงทุน รวมทั้งสามารถปกป้องผลประโยชน์และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของอาเซียน เพื่อให้ประชาชนทั่วไป ผู้ประกอบการ เจ้าหน้าที่ของรัฐเข้าใจและตระหนักถึงการเป็นประชาคมอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเสริมสร้างความมั่นคง เน้นสร้างความร่วมมือ สร้างพันธมิตรการบริหารจัดการพื้นที่ชายแดนทั้งทางบก ทางทะเล รวมถึงการสร้างปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ เช่น ฐานข้อมูล

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การเพิ่มศักยภาพของเมืองเพื่อเชื่อมโยงโอกาสจากอาเซียน เพื่อทำให้เมืองมีศักยภาพที่จะเชื่อมโยงกับสมาชิกอาเซียน ทั้งในด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การลงทุน และการค้าชายแดน ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้เสนอให้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของเมืองสำคัญในด้านต่าง ๆ อาทิเมืองหลวง เมืองเกษตร เมืองอุตสาหกรรม เมืองท่องเที่ยว เมืองการค้าชายแดน ตลอดจน Green city เนื่องจากถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างจุดขาย (Branding)

ข้อมูลบริษัท ฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด เป็นผู้ให้บริการขนส่งแบบบูรณาการครบวงจร (Integrated logistics service provider) สำหรับสินค้าอันตรายและเคมีภัณฑ์ ซึ่งเป็นสินค้าที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับเรื่องการควบคุมการจัดเก็บและการขนส่งสินค้าอันตรายและเคมีภัณฑ์ ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ โดยกลุ่มบริษัทฯ ให้บริการการขนส่งทั้งในแบบจากโรงงานถึงโรงงาน (Door to door) และจากเมืองท่าถึงเมืองท่า (Port to port) สำหรับลูกค้าผู้ประกอบการ (B2B) ที่ครอบคลุมตั้งแต่การเป็นตัวแทนในการจัดการการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ทั้งทางอากาศและทางทะเล ติดต่อกับตัวแทนผู้รับสินค้าปลายทาง ดำเนินการด้านพิธีการศุลกากร ให้บริการรับขนส่งสินค้าภายในประเทศ บริการด้านการบรรจุภัณฑ์ ให้เช่าคลังสินค้า ให้บริการบริหารสินค้าคงคลัง และกระจายสินค้าอันตรายและเคมีภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า

คลังสินค้าของทางบริษัทฯ เป็นคลังสินค้าสำหรับจัดเก็บสินค้าอันตรายและเคมีภัณฑ์ โดยเฉพาะ ตั้งอยู่ที่โครงการ TPARK บางนา บนถนนบางนา-ตราด กม. 39 จังหวัดฉะเชิงเทรา ด้วยมีพื้นที่ให้บริการกว่า 20,000 ตารางเมตร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชยุต แก้วมหา (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาในการจัดการคลังสินค้าในร้าน 7-eleven ในเขตบางเขน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและเพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการคลังสินค้าของร้าน 7-eleven ในเขตบางเขน การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ในการวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ปัญหาที่พบในการจัดการคลังสินค้าของร้าน 7-eleven ในเขตบางเขน คือ การป้อนข้อมูลการรับสินค้า จาก

ใบกำกับสินค้าไม่ตรงกัน สินค้าที่ส่งมาบางประเภทเสื่อมสลาย พนักงานที่รับสินค้าไม่รู้จักสินค้าและสินค้าที่ส่งบางตัวชำรุด แนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนา ควรให้พนักงานเพิ่มความระมัดระวังในการตรวจสอบเอกสารให้ตรงกับความเป็นจริง หากไม่ถูกต้องให้แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรมีการประสานงานความร่วมมือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเมื่อพบปัญหาและควรดำเนินการตรวจเช็คอย่างละเอียดทุกครั้งก่อนรับสินค้า ทั้งนี้ควรจัดฝึกอบรมพนักงาน จัดทำคู่มือการรับ-จ่ายสินค้าให้พนักงานถือปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดในการนับสินค้าก่อนเข้าร้านควรมีการจัดแยกสินค้าดีและสินค้าชำรุดให้ชัดเจน ถ้าจำเป็นต้องรับไว้ให้กำหนดเลขที่ของพื้นที่ในการจัดเก็บในคลังสินค้าเพื่อให้ง่ายต่อการดาเนินการคืนสินค้าในภายหลัง

ชานนท์ ชาญเจริญลาภ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพบุคลากรทางด้านโลจิสติกส์ในศูนย์กระจายสินค้า เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาแนวทางในการกำหนดรายการสมรรถนะหลักและสมรรถนะรอง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดความสามารถของบุคลากรทางด้านโลจิสติกส์ภายในศูนย์กระจายสินค้า การศึกษาบุคลากรในระดับผู้บริหารงานทางด้านโลจิสติกส์ จำนวน 23 ตำแหน่ง โดยเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลมี 46 ฉบับ แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานและแบ่งเป็นตำแหน่งละ 2 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 สำหรับประเมินตนเอง ฉบับที่ 2 สำหรับผู้บริหารประเมิน ซึ่งพัฒนามาจากเทคนิคการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ยและผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญมีดังนี้ 1) สมรรถนะหลักที่องค์กรควรพัฒนาเรียงตามลำดับดังนี้ 1.1) ทำงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ร้อยละ 44.61 2) สมรรถนะรองที่องค์กรควรพัฒนาเรียงลำดับดังนี้ 2.1) การมอบหมายงาน ร้อยละ 14.13 2.2) การวางแผน ร้อยละ 13.78 2.3) การประสานงาน ร้อยละ 8.06

ปวีณรัตน์ เพียรไชสง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารคลังสินค้าและการตรวจนับสินค้าคงคลังกรณีศึกษาบริษัท ไฮย์ ควอลิตี้ การ์เม้นท์ จำกัด พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากการที่ผู้บริหารยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารคลังสินค้าและการตรวจนับสินค้าทุกสิ้นเดือนและยังไม่ได้มีการออกแบบแผนผังของคลังสินค้า เจ้าหน้าที่ยังขาดการวางแผนการจัดการและการดำเนินงานในคลังสินค้า ดังนั้น จึงได้มีการปรับปรุงคลังสินค้าใหม่ทั้งระบบ โดยได้ทำการออกแบบแผนผังคลังสินค้ารวมถึงการออกแบบภาพรวมของคลังสินค้า มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในคลังสินค้า มีการวัดผลการดำเนินงาน (KPI) และมีการตรวจนับสินค้าในสิ้นเดือน ผลจากการวัดผลจากการปรับปรุงคลังสินค้า ให้อัตราการใช้พื้นที่ในคลังสินค้าลดลงถึง ร้อยละ 20 ลดระยะเวลาในการหยิบจ่ายวัตถุดิบ ร้อยละ 34 ลดอัตราการหยิบวัตถุดิบผิดพลาด ร้อยละ 92 ลดจำนวนการวางวัตถุดิบไม่ถูกที่ ร้อยละ 100 และลดจำนวนครั้งที่วัตถุดิบกับตัวเลขที่ผิดพลาดไม่ตรงกัน ร้อยละ 96

ยุพาพร ทองอินทร์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานโรงแรมโมเวนพิค รีสอร์ท แอนด์ สปา กะรนบีช ภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานโรงแรมโมเวนพิค รีสอร์ท แอนด์ สปากะรนบีชภูเก็ตอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านความไว้วางใจ ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการเปิดเผยการสื่อสารจากบนลงล่าง ด้านการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และด้านการคำนึงถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับสูงจากผลการทดสอบสมมติฐานโดยวิธีการทดสอบทางสถิติพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกันแตกต่างกัน และพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร ด้านความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แตกต่างกัน และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร ด้านความไว้วางใจ และด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน แตกต่างกัน

สุพีรยา งามเลิศ และ วีระศักดิ์ ศิริกุล (2558) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีการแก้ไขปัญหาการส่งสินค้าที่ล่าช้ากรณีศึกษา บริษัท ABC พลาสเตอร์จำกัด โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ปัจจัยและความสัมพันธ์ของปัจจัยพื้นฐาน เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารการส่งมอบสินค้า รวมถึงการหาแนวทางการปรับปรุงข้อบกพร้องในการทำงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่น เพื่อความพึงพอใจ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) จากการศึกษาการทำงานในปัจจุบันของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่าพนักงานภายในองค์กร ขาดการสื่อสารที่ดี การสื่อสารที่ใช้เป็นแบบการสื่อสารทางเดียว (One-way communication) จึงทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน พนักงานแต่ละหน่วยงานจะสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายเดียวแต่ละแผนกและแต่ละฝ่ายไม่มีการประชุมพูดคุยเพื่อแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานตนเองให้ฝ่ายต่าง ๆ รับทราบ แต่ละฝ่ายมีการตัดสินใจในแผนกตนเองโดยไม่ปรึกษาแผนกที่เกี่ยวข้อง หรือฝ่ายที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจนั้น ๆ ทำให้เกิดปัญหาแยกย่อยไปตามรายละเอียดในขั้นตอน ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายขายรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า โดยไม่ปรึกษากับฝ่ายวางแผนและฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบุคคลรับพนักงานที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งงานที่ว่าง ฝ่ายวางแผนไม่ตรวจสอบจำนวนสินค้าจริงก่อนที่คลังสินค้ากำหนดนัดส่งมอบโหลดสินค้าเป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรง และทำให้บริษัทเกิดปัญหาการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าช้ากว่ากำหนดเป็นเวลาติดต่อกันหลายเดือน

วรวงษ์ เอี่ยมสำอางค์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสาร ภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานนั้น ในภาพรวมนั้นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง ด้านการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน และด้านการติดต่อสื่อสารแนวนอน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05, 3.99 และ 3.97 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48, 0.49 และ 0.54 ตามลำดับ 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานนั้น ในภาพรวมพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านช่องทาง กับด้านผู้รับสาร มีค่าเฉลี่ยในสัดส่วนเท่ากัน ด้านสาร และด้านผู้ส่งสารตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04, 4.03 และ 3.85 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40, 0.55, 0.52 และ 0.66 ตามลำดับ

แพมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารภายองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ยูไนเต็ด แสตนดาร์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน) จากผลการศึกษา พบว่าปัญหาการสื่อสารในองค์กรส่วนมากพบเรื่องของความไม่เข้าใจกัน การไม่สื่อสารระหว่างกัน ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เพียงพอและการบิดเบือนของข้อมูล ข่าวสารที่เกิดขึ้นในการสื่อสารภายในองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรนั้น เกิดจากปัจจัยที่เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานาน เป็นปัญหาเรื้อรัง สะสมที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านความเหลื่อมล้ำระหว่างกัน การแบ่งพรรคแบ่งพวก ระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและยังพบว่าทัศนคติของบุคลากรในองค์กรและการถูกปิดกั้นการสื่อสารของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรอีกด้วย

วรวุฒิ ไวยกูล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการจัดการคลังสินค้าของบริษัท เอส.พี.ออโตโมทีฟ โปรดักส์ จำกัด ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเป็นเพศชายมากที่สุด มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานและมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี ผลการวิเคราะห์ปัญหาการจัดการคลังสินค้าของบริษัท เอส.พี.ออโตโมทีฟโปรดักส์ จำกัดในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยด้านที่มีปัญหามากที่สุด คือ ด้านงานจัดเก็บสินค้า รองลงมาคือ ด้านงานดูแลรักษาสินค้า ด้านงานรับสินค้าและด้าน

งานจัดส่งสินค้า ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ตารางเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีปัญหาการจัดการคลังสินค้าของบริษัท เอส.พี.ออโตโมทีฟโปรดักส์ จำกัด ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ด้านงานจัดส่งสินค้า บริษัท เอส.พี.ออโตโมทีฟ โปรดักส์ จำกัด ควรจัดแบ่งพื้นที่จอดรถขนส่งสินค้าให้ชัดเจนจะต้องไม่มีสิ่งของหรืออุปกรณ์ใด ๆ ก็ตามที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดส่งสินค้าวางอยู่ในพื้นที่จัดไว้และควรออกกฎข้อบังคับในการใช้พื้นที่ที่จัดเป็นที่จอดรถขนส่งไว้อย่างชัดเจนด้วย

บทที่ 3
วิธีการดำเนินวิจัย

การบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคการทำงานภายในคลังสินค้า ของบริษัท ฮาซเคม โลติสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด เป็นการวิจัยโดยใช้วิธีสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant observation) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) กับตัวแทนพนักงาน และหัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้า ใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ดำเนินการวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการกำหนดวิธีการดำเนินงานวิจัยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากร
2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ หัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้า พนักงานฝ่ายบริการลูกค้าและพนักงานฝ่ายคลังสินค้า ของบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด โดยแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ตามลักษณะของการวิจัย ได้แก่

1. พนักงานฝ่ายบริการลูกค้า ของบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยการคัดเลือกตัวแทนพนักงานจะดูจากประวัติการทำงานและสอบถามจากผู้บริหารในเบื้องต้น โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ที่ใช้ในสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมจำนวน 3 ราย

2. พนักงานฝ่ายคลังสินค้าของบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยการคัดเลือกตัวแทนพนักงานจะดูจากประวัติการทำงานและสอบถามจากผู้บริหารในเบื้องต้น โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ที่ใช้ในสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมจำนวน 3 ราย

3. หัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้า ของบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยการคัดเลือกจะดูจากประวัติการทำงานและ

สอบถามจากผู้บริหารในเบื้องต้น โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ที่ใช้ในการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมจำนวน 2 ราย

ตารางที่ 3-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยภาพรวม

การกำหนดรหัส	ตำแหน่ง	อายุ	ประสบการณ์ทำงาน
customer service (CS1)	พนักงานฝ่ายบริการลูกค้า	25	3
customer service (CS2)	พนักงานฝ่ายบริการลูกค้า	26	5
customer service (CS3)	พนักงานฝ่ายบริการลูกค้า	21	1
ware house staff (WS1)	พนักงานฝ่ายคลังสินค้า	21	2
ware house staff (WS2)	พนักงานฝ่ายคลังสินค้า	35	3
ware house staff (WS3)	พนักงานฝ่ายคลังสินค้า	31	7
Head of customer service (HS1)	หัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้า	45	11
Head of customer service (HS2)	หัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้า	38	8

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ผู้วิจัยเตรียมการในด้านความรู้เกี่ยวกับ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า ของบริษัทฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า ของบริษัทฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการสังเกตการณ์

2. ผู้วิจัยเตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำราและการขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย อันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด

3. ในการสังเกตการณ์ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสังเกตการณ์ คือ

3.1 ศึกษารวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี การสังเกตและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเก็บข้อมูลให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยและเพื่อเป็นแนวทางในการ

สร้างแบบสำรวจรายการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า ของบริษัทฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์

3.2 กำหนดหัวข้อการสังเกตการณ์เป็นรายการที่กำหนดไว้เกี่ยวกับลักษณะของการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า ของบริษัทฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์

3.3 สร้างแบบสังเกตโดยการกำหนดลักษณะของการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า ของบริษัทฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์

3.4 นำแบบสังเกตที่ร่างมาทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากการให้คำปรึกษาตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้ตรงตามความมุ่งหมายของการวิจัยและนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

4. ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus group) กำหนดขึ้นโดยศึกษารวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี การสังเกตและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเก็บข้อมูลให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยและเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างคำถามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า ของบริษัทฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data)

ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลด้านวิชาการจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้จากตำรา สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การจดบันทึกและการสังเกต โดยมีการแบ่งรายละเอียดของข้อมูล ดังนี้

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยการสังเกตการณ์เชิงลึกผู้บริหารและตัวแทนพนักงานของบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด การจดบันทึกเบื้องต้นและการสังเกตจากการเดินสำรวจสภาพทั่วไปภายในคลังสินค้าและลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการศึกษาค้นคว้ารวบรวมและคัดเลือกข้อมูลจากตำรา เอกสารต่าง ๆ ที่เป็นแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง แนวคิดและทฤษฎี

เกี่ยวกับการคลังสินค้า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคการจัดการบริหารความเสี่ยงภายในคลังสินค้า รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัยครั้งนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Unparticipant observation) หรือการสังเกตภาคสนาม (Field observation) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview)โดยการสังเกตที่ผู้ศึกษาวิจัยเข้าไปสังเกตการณ์ ลักษณะการทำงาน สภาพแวดล้อม การสื่อสารกับหัวหน้า และการสื่อสารระหว่างฝ่ายหรือแผนกเป็นอย่างไร และการซักถามหรือสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นที่ไม่สามารถเข้าใจได้จากการสังเกต โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนกระบวนการทำงาน เป็นต้น โดยในการสังเกตผู้ศึกษาวิจัยจะใช้เครื่องมือประกอบการสังเกต คือ แบบสังเกตรายการที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคการทำงานภายในคลังสินค้า ของบริษัท ฮาซเคม โลติสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

การเก็บข้อมูลโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยจะป้อนคำถามให้แก่ผู้สนทนากลุ่มที่ได้เชิญมาเพื่อให้ผู้ที่ได้สนทนากลุ่มร่วมกันให้ข้อมูลข้อคิดเห็นและร่วมกันอภิปรายในประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยได้ป้อนเข้าสู่ที่ประชุม

ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้วได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ดังนี้

1. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการณ์ที่ได้จดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจนนำกลับไปผู้ให้สังเกตการณ์ยืนยันความถูกต้องของข้อมูลว่าข้อมูลเป็นจริงตรงกับความรู้สึกของผู้ให้สังเกตการณ์หรือไม่

2. ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยการนำข้อมูลไปตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

3. ความสามารถในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (Transferability) โดยการเขียนระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของการวิจัยในการที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน

4. การยืนยันผลการวิจัย (Conformability) โดยการที่ผู้ทำการวิจัยจะเก็บเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยไว้ เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้มีความเที่ยงตรง ไม่มีความลำเอียงหรือเกิดจากการคิดขึ้นของผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้หลักในการวิเคราะห์เนื้อหาตามกรอบแนวคิด ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) ซึ่งได้จากการสังเกตการณ์จากสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่มองเห็น โดยผู้วิจัยได้เห็นหลาย ๆ เหตุการณ์และได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบ Triangulation ดังนี้

การแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2546) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยเมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์และจดบันทึกมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องเพียงพอและความเชื่อถือได้ของข้อมูลว่าจะสามารถตอบปัญหาของการศึกษาได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการ ตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) ซึ่งจะทำการพิสูจน์ว่าข้อมูลnที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงและตอบปัญหาการวิจัยโดยการตรวจสอบแหล่งข้อมูลพิจารณาใน แหล่งบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ โดยการสังเกตการณ์จากกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่ม ในคำถามเดียวกัน เพื่อเป็นการยืนยันในข้อมูลที่ได้รับว่ามีความถูกต้องกันหรือไม่

2. ลงมือเขียนเป็นประโยคหรือข้อความเพื่อสร้างข้อสรุปได้ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีหรือเพื่อตอบปัญหาของการวิจัย ข้อมูลที่ไม่ต้องการจะถูกกำจัดออก

3. นำข้อมูลมาวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิด คำถามการวิจัยและทฤษฎีที่นำมาอ้างอิง โดยการวิเคราะห์ต้องมีความเป็นกลาง ปราศจากอคติ ไม่มีการคาดเดาในการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4
ผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “การจัดการปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการจัดการปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร การลดปัญหาด้านการสื่อสารต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ของฝ่ายบริการลูกค้าและฝ่ายคลังสินค้าของบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) รวมถึงการศึกษาจากเอกสารและภาพถ่าย จากผลของการศึกษา และได้รับการตรวจสอบยืนยันความความถูกต้องของข้อมูลจากผู้วิจัย โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการณ์ที่ได้จดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจนนำกลับไปผู้ให้สังเกตการณ์ยืนยันความถูกต้องของข้อมูล โดยผลการวิจัยนั้นได้นำเสนอ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะและรูปแบบการดำเนินงานของฝ่ายบริการลูกค้า และฝ่ายคลังสินค้าของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด ประกอบไปด้วย

1. ลักษณะสภาพทั่วไปของสำนักงานและคลังสินค้า ของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนตเมนท์ จำกัด
2. รูปแบบการให้บริการของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด
3. หลักการดำเนินงานของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด
4. ขั้นตอนการทำงาน รูปแบบการสื่อสารต่าง ๆ ภายในบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด
5. บรรยากาศการทำงานโดยรวมของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาโดยวิธีสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) ประกอบไปด้วย

1. สอบถามผู้ร่วมสังเกตการณ์เกี่ยวกับวิธีการทำงานจากขั้นตอนแรก ถึงขั้นตอนสุดท้าย
2. สอบถามผู้ร่วมสังเกตการณ์ถึงอารมณ์ ทักษะ การกระทำ การแสดงออกทางความคิดของผู้รับคำสั่งต่อจากเป้าหมายการสังเกตการณ์
3. สอบถามข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่อยากให้แก้ไข ด้านปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กร

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะและรูปแบบการดำเนินงานของฝ่ายบริการลูกค้า และฝ่ายคลังสินค้าของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

1. ลักษณะสภาพทั่วไปของสำนักงานและคลังสินค้าของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

สำนักงานของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จะตั้งอยู่ที่อาคารทริพเพิลไอ ชั้น 4 ซอยกลับชม ถนน นนทรี แขวงช่องนนทรี เขต ยานนาวา กรุงเทพมหานคร และคลังสินค้าของบริษัทจะอยู่ที่ถนนบางนา-ตราด กม. 39 นิคมไทคอนพาร์ค โดยมีคลังสินค้าทั้งหมด 4 หลัง

สำนักงานของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งภายในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครเต็มไปด้วยอาคารสำนักงานต่าง ๆ ของบริษัทอื่น ๆ มากมาย ซึ่งง่ายต่อการส่งเอกสาร ข้อมูลต่าง ๆ และการติดต่อเพื่อให้บริการกับลูกค้าได้โดยตรง ซึ่งทั้งนี้สำนักงานและคลังสินค้านั้นมิได้อยู่ในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งเป็นข้อเสียอย่างหนึ่งในการประสานงานกันภายในบริษัท

การจัดตั้งคลังสินค้า โดยทางบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ ได้เช่าพื้นที่คลังสินค้าเพื่อให้บริการด้านการจัดเก็บสินค้า โดยเช่าพื้นที่ของบริษัทไทคอน กรุ๊ป จำกัด โดยเช่าคลังสินค้าทั้งหมด 4 หลัง เพื่อให้บริการจัดเก็บสินค้าอันตราย ซึ่งการเช่าพื้นที่คลังสินค้าบริเวณนี้มีความสะดวกต่อการกระจายสินค้าไปยังพื้นที่ต่าง ๆ โดยส่วนมากสินค้าที่จัดเก็บจะถูกจัดส่งไปยังพื้นที่ในเขตชลบุรีเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสินค้ามีทั้งจัดส่งไปยังฝ่ายผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในเขตชลบุรีและฉะเชิงเทรา บางครั้งก็จะมีการจัดส่งไปยังท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งทำให้การขนส่งมีความสะดวกรวดเร็ว

จำนวนพนักงานภายในสำนักงานของบริษัทฮาซเคมโลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จะมีทั้งหมด ประมาน 70 คน และคลังสินค้า ประมาน 200 คน ในทุก ๆ ปี ทางบริษัทจะจัดกิจกรรมปีละ 2 ครั้ง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ให้มีการพบปะกันระหว่างพนักงานคลังสินค้าและสำนักงาน ทำให้มีบรรยากาศของความสัมพันธ์แบบคนในครอบครัว

2. รูปแบบการให้บริการของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์จำกัด

รูปแบบการให้บริการของบริษัทฮาซเคมโลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ โดยหลัก ๆ จะมีการให้บริการ 4 รูปแบบ ได้แก่

2.1 แผนกโลจิสติกส์และคลังสินค้า

การให้บริการด้านโลจิสติกส์และคลังสินค้า คือ ทางบริษัทจะให้บริการเช่าพื้นที่จัดเก็บในรูปแบบคลังสินค้า และการใช้รถขนส่งสินค้าทางบกภายในประเทศ ซึ่งทางบริษัทจะแจ้ง

ให้ลูกค้าทราบถึงการรองรับเฉพาะประเภทของสินค้าอันตรายตามที่ระบุไว้ ก่อนที่ลูกค้าจะนำสินค้ามาจัดเก็บที่คลังสินค้า

2.2 แผนกขนส่งสินค้าทางอากาศ

การให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ คือ บริษัทจะรับเป็นผู้ให้บริการด้านนำเข้า-ส่งออกสินค้าให้แก่ลูกค้าโดยผ่านทางเครื่องบิน ซึ่งบริการดังกล่าวมีความสะดวกรวดเร็ว แต่ก็มีราคาที่ค่อนข้างสูงในการขนส่ง โดยสินค้าที่จะส่งผ่านโดยใช้วิธีการบริการดังกล่าว จะมีปริมาณที่ไม่เยอะมาก

2.3 แผนกขนส่งสินค้าทางทะเล

การให้บริการด้านการขนส่งทางทะเล คือ บริษัทจะเป็นผู้ให้บริการด้านนำเข้า-ส่งออกสินค้าให้แก่ลูกค้าโดยผ่านทางการขนส่งทางทะเลโดยเรือบรรทุกตู้คอนเทนเนอร์ข้ามมหาสมุทร ซึ่งบริการดังกล่าวจะมีการขนส่งในปริมาณที่มาก และมีระยะเวลาขนส่งที่ใช้เวลาค่อนข้างนาน ขึ้นอยู่กับระยะทางของปลายทาง

2.4 แผนกขนส่งสินค้า ISO Tank

ทางบริษัทจะให้บริการด้านการบรรจุภัณฑ์สารเคมีลงใน ISO Tank เพื่อใช้ในการขนส่ง รวมถึงนำเข้าและส่งออก

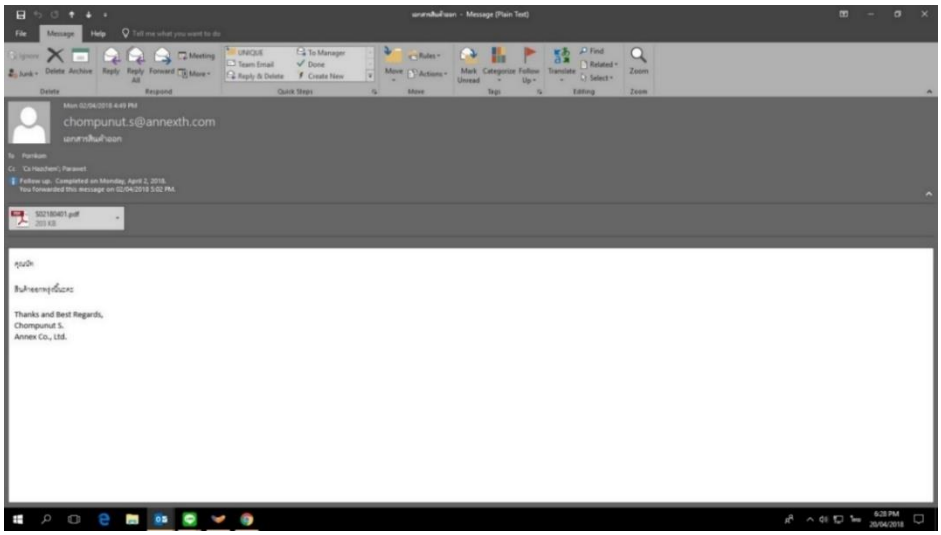
3. หลักการดำเนินงานของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์

บริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ เป็นผู้ให้บริการขนส่งแบบบูรณาการครบวงจร (Integrated logistics service provider) สำหรับสินค้าอันตรายและเคมีภัณฑ์ ซึ่งเป็นสินค้าที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับเรื่องการควบคุมการจัดเก็บและการขนส่งสินค้าอันตรายและเคมีภัณฑ์ ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศโดยกลุ่มบริษัทฯ ให้บริการการขนส่งทั้งในแบบจากโรงงานถึงโรงงาน (Door to door) และจากเมืองท่าถึงเมืองท่า (Port to port) สำหรับลูกค้าผู้ประกอบการ (B2B) ที่ครอบคลุมตั้งแต่การเป็นตัวแทนในการจัดการการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ทั้งทางอากาศและทางทะเล ติดต่อกับตัวแทนผู้รับสินค้าปลายทาง ดำเนินการด้านพิธีการศุลกากร ให้บริการรับขนส่งสินค้าภายในประเทศ บริการด้านการบรรจุภัณฑ์ ให้เช่าคลังสินค้า ให้บริการบริหารสินค้าคงคลัง และกระจายสินค้าอันตรายและเคมีภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า

คลังสินค้าของทางบริษัทฯ เป็นคลังสินค้าสำหรับจัดเก็บสินค้าอันตรายและเคมีภัณฑ์โดยเฉพาะ ตั้งอยู่ที่โครงการ TPARK บางนา บนถนนบางนา-ตราด กม. 39 จังหวัดฉะเชิงเทรา ด้วยมีพื้นที่ให้บริการกว่า 20,000 ตารางเมตร

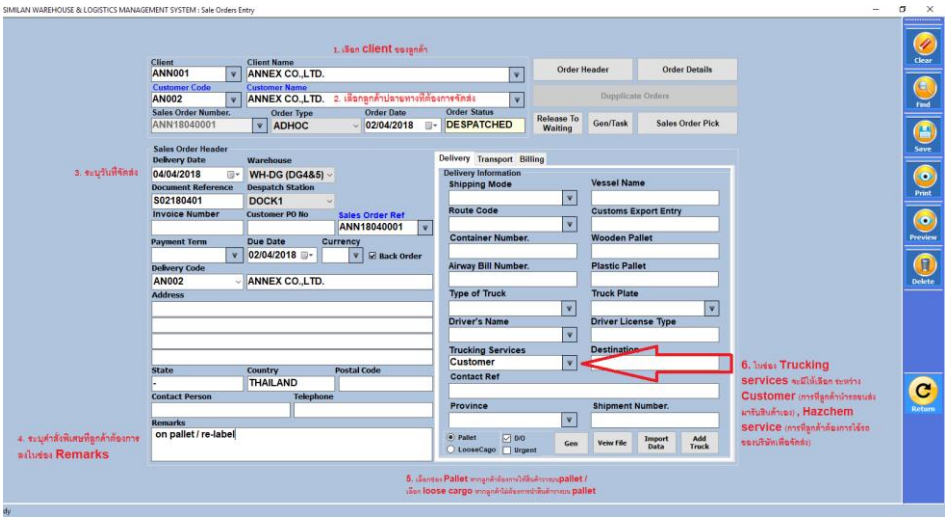
4. ขั้นตอนการทำงาน รูปแบบการสื่อสาร ๆ ต่าง ๆ ภายในบริษัทฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์

4.1 คำสั่งอีเมล์เบิกสินค้าจากลูกค้า

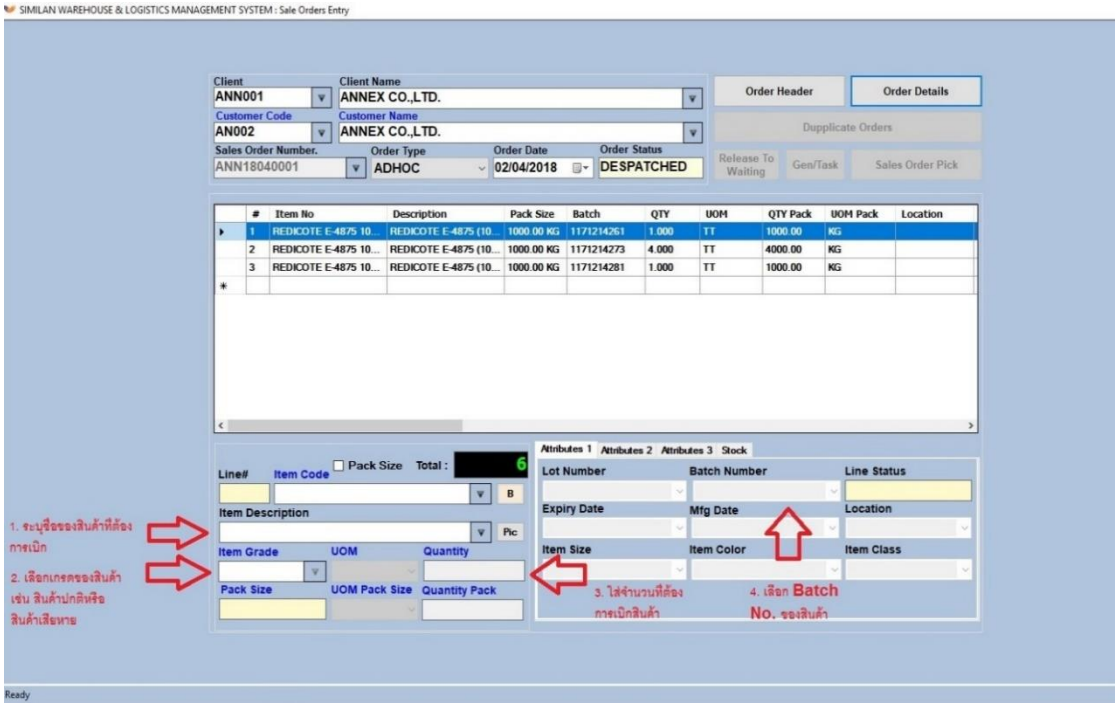


ภาพที่ 4-1 ตัวอย่างระบบ WMS ที่ใช้ในการเบิกสินค้า

4.2 เมื่อได้รับคำสั่งจากลูกค้าแล้วนั้น เจ้าหน้าที่บริการลูกค้าก็จะเบิกสินค้าผ่านโปรแกรม WMS Similan เพื่อจัดสินค้า



ภาพที่ 4-2 การเบิกสินค้าแต่ละรายการ ระบุ เชื่อสินค้า จำนวน เกรดของสินค้า



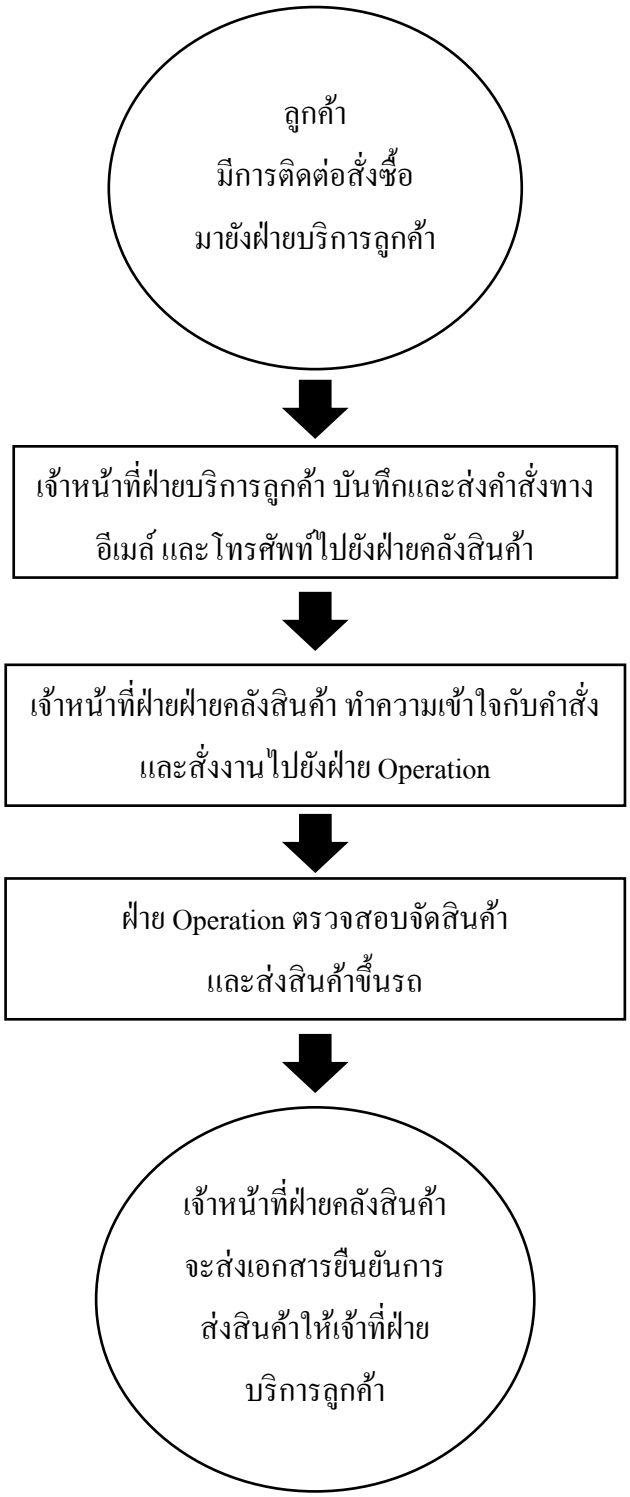
ภาพที่ 4-3 ตัวอย่างโปรแกรม WMS Similan

4.3 เมื่อเบิกสินค้า และตรวจสอบรายการของสินค้าครบถ้วนแล้วนั้น เจ้าหน้าบริการลูกค้าต้องส่งอีเมล์เบิกสินค้าให้แก่เจ้าหน้าที่คลังสินค้า เพื่อรับทราบถึงการเบิกสินค้า

4.4 เมื่อเจ้าหน้าที่คลังสินค้าได้รับอีเมล์เบิกสินค้าจากเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าแล้วนั้น ก็จะทำการปริ้นท์ใบเบิกสินค้าออกจากระบบ และนำไปให้ฝ่าย Operation ทำการจัดสินค้า โดยใบที่ปริ้นท์ออกมาจากระบบนั้น จะมีบาร์โค้ดของระบบโลเคชั่นของสินค้า โดยทำการสแกนผ่านเครื่อง RFID ระบบก็จะส่งข้อมูลมายัง Handheld ของเจ้าหน้าที่ เพื่อบอกตำแหน่งของสินค้าว่าจัดวางอยู่ตรงไหนของคลังสินค้า

4.5 เมื่อจัดสินค้า และรถมารับสินค้าไปเสร็จไปเรียบร้อยแล้วนั้น เจ้าหน้าที่คลังสินค้าจะให้ผู้ที่มารับสินค้าเซ็นเอกสารใบ Delivery order เพื่อยืนยันการรับสินค้า จากนั้นเจ้าหน้าที่คลังสินค้าก็จะนำใบ Delivery order ที่มีลายเซ็นผู้รับสินค้า ทำการสแกนไฟล์ .PDF ส่งให้กับเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า

4.6 เมื่อได้รับใบ Delivery order ที่มีลายเซ็นรับสินค้าแล้วนั้น เจ้าหน้าที่บริการลูกค้าก็จะส่งอีเมล์ใบ Delivery order เพื่อยืนยันว่าได้มีการรับสินค้าไปเรียบร้อยแล้ว



ภาพที่ 4-4 ขั้นตอนการทำงาน (Work flow) ของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์
(Work instruction ฝ่ายบริการลูกค้า แผนกโลจิสติกส์)

5. บรรยากาศการทำงานโดยรวมของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

ตอนที่ 2 ผลด้านการสังเกตการณ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ร่วมสังเกตการณ์

จากการสังเกตเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A เป็นเวลาช่วงเช้าของวันที่จันทร์ที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2561 เจ้าหน้าที่บริการลูกค้าคน A รับคำสั่งจากลูกค้า ให้ มีการเบิกสินค้าภายในคลังสินค้า เพื่อจัดส่ง และต้องการให้เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A จัดจองรถขนส่งเพื่อจัดส่งสินค้า โดยที่คำสั่งเบิกออเดอร์สินค้า และมีการเพิ่มเติมคำสั่งพิเศษ คือ ต้องทำการติดสติ๊กเกอร์ให้แก่ตัวสินค้า และต้องนำสินค้าวางบนพาเลทเพื่อจัดส่ง ซึ่งเจ้าหน้าที่คนดังกล่าว ซึ่งเป็นคำสั่งที่มีความต้องการพิเศษนอกเหนือจากคำสั่งแบบปกติ หลังจากรับคำสั่งจากลูกค้าแล้วเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A ไม่ได้แสดงออกทางอารมณ์ใด ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความไม่พอใจในความต้องการของลูกค้า ถึงแม้ว่าคำสั่งนั้นจะเป็นคำสั่งที่มีความละเอียด ต้องเพิ่มขั้นตอนในการทำงานและมีความยุ่งยากมากกว่าปกติ แต่กลับโทรศัพท์กลับไปถามลูกค้า เพื่อยืนยันความถูกต้องของคำสั่งในการสั่งงาน ซึ่งตรงนี้แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A มีทักษะในการทำงานที่ดี สามารถเข้าใจและทำตามคำสั่งที่ลูกค้าต้องการได้ จากนั้นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A ได้ใช้ระบบ WMS ซึ่งเป็นระบบปฏิบัติการของบริษัท เพื่อจัดทำออเดอร์สำหรับเบิกสินค้าให้แก่ฝ่ายคลังสินค้า โดยที่จะใส่สินค้าที่ต้องการเบิกออกและคำสั่งพิเศษต่างลงในช่อง หลังจากเบิกสินค้าและตรวจเช็คเสร็จเรียบร้อยแล้วนั้น เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A ก็จะสั่งงานผ่านทางอีเมล์และจะโทรศัพท์ไปยังคลังสินค้าเพื่อย้ำให้ทราบอีกครั้ง ซึ่งการส่งคำสั่งงานของเจ้าหน้าที่ดังกล่าว มีความละเอียดชัดเจนทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานในขั้นตอนต่อไปสามารถทำงานต่อได้ง่าย และเข้าใจในความต้องการของลูกค้า โดยวิธีการสั่งงาน จะระบุความต้องการของลูกค้า เช่น คำสั่งพิเศษต่าง ๆ โดยที่เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A โทรศัพท์ไปคุยกับฝ่ายคลังสินค้า ว่าลูกค้ามีความต้องการพิเศษใดบ้าง และให้เจ้าหน้าที่คลังสินค้าทำตามคำสั่งที่ระบุไว้ในระบบ และอีเมล์ โดยบอกเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าว่า “ลูกค้า ต้องการที่จะจัดส่งสินค้าจำนวน 50 หน่วย โดยต้องการใช้รถที่ทางบริษัทจัดจ้าง โดยจะเข้ามารับในวันถัดไป ช่วงเวลา 10.00 น. ให้ทำการติดสติ๊กเกอร์สำหรับสินค้า และนำสินค้าวางลงบนพาเลท” เมื่อพูดคุย อธิบายและสอบถามความเข้าใจในการปฏิบัติงานจากฝ่ายคลังสินค้าจนชัดเจนแล้ว เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A ได้วางสายลง และได้ทำงานอย่างอื่นต่อ ซึ่งในส่วนนี้เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A ถือว่ามีความรอบคอบในการทำงาน เพราะนอกจากส่งคำสั่งไปทางอีเมล์แล้ว เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A ได้โทรศัพท์ไปอธิบายรายละเอียด และสอบถามถึงความเข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติของฝ่ายคลังสินค้าเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน

เมื่อเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A ได้รับการยืนยันจากเจ้าหน้าที่คลังสินค้า A ว่าสินค้าที่จัดส่งไม่ได้มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จากนั้นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A ได้โทศัพท์ไปยังลูกค้า เพื่อคอนเฟิร์มเกี่ยวกับสินค้าสามารถจัดส่งได้โดยไม่มีปัญหาติดขัดแต่อย่างใด หลังจากได้มีการพูดคุยกัน ลูกค้าแสดงความต้องการที่จะเบิกสินค้าเพิ่ม เพื่อจัดส่งในวันดังกล่าว ซึ่งเวลานั้นเป็นเวลาใกล้เลิกงาน และจากการสังเกตการณ์เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A เมื่อได้ยินความต้องการของลูกค้าแล้วนั้น มีการแสดงออกทางอารมณ์ไม่พอใจเล็กน้อยออกมาทางสีหน้า เนื่องจากใกล้ถึงเวลาเลิกงาน แต่เจ้าหน้าที่บริการลูกค้าก็มิได้แสดงออกมาอย่างชัดเจนให้ลูกค้าทราบถึงความไม่พอใจดังกล่าว จากนั้นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A ก็รีบจัดทำออเดอร์สำหรับการเบิกสินค้าเพิ่มของลูกค้า และได้ถ่ายทอดคำสั่งในการเบิกสินค้าเพิ่มของลูกค้าไปยังเจ้าหน้าที่คลังสินค้า A ให้รับทราบคำสั่ง แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A สามารถปฏิบัติงานได้ดี มีทักษะในการบริการลูกค้าที่ดี ถึงแม้ว่าเวลานั้นจะเป็นช่วงเวลาที่ใกล้เลิกงาน

จากการสัมภาษณ์กับผู้ร่วมสังเกตการณ์ หลังจากเจ้าหน้าที่คลังสินค้า A เมื่อรับคำสั่งจากเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A แล้ว ผู้รับคำสั่งมีความเข้าใจ และย้ำถามถึงความต้องการของลูกค้าจากเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A โดยที่เจ้าหน้าที่คลังสินค้า A จากการสอบถาม ไม่ได้มีการแสดงอารมณ์หรือความไม่พอใจออกมา หลังจากรับคำสั่งจากเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A จากนั้นเจ้าหน้าที่คลังสินค้า A ได้นำออเดอร์ที่ได้มา ถ่ายทอดคำสั่งของงานแก่เจ้าหน้าที่ ที่รับคำสั่งต่อ โดยจากการสังเกตการณ์ ผู้ที่รับคำสั่งต่อจากเจ้าหน้าที่คลังสินค้า A เข้าใจในสิ่งที่สื่อสารและไม่ได้แสดงอารมณ์ความไม่พอใจต่อคำสั่งออก สามารถทำงานหลังจากที่ได้รับคำสั่งมาจากเจ้าหน้าที่คลังสินค้า A โดยหลังจากที่จัดสินค้าเสร็จเรียบร้อยแล้วนั้น เจ้าหน้าที่คลังสินค้า A ได้ตรวจสอบสินค้าที่ถูกจัดขึ้น ว่ามีสินค้าเสียหายหรือความผิดพลาดของคำสั่งที่ได้รับมาหรือไม่ เมื่อตรวจสอบว่าสินค้าไม่ได้มีความผิดพลาดหรือเสียหายใด ๆ เจ้าหน้าที่คลังสินค้า A ได้มีการแจ้งกลับไปยังเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A ว่าสินค้าได้ถูกจัดเตรียมเพื่อส่งสินค้าเรียบร้อยแล้ว ไม่มีความเสียหายใด ๆ แก่ตัวสินค้า เพื่อให้เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A รับทราบ

ช่วงเย็นของวันดังกล่าว จากการสอบถามผู้ร่วมสังเกตการณ์ ขณะใกล้เลิกงาน ได้มีสายโทรศัพท์จากเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A ถึงเจ้าหน้าที่คลังสินค้า A เกี่ยวกับการเบิกสินค้าเพิ่มของลูกค้า เมื่อเจ้าหน้าที่คลังสินค้า A ได้ทราบถึงคำสั่งดั่งกล่าว ได้มีการแสดงถึงความไม่พอใจ และได้มีการพูดคุยเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า ให้ช่วยส่งคำสั่งงานมาก่อนเวลาเลิกงานได้หรือไม่ ซึ่งจากการสังเกตในช่วงเวลาที่ใกล้เลิกงาน ซึ่งเป็นเวลาที่เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายมีความเหนื่อยล้าจากการปฏิบัติหน้าที่มาตลอดทั้งวัน จึงทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า A ที่ต้องรับคำสั่ง เกิดอารมณ์และแสดงความไม่พอใจออกมาบ้าง หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A ได้มีการพูดคุยไกล่เกลี่ยกับ

เจ้าหน้าที่คลังสินค้า A ให้ช่วยทำตามคำสั่งของลูกค้า เจ้าหน้าคลังสินค้า A ยินยอมที่จะทำตามคำสั่งจากลูกค้า แต่ก็แสดงความไม่พอใจนิด ๆ เพราะใกล้ถึงเวลาเลิกงาน ได้มีการบ่นกับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับการส่งคำสั่งงานมาในช่วงเวลาดังกล่าว แต่เจ้าหน้าที่คลังสินค้า A ก็ต้องรับคำสั่งดังกล่าวและได้ถ่ายทอดคำสั่งไปยังเจ้าหน้าที่เพื่อจัดสินค้าสำหรับการส่งสินค้า

จากการสังเกตการณ์ที่ 1 เป็นช่วงผู้วิจัยวิสังเกตเห็นว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการลูกค้า A เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า A ตลอดจนเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้ดี สามารถประสานงาน และถ่ายทอดคำสั่งต่าง ๆ เพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ถึงแม้ลูกค้าจะมีความต้องการใช้บริการในช่วงเวลาที่ใกล้เลิกงาน ซึ่งเป็นเวลาที่เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายมีความเหนื่อยล้าจากการปฏิบัติหน้าที่มาตลอดทั้งวัน จึงทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า A ที่ต้องรับคำสั่ง เกิดอารมณ์และแสดงความไม่พอใจออกมาบ้าง แต่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการลูกค้า A สามารถเจรจาไกล่เกลี่ยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า A และเจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า A ยินยอมที่จะทำตามคำสั่งจากลูกค้าเพื่อให้งานโดยรวมสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายนั้นมีความใส่ใจในการทำงาน มีความอดทนและยอมเสียสละเวลาเพื่อทำให้งานโดยรวมสำเร็จ และจากการสังเกตการณ์พบว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหาควรให้ทางบริษัท ออกระเบียบข้อบังคับกระบวนการการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

“สังเกตการณ์ที่ 2”

จากการสังเกตการณ์เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B เมื่อรับคำสั่งจากลูกค้ามาแล้วนั้น เจ้าหน้าที่คนดังกล่าวไม่ได้มีการแสดงออกทางอารมณ์ใด ๆ หลังจากได้รับคำสั่งจากลูกค้า เมื่อได้รับคำสั่งมาแล้วนั้น เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ได้ทำออเดอร์สำหรับเบิกสินค้า โดยใช้โปรแกรม WMS เพื่อเบิกสินค้าต่าง ๆ ให้กับลูกค้า หลังจากที่ได้เบิกสินค้าเสร็จเรียบร้อยแล้วนั้น เจ้าหน้าที่คนดังกล่าวได้มีการถ่ายทอดคำสั่งค่อนข้างชัดเจน ไปยังเจ้าหน้าที่คลังสินค้า แต่เจ้าหน้าที่ดังกล่าว จากการสังเกตการณ์ เจ้าหน้าที่คนดังกล่าวบางครั้งไม่ได้ระบุคำสั่งพิเศษต่างๆ ของลูกค้าลงในช่อง Remarks ในโปรแกรม WMS (กรณีลูกค้าต้องการมีเพิ่มคำสั่งพิเศษต่าง ๆ) ซึ่งอาจทำให้ฝ่ายที่ต้องปฏิบัติงานต่อ นั้นทำงานผิดพลาดได้ แต่เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ได้มีการโทรศัพท์ไปแจ้งยังเจ้าหน้าที่คลังสินค้า ให้ทราบเรื่องเกี่ยวกับคำสั่งพิเศษต่าง ๆ ที่ลูกค้าต้องการ และส่งอีเมล์โดยมีการระบุคำสั่งพิเศษที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะความเร่งรีบ และอยากให้งานเสร็จอย่างรวดเร็ว จึงทำให้เจ้าเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B นั้นส่งคำสั่งพิเศษไปทางอีเมล์ แต่ไม่ได้ระบุคำสั่งพิเศษลงในโปรแกรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ร่วมสังเกตการณ์พบว่า หลังจากเจ้าหน้าที่คลังสินค้า B เมื่อได้รับคำสั่งมาจากเจ้าหน้าบริการลูกค้า B แล้ว พบว่าเจ้าหน้าที่คลังสินค้า B ตั้งใจทำตามคำสั่งการทำงาน

และเข้าใจในการสื่อสารที่เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B สื่อสารได้ดี แสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า B มีทักษะที่ดีในการทำงานสามารถเข้าใจคำสั่งต่าง ๆ ได้ดี โดยเจ้าหน้าที่คลังสินค้า B ได้โทรศัพท์กลับมายังเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ถึงคำสั่งพิเศษต่าง ๆ ว่าทำไมถึงไม่ระบุลงในโปรแกรม WMS หากเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ไม่ระบุคำสั่งต่าง ๆ ลงในโปรแกรม เจ้าหน้าที่คลังค้า B จะไม่ทำอะไรที่นอกเหนือจากคำสั่งที่ระบุไว้ในโปรแกรม แต่บางครั้งเจ้าหน้าที่คลังสินค้า B ก็จะโทรศัพท์ถึงเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ให้ระบุคำสั่งลงในโปรแกรมและระบุลงในอีเมล์ด้วย ทำให้บางครั้งเกิดความล่าช้าในการจัดเตรียมสินค้าเพื่อส่งลูกค้า ซึ่งทำให้การทำงานเป็นไปอย่างติดขัด ซึ่งผู้สังเกตการณ์มีความคิดเห็นว่า สิ่งที่เจ้าหน้าที่คลังสินค้า B ปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นการทำงานตามแผนงานและกฎข้อบังคับของบริษัท และจะได้ไม่เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

ในช่วงเวลาใกล้เลิกงานของวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2561 มีสายโทรศัพท์จากลูกค้าถึงเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B เกี่ยวกับการเบิกสินค้าเพิ่ม โดยที่เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ไม่ได้มีการแสดงอารมณ์ความไม่พอใจออกมา และได้รับคำสั่งจากลูกค้ามา โดยที่เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B สามารถทำงานดังกล่าวเสร็จอย่างรวดเร็ว หลังจากรับคำสั่งจากลูกค้าได้ไม่นานนัก โดยก่อนที่จะส่งคำสั่งงานไปให้เจ้าหน้าที่คลังสินค้า เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของงาน ว่ามีความผิดพลาดหรือลืมการใส่คำสั่งพิเศษต่างๆ ลงในโปรแกรมหรือไม่ จากนั้นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ได้ส่งคำสั่งไปยังเจ้าหน้าที่คลังสินค้า โดยส่งคำสั่งผ่านทางอีเมล์ จากนั้นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ได้โทรศัพท์ไปยังคลังสินค้า เพื่อบอกเกี่ยวกับการเบิกสินค้าเพิ่มเติมของลูกค้า แก่เจ้าหน้าที่คลังสินค้า B จากการสอบถามผู้ร่วมสังเกตการณ์พบว่า หลังจากเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ได้โทรมายังคลังสินค้า แต่หลังจากที่ทำออเดอร์เสร็จแล้วนั้น ล่วงเลยเวลาทำงานมาประมาณหนึ่ง พบว่าเจ้าหน้าที่คลังสินค้า B ได้เลิกงานแล้ว และได้มีเพื่อนร่วมงานของเจ้าหน้าที่คลังสินค้า B รับเรื่องการเบิกสินค้าเพิ่มของลูกค้าไว้แทน โดยที่เพื่อนร่วมงานของเจ้าหน้าที่คลังสินค้า B คนดังกล่าวแสดงอาการไม่พอใจออกมาเล็กน้อย และได้มีการตักเตือนเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B เกี่ยวกับการเบิกสินค้าเพิ่มเติมในเวลานอกการทำงาน เนื่องจากต้องมารับเรื่องแทน และต้องมามาทำงานแทนเจ้าหน้าที่คลังคลังสินค้า B แต่เพื่อร่วมงานของเจ้าหน้าที่คลังสินค้า B ก็รับเรื่องไว้ และได้มีการถ่ายทอดคำสั่งดังกล่าวให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อจัดสินค้าออกในวันถัดไป

หลังจากที่เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ได้แจ้งเบิกสินค้าแก่เจ้าหน้าที่คลังสินค้าแล้วนั้น ได้แจ้งกลับไปยังลูกค้า ว่าสินค้าที่ต้องการเบิกเพิ่ม ได้แจ้งให้แก่ฝ่ายคลังสินค้าทราบเรียบร้อยแล้ว และจะทำการจัดเตรียมสินค้าไว้ให้

จากการสังเกตการณ์ที่ 2 ผู้วิจัยวิสังเกตเห็นว่า เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B มีความบกพร่องในการถ่ายทอดงาน โดยไม่ได้ระบุรายละเอียดคำสั่งพิเศษต่าง ๆ ของลูกค้า ไปให้เจ้าหน้าที่ฝ่าย

คลังสินค้า B แต่ใช้การบอกปากเปล่า โดยการโทรศัพท์เพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ เนื่องจากการถ่ายทอดคำสั่งแบบนี้ ผู้รับคำสั่งอาจจะไม่เข้าใจทั้งหมด หรือเกิดการหลงลืม ทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่ครบตามคำสั่ง จนเกิดความผิดพลาดเสียหายตามมาได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า B มีได้มีการโทรศัพท์เข้าไปสอบถามและบอกกล่าวกับเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ให้ส่งคำสั่งของลูกค้ามาอย่างละเอียด แสดงให้เห็นว่าเหตุการณ์เช่นนี้ มักเกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง ส่วนในด้านของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ที่ส่งคำสั่งงานไปให้เจ้าหน้าที่คลังสินค้า B ในเวลาที่ล่วงเลยเวลาไปแล้วนั้น ไม่ได้ถือว่าเป็นความผิดของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ทั้งหมด เพราะลูกค้าได้โทรเข้ามาสั่งสินค้าในชาวงเวลาที่ใกล้เลิกงาน จึงทำให้การส่งคำสั่งไปเกิดการล่าช้าจนล่วงเลยเวลาทำงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B อาจจะต้องมีการปรับปรุงระบบการทำงานร่วมกัน เช่น เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B โทรศัพท์ไปแจ้งเจ้าหน้าที่คลังสินค้า B หลังจากที่ได้รับคำสั่งสินค้าจากลูกค้าทันที แล้วจึงค่อยทำใบออเดอร์ ส่งตามไปเพื่อให้เจ้าหน้าที่คลังสินค้า B เตรียมตัวและรอรับออเดอร์ก่อนที่จะเลิกงาน และจากการสังเกตการณ์พบว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหาควรให้พนักงานฝ่ายคลังสิ้นค้า ทบทวนคำสั่งที่ส่งจากฝ่ายบริการลูกค้าทุกครั้ง ก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานจริง เพื่อเป็นการป้องกันข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

“สังเกตการณ์ที่ 3”

จากการสังเกตการณ์เจ้าหน้าบริการลูกค้า C ในวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2561 ลูกค้าของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C ได้โทรศัพท์มาสอบถามถึงสินค้า เกี่ยวกับการส่งสินค้าภายในวันดังกล่าวว่าจะสามารถจัดหารถขนส่งเพื่อจัดส่งสินค้าได้หรือไม่ เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C ได้ตอบกลับไปว่าจะตรวจเช็คกับบริษัทจัดจ้างรถขนส่งให้ จากนั้นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C ได้โทรไปสอบถามกับบริษัทรถ ว่ามีรถขนส่งว่างในวันดังกล่าวหรือไม่ หากมีจะทำการจองไว้ เพื่อส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C ได้รับคำตอบกลับมาว่า มีรถขนส่งว่าง หากต้องการใช้รถ กรุณาแจ้งกลับ เมื่อได้ฟังคำตอบเช่นนั้น เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C ได้โทรศัพท์กลับไปยังลูกค้า เพื่อแจ้งว่ามีรถที่สามารถใช้ในการส่งสินค้าได้ ซึ่งทางลูกค้าได้แจ้งมาว่า จะมีการเบิกสินค้าไปส่งยังสถานที่ปลายทางให้ ให้ทำการจองรถขนส่ง ไว้ 1 คัน และต้องการให้นำสินค้าวางบนพาเลทสำหรับการจัดส่งสินค้า จากนั้นจะส่งอีเมล์สำหรับเบิกสินค้ามาให้แก่เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C

เมื่อเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C ได้รับอีเมล์สำหรับการเบิกสินค้าแล้วนั้น ได้ใช้โปรแกรม WMS เพื่อเบิกสินค้าให้แก่ลูกค้า และได้ใส่คำสั่งสำหรับความต้องการของลูกค้าที่จะให้สินค้าถูกจัดวางบนพาเลท เพื่อการจัดส่ง จากนั้นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C ได้ถ่ายทอดคำสั่งงาน โดยส่งผ่านอีเมล์และระบุคำสั่งพิเศษของลูกค้าลงในอีเมล์ และได้โทรศัพท์ไปย้ำแก่เจ้าหน้าที่คลังสินค้า C ให้รับทราบถึงคำสั่งดังกล่าว และให้รีบจัดเตรียมสินค้าไว้ ให้ทันเวลาสำหรับการส่งสินค้า

จากการสัมภาษณ์ผู้ร่วมสังเกตการณ์พบว่า หลังจากที่เจ้าหน้าที่คลังสินค้า C รับคำสั่งมาจากเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C แล้วนั้น เจ้าหน้าที่คลังสินค้า C มีความเข้าใจในคำสั่งได้ดี และได้ทวนคำสั่งงานกับเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C และสื่อสารไปยังผู้ที่รับคำสั่งต่อ เพื่อให้นำคำสั่งดังกล่าวไปปฏิบัติหน้าที่ เจ้าหน้าที่ที่รับคำสั่งต่อจากเจ้าหน้าที่คลังสินค้า C นั้น มีการแสดงอาการออกมาคือ เข้าใจในลักษณะคำสั่งงานของเจ้าหน้าที่คลังสินค้า C และสามารถนำคำสั่งดังกล่าวไปปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว เมื่อจัดเตรียมสินค้าเสร็จเรียบร้อยแล้วนั้น ทางเจ้าหน้าที่จัดสินค้า ได้แจ้งกับเจ้าหน้าที่คลังสินค้า C ว่าสินค้าดังกล่าวถูกจัดเตรียมเสร็จสิ้น และได้ทำตามคำสั่งงานที่ระบุเอาไว้ครบถ้วน จากนั้นเจ้าหน้าที่คลังสินค้า C ได้โทรศัพท์แจ้งไปยังเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C ถึงสินค้าได้ถูกดำเนินการจัดเตรียมเสร็จสิ้น ให้เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C สามารถแจ้งกับบริษัทรถขนส่ง ให้เข้ามารับสินค้าได้เลย เมื่อเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C ได้รับคำยืนยันดังกล่าว ได้แจ้งกับบริษัทรถขนส่งให้นำรถเข้ามาเพื่อรับสินค้าไปส่งยังปลายทาง จากนั้นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C ได้โทรศัพท์ไปแจ้งกับลูกค้าว่า สินค้าจะทำการจัดส่งไปยังลูกค้าปลายทาง โดยถึงปลายทางประมาณ เวลา 16.00 น.

จากการสังเกตการณ์ที่ 3 ผู้วิจัยวิสังเกตเห็นว่า เจ้าหน้าบริการลูกค้า C และ เจ้าหน้าที่คลังสินค้า C มีความตั้งใจในการทำงานและมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี โดยที่เจ้าหน้าบริการลูกค้า C สามารถประสานงานแต่ติดต่อในเรื่องต่าง ๆ ตามที่ลูกค้าต้องการได้อย่างรวดเร็ว และสามารถถ่ายทอดคำสั่งต่าง ๆ ไปยัง เจ้าหน้าที่คลังสินค้า C ได้ดี ในส่วนของเจ้าหน้าที่คลังสินค้า C ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า มีความตั้งใจและมีความรอบคอบในการทำงาน สามารถเข้าใจคำสั่งต่าง ๆ ได้ดี มีการสอบถามและทบทวนคำสั่งจากเจ้าหน้าบริการลูกค้า C เพื่อป้องกันความผิดพลาด

จากผลวิจัยสรุปได้ว่าเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A, B, C มีวิธีการสื่อสารที่ใช้ในการทำงานที่เหมือนกันจากการสังเกตการณ์ทั้ง 3 ตัวอย่าง โดยผู้ที่รับคำสั่งต่อเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A, B, C นั้นคือเจ้าหน้าที่คลังสินค้า A, B, C จากการสังเกตการณ์ เจ้าหน้าที่คลังสินค้าทั้ง 3 คนนั้น มีการแสดงอารมณ์ที่แตกต่างกันไป หลังจากที่ได้รับคำสั่งงานต่าง ๆ โดยเจ้าหน้าที่คลังสินค้า A, B, C สามารถสรุปการสังเกตการณ์ได้

1. เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A และเจ้าหน้าที่คลังสินค้า A

1.1 ในด้านพุทธิพิสัย เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A มีความรู้ความเข้าใจ สามารถทำตามคำสั่งที่ได้รับจากลูกค้าได้อย่างครบถ้วน สามารถวิเคราะห์ในส่วนของเนื้องานได้อย่างแม่นยัง และสามารถถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้รับคำสั่งได้อย่างถูกต้อง

1.2 ในด้านเจตพิสัย เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A มีบุคลิกภาพที่แสดงนิสัยส่วนตัวออกมายามไม่พอใจ เมื่อคำสั่งงานของลูกค้ามีความขัดความรู้สึก ซึ่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A มีการแสดง

อารมณ์ความไม่พอใจออกมา เนื่องจากได้รับคำสั่งงานจากลูกค้า ขณะที่ใกล้เวลาเลิกงาน แต่เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A มีการตอบสนองและเต็มใจที่จะรับคำสั่งนั้น ๆ

1.3 ในด้านทักษะพิสัย เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า A สามารถทำงานได้ตามระบบที่บริษัทวางไว้ และมีความถูกต้อง สามารถสื่อสารคำสั่งงานไปยังผู้รับคำสั่งได้อย่างเป็นธรรมชาติ และข้อมูลที่ได้ถ่ายทอดออกไปนั้นมีความเข้าใจง่าย และไม่ยุ่งยากซับซ้อน

1.4 ในด้านพุทธิพิสัย เจ้าหน้าที่คลังสินค้า A มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับดี สามารถวิเคราะห์ในส่วนงาน และสามารถสังเคราะห์ตัวงานโดยสามารถถ่ายทอดคำสั่งต่อไปยังผู้ที่รับคำสั่งต่อได้อย่างถูกต้อง โดยมีการถามกลับถึงการทำงานเพื่อยืนยันในความถูกต้องของคำสั่งหลังจากได้รับคำสั่งงานมา

1.5 ในด้านเจตพิสัย เจ้าหน้าที่คลังสินค้า A มีการตอบสนองออกมา คือการแสดงอารมณ์ไม่พอใจออกมา เมื่อมีการรับรู้ได้รับคำสั่งงานขณะใกล้เวลาเลิกงาน แต่ก็มีการตอบสนองออกมาในรูปแบบการยินยอมที่จะทำตามคำสั่งงาน

1.6 ในด้านทักษะพิสัย เจ้าหน้าที่คลังสินค้า A มีการรับรู้ เข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยลักษณะการทำงาน หลังจากได้รับคำสั่ง มีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเป็นธรรมชาติ สามารถปฏิบัติงานได้คล่องแคล่ว ว่องไว ซึ่งมีความสามารถในระดับสูง

2. เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B และเจ้าหน้าที่คลังสินค้า B จากการสังเกตการณ์

2.1 ในด้านพุทธิพิสัย เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ความสามารถในการสื่อสารค่อนข้างดี แต่ในการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อถ่ายทอดคำสั่ง บางครั้งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ไม่ได้ระบุคำสั่งอย่างครบถ้วน ทำให้ผู้ที่ได้รับคำสั่งต่อจากเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ต้องโทรศัพท์กลับมาถามถึงคำสั่งในบางครั้ง

2.2 ในด้านเจตพิสัย เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B เมื่อรับคำสั่งจากลูกค้ามาแล้วนั้น มีการตอบสนองออกมาในรูปแบบยินยอม และเต็มใจในการทำงาน ไม่ได้แสดงความรู้สึกเชิงลบออกมาแต่อย่างใด และสามารถจัดระบบการทำงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถส่งต่อคำสั่งไปยังผู้รับคำสั่งต่อเนื่อง

2.3 ในด้านทักษะพิสัย เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B มีการรับรู้และตีความข้อมูลได้ถูกต้อง แต่ในบางครั้งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ไม่ได้ระบุข้อมูลลงในระบบ ทำให้ผู้ที่รับข้อมูลมีความสับสน และต้องกลับมาถามซ้ำถึงข้อมูลดังกล่าว ในด้านพฤติกรรมการทำงาน ยังต้องสะสมประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน

2.4 ในด้านพุทธิพิสัย เจ้าหน้าที่คลังสินค้า B มีความรู้ ความเข้าใจ หลังจากที่ได้รับคำสั่งงาน อยู่ในระดับดี สามารถวิเคราะห์และแยกแยะในส่วนของตัวงาน และสามารถสังเคราะห์เพื่อนำคำสั่งไปถ่ายทอดแก่เจ้าหน้าที่ทำจะรับคำสั่งต่อได้ มีการประเมินคำสั่งงาน หากไม่ได้ระบุความต้องการต่าง ๆ ในคำสั่ง เจ้าหน้าที่คลังสินค้า B จะไม่ทำนอกเหนือจากคำสั่งงาน

2.5 ในด้านเจตพิสัย หลังจากเจ้าหน้าที่คลังสินค้า B เมื่อรับคำสั่งมาจากเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า B ในขณะนั้นใกล้ช่วงเวลาเลิกงาน ได้รับรู้ถึงคำสั่งงาน ก็มิได้แสดงอารมณ์ไม่พอใจแต่อย่างใด กลับมีการตอบสนองออกมาเป็นการกระทำ ซึ่งมีความเต็มใจ ยินยอมที่จะทำงานดังกล่าว ให้งานบรรลุผลสำเร็จเร็วขึ้น

2.6 ในด้านทักษะพิสัย เจ้าหน้าที่คลังสินค้า B มีความสามารถในการสื่อสารในระดับดี มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการทำงานคลังสินค้า มีทักษะในการสื่อสาร สามารถประสานต่อไปยังเจ้าหน้าคนอื่น และสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีความคล่องแคล่ว รวดเร็วในการทำงาน สามารถทำงานออกมาได้ต่อเนื่องและเป็นธรรมชาติ แต่เจ้าหน้าที่คลังสินค้า B จะไม่ทำปฏิบัติงานนอกเหนือจากคำสั่งงาน

3. เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C และเจ้าหน้าที่คลังสินค้า C

3.1 ในด้านพุทธิพิสัย เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C มีความเข้าใจ สามารถจับใจความสำคัญของความต้องการลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ แยกแยะเรื่องราวต่าง ๆ ก่อนจะประเมินสรุปออกมา ก่อนที่จะแจ้งข้อมูลกลับไปยังลูกค้า มีความสามารถในการถ่ายทอดคำสั่งให้แก่ผู้ที่ได้รับคำสั่งต่อได้อย่างดี มีการสื่อสารที่ผู้รับสามารถเข้าใจได้โดยง่าย และสามารถนำไปปรับใช้ได้

3.2 ในด้านเจตพิสัยของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C เมื่อรับคำสั่งงานจากลูกค้ามาแล้วนั้น มีการตอบสนองออกมาในรูปแบบการยินยอม และเต็มใจให้บริการ มีการจัดระบบ หลังจากได้รับคำสั่งงานจากลูกค้า สามารถถ่ายทอดคำสั่งงานตามรูปแบบที่บริษัทได้กำหนดไว้ออกไปโดยไม่ขาดตกบกพร่อง มีการตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะถ่ายทอดคำสั่งงานออกไป

3.3 ในด้านทักษะพิสัยของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า C มีความรู้ความเข้าใจต่อคำสั่งที่ได้รับมา และมีความรอบคอบในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง มีความคล่องแคล่ว รวดเร็ว และยังสื่อสารได้อย่างเป็นธรรมชาติ

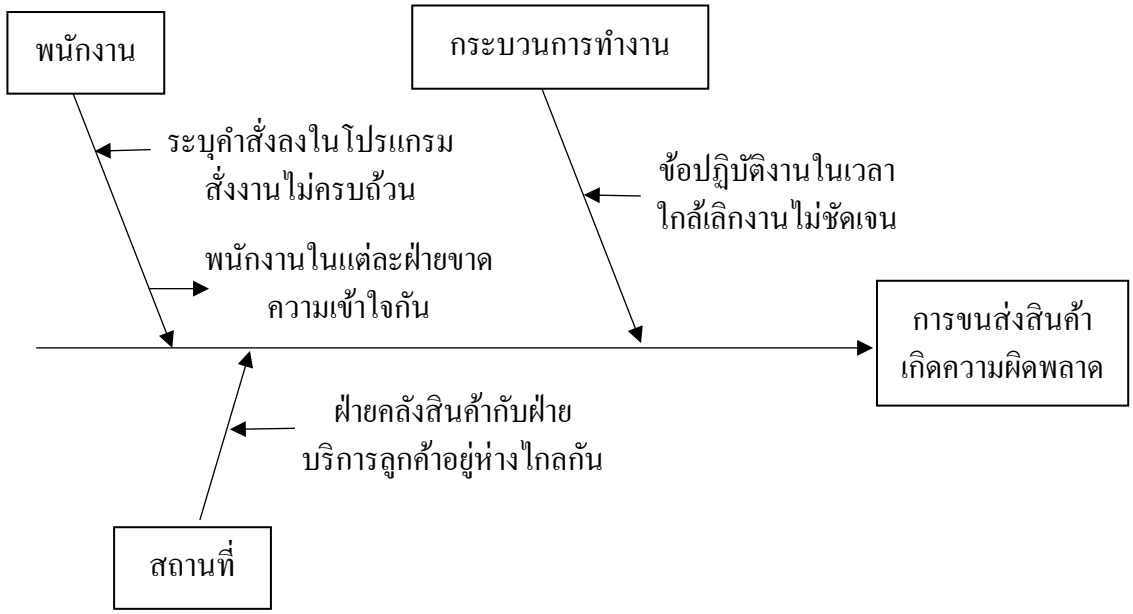
3.4 ในด้านพุทธพิสัยของเจ้าหน้าที่คลังสินค้า C มีความรู้ความเข้าในการสื่อสารหลังจากที่ได้รับคำสั่ง สามารถวิเคราะห์คำสั่งงาน และข้อมูล คำสั่ง ที่สังเคราะห์จากเจ้าหน้าที่คลังสินค้า C ผู้ที่ได้รับข้อมูลมีความเข้าใจในคำสั่ง สามารถปฏิบัติตามได้โดยง่าย

3.5 ในด้านเจตพิสัยของเจ้าหน้าที่คลังสินค้า C มีการตอบสนองออกมาในรูปแบบของการยินยอม ความเต็มใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีการจัดระบบการทำงานกับเพื่อน

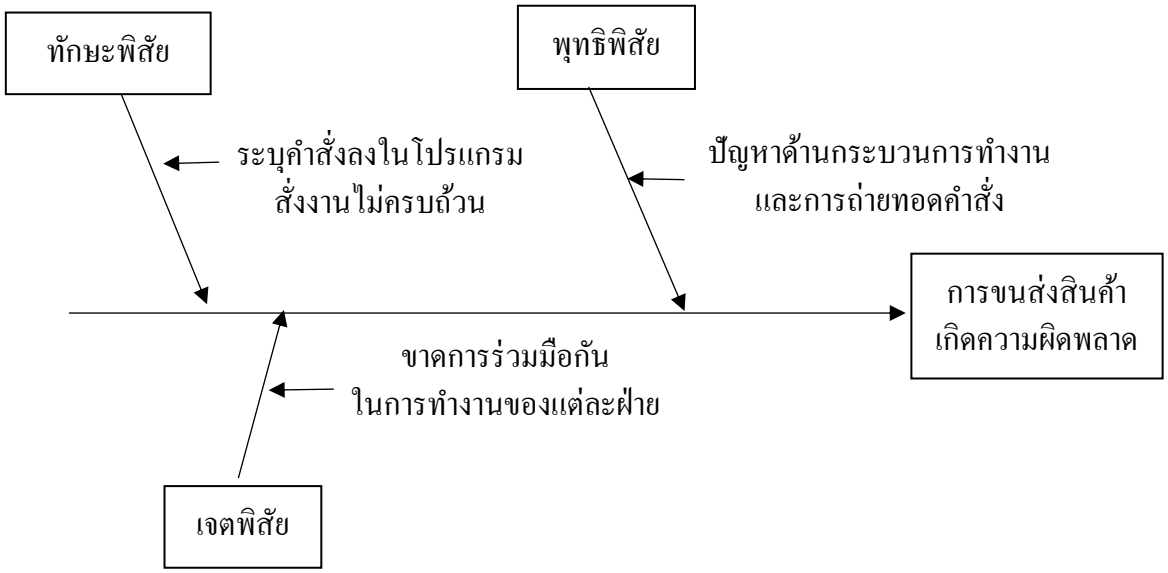
รวมงานได้เป็นอย่างดี มีบุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน และยินดีที่จะปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายไว้

3.6 ในด้านทักษะพิสัยของเจ้าหน้าที่คลังสินค้า C สามารถทำตามคำสั่งที่ระบุไว้ ได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอนที่บริษัทกำหนดไว้ มีความรวดเร็วในการทำงาน มีการตรวจสอบสินค้าก่อนจะจัดส่งให้ลูกค้า เพื่อลดและควบคุมความผิดพลาดในการทำงาน

การสังเกตการณ์สามารถสรุปปัญหาต่าง ๆ ที่พบได้ดังนี้



ภาพที่ 4-5 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยผังก้างปลาจากสาเหตุด้านต่าง ๆ



ภาพที่ 4-6 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยผังก้างปลาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของเบนจามิน บลูม

จากภาพที่ 4-5 และ 4-6 พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์นั้น มาจากสามสาเหตุหลักคือ 1) ด้านพนักงาน 2) ด้านสถานที่ และ 3) ด้านกระบวนการทำงาน โดยที่ด้านพนักงานนั้น สาเหตุมักเกิดจากความผิดพลาดของตัวพนักงานเองที่ปฏิบัติงานไม่ตรงตามมาตรฐานและกฎข้อบังคับที่บริษัทได้วางไว้ เช่น มีระบุคำสั่งต่าง ๆ ของลูกค้าลงในโปรแกรม ไม่ครบถ้วน ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานต่อไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดโดยรวมต่อการทำงาน ส่วนในด้านสถานที่ พบว่า สถานที่ทำงานของฝ่ายบริการลูกค้าและฝ่ายคลังสินค้า นั้นอยู่ห่างไกลกัน ทำให้การประสานงานและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทั้งสองฝ่าย ไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันเพราะขาดความเข้าใจกัน รวมไปถึงด้านกระบวนการทำงาน ที่ยังไม่มีข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในเวลาใกล้เลิกงาน ที่ชัดเจนเพียงพอ ทำให้ในบางครั้งเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า

จากปัญหาที่พบ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสนทนากลุ่มร่วมกับหัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้า 2 ท่าน ถึงสาเหตุของปัญหาและหัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้าแต่ละท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างไร และจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

หัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้าท่านที่ 1 ได้กล่าวว่า “ปัญหาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นมีมาจากหลายสาเหตุ ทั้งในส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงตามขั้นตอนหรือวิธีการที่

ทางบริษัทได้วางไว้ทำให้เกิดปัญหาในการส่งต่อคำสั่งงาน และเกิดความผิดพลาดขึ้น จึงเสนอให้ทางบริษัทมีการตรวจสอบขั้นตอนการทำงานของพนักงาน อย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการป้องกันและลดความผิดพลาดลง ส่วนในด้านของการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นว่า ทางบริษัทยังไม่มีข้อปฏิบัติที่ชัดเจนของการทำงานในช่วงเวลาที่ใกล้จะเลิกงานจึงทำให้เกิดปัญหาขึ้น ดังนั้น จึงเสนอแนะให้ทางบริษัท ออกกฎข้อบังคับที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ตรงกัน และในด้านของความสัมพันธ์ของพนักงานในแต่ละแผนกที่ยังไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากสถานที่ทำงานของพนักงานในแต่ละแผนกนั้นอยู่คนละสถานที่กัน จึงทำให้ขาดการพบปะพูดคุยและทำความความรู้จักกัน การทำงานร่วมกันจึงไม่ดีเท่าที่ควร จึงขอเสนอแนะให้ทางบริษัทจัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานทั้งสองแผนกได้พบปะพูด และได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น การเยี่ยมชมการทำงานของแผนกอื่น ๆ หรือการจัดงานเลี้ยงสรรสรรค์เพื่อให้พนักงานทั้ง 2 ฝ่าย ได้พบปะพูดคุยกัน” (หัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้าท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 1 ตุลาลาคม 2561)

หัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้าท่านที่ 2 ได้กล่าวว่า “จากปัญหาที่พบ มีสาเหตุที่แตกต่างกันไปในแต่ละด้าน ปัญหาในการทำงานที่ผิดพลาดนั้นเกิดจากพนักงานฝ่ายบริการลูกค้าที่ทำการส่งคำสั่งไม่ครบถ้วนตามข้อกำหนดของบริษัท เมื่อพนักงานฝ่ายคลังสินค้ารับคำสั่งมาปฏิบัติงานต่อจึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้น จึงขอเสนอแนะให้ทางบริษัท มีการกำหนดข้อปฏิบัติงานในการรับส่งคำสั่งอย่างชัดเจน อีกทั้งให้มีการตรวจสอบการทำงานย้อนหลังเพื่อตรวจเช็คและป้องกันข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันของแต่ละแผนกในเวลาที่ใกล้จะเลิกงาน สาเหตุนั้นเกิดจากความไม่เข้าใจในวิธีการทำงานของพนักงานแต่ละแผนก รวมไปถึงทางบริษัทยังไม่มีข้อกำหนดของการทำงานในช่วงเวลาที่ใกล้จะเลิกงานที่ชัดเจนจึงทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้น จึงขอเสนอแนะว่าควรให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามาประชุมและออกความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปในการปฏิบัติงานในเวลาที่ใกล้จะเลิกงาน และเมื่อได้ข้อสรุปแล้วจึงให้ทางบริษัทออกคำสั่งเป็นลายอักษรและแจ้งให้พนักงานทุกแผนกได้ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการในการปฏิบัติงานในเวลาที่ใกล้จะเลิกงาน ส่วนปัญหาในด้านของความสัมพันธ์ของพนักงานฝ่ายบริการและฝ่ายคลังสินค้านั้น เป็นเพราะพนักงานฝ่ายบริการและฝ่ายบริการลูกค้านั้น มีสถานที่ทำงานคนละสถานที่ ซึ่งอยู่ห่างไกลกันจึงทำให้พนักงานทั้งสองฝ่ายนั้น ขาดการพบปะพูดคุยจนทำให้เกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงขอเสนอแนะให้ ทางบริษัทจัดกิจกรรมที่จะทำให้ทั้งสองแผนกได้พบปะและทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรมการเดินทางท่องเที่ยว กิจกรรมการแข่งกีฬา การจัดงานเลี้ยงสรรสรรค์ เพื่อให้พนักงานทั้งสองแผนกได้เพิ่มความสัมพันธ์” (หัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้าท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 1 ตุลาลาคม 2561)

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้าของบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางจัดการปัญหาและลดอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้าของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด และเพื่อเป็นแนวทางและวางแผน พัฒนาและปรับปรุงการจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้าของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นในอนาคต

วิธีการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ของ Bloom et al. (1956) เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้วิธีสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant observation) โดยจะสังเกตพนักงานบริการลูกค้าและพนักงานคลังสินค้า โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 2 คน ผลวิจัยสรุปได้ดังนี้

สรุปผลวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้การสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายบริการลูกค้าและฝ่ายคลังสินค้า โดยสังเกตวิธีการการปฏิบัติงานและการสั่งงานของฝ่ายบริการลูกค้าและฝ่ายคลังสินค้า ผู้วิจัยขอสรุปผลวิจัย ดังต่อไปนี้

1. วิธีการสั่งงานจากพนักงานฝ่ายบริการลูกค้าไปยังพนักงานฝ่ายคลังสินค้า

จากการวิจัยพบว่า บริษัทมีรูปแบบการสั่งงานเพียงแค่ 1 รูปแบบ คือ การสั่งงานผ่านทางอีเมล์ โดยที่เมื่อพนักงานบริการลูกค้า ได้รับคำสั่งงานของลูกค้า จะทำการเบิกสินค้าผ่านโปรแกรมที่ใช้ในการเบิกสินค้าและบันทึกรายละเอียดคำสั่งต่าง ๆ ของคำสั่งของลูกค้าลงในโปรแกรม จากนั้นจึงส่งอีเมล์เบิกสินค้าให้แก่เจ้าหน้าที่คลังสินค้า และพนักงานฝ่ายบริการลูกค้าจะโทรศัพท์ไปย้ำกับพนักงานฝ่ายคลังสินค้าอีกครั้ง เพื่อสอบถามถึงความเข้าใจ และรายละเอียดของงานที่ส่งไปเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน

2. พฤติกรรมการสั่งงานและความรู้ความเข้าใจต่อคำสั่งของผู้ส่งคำสั่งงานและผู้รับคำสั่งงาน

จากการวิจัยพบว่าผู้สั่งงานบางคนมีพฤติกรรมหลังจากที่ได้รับคำสั่งงานมากจากลูกค้า คือ ในช่วงเวลาทำงานตามปกติ พฤติกรรมของพนักงานบริการลูกค้าเมื่อได้รับคำสั่งงานมาแล้วนั้น จะมีความรวดเร็วในการทำงาน และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ แต่เมื่อได้รับคำสั่งงานจากลูกค้าในเวลาใกล้เลิกงาน พนักงานบริการลูกค้าบางคนมีพฤติกรรมที่ไม่เต็มใจในการทำงาน รวมไปถึงมีการบ่นกับเพื่อนร่วมงาน ถึงการส่งคำสั่งงานดังกล่าวของลูกค้า เพราะเป็นเวลาที่ใกล้จะเลิกงานและพนักงานมีความเหนื่อยล้าจากการปฏิบัติหน้าที่มาตลอดทั้งวัน จึงส่งผลให้พนักงานไม่อยากจะปฏิบัติงานตามคำสั่งงานของลูกค้า อีกทั้งยังมีพนักงานบริการลูกค้าบางคนมีการบันทึกคำสั่งงานจากลูกค้าไม่ครบถ้วน โดยจะใช้การโทรศัพท์ในการสั่งงานเพิ่มเติมในรายละเอียดที่ไม่ได้บันทึกไว้ ทำให้พนักงานฝ่ายคลังสินค้าเกิดความสับสนและทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ ในส่วนของพนักงานคลังสินค้า เมื่อได้รับคำสั่งงานจากเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าแล้วนั้น จากการสังเกตการณ์พนักงานคลังสินค้าทั้ง 3 กลุ่ม มีความเข้าใจในคำสั่งงานสามารถทำงานได้ตามคำสั่งอย่างถูกต้องครบถ้วน โดยให้ความร่วมในการทำงานดีเป็นอย่างดีถึงแม้จะเป็นช่วงเวลาที่ใกล้เลิกงาน

3. พฤติกรรมของผู้รับคำสั่งงาน และการถ่ายทอดคำสั่งงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ร่วมสังเกตการณ์ พบว่าในบางครั้งหลังจากพนักงานคลังสินค้าเมื่อได้รับคำสั่งจากพนักงานบริการลูกค้ามาแล้วนั้น ได้มีการถ่ายทอดคำสั่งไปยังเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงาน เพื่อจัดสินค้าให้แก่ลูกค้า มีบางครั้งที่พนักงานคลังสินค้านั้น ได้ลืมคำสั่งที่เจ้าหน้าที่บริการลูกค้าระบุไว้ในอีเมล์ จึงทำให้ถ่ายทอดได้ไม่ครบถ้วนและทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานในบางครั้ง

ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า

จากการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของบริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์นั้น มาจากสามสาเหตุหลักคือ 1) ด้านพนักงาน 2) ด้านสถานที่ และ 3) ด้านกระบวนการทำงาน โดยที่ด้านพนักงานนั้น สาเหตุมักเกิดจากความผิดพลาดของตัวพนักงานเองที่ปฏิบัติงานไม่ตรงตามมาตรฐานและกฎข้อบังคับที่บริษัทได้วางไว้ เช่น มีระบุคำสั่งต่าง ๆ ของลูกค้าลงในโปรแกรม ไม่ครบถ้วน ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานต่อไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดโดยรวมต่อการทำงาน ส่วนในด้านสถานที่ พบว่า สถานที่ทำงานของฝ่ายบริการลูกค้าและฝ่ายคลังสินค้า นั้นอยู่ห่างไกลกัน ทำให้การประสานงานและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทั้งสองฝ่าย ไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันเพราะขาด

ความเข้าใจกัน รวมไปถึงด้านกระบวนการทำงาน ที่ยังไม่มีข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในเวลาใกล้เลิกงาน ที่ชัดเจนเพียงพอ ทำให้ในบางครั้งเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า

โดยที่สำนักงานของบริษัทตั้งอยู่ที่ ถนนพระราม 3 เขตช่องนนทรี แขวงยานนาวา กรุงเทพมหานคร และพื้นที่คลังสินค้าตั้งอยู่ที่ถนนบางนา-ตราด กม. 39 จังหวัด ฉะเชิงเทรา

โดยผู้วิจัยขอเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังนี้

1. ฝ่ายบริหารจัดการคลังสินค้าหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องมีการกำหนดแผนการบริหารจัดการคลังสินค้า ให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานได้ปฏิบัติตาม

2. ฝ่ายบริหารจัดการคลังสินค้าหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องกำหนดโครงสร้างกระบวนการทำงาน หรือขั้นตอนการทำงานที่มีความชัดเจนระบุขอบเขตความรับผิดชอบ และความสำเร็จของเป้าหมายเพื่อให้ในพนักงานแต่ละตำแหน่งทราบถึงขอบเขตความรับผิดชอบ และขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง

3. ฝ่ายบริหารจัดการคลังสินค้าหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องมีการสื่อสาร 2 ทาง กล่าวคือสามารถให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น โต้ตอบ ปรึกษา และแลกเปลี่ยนความคิดกันได้ เพื่อที่จะได้ทราบถึงข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงขอบเขตในการทำงานและแผนการทำงานภายในใหม่

4. ฝ่ายบริหารจัดการคลังสินค้าหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องจัดประชุมเพื่อแจ้งให้พนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของแผนการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ออกแบบใหม่ และการทำงานภายใต้โครงสร้างที่ปรับเปลี่ยนตามกระบวนการทำงาน รวมถึงแจ้งขั้นตอนการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้าใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความสำเร็จของงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึง ปัญหาในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด โดยการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาตามทฤษฎีการเรียนรู้ของ Bloom et al. (1956) พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของฝ่ายคลังสินค้านั้นโดยส่วนใหญ่นั้นเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานที่ไม่ตรงตามขั้นตอนและข้อบังคับของทางบริษัท อีกทั้ง ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานบางส่วนที่ยังไม่ชัดเจน จึงทำให้เกิดปัญหาในการร่วมกันระหว่างฝ่ายบริการลูกค้าและฝ่ายคลังสินค้า และอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งที่ผู้วิจัยได้พบ คือ สถานที่ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริการลูกค้าและพนักงานคลังสินค้า ไม่ได้อยู่ในสถานที่

เดียวกัน ทำให้การทำงาน และการสื่อสารระหว่างทั้งสองฝ่ายนั้นมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยขออภิปรายแยกออกเป็นแต่ละด้านดังนี้

ด้านแนวทางการบริหารคลังสินค้าและวิธีการปฏิบัติงานในคลังสินค้าของบริษัทฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด จากการที่ผู้วิจัยได้การสังเกตการณ์พนักงานฝ่ายบริการลูกค้าและพนักงานฝ่ายคลังสินค้า โดยสังเกตวิธีการสั่งงานของฝ่ายบริการลูกค้ากับฝ่ายคลังสินค้า ผู้วิจัยขออภิปรายผล ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัญหาในการทำงานภายในคลังสินค้า ของ บริษัท อาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาปัญหาในการทำงานภายในคลังสินค้า นั้นเกิดจากหลายสาเหตุด้วยกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอแจกแจงปัญหาออกเป็นด้านทฤษฎีการเรียนรู้ของเบนจามิน บลูม ดังนี้

1.1 ด้านทักษะพิสัย พนักงานควรมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามขั้นตอน สามารถควบคุณภาพของและลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ จากการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการสื่อสารที่พนักงานบริการลูกค้าใช้สื่อสารมี 2 รูปแบบ ที่ใช้ส่งข้อมูล คือ การแจ้งคำสั่งงานผ่านทางอีเมล์และการแจ้งคำสั่งงานผ่านทางโทรศัพท์ โดย พบว่าการแจ้งคำสั่งงานผ่านทางอีเมล์นั้น อาจจะเกิดความล่าช้าในการส่งคำสั่งไปยังแผนกที่ต้องรับหน้าที่ต่อ เนื่องจากในบางครั้ง ความต้องการของลูกค้ามีรายละเอียดมาก เจ้าหน้าที่จะต้องใส่รายละเอียดต่าง ๆ ให้ครบถ้วนและตรวจเช็คให้ดีก่อนที่จะส่งคำสั่งไปยังแผนกคลังสินค้า จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งคำสั่ง จนทำให้เลยเวลาทำงานของแผนกอื่น ๆ ทำให้ไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า ส่วนในด้านการแจ้งคำสั่งงานผ่านทางโทรศัพท์นั้น พบว่าในบางครั้งผู้รับคำสั่งได้รับคำสั่งไม่ครบถ้วนมีการตกหล่นของข้อมูล ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหาย ต่อบริษัทได้ และไม่มีหลักฐานไว้ตรวจเช็คย้อนหลัง ซึ่งอาจเป็นเพราะหนักงานแต่ละคนมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน มีความถนัดหรือทักษะในการสื่อสารที่ไม่เหมือนกัน รวมไปถึงคำสั่งงานที่ได้รับมอบหมายมานั้นในแต่ละครั้งมีความแร่งด่วน และความละเอียดของคำสั่งที่แตกต่างกัน จึงทำให้พนักงานเลือกใช้วิธีในการสื่อสารที่ตนเองถนัด ซึ่งไม่ตรงกับกฎข้อบังคับที่ทางบริษัทได้กำหนดไว้ ทำให้อาจจะเกิดความผิดพลาดและส่งผลเสียโดยรวมต่อบริษัทได้ซึ่งสอดคล้องกับ เวณิกา ชัยยิ้ม (2558) ที่ได้กล่าวว่า การจะเลือกใช้กระบวนการสื่ออย่างใดอย่างหนึ่งให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของบุคลากรโดยเฉพาะองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมากและต่างสาขาวิชาชีพ และจะต้องใส่ใจในรายละเอียดเหล่านี้ จึงจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงภารกิจแต่ละด้านได้เป็นอย่างดี และเป็นการช่วยลดทอนปัญหาภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักบุคคลกรในแต่ละฝ่ายให้มากขึ้น รู้จักสภาพที่แท้จริงขององค์กรเป็นอย่างดี จึงจะเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งควร

ใช้ช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการควบคู่ไปด้วยกัน กล่าวคือ ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication channels) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอน โดยผ่านระเบียบข้อบังคับโครงสร้างการบริหารขององค์การ โดยอาจจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือล่างขึ้นบน หรือในระดับเดียวกันก็ได้ ตัวอย่างการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ เช่น การติดต่อราชการ หรือการกระทำที่ต้องมีลายลักษณ์อักษรตามระเบียบบริหารองค์การ ส่วนช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication channels) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การตามกลุ่มสังคม หรือความชอบพอโดยตรง อาศัยความสนิทสนม คุ้นเคย โดยไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของการบริหารองค์การ เป็นลักษณะของการพบปะพูดคุยสนทนากัน การระบายความทุกข์ ซึ่งจะเป็นลักษณะแบบปากต่อปาก ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารจะมีมาก หรือน้อยขึ้นกับการยอมรับความเข้าใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีลักษณะการกระจายข่าวแบบพวงองุ่น ซึ่งอาจเป็นบ่อเกิดของข่าวลืออันเป็นการทำลายขวัญ ชื่อเสียง และท้าทายอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในองค์การได้ อย่างไรก็ตามถ้านำการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้มาใช้เสริมการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นทางการได้นั้น ก็อาจจะช่วยส่งผลให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้

1.2 ด้านพุทธิพิสัย ประกอบด้วยปัญหาด้านกระบวนการทำงาน และปัญหาด้านการถ่ายทอดคำสั่ง และจากการศึกษาวิจัยพบว่า

ปัญหาด้านกระบวนการทำงาน ยังไม่มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่ายบริการลูกค้าและฝ่ายคลังสินค้าที่จะต้องปฏิบัติในเวลาใกล้เลิกงานอย่างชัดเจน จึงทำให้ในบางครั้งเมื่อมีคำสั่งเกิดขึ้นในเวลาใกล้งาน มักจะเกิดปัญหาในการทำงานร่วมระหว่างฝ่ายบริการลูกค้าและฝ่ายคลังสินค้า ซึ่งอาจเป็นเพราะกระบวนการทำงานในแต่ละฝ่ายนั้นมีลักษณะแตกต่างกัน อีกทั้งยังไม่มีกฎระเบียบ หรือข้อกำหนดที่ใช้ในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน จึงทำให้ต่างฝ่ายต่างใช้และยึดถือข้อกำหนดในการทำงานของตนเอง จึงส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน และส่งผลการให้ลูกค้าที่เกิดความผิดพลาด ซึ่งสอดคล้องกับ แนวความคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารงานของ Fayol (1949) ที่ได้เสนอไว้ในส่วนหนึ่งของหลักการบริหารงาน 14 ประการ ไว้ว่า หลักการจัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องมี การแบ่งงานกันทำ (Division of work) อำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) ความมีระเบียบวินัย (Discipline) ความมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) การมีเป้าหมายเดียวกัน (unity of direction) จึงจะถือได้ว่าเป็นหลักการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ปัญหาด้านการถ่ายทอดคำสั่ง เป็นปัญหาที่เกิดจากวิธีการปฏิบัติงานและวิธีการทำงานของพนักงาน เช่น ในขั้นตอนที่จะต้องถ่ายทอดคำสั่งจากฝ่ายบริการลูกค้า ไปยังฝ่ายคลังสินค้า

พบว่ามีพนักงานบางคนถ่ายทอดคำสั่งไม่ครบถ้วนตามขั้นตอนที่บริษัทได้วางไว้ จึงทำให้เกิดความล่าช้าและความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงพนักงานฝ่ายคลังสินค้าที่ต้องถ่ายทอดคำสั่งไปยังฝ่ายปฏิบัติงานเพื่อให้จัดสินค้าตามคำสั่งของลูกค้า พบว่ามีบางครั้งที่พนักงานคลังสินค้าถ่ายทอดคำสั่งที่ได้รับมาไม่ครบถ้วน และไม่ชัดเจน ทำให้การทำงานผิดพาดและเกิดความเสียหายขึ้น ซึ่งอาจเป็นเพราะพนักงานบางคนยังขาดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานตามให้ตรงกับข้อบังคับในการส่งคำสั่งที่ทางบริษัทได้วางไว้ อีกทั้งทางบริษัทเองยังขาดการตรวจเช็คและยังขาดบทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ตรงตามขั้นตอน จึงทำให้มีพนักงานบางคนปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามขั้นตอนที่ทางบริษัทได้วางไว้ ทำให้การให้บริการลูกค้าเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชยุต แก้วมหา (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาในการจัดการคลังสินค้าในร้าน 7-eleven ในเขตบางเขน ที่พบว่าปัญหาการจัดการคลังสินค้าใน 7-eleven เกิดจากการทำงานของพนักงานที่ขาดความระมัดระวัง และมีการปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับนโยบายของบริษัทและขาดการตรวจเช็คในทำงานมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและเพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการคลังสินค้าของร้าน 7-eleven ในเขตบางเขน ผลการวิจัยพบว่า การป้อนข้อมูลการรับสินค้า จากใบกำกับสินค้าไม่ตรงกัน พนักงานที่รับสินค้าไม่รู้จักสินค้าและสินค้าที่ส่งบางตัวชำรุด แนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนา ควรให้พนักงานเพิ่มความระมัดระวังในการตรวจสอบเอกสารให้ตรงกับความเป็นจริง หากไม่ถูกต้องให้แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรมีการประสานงานความร่วมมือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเมื่อพบปัญหาและควรดำเนินการตรวจเช็คอย่างละเอียดทุกครั้งก่อนรับสินค้า

1.3 ด้านเจตพิสัย พบปัญหาในการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากพนักงานขาดการร่วมมือกันในการทำงานของแต่ละฝ่าย ซึ่งเป็นเพราะสำนักงานและคลังสินค้าตั้งอยู่ห่างกัน ทำให้พนักงานฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายบริการลูกค้านั้นขาดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การทำงาน การประสานงาน และการสื่อสารของพนักงานบริการลูกค้าและพนักงานคลังสินค้า เป็นไปอย่างติดขัด ส่งผลให้พนักงานฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายบริการลูกค้านั้นขาดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมไปถึงขาดความเข้าใจในลักษณะการทำงานของแต่ละฝ่าย ทำให้ให้เกิดความไม่เข้าใจกันในการทำงาน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานของอีกฝ่าย ทำให้เกิดความผิดพลาดและส่งผลเสียต่อการทำงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะสถานที่ทำงานที่อยู่ไกลกันทำให้แต่ละฝ่ายไม่เข้าใจถึงขั้นตอนและลักษณะวิธีการปฏิบัติของกันและกัน ขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละฝ่าย รวมไปถึงขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี จึงอาจเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันส่งผลถึงการให้บริการต่อลูกค้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพีรยา งามเลิศ และวีระศักดิ์ ศิริกุล (2558) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง วิธีการแก้ไขปัญหาการส่งสินค้าที่ล่าช้ากรณีศึกษา บริษัท ABC พลาสเตอร์จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

พนักงานภายในองค์กร ขาดการสื่อสารที่ดี จึงทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน พนักงานแต่ละหน่วยงานจะสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลฝ่ายเดียว โดยพนักงานแต่ละฝ่ายไม่มีการประชุมพูดคุยเพื่อแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานตนเองให้ฝ่ายต่าง ๆ รับทราบ แต่ละฝ่ายมีการตัดสินใจในแผนกตนเองโดยไม่ปรึกษาแผนกที่เกี่ยวข้อง หรือฝ่ายที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจนั้น ๆ ทำให้เกิดปัญหาแยกย่อยไปตามรายละเอียดในขั้นตอน ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายขายรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า โดยไม่ปรึกษากับฝ่ายวางแผนและฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายวางแผนไม่ตรวจสอบจำนวนสินค้าจริงก่อนที่คลังสินค้ากำหนดนัดส่งมอบโหลดสินค้าเป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรง และทำให้บริษัทเกิดปัญหาการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าช้ากว่ากำหนดเป็นเวลาติดต่อกันหลายเดือน

2. เพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไขการบริหารจัดการปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายในคลังสินค้า บริษัท ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด

จากการสังเคราะห์ปัญหา พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุหลัก มาจาก 3 สาเหตุ คือ สาเหตุที่เกิด 1) จากพนักงาน 2) ระเบียบวิธีปฏิบัติงานของทางบริษัท และ 3) สถานที่ในการทำงานของฝ่ายบริการลูกค้าและฝ่ายคลังสินค้าที่อยู่ไกลกัน

2.1 ด้านทักษะพิสัย จากสาเหตุที่เกิดจากพนักงาน พบว่า มีพนักงานบางส่วนมีการปฏิบัติ งานที่บกพร่อง เช่น มีการส่งคำสั่งงานต่าง ๆ ที่ไม่ละเอียดครบถ้วนตามระเบียบที่ได้ทางบริษัทได้กำหนดไว้ ทำให้ผู้ที่รับสั่งไม่สามารถปฏิบัติงานต่อได้ หรือเมื่อรับคำสั่งไปแล้วปฏิบัติงานพลาด ทำให้เกิดความเสียหายขึ้นกับลูกค้าและทางบริษัท และจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานได้มีการเสนอวิธี แนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยทางบริษัท ควรออกกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และมีการตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอรวมไปถึงจัดให้มีการตรวจสอบย้อนหลังเพื่อเป็นตรวจเช็คและป้องกันข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โดยสอดคล้องกับทฤษฎีของ อรุณ รักธรรม (2521) ที่ได้กล่าวไว้ในส่วนหนึ่งของ บัญญัติ 10 ประการ ในการติดต่อสื่อสารไว้ว่า ต้องแสวงหาความกระจ่างในเรื่องที่จะถ่ายทอดก่อนที่จะทำการติดต่อสื่อสารออกไปเพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารชัดเจนขึ้น และตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้งว่าต้องการส่งข่าวสารอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร

2.2 ด้านพุทธิพิสัย พบว่า พนักงานเมื่อได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติงาน ในขณะเวลาที่ใกล้เลิกงาน หรือเวลาเลิกงานพอดี พนักงานมักจะเกิดความไม่พอใจ และไม่เต็มใจในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่ได้นั้นมักไม่มีคุณภาพหรือเกิดความเสียหายขึ้น และจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานได้มีการเสนอวิธี แนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนเข้ามาประชุมร่วมกันเพื่อหาข้อตกลงและข้อสรุปร่วมกัน รวมไปถึงร่วมกันกำหนดวิธีปฏิบัติงานในขณะที่ใกล้เวลาเลิกงาน เช่น จะรับงานสุดท้ายที่เวลาเท่าใด หรือ เมื่อมีคำสั่งให้ปฏิบัติงานด่วนในเวลาใกล้เลิกงาน

พนักงานต้องปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาซึ่งกันและกัน และทำข้อตกลงต่าง ๆ ร่วมกัน โดยสอดคล้องกับทฤษฎีของ Certo (2000) ที่ได้กล่าวถึงแนวทางด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ผู้บริหารต้องรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่น เพื่อรับทราบปัญหาต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารควรกำหนดกฎเกณฑ์ขององค์การเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่มีมาตรฐานและตารางเวลา และผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร

2.3 ด้านเจตพิสัย พบว่า สถานที่ปฏิบัติงานของฝ่ายบริการลูกค้า และฝ่ายคลังสินค้านั้นอยู่ห่างไกลกันทำให้ความสัมพันธ์ของพนักงานทั้งสองฝ่ายนั้นไม่ดีเท่าที่ควร และจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานได้มีการเสนอวิธี แนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยการจัดให้พนักงานทั้งสองฝ่ายได้พบปะพูดคุยกันโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ หรือการจัดแข่งกีฬาเพื่อเป็นการเพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับพนักงานทั้ง 2 ฝ่าย หรืออาจจะจัดให้มีการเยี่ยมชมการทำงานของแต่ละฝ่ายเพื่อให้พนักงานได้เข้าใจในวิธีการปฏิบัติของแต่ฝ่าย จะได้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันมากขึ้น โดยสอดคล้องกับ เวณิกา ชัยยิ้ม (2558) ที่ได้กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก ดังนั้น กระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะต้องทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างคลองตัว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกิดความร่วมมือ และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทางานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จด้วยดี

ซึ่งสอดคล้องกับ Certo (2000) ที่ได้เสนอแนวทางด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 12 ประการ ซึ่งสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น เพื่อลดความสิ้นเปลืองในด้านทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารควรทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอนและกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่น เพื่อรับทราบปัญหาต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารควรกำหนดกฎเกณฑ์ขององค์การเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่มีมาตรฐานและตารางเวลา รวมไปถึงผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ในด้านการบริหารแนวทางการบริหารคลังสินค้าของบริษัท จากการศึกษาพบว่า พนักงานฝ่ายคลังสินค้า ที่ต้องทำหน้าที่รับคำสั่งสินค้า ต่อจากพนักงานฝ่ายบริการลูกค้า เกิดอารมณ์และแสดงความไม่พอใจ เมื่อได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติงาน ในขณะที่ใกล้เวลาเลิกงาน ดังนั้น ทางผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรร่วมกัน ให้ทุกฝ่ายช่วยออกความคิดเห็นและหาข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดแผนการ การทำงานเพื่อกำหนดลักษณะการทำงานในขณะที่ใกล้เวลาเลิกงาน ว่าควรจะปฏิบัติอย่างไร โดยเมื่อได้ข้อตกลงในการทำงานแล้วให้ทางบริษัท ออกระเบียบข้อบังคับกระบวนการการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้พนักงานของบริษัททุกคนได้รับทราบถึงข้อกำหนด และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยใช้หลักทฤษฎีการเรียนรู้ (Bloom, 1956) ในด้านพุทธิพิสัย เข้ามาใช้การแก้ปัญหา โดยการวิเคราะห์ในการทำความเข้าใจในลักษณะของการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย และนำผลที่ได้มาปรับใช้ให้เหมาะสม เช่น ควรจะเปิดรับออเดอร์สุดท้ายของวันในเวลาเท่าใด หรือเมื่อมีออเดอร์เร่งด่วนในขณะเวลาใกล้เลิกงาน พนักงานต้องปฏิบัติอย่างไร เพื่อที่ทุกฝ่ายจะได้เข้าใจในปัญหาของแต่ละฝ่าย และทำข้อปฏิบัตินี้ออกมาเป็นลายลักอักษร เพื่อเป็นหลักการในปฏิบัติงาน

2. ในด้านการปฏิบัติงานในคลังสินค้าบริษัท จากการศึกษาพบว่า ในบางครั้งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า มีการส่งคำสั่งการปฏิบัติงานที่ไม่ครบถ้วน โดยไม่ระบุคำสั่งพิเศษต่าง ๆ ของลูกค้าลงในโปรแกรม WMS แต่ใช้เพียงการโทรศัพท์ไปแจ้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า ทำให้ข้อมูลที่ต้องส่งต่อไปยังฝ่ายคลังค้าไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ดังนั้น ทางผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรออกกฎข้อบังและขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการลูกค้าให้ปฏิบัติตามคำสั่งและขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัด รวมไปถึงพนักงานฝ่ายคลังสินค้าควรมีการทบทวนคำสั่งจากฝ่ายบริการลูกค้าทุกครั้งก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานจริง และคอยตรวจสอบการส่งคำสั่งย้อนหลังเพื่อเป็นการป้องกันข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

3. จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน พบว่า สถานที่ในการปฏิบัติงานของฝ่ายบริการลูกค้า ที่คอยรับคำสั่งจากลูกค้า กับฝ่ายคลังสินค้านั้นอยู่ห่างไกลกัน จึงทำให้ในบางครั้งเกิดการแบ่งกลุ่มในกาทำงาน ขาดความร่วมมือต่อกันในการทำงาน ดังนั้น ทางผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานทั้งสองฝ่ายได้มาพบปะพูดคุยกัน เพื่อเป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ เช่น การจัดกิจกรรมแข่งกีฬา หรือ งานเลี้ยงสรรสรรค์ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้มาพบปะและพูดคุยกัน เพื่อลดปัญหาการแบ่งกลุ่ม ในการทำงาน

4. จากการศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ทางบริษัทมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน ในเรื่องของรูปแบบและวิธีการสื่อสารภายในองค์กร รวมไปถึง

รายละเอียดในการทำงานให้กับพนักงานทั้งหมด เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงหลักการสื่อการที่ถูกต้อง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ และทำให้พนักงานได้ทราบถึงขั้นตอนในการปฏิบัติงาน วิธีการทำงานของแต่ละฝ่าย ในภาพรวมที่ถูกต้อง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูล จากพนักงานในระดับอื่น ๆ ไปจนถึงระดับปฏิบัติงาน เพื่อสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและวางแผนการทำงาน

2. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มระยะเวลาในการสังเกตการณ์และเก็บข้อมูลในเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้มากขึ้นเพื่อให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ครอบคลุมสามารถที่จะนำมาเปรียบเทียบและเป็นแนวทางในการพัฒนาแผนการปฏิบัติงานได้ในอนาคต

3. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มลูกค้าที่ได้ใช้บริการจากบริษัท ฮาซเคม โลจิสจิกส์ แมเนจเมนท์ จำกัด ว่ามีความพึงพอใจในการใช้บริการอย่างไร และมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงหรือไม่ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้มาใช้ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบริการในอนาคต

บรรณานุกรม

คิด ไชยสัจ. (2548). *การสื่อสารภายในองค์กร: ศึกษาการดำเนินงานของกองส่งเสริมและเผยแพร่กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม*. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวารสารศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2550). *โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชนกลยุทธ์สำหรับลดต้นทุนและเพิ่มกำไร*. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิ่ง.

ชยุต แก้วมหา. (2551). *การศึกษาปัญหาในการจัดการคลังสินค้าในร้าน 7-eleven ในเขตบางเขน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ชานนท์ ชาญเจริญลาภ. (2553). *กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพบุคลากรทางด้านโลจิสติกส์ในศูนย์กระจายสินค้า*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

ชุติกาญจน์ หฤทัย. (2548). คิดใหญ่ไม่คิดเล็ก = The magic of thinking BIG. *วารสารกองการพยาบาล*, *30*(1), 116.

ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุขพันธุ์ ไชยมั่นคง. (2550). *กลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อการแข่งขันในตลาดโลก*. นนทบุรี: วิชั่น พริเพรส.

ดารา ทีปะปาล. (2542). *พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.

ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2550). *การบริหารงานโลจิสติกส์ การจัดการสินค้า การควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดซื้อ การบริหารงานผลิต*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2548). *Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ปวีณรัตน์ เพียรไธสง. (2553). *การศึกษาการบริหารคลังสินค้าและการตรวจนับสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา: บริษัท ไฮย์ ควอลิตี้ การ์เม้นท์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์อุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม, คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

พัชนีย์ ธระเสนา. (2558). *การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร*. เข้าถึงได้จาก http://home.dsd.go.th/kamphaengphet/km/Communication.html

พิพัฒเพงศ์ ศรีชนะ. (2555). *การลดของเสียในกระบวนการผลิตอิฐบล็อกกรณีศึกษา: บริษัทมาหาอาณาจักรจำกัด.* วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม, คณะเทคโนโลยี, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

พีรยา งามเลิศ และวีระศักดิ์ ศิริกุล. (2558). *การศึกษาปัญหาการส่งสินค้าล่าช้า และวิธีการแก้ไขปัญหาการส่งสินค้าที่ล่าช้า: กรณีศึกษา บริษัท ABC พลาสเตอร์ จำกัด*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

แพมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ยูไนเต็ด แสตนดาร์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ยาเบ็น เรืองจรูญศรี. (2552). *การติดต่อสื่อสาร*. เข้าถึงได้จาก http://www.kroobannok.com/blog/20402.html

ยุพาพร ทองอินทร์. (2555). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานโรงแรมโมเวนพิค รีสอร์ท แอนด์ สปา กะรนบีช ภูเก็ต.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาภาษาและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วรวงษ์ เอี่ยมสำอางค์. (2558). *การศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสาร ภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

วรวุฒิ ไวยกูล. (2560). *ปัญหาการจัดการคลังสินค้าของบริษัท เอส.พี.ออโตโมทีฟ โปรดักส์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.

วิชัย รูปขำดี. (2542). *การบริหารการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.

วิภากรณ์ โทพล. (2553). *การพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาโรงเรียนบ้านดอนวิเวก อำเภอเชียงขวัญ จังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้กระบวนการเทียบเคียงสมมรรถนะ (Benchmarking)*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วิทยา สุหฤทดำรง. (2549). *ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน อธิบายได้...ง่ายนิดเดียว*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เวณิกา ชัยยิ้ม. (2558). *การสื่อสารในองค์กร*. เข้าถึงได้จาก https://sites.google.com/site/darunsitpattanarangsan/sara-na-ru/585

เสรี วงษ์มณฑา. (2542). *กลยุทธ์การตลาด การวางแผนการตลาด*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมใจ กงเติม. (2556). *การศึกษาความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, คณะครุศาสตร, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.

สมพร เพชรสงค์. (2554). *Best practice*. เข้าถึงได้จาก http://cddweb.cdd.go.th

สุพีรยา งามเลิศ และวีระศักดิ์ ศิริกุล. (2558). การศึกษาปัญหาการส่งสินค้าล่าช้า และวิธีการแก้ไขปัญหาการส่ง สินค้าที่ล่าช้า. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2*(1), 61-74.

สุรสิทธิ์ ฤทธิ์สรไกร. (2538). *บทบาทของผู้บริหารในการดำเนินงานเรื่องร้องทุกข์: ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัด มุกดาหาร*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุภางค์ จันทวานิช. (2546). *วิธีการเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. ใน คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา (หน้า 150-158). ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อรุณ รักธรรม. (2521). ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้นำ: ความขัดแย้งในองค์กร. *วารสารรัฐศาสตร์สาร*, *5*(2), 67.

Anderson, L.W., & Krathwohl, D. R. (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of bloom's taxonomy of educational objectives*. New York: Longman.

Bloom, B. S., Krathwohl, D. R., & Masia. B. B. (1956). *The function of executive*. London: Oxford University Press.

Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of educational objectives the classification of educational goals-and book I: Cognitive domain*. New York: McKay.

Bloom, B. S. (1959). *Taxonomy of educational objectives handbook 1: Cognitive*. New York: Mckay.

Certo, S. C. (2000). *Modern management*. New York: A Division of Simon and Schuster.

Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (1994). *Perspectives on organizational communication* (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

David, P. (1996). *Key performance indicators: Developing implementing and using winning KPIs*. New York: Wiley.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Sir Issac Pitman & Sons

Klein, S. B. (1991). *Learning*. New York: McGraw-Hill.

Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: Mcgraw-Hill.

Robbins, S. (2003). *Organization behavior* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Robbins, S., & DeCenzo, D. (2004). *Modern organization*. Retrieved from http://www.gotoknow.org/posts/447935

Schramm, W. (1971). *The process and effects of mass communication*. Urbana: University of Illinois Press.

Taylor, F. W. (2002). *The principles of scientific management*. New York: Harper.

Yeh, X. (2012). *An integrated approach to evaluation and planning of best practices*. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048311000570

Zaramba, A. J. (2003). *Organizational communication: Foundations for business & management*. Ohio: Tomson.

ภาคผนวก

ผลการตรวจสอบ การลอกเลียนวรรณกรรมทางวิชาการ

(อักขราวิสุทธิ์) บทที่1-บทที่5

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
1269158	Jun 19, 2019 at 23:02 PM	58710180@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	05_ch1.docx	Completed	0.00 %
1269165	Jun 19, 2019 at 23:05 PM	58710180@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	05_ch2.docx	Completed	19.68 %
1269168	Jun 19, 2019 at 23:08 PM	58710180@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	05_ch3.docx	Completed	0.00 %
1269170	Jun 19, 2019 at 23:11 PM	58710180@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	05_ch4.docx	Completed	0.00 %
1269172	Jun 19, 2019 at 23:15 PM	58710180@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	05_ch5.docx	Completed	1.49 %