

การปรับตัวขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE ADAPTATION OF ORGANIZATION : A CASE STUDY OF THAI POST COMPANY  
LIMITED



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

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การปรับตัวขององค์การ : กรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย
	จำกัด
โดย	น.ส.ภูริชรา แต่สวัสดิ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกริช สังขมณี)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภูริชรา แต่สวัสดิ์ : การปรับตัวขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. ( THE ADAPTATION OF ORGANIZATION : A CASE STUDY OF THAI POST COMPANY LIMITED) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.วันชัย มีชาติ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับตัวขององค์กรภาครัฐประเภทรัฐวิสาหกิจ โดยเลือกกรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่กำลังได้รับผลกระทบในการดำเนินการกิจการให้บริการสาธารณะ จากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา อย่างรวดเร็วและรุนแรง ทำให้ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำเป็นต้องมีการปรับตัวองค์กรตลอดเวลา ซึ่งถือว่าเป็นโจทย์ที่มีความท้าทายมากต่อองค์กรภาครัฐ เนื่องจากองค์กรภาครัฐมีข้อจำกัดหลายประการ ส่งผลให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการปรับตัวเกิดขึ้นได้ช้า ปรับตัวได้ไม่ทันการณ์ โดยผู้วิจัยจะมุ่งศึกษาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งอิทธิพลต่อบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้จำเป็นต้องปรับตัวมีลักษณะเป็นอย่างไร รวมไปถึงปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและปรับตัวได้ทันตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยยังสามารถสร้างสมดุลระหว่างการยังคงสร้างผลประกอบการจำนวนมหาศาลจากการดำเนินงานให้กับภาครัฐ แม้จะมีการเก็บค่าบริการได้ต่ำ การสร้างความสามารถขององค์กรให้สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ แต่ก็ยังสามารถยึดหลักการให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง โดยมีวัตถุประสงค์ในการ ศึกษาสภาพแวดล้อมองค์กรของที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวขององค์กรและถอดบทเรียนจากวิธีการในการปรับตัวของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจให้สามารถ อยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและทันต่อสภาวะการณ์ปัจจุบัน เพื่อนำไปเป็นแนวทางต่อยอดในการปรับปรุงรัฐวิสาหกิจประเภทอื่นต่อไป โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการวิจัยเชิงเอกสารในเบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยจะเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้เสริมข้อมูลให้มีความรอบด้านและครอบคลุม

จากการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยภายนอกที่เป็นสภาพแวดล้อมแบบทั่วไปและเฉพาะงาน และปัจจัยภายในองค์กร จากสภาพแวดล้อมดังกล่าวทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นจะต้องมีการวางแผนในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นเป็นตอน โดยต้องปฏิบัติแต่ละขั้นตอนให้สำเร็จ ก่อนที่จะเดินหน้าไปยังขั้นตอนต่อไป โดยไม่สามารถลัดขั้นตอนได้ จนสิ้นสุดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งการที่จะทำให้แต่ละขั้นตอนสำเร็จได้นั้น จะประกอบไปด้วยปัจจัยความสำเร็จที่แตกต่างกัน ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยในด้านความพร้อมของทรัพยากร ที่องค์กรปรับใช้ให้กลายเป็นโอกาสและเป็นจุดแข็งในการสนับสนุนการปรับตัวขององค์กร ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จได้แก่ ภาวะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะในการวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัด และการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและกระตุ้นให้ผู้คนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6181084824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: organizational adaptation, organizational change, organizational environment

Phurisara Taesawat : THE ADAPTATION OF ORGANIZATION : A CASE STUDY OF THAI POST COMPANY LIMITED.

Advisor: Assoc. Prof. WANCHAI MEECHART

This research aimed to study the adaptation of government organization; state enterprises. By selecting a case study, Thailand Post Company Limited., which is carrying out the mission of serving the public and affected by the rapid and severe environmental change. Therefore, Thailand Post Company Limited needs to adjust the organization all the time. This issue is considered challenging question to government organizations. Because government organizations have many limitations, the implementation of organizational changes for adaptation occurs slowly and not promptly. The researcher will focus on the environment factors both inside and outside the organization that influence Thailand Post Company Limited's adaptation and the success factors that make Thailand Post Company Limited succeed in organizational adaptation. Also, it can create enormous amount of income to the government despite of collecting fee in low rates, contributes competitiveness with the private sector, but still able to serve public services to all people equally and thoroughly. The purpose of this research is studying the organizational environment that influences organizational adaptation and lessons learned success factors from the adaptation method of Thailand Post Company Limited; state enterprise organization, which can survive in a rapid changing environment, to guide further improvements for other organization enterprises. The method of this research is qualitative research. This research used documents researching and In-Depth Interview method to collect comprehensive information.

The study found the environment factors affects the operation of organization including general environment, job-specific environment, and internal organizational factors. These are the factor affect the organization, so it needs to adapt itself in order to survive in these environments. The organization adaptation started planning for change in a systematic way, step by step, each step has to be completed before moving to the next step without shortcut until the end of the process and complete the goal. Each step consists of different success factors, including external environment factors, resource availability factors and administrative factors. External environment factors and resource availability factors has adopted to become an opportunity and a strength to support organizational adaptation. Administrative factors that contribute to the organization's ability to change successfully are leadership, motivation, ability to analyze situations, skills in planning and setting indicators and communicating in an organization which can create a positive atmosphere to change the organization and encourage people to participate in organizational change.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ .....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ที่มาและความสำคัญ.....	1
คำถามในการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
ระเบียบวิธีวิจัย .....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	4
ขั้นตอนการศึกษา .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
นิยามคำศัพท์.....	6
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	7
สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ .....	7
ความสำคัญของรัฐวิสาหกิจและการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์การในภาครัฐ .....	15
การเปลี่ยนแปลงองค์การ .....	18
กระบวนการเปลี่ยนแปลง .....	22
ปัจจัยความสำเร็จหรือล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง .....	34

การสื่อสารในองค์การ .....	41
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	45
กรอบแนวความคิด .....	48
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย .....	49
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	49
วิธีการดำเนินการวิจัย .....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	50
ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล .....	51
การตรวจสอบความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ .....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล .....	52
สภาพแวดล้อมที่ประเทศไทยกำลังเผชิญหน้า .....	52
การปรับตัวของประเทศไทย .....	92
บทที่ 5 การสรุปและอภิปรายผล .....	121
ข้อเสนอแนะ .....	128
บรรณานุกรม .....	130
ประวัติผู้เขียน .....	134



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่อการปรับตัว ของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด .....	115
ตารางที่ 2 กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยความสำเร็จในแต่ละขั้นตอน ของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด.....	118



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 วงจรชีวิตองค์กร โดย Ichak Adizes.....	25
ภาพที่ 2 มิติการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและการผลักดัน .....	32
ภาพที่ 3 ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามช่วงระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์กร .....	32
ภาพที่ 4 แบบจำลองที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร .....	44
ภาพที่ 5 การขยายตัวของ E-commerce ทั่วโลก.....	58
ภาพที่ 6 มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุของไทย (กมลมาลย์ แจ็งล้อม และ ปุณณภพ ตันติปิฎก, 2020).....	61
ภาพที่ 7 จำนวนและร้อยละของครัวเรือนที่มีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ. 2558-2561.....	64
ภาพที่ 8 ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทขนส่ง ปี 2018 .....	76
ภาพที่ 9 โครงสร้าง บริษัท ไปรษณีย์ไทย .....	87
ภาพที่ 10 ลำดับชั้นของพนักงานในไปรษณีย์ .....	88

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญ

รัฐวิสาหกิจ เป็นองค์การของรัฐประเภทหนึ่งที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปฏิบัติภารกิจหรือดำเนินกิจกรรมแตกต่างกันไป โดยเกี่ยวข้องกับบริการให้บริการสาธารณะที่ถูกพัฒนาขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและการพาณิชย์กรรมตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป เพื่อเป็นประโยชน์และสนองตอบความต้องการของประชาชนให้เพียงพอและทั่วถึง ป้องกันการผูกขาดหรือควบคุมสินค้าบางประเภท โดยองค์การรัฐวิสาหกิจจะได้รับค่าบริหารจากผู้เข้ามาขอรับใช้บริการหรือผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินการส่งมอบบริการให้กับผู้ที่รัฐวิสาหกิจจึงเป็นเครื่องมืออีกทางในการหารายได้เข้ารัฐแล้ว และยังเป็นอีกทางในการกระตุ้นเศรษฐกิจสังคมให้เจริญก้าวหน้า เพราะการลงทุนในกิจการของรัฐวิสาหกิจมักเป็นกิจการที่ต้องใช้เงินทุนสูง มีการจ้างงานเพื่อรองรับการปฏิบัติภารกิจ ซึ่งจะทำให้เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจขนาดใหญ่อีกด้วย

แต่ปัญหาที่รัฐวิสาหกิจไทยในปัจจุบันกำลังเผชิญอยู่คือการเสื่อมถอยขององค์การอันสืบเนื่องมาจากเรื่องของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป วิถีชีวิตผู้คนเปลี่ยนแปลงไปตามโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดการแข่งขันกับเอกชนสูงมากขึ้น รวมถึงความต้องการของประชาชนซึ่งอาจมีการเรียกร้องให้มีการบริการที่เหมาะสมตามการเปลี่ยนไปของสภาพแวดล้อมและยุคสมัย ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้บางรัฐวิสาหกิจที่เคยรุ่งเรืองในอดีตกำลังประสบปัญหาในการดำเนินการกิจการในด้านบริการสาธารณะซึ่งมีต้นทุนสูงและมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากมาย ถึงแม้รัฐวิสาหกิจจะเป็นองค์การที่มีสภาพเป็นนิติบุคคลแยกตัวออกจากระบบราชการ จุดประสงค์เพื่อให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการแต่โครงสร้างขององค์การรัฐวิสาหกิจบางแห่งยังคงมีลักษณะการบริหารคล้ายกับระบบราชการ ซึ่งยังคงมีความล่าช้าและลำดับขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนเหมือนหน่วยงานภาครัฐอยู่ ทำให้องค์การเกิดความเฉื่อยและดำเนินงานไปได้อย่างล่าช้า รวมถึงการดำเนินการบางอย่างถูกจำกัดด้วยกฎหมายบางประการ ไม่ได้มีความอิสระในการบริหารจัดการได้อย่างแท้จริง ซึ่งนำไปสู่การบริหารจัดการที่ไร้ประสิทธิภาพ จากโครงสร้างที่อึดอัดที่กล่าวไว้ในข้างต้น ทำให้องค์การรัฐวิสาหกิจไม่สามารถตัดสินใจเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การเพื่อการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วเหมือนภาคเอกชน และถึงแม้จะสามารถหารายได้เข้าองค์การได้เองและสามารถจัดสรรงบประมาณได้เองโดยไม่ต้องรอฟังการอนุมัติงบประมาณจากรัฐบาลอย่างเดียว ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้้องค์การรัฐวิสาหกิจมีความแตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐ แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อให้สามารถกระจายการให้บริการและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับบริการสาธารณะอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมต่อประชาชนทุกคน

องค์การรัฐวิสาหกิจบางแห่งจำเป็นต้องเก็บค่าบริการในอัตราที่ต่ำเนื่องจากต้องการช่วยเหลือประชาชน รวมถึงในปัจจุบันการให้บริการสาธารณะเริ่มมีภาคเอกชนเข้ามาเป็นคู่แข่งในการให้บริการ ถึงแม้เรียกเก็บค่าบริการที่สูงกว่าองค์การรัฐวิสาหกิจ แต่คุณภาพบริการที่รวดเร็วและอาจจะทันสมัยมากกว่า การตลาดที่ภาคเอกชนสามารถทำได้มากกว่าองค์การรัฐวิสาหกิจ ยิ่งทำให้ประชาชนมีตัวเลือกในการใช้บริการมากขึ้นและเริ่มใช้บริการจากองค์การรัฐวิสาหกิจน้อยลง จึงทำให้รัฐวิสาหกิจหลายแห่งต้องประสบปัญหาขาดทุนและเสี่ยงต่อการล้มละลาย ทำให้รัฐจำเป็นต้องเพิ่มเงินเพื่อป้องกันไม่ให้อุตสาหกรรมที่เป็นปัญหาเหล่านี้หยุดชะงัก เพราะจะส่งผลกระทบต่อประชาชนไม่ได้รับบริการสาธารณะอย่างที่ควรจะได้ ซึ่งเป็นหน้าที่ของรัฐในการจัดหาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชน

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เคยประสบปัญหาที่กล่าวไปในข้างต้นเช่นกัน แม้ในอดีต บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะเป็นเพียงผู้เดียวที่ผูกขาดในเรื่องของการส่งไปรษณีย์และพัสดุโดยไม่มีคู่แข่งชั้นเลยก็ตาม บริษัทฯกลับมีชื่อเสียงของความไม่มีประสิทธิภาพขององค์การ ประชาชนมองว่า บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นองค์การที่ไม่เคยมีการปรับตัวถึงแม้จะมีการเสนอแนะให้ปรับปรุงการให้บริการมากแค่ไหน ก็อาจจะเป็นเพราะเป็นองค์การที่ผูกขาดกิจการเหล่านี้แต่เพียงผู้เดียว

อย่างไรก็ตาม บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วและฉับพลัน ไม่ว่าจะเป็นในด้านของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม เริ่มตั้งแต่ความนิยมในการใช้การสื่อสารประเภทไปรษณีย์ภัณฑ์ที่ลดน้อยลงเป็นอย่างมาก เนื่องจากเทคโนโลยีในด้านการสื่อสารถูกพัฒนาให้มีความรวดเร็วมากกว่าการสื่อสารผ่านจดหมาย ทำให้ประชาชนมีตัวเลือกในการสื่อสารมากขึ้นกว่าแต่ก่อน การเข้ามาของ พาณิชนียอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-commerce เป็นการดำเนินธุรกิจการซื้อขายสินค้าโดยผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ซึ่งกำลังได้รับความนิยมมากขึ้น และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการซื้อขายของผู้ขายและผู้บริโภคไป ทุกคนสามารถซื้อขายกันได้ทุกที่และทุกเวลา โดยไม่จำเป็นต้องมีร้านเป็นกิจจะลักษณะ การชำระสินค้าก็ไม่จำเป็นต้องใช้เงินสดอีกต่อไปแล้ว เนื่องจากการสนับสนุนและผลักดันให้ใช้ระบบชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-payment ที่มีการพัฒนาให้ปลอดภัยมากขึ้นซึ่งทำให้เกิดความรวดเร็วและความสะดวกสบายในการใช้จ่ายมากกว่าในอดีต ซึ่งเมื่อตกลงซื้อขายกันแล้ว ผู้ขายจะส่งสินค้าเป็นพัสดุไปยังปลายทางที่เป็นผู้ซื้อ ทำให้การขนส่งที่มีคุณภาพ กลายเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ E-Commerce เนื่องจากการขนส่งถือว่าเป็นอีกต้นทุนหนึ่งของร้านค้าออนไลน์ การเลือกขนส่งที่มีประสิทธิภาพ มีความรวดเร็ว และต้นทุนต่ำ นอกจากจะสร้างกำไรให้กับร้านมากขึ้นแล้ว ร้านค้าจะมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นและสามารถดึงดูดให้ผู้ซื้อสินค้าสนใจซื้อสินค้ากับตนเองเนื่องจากร้านค้าสามารถจัดส่งสินค้าได้ในเวลาอันรวดเร็ว เมื่อการขยายตัวของ E-Commerce เกิดขึ้น จึงทำให้ไปเชื่อมโยงกับธุรกิจการขนส่งพัสดุให้มีการแข่งขันที่ดุเดือดมากยิ่งขึ้น ทำให้ไปรษณีย์ไทยต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันกับ

บริษัทขนส่งภาคเอกชนทั้งรายเล็กและรายใหญ่ ซึ่งไม่ได้จำกัดเพียงแต่ในประเทศเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงต่างประเทศ ที่ต้องการเข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดและกำไรที่ควรได้จากธุรกิจนี้

ถึงแม้ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะยังคงเป็นผู้ที่ยังครองพื้นที่ส่วนแบ่งการตลาดของการขนส่งสินค้าเป็นอันดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาผลงานหรือสิ่งที่เคยสร้างมาในอดีตอาจยังไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป การเผชิญหน้ากับคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น บรรยากาศการแข่งขันและการทำการตลาดระหว่างบริษัทขนส่งต่างๆที่ดุเดือด ทำให้ผู้บริโภคมีตัวเลือกในการเลือกใช้บริการมากขึ้นและหลากหลาย รวมถึงสภาพสังคมและเทคโนโลยีที่มีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคให้สามารถกล้าที่จะออกมาเรียกร้องสิ่งที่ต้องการหรือร้องเรียนให้ปรับปรุงคุณภาพบริการก็เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันประชาชนสามารถสะท้อนผลลัพธ์หรือ Feedback ให้องค์กรทราบผ่านหลากหลายช่องทางโดยไม่ได้ยึดติดว่าต้องร้องเรียนกับทางองค์กรโดยตรงอีกต่อไปแล้ว ซึ่งบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ต้องแบกรับความคาดหวังของประชาชน และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับตัวองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ปรับตัวเพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเหล่านี้ รักษาสถานภาพของตนเองในโลกธุรกิจขนส่งพัสดุ และปรับปรุงบริการและเปลี่ยนความคิดของประชาชนให้กลับมาเชื่อมั่นในองค์กร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้ได้อีกครั้ง

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จึงมีการปรับเปลี่ยนองค์กรครั้งใหญ่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการประชาชนให้ดียิ่งขึ้น ตอบสนองความต้องการของประชาชน ปรับการดำเนินงานให้มีมาตรฐานและคุณภาพจนสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ ทำให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สามารถทำรายได้เป็นจำนวนมหาศาลให้กับรัฐ โดยที่ยังไม่ละทิ้งหลักการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียม ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ราคายุติธรรม ซึ่งแตกต่างจากภาคเอกชนที่มุ่งแต่ผลกำไรและความคุ้มค่าทางการลงทุน การปรับตัวของรัฐวิสาหกิจ กรณีของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จึงเป็นประเด็นที่น่าศึกษาและค้นหาคำตอบว่าสิ่งใดที่ทำให้องค์กรรัฐวิสาหกิจที่เคยเฉื่อยชาปรับเปลี่ยนตัวเองให้กลายเป็นองค์กรที่มีการตื่นตัวและพร้อมปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและตอบสนองความต้องการประชาชนอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างการสร้างผลประกอบการเพื่อเป็นรายได้ให้กับรัฐกับการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ถึงแม้ในบางพื้นที่อาจจะเกิดขาดทุนในการดำเนินกิจการหรือไม่อาจสร้างผลกำไรได้มากนัก แต่ไปรษณีย์ไทยก็ยังคงดำเนินการต่อไป

### คำถามในการวิจัย

1.สภาพแวดล้อมที่ส่งอิทธิพลต่อบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้จำเป็นต้องปรับตัวมีลักษณะเป็นอย่างไร

2. ปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยสำคัญจนทำให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและปรับตัวได้ทันตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาสภาพแวดล้อมองค์กรของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวขององค์กร

2. ถอดบทเรียนจากวิธีการในการปรับตัวของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจให้สามารถ อยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและทันต่อสภาวะการณ์ปัจจุบัน เพื่อนำไปเป็นแนวทางต่อยอดในการปรับปรุงรัฐวิสาหกิจประเภทอื่น

### ระเบียบวิธีวิจัย

ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการศึกษาจากการรวบรวมข้อมูล หลักฐาน และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร การปรับตัวขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลรอบด้านกับผู้บริหารของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์และผู้ปฏิบัติงาน ณ ทำการไปรษณีย์ที่มียอดการใช้บริการเป็นจำนวนมาก และ ผู้เข้าใช้บริการไปรษณีย์

### ขอบเขตของการศึกษา

#### 1. ด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยจะทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม หรือบทความที่เกี่ยวข้องกับนิยามการเปลี่ยนแปลงองค์กร วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อการปรับตัวเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยหรือองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงองค์กร กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ

#### 2. ด้านประชากร

ผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้ให้ข้อมูลจะเป็นดังต่อไปนี้

1. **ผู้บริหารของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด** เพื่อศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับในเชิงการกำหนดนโยบายในการปรับเปลี่ยนแปลงองค์กร การวิเคราะห์สภาพองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กรหรือจุดมุ่งหมายที่เป็นเป้าหมายสำคัญที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ต้องการบรรลุผลให้ได้ แผนการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

**2.หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ที่มียอดการใช้บริการเป็นจำนวนมาก** เพื่อทำการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการรับทราบนโยบายจากผู้บริหารนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างไร ลักษณะการปฏิบัติงานของที่ทำการไปรษณีย์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหนจากอดีต อุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

**3.ผู้ปฏิบัติงาน ณ ที่ทำการไปรษณีย์ที่มียอดการใช้บริการเป็นจำนวนมาก** เพื่อทำการศึกษาในประเด็นที่ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การมีผลต่อการปฏิบัติงานมากน้อยแค่ไหน มีอุปสรรคหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อการปฏิบัติงานของผู้ที่ปฏิบัติหน้างานอย่างไรบ้างหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผู้ปฏิบัติงานมีการปรับตัวมากน้อยแค่ไหนต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในครั้งนี้

**4.ผู้เข้าใช้บริการไปรษณีย์** เพื่อทำการศึกษาว่าเหตุใดถึงเลือกใช้บริการไปรษณีย์ไทย คุณภาพของการให้บริการของไปรษณีย์ไทยเป็นอย่างไร และในมุมมองของผู้บริโภค บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีภาพลักษณ์อย่างไร มีการปรับปรุงพัฒนาดีขึ้นหรือไม่จากในอดีต

### 3.ด้านเวลา

ผู้วิจัยจะเริ่มศึกษาการปรับตัวองค์กรของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในช่วงเวลาที่เริ่มมีการขยายตัวของภาคธุรกิจ E-Commerce ประมาณปี 2558 จนถึงปัจจุบัน

### ขั้นตอนการศึกษา

ในส่วนแรกผู้วิจัยจะศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การผ่านทางหนังสือ บทความทางวิชาการ ข่าวหรือสื่อ ทั้งในรูปแบบเอกสารและอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อรวบรวมข้อมูลและสรุปแนวคิดที่สำคัญในการสร้างกรอบแนวคิดและค้นหาคำตอบที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับตัวองค์กร

ในส่วนที่สองผู้วิจัยจะทำการลงเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ที่มียอดการใช้บริการเป็นจำนวนมาก ผู้ปฏิบัติงาน ณ ที่ทำการไปรษณีย์ที่มียอดการใช้บริการเป็นจำนวนมาก และผู้เข้าใช้บริการไปรษณีย์ เพื่อเก็บข้อมูลในเชิงลึกของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการให้บริการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

เมื่อได้ข้อมูลทั้งสองส่วนแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปรับตัวขององค์กรและสรุปถึงปัจจัยความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

คำตอบที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ทราบถึงวิธีการในการปรับตัวของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการสาธารณะต่อประชาชนเป็นจำนวนมาก ว่ามีวิธีการอย่างไรใน

การปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ปรับตัวจากองค์การที่เคยขาดทุนมาอย่างต่อเนื่องเหมือนรัฐวิสาหกิจรายอื่น แต่ในปัจจุบันมีการปรับตัวองค์การจนส่งผลให้ไม่ประสบปัญหาการขาดทุนเหมือนรัฐวิสาหกิจรายอื่นๆ ที่ถึงแม้จะมีการให้บริการต่อประชาชนและมีการเข้าใช้บริการเป็นจำนวนมากเหมือนกัน แต่กลับประสบปัญหาในการขาดทุนและทำให้บางกิจการจำเป็นต้องเข้าแผนฟื้นฟูกิจการ

บทเรียนที่ได้จากการศึกษาวิธีการในการปรับตัวของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอื่นๆ หรือนำไปพัฒนาต่อยอดเพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ดีขึ้น เพื่อที่รัฐวิสาหกิจจะสามารถเป็นเครื่องมือในการหารายได้เข้ารัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่กลายเป็นภาระทางการคลังให้กับรัฐในอนาคต

### นิยามคำศัพท์

1.E- commerce การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การซื้อขาย แลกเปลี่ยนสินค้า หรือการให้บริการ ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นวิทยุ โทรทัศน์ หรืออินเทอร์เน็ต สามารถซื้อขายได้ตลอดเวลาและทุกที่

2.E-payment การทำธุรกรรมการเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือระบบบัตรเครดิตผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อลดความจำเป็นในการใช้เงินสด

3.การเปลี่ยนแปลงองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การคือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การในสภาพปัจจุบันให้เป็นไปตามที่พึงประสงค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการอยู่รอดขององค์การในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

4.Platform โครงสร้างอิเล็กทรอนิกส์ที่เปรียบเสมือนโครงสร้างหรือพื้นที่สื่อกลางที่เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การนำเสนอสินค้าและบริการ นอกจากจะเปิดพื้นที่ให้มีการซื้อขายแล้ว ยังมี การให้บริการชำระเงินในรูปแบบออนไลน์หรือ E-Payment การบริการสร้างเครือข่ายการสื่อสารระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

จากการที่ได้มองเห็นภาพรวมในเรื่องของสภาพแวดล้อมที่องค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจกำลังเผชิญหน้าอยู่กับอะไร จึงทำให้ทราบถึงสาเหตุและความจำเป็นที่รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมี “การเปลี่ยนแปลง” เพื่อปรับตัวให้อยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในเรื่องของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่กำลังเผชิญหน้า ในบทนี้จะเป็นการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อปรับตัวว่ามีการปฏิบัติอย่างไร โดยเริ่มจากกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กร วงจรการเปลี่ยนแปลงองค์กร ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านต่างๆ โดยผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อสรุปผลถึงปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวและปัจจัยใดที่มีความสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้สำเร็จ โดยจะทำการศึกษาดังต่อไปนี้

#### สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ปัจจุบันนี้้องค์กรต้องเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญและมีทักษะในวิเคราะห์สถานการณ์ให้ออกว่าองค์กรกำลังประสบกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมแบบใด เพื่อที่จะมองหาเส้นทางให้องค์กรใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ที่ประสบอยู่ หรือพยายามแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมที่ผันเปลี่ยน นั่นคือสิ่งที่นำไปสู่การปรับตัวขององค์กรเพื่อการอยู่รอดขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจจะเกิดขึ้นในหลายๆปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของโครงสร้างลำดับชั้นขององค์กร ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์กร หรือการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อให้้องค์กรโดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวขององค์กรมี 2 ประเภท (Robbins & Coulter, 2550)ได้แก่

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมที่แปลงไป สภาพตลาดที่รองรับกิจการ การแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ กฎหมายหรือระเบียบที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาของเทคโนโลยี รวมถึงสถานการณ์โลกในเรื่องของการเมืองและเศรษฐกิจ

**2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน** มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในองค์การ การเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของบุคคลภายในองค์การ อาทิเช่น อายุ รุ่น การศึกษา ประสบการณ์ กระบวนการรูปแบบในการผลิตใหม่ๆ ต้นทุนในการผลิต

นักวิชาการหลายท่านมักมีการนิยามถึงความหมายของสภาพแวดล้อมขององค์การ ว่าน่าจะหมายถึงสิ่งที่อยู่ภายนอกองค์การ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือมีอิทธิพลต่อองค์การทั้งองค์การหรือกระทบเพียงแค่บางส่วน สำหรับวันชัย มีชาติ (2553) เขากล้ามองว่าภายในตัวองค์การก็มีสภาพแวดล้อมด้วยเช่นกัน และอาจจะมีความแตกต่างกันไปอีกด้วยภายในองค์การเดียวกัน นั้นจึงหมายความว่าไม่สภาพแวดล้อมองค์การไม่ได้หมายถึงแต่ภายนอกองค์การอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การอีกด้วย จึงจะทำให้สามารถมองและวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมขององค์การได้ดีขึ้นและครอบคลุมมากขึ้นด้วย

Richard L. Daft (อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2553) ได้แยกปัจจัยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกมาเป็นดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านอุตสาหกรรม มองถึงขนาดและสภาพของโอกาสการแข่งขันภายในภาคอุตสาหกรรมนั้นๆ ความสัมพันธ์ที่อาจจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน คู่แข่งในการทำกิจการหรือกิจกรรมประเภทเดียวกัน
2. ปัจจัยการผลิตหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มองถึงปัจจัยที่เอื้อและสนับสนุนให้เกิดการดำเนินกิจกรรมขององค์การ
3. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ มองถึงตลาดแรงงานหรือแหล่งสร้างแรงงาน อาทิเช่น สถาบันการศึกษา สถานฝึกอบรม หรือบุคลากรที่อยู่ในองค์การอื่นๆ
4. ปัจจัยด้านการเงิน มองในเรื่องของสภาพระบบการเงินและธนาคาร หนี้ในตลาดหลักทรัพย์ การกู้เงินและดอกเบี้ย
5. ปัจจัยด้านการตลาด มองในเรื่องของสภาวะตลาดว่าผู้บริโภคมีความต้องการในด้านใดบ้าง หรือผู้ใดที่จะกลายมาเป็นผู้ซื้อสินค้าหรือบริการขององค์การได้ในอนาคต
6. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี มองในเรื่องของการค้นคว้าวิจัยเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ เครื่องมือที่ถูกพัฒนาให้มีความทันสมัย ปัจจัยการผลิตรูปแบบใหม่ที่จะสามารถนำมาสนับสนุนการผลิตได้
7. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ มองสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสภาวะเศรษฐกิจในช่วงเวลาหนึ่ง อาทิเช่น อัตราการว่างงาน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ
8. ปัจจัยด้านการควบคุมหรือภาคราชการ มองในเรื่องของการพิจารณา ข้อบังคับ กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการออกระเบียบมาใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเดิม

9. ปัจจัยจากภาคสังคมวัฒนธรรม มองในเรื่องของค่านิยมและวัฒนธรรมในสังคมที่อาจจะส่งอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร อาทิเช่น ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ศาสนาและจริยธรรม ระดับการศึกษาของประชาชน

10. ปัจจัยจากต่างประเทศ มองในประเด็นที่สภาพการณ์หรือโลกาภิวัตน์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับในระดับนานาชาติมากขึ้น มองไปถึงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งต่างชาติ หรือตลาดต่างประเทศ เป็นต้น

ประเภทของสภาพแวดล้อมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

**1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร** หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายนอกองค์กรแต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรืออิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ เป็นหน่วยการศึกษาที่เป็นประเด็นหลักในการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถแบ่งแยกย่อยออกไปได้อีก 2 ประเภทได้แก่

**1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป** หมายถึง สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร แต่ไม่สามารถเห็นชัดถึงความเชื่อมโยงว่ามีความเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงได้อย่างไร มักจะเป็นเรื่องกว้างๆ แนวโน้มทั่วไปที่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยตรงได้แก่

- ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย ระบบการเมืองและกฎหมายของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน จึงส่งผลกระทบต่อตัวองค์กรที่แตกต่างกันไปด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้จะเข้ามาควบคุมการทำงานขององค์กรในด้านต่างๆ รวมไปถึงหน่วยงานที่เป็นผู้ควบคุมการใช้กฎเกณฑ์และเป็นผู้ตรวจสอบตามกฎหมายเหล่านี้ก็ย่อมมีอิทธิพลต่อองค์กรได้
- ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ภาพรวมของเศรษฐกิจในประเทศที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ ซึ่งสภาพเศรษฐกิจก็จะมีเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาที่ผ่านมา เศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อได้ไม่ว่าทั้งองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ภาครัฐอาจจะเผชิญหน้าในเรื่องของการจัดเก็บรายได้แผ่นดิน การปรับเปลี่ยนอัตราภาษี หรือความต้องการของภาคสังคมต่อภาครัฐที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงการเปลี่ยนแปลงภาวะของสภาวะเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ปัจจัยทางเศรษฐกิจยังประกอบไปด้วยตัวแปรหลายๆตัวที่อาจส่งผลกระทบต่อหรืออิทธิพลต่อองค์กรได้ เช่น ทุน แรงงานในตลาด ระดับราคาในตลาด นโยบายทางการเงินและการคลังของประเทศ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี อัตราเงินเฟ้อ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ เป็นต้น
- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าของการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่เฉพาะเพียงแต่ในเรื่องของการทำงานแต่ยังครอบคลุมไปถึงเรื่องของการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น

ความทันสมัยของเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆในการผลิตสินค้าหรือบริการ สิ่งเหล่านี้กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ รูปแบบบริการใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลบวกและผลลบต่อตัวองค์กรได้เช่นเดียวกัน

- ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม พิจารณาถึงลักษณะและสภาพของสังคมที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ อาทิเช่น ค่านิยม จำนวนประชากร โครงสร้างประชากร ประเพณีและวัฒนธรรม รวมถึงลักษณะความสัมพันธ์ของผู้คนในสังคม
- ปัจจัยในด้านของเหตุการณ์และแนวโน้มระหว่างประเทศ สถานการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาได้ยากลำบาก ซึ่งส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางหรือการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกให้ทันทั่วทั้งที่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปในลักษณะนี้จะไปตรงกับลักษณะการวิเคราะห์ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกที่เรียกว่า “PEST” ได้แก่

*Politics:P* การวิเคราะห์ในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเมือง

*Economic:E* การวิเคราะห์ในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับในประเด็นเศรษฐกิจ

*Social:S* การวิเคราะห์ในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสังคมและวัฒนธรรม

*Technology:T* การวิเคราะห์ในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์

สำหรับในเรื่องของประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์และแนวโน้มต่างๆในต่างประเทศ เป็นการมองมิติที่นอกเหนือไปจากภายในประเทศตนเอง จะเป็นการมองภาพรวมทั้ง 4 ประเด็นในข้างต้น แต่เพียงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ และสามารถสร้างอิทธิพลต่อตัวองค์กร เนื่องจากในปัจจุบัน แต่ละประเทศมีความสัมพันธ์ซึ่งกันอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เหตุการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้นกับประเทศที่มีความสัมพันธ์กับหลายๆประเทศ และมีประเด็นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในหลายๆด้าน ย่อมทำให้เกิดอิทธิพลบางอย่างกับประเทศที่เป็นคู่สัมพันธ์กัน ความรุนแรงของผลกระทบก็จะแตกต่างกันไปอีกตามลำดับความเกี่ยวข้องของแต่ละประเทศ

**1.2 สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงาน** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลโดยตรง มีอิทธิพลเฉพาะกับองค์กร โดยอิทธิพลดังกล่าวสามารถส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร วัตถุประสงค์องค์กร เป้าหมายองค์กร หรือสามารถกระทบถึงความสำเร็จขององค์กรไปจนถึงอาจมีผลให้องค์กรสามารถตั้งอยู่หรือล่มสลายก็ได้ ประเด็นสภาพแวดล้อมเฉพาะนี้จึงมีความสำคัญและได้รับการใส่ใจจากผู้บริหารขององค์กรมาก เพราะเป็นตัวกำหนดถึง

ความเป็นไปของตัวองค์กรได้ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงานมีดังต่อไปนี้

- ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กร ประเด็นนี้ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะเปรียบเสมือนจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดขององค์กร คือมีผู้มาซื้อสินค้าหรือเข้ามาใช้บริการขององค์กร หากองค์กรไม่สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ พวกเขาอาจจะเลือกซื้อหรือไปรับบริการจากองค์กรอื่น หรืออาจจะเลิกซื้อหรือรับบริการไปเลยก็ได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้ไม่สามารถตั้งอยู่และอาจล่มสลายไปในที่สุด เพราะฉะนั้นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นลูกค้าหรือผู้รับบริการ หากมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร องค์กรจะต้องริวิเคราะห์และปรับวิธีการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถรองรับและดึงดูดลูกค้าให้ยังคงเลือกซื้อสินค้าและบริการของตนเองอยู่
- ผู้สนับสนุนหรือมอบปัจจัยการผลิตให้กับองค์กร ประเด็นนี้เกี่ยวข้องกับองค์กรที่เป็นผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือทรัพยากรให้กับองค์กรเพื่อนำมาผลิตสินค้าและบริการและส่งมอบสู่ผู้บริโภคต่อไป ถือเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญเพราะหากองค์กรไม่มีวัตถุดิบหรือทรัพยากรก็จะไม่สามารถผลิตสินค้าและบริการเพื่อจำหน่ายได้ เพราะฉะนั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญว่าสามารถหาแหล่งทรัพยากรหรือวัตถุดิบได้จากที่ไหน มีปริมาณเพียงพอหรือไม่ และมีคุณภาพมากเพียงพอและคุ้มค่าต่อการที่จะผลิตสินค้าและบริการหรือเปล่า แต่ประเด็นนี้อาจไม่ค่อยส่งผลกระทบต่อหน่วยงานภาครัฐมากนัก เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐมีการสนับสนุนจากรัฐบาลไม่ว่าจะเป็นการสรรหาแหล่งทรัพยากรและวัตถุดิบหรืองบประมาณจาก
- คู่แข่ง ในโลกแห่งธุรกิจ การแข่งขันทางธุรกิจย่อมต้องเกิดขึ้นเป็นธรรมดา หากธุรกิจนั้นไม่ได้มีการผูกขาดและยังเปิดโอกาสให้ผู้คนเข้าร่วมลงทุนเพื่อทำธุรกิจ ประเด็นคู่แข่งนี้นอกจากจะเป็นคู่แข่งในลักษณะที่ทำธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการประเภทเดียวกัน แข่งขันกันเพื่อดึงดูดลูกค้าให้ซื้อสินค้าหรือบริการของตนเองแล้วนั้น ยังรวมไปถึงคู่แข่งที่ผลิตสินค้าและบริการประเภทอื่นแต่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบเดียวกันกับองค์กร จึงอาจทำให้เกิดการแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรและวัตถุดิบกัน รวมไปถึงการแย่งชิงทรัพยากรบุคคลเช่นการแข่งขันเพื่อดึงดูดผู้บริหารที่มีความสามารถหรือผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการทำงานให้มาอยู่กับองค์กรตนเอง การวิเคราะห์ในประเด็นนี้โจทย์หลักคือการวิเคราะห์ว่าใครคือคู่แข่งขององค์กร และหากเป็นคู่แข่งขององค์กร คู่แข่งนั้นเป็นคู่แข่งในลักษณะใด เพื่อจะได้วิเคราะห์ว่าองค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินองค์กรเพื่อรับมือกับสิ่ง

เหล่านี้ อย่างไรก็ตาม สำหรับในภาครัฐปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งอาจจะส่งผลกระทบต่อ น้อย เนื่องจากลักษณะของการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐมักมีการผูกขาดสินค้าและบริการที่เป็นลักษณะสินค้าหรือบริการสาธารณะ (Public goods or Public service) ซึ่งทำให้เกิดคู่แข่งได้น้อยจนแทบไม่มีเลย รวมถึงหน่วยงานภาครัฐมีอำนาจในการบังคับใช้กฎหมาย ในการควบคุมและบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ เพื่อดูแลความสงบเรียบร้อยของสังคม ไม่สามารถมีใครก้าวล่วงได้

- หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ประเด็นนี้เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ภายนอกที่มีบทบาทและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร อาจเป็นในเรื่องของการ ควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร การตรวจสอบและสืบสวนผลการดำเนินงาน ขององค์กร โดยกิจกรรมในลักษณะนี้มักเป็นหน่วยงานรัฐที่ได้รับอำนาจหน้าที่และมีความ รับผิดชอบในการเป็นผู้คุมกฎและดูแลให้ไม่เกิดการละเมิดระเบียบข้อบังคับกฎหมายในด้าน ต่างๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเอาเปรียบในสังคม นอกจากนี้หน่วยงานรัฐ อาจจะเป็น กลุ่มผลประโยชน์ที่เป็นผู้คอยติดตามการดำเนินงานขององค์กรและเรียกร้องให้องค์กรต้อง ทบทวนนโยบายหรือการกระทำบางอย่างที่ดูมองว่าอาจเป็นการเอาเปรียบผู้คนใน สังคม อีกมิติที่ต้องพิจารณาคือองค์กรระหว่างประเทศ ซึ่งในปัจจุบันมีบทบาทและมีอิทธิพล เป็นอย่างมาก การเซ็นสนธิสัญญาระหว่างประเทศหรือการมีความร่วมมือระหว่างประเทศ บางประการสามารถส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการขององค์กรได้โดยตรง สำหรับหน่วยงานรัฐมี ประชาชนทำหน้าที่เป็นผู้คอยจับตาและควบคุมดูแลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาก ขึ้น หากหน่วยงานภาครัฐเพิกเฉยต่อปัญหาหรือดำเนินการใดที่เป็นการสร้างความไม่เป็น ธรรมในสังคม ประชาชนก็จะร้องเรียนหรือเรียกร้อง อาจจะมีการเดินขบวนประท้วงเพื่อ ต่อต้านการทำงานที่ไม่ถูกต้องของหน่วยงานภาครัฐ
- หุ้นส่วน ในบางครั้งองค์กรไม่สามารถดำเนินกิจการได้ด้วยตนเองได้ จึงจำเป็นต้องร่วมมือกับ บุคคลหรือองค์กรอื่นให้เข้ามาร่วมมือกันเป็นหุ้นส่วน เพื่ออาศัยความร่วมมือและการทำงาน บางประการขององค์กรอื่น เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร หุ้นส่วน ณ ที่นี้ อาจ หมายถึงบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เข้ามาร่วมทำงานด้วยกัน ข้อดีของการมีหุ้นส่วนคือการลด ความเสี่ยงในการดำเนินงานตามลำพัง การประหยัดเงินทุนขององค์กรหรือสามารถทำให้ องค์กรก้าวผ่านข้อจำกัดในด้านเงินทุน การมีหุ้นส่วนเข้ามาช่วยเหลือจะทำให้กิจการมี เงินทุนมากเพียงพอที่จะลงทุนทำกิจกรรมบางอย่างได้ เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และความ

ช่วยเหลือในการพัฒนาองค์กร การเป็นหุ้นส่วนไม่จำเป็นต้องเป็นการหุ้นส่วนกันเฉพาะภาคเอกชน แต่ภาคเอกชนสามารถหุ้นกับภาครัฐได้เช่นกัน

- **ผู้ถือหุ้น** ผู้ถือหุ้นเป็นผู้ที่ร่วมลงทุนและถือว่าเป็นเจ้าของเงินทุนบางส่วนของบริษัท นั่นจึงหมายความว่าผู้ถือหุ้นมีสิทธิ์ในการที่จะกำหนดนโยบาย บทบาท ภารกิจขององค์กร เพื่อที่จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถมีกำไรได้สูงสุดและตนเองจะได้รับผลประโยชน์มากขึ้นไปด้วย

ปัจจัยสภาพแวดล้อมเฉพาะที่กล่าวไปในข้างต้น เป็นเทคนิคที่ชื่อว่า Five-force model เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในทางการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการขององค์กรต่อไป ปัจจัยสภาพแวดล้อมในแต่ละด้านก็จะมีอิทธิพลแตกต่างกันออกไปตามช่วงเวลา ถือว่าเป็นอีกการวิเคราะห์ที่จะช่วยทำให้องค์กรทราบถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค(Threat)ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร

**2.สภาพแวดล้อมภายในองค์กร** หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในองค์กรแต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรืออิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้โดยตรง ถึงแม้จะมีผู้คนมองข้ามประเด็นนี้ เนื่องจากมองว่าเป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในที่องค์กรสามารถจัดการได้เองอยู่แล้ว แต่ความเป็นจริงแล้ว องค์กรที่ประสบปัญหาส่วนใหญ่มีต้นสาเหตุมาจากการไม่สามารถจัดการปัญหาภายในองค์กรได้ เมื่อเกิดปัญหาภายในองค์กรก็จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดลงเนื่องจากไม่สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ต้องแก้ปัญหาภายในบริษัทและต้องรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทอีก จึงทำให้องค์กรอาจจะไม่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันเวลา ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรและอาจนำไปสู่การล่มสลายได้ในที่สุด Judy Gordonและคณะ (อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2553) ได้จำแนกสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นระบบย่อยๆ ได้อีกดังต่อไปนี้

**2.1 ระบบการนำ** การนำการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ มักจะมีปัจจัยต่างๆมาเกี่ยวข้อง อาทิเช่นภาวะผู้นำขององค์กร การติดต่อสื่อสารในองค์กร ระบบการจูงใจในองค์กร ระบบวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร โดยแต่ละประเด็นก็มีรายละเอียดปลีกย่อยออกไปอีก เช่น ภาวะผู้นำต้องดูที่ว่ามีคำสั่งมาจากผู้นำองค์กรแล้วมีผู้ปฏิบัติตามหรือต่อต้านอย่างไร การสื่อสารในองค์กรอาจมองที่ประเด็นถึงรูปแบบการสื่อสารว่ามีประสิทธิภาพและเข้าถึงทุกคนได้หรือไม่ มีอุปสรรคระหว่างการติดต่อสื่อสารอย่างไร การจูงใจในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ มีการจัดการระบบการตอบแทนหรือให้รางวัลที่เป็นธรรมหรือไม่ วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมเป็นอย่างไร สามารถทำให้เป็นแรงเหนี่ยวนำให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามเพื่อนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้หรือไม่

**2.2 ระบบโครงสร้างองค์การ** คุณลักษณะโครงสร้างขององค์การ คุณลักษณะการจัดหน่วยงานต่างๆ สายบังคับบัญชา ความสลับซับซ้อนขององค์การ ความเป็นทางการขององค์การ สามารถพิจารณาได้จากแผนภูมิขององค์การและประกาศเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้นๆ

**2.3 ระบบการทำงานหรือระบบผลิตในองค์การ** มองถึงกระบวนการในการผลิตสินค้าและบริการขององค์การตั้งแต่การนำเข้าปัจจัยในการผลิตตั้งแต่ต้น กระบวนการในการทำงาน จนถึงการที่ปัจจัยนำเข้ากลายเป็นผลผลิตขององค์การ ดูกระบวนการออกแบบงาน (task design) ระบบการผลิตเปรียบเสมือนใจกลางความสำคัญขององค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะพยายามไม่ให้เกิดสิ่งแวดล้อมต่างๆ ส่งผลกระทบต่อระบบการผลิตของตนเอง รวมถึงการเก็บความลับในกระบวนการผลิตไม่ให้ผู้อื่นรู้ เพราะอาจจะเกิดความเสียหายเปรียบในด้านการแข่งขันได้

**2.4 ปัจจัยด้านบุคคลในองค์การ** การที่องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ และมีการปฏิบัติงานที่ดี ย่อมส่งผลทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จได้ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การสามารถพิจารณาได้ว่า บุคคลที่อยู่ภายในองค์การเป็นอย่างไร มีความสามารถและทักษะอย่างไร ระบบสวัสดิการและค่าตอบแทน หรือการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์การเป็นอย่างไร เงินเดือนและผลตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่ในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะทำให้้องค์การทราบถึงศักยภาพขององค์การตนเองได้

**2.5 ปัจจัยในด้านของระบบข้อมูลข่าวสารและการควบคุม** ในปัจจุบันข้อมูลข่าวสารมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความสำคัญมากขึ้น ระบบข้อมูลข่าวสารในองค์การย่อมมีความสำคัญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะภายในองค์การจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ซึ่งวิธีการสื่อสารภายในองค์การก็จะแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ ส่วนการควบคุมจะเป็นการให้ความสำคัญไปที่การติดตามความก้าวหน้าของการทำงานภายในองค์การ การจัดสรรงบประมาณให้มีความโปร่งใส การให้รางวัลสูงใจในการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เปรียบเสมือนการนั่งศึกษาและเรียนรู้ทำความเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริงขององค์การ จะเป็นการช่วยทำให้ทราบถึงโอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ที่้องค์การกำลังเผชิญหน้า)ทำให้้องค์การสามารถทราบถึงสมรรถนะและศักยภาพขององค์การตนเอง ทราบถึงจุดอ่อน (Weakness) และ จุดแข็ง (Strength) ขององค์การ เพื่อที่จะได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสมกับตัวเองค์การมากขึ้น และกำหนดนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ



## ความสำคัญของรัฐวิสาหกิจและการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรในภาครัฐ

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งรัฐวิสาหกิจที่รัฐจัดตั้งองค์การใดองค์การหนึ่งขึ้นมาเพื่อบริหารผลิตและจัดการส่งมอบสินค้าสาธารณะหรือให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนโดยตรง นอกจากนี้การก่อตั้งรัฐวิสาหกิจยังเป็นการกระตุ้นและปรับปรุงสภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคมได้ในอีกทางหนึ่ง สร้างความมั่นคงในการดำเนินชีวิตของประชาชนและชุมชน เนื่องจากอาจทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์สูงสุดและทั่วถึงทุกคนในสังคม เกิดการจ้างงานเพิ่มมากขึ้น และเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชนและพัฒนาปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนในประเทศให้ดียิ่งขึ้นซึ่ง ประภาวดี(อ้างใน สลักจิต กุลเตชะมาภรณ์, 2555) ได้มีการศึกษาถึงวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งรัฐวิสาหกิจดังต่อไปนี้

1. การให้บริการในกิจการสาธารณูปโภค เป็นกิจการที่มีสภาพขนาดใหญ่มาก จำเป็นต้องมีการให้บริการที่กว้างขวางและต้องทั่วถึงประชาชนทุกระดับและทุกพื้นที่ เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตต่อประชาชนและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามกิจการสาธารณะมักจะเป็นกิจการที่มีระยะเวลาที่ยาวนานมากกว่าจะได้กำไรจนถึงจุดคุ้มทุน เนื่องจากการให้บริการสาธารณะโดยเฉพาะในในด้านสาธารณูปโภคจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล แต่สามารถเก็บผลตอบแทนได้ต่ำกว่าการที่ต้องให้ประชาชนได้รับบริการอย่างทั่วถึง หากเก็บค่าบริการที่สูงมากจนเกินไป ก็อาจจะสร้างความเดือดร้อนให้กับประชาชนได้ การที่จะให้เอกชนเข้ามาลงทุนในกิจการเหล่านี้ย่อมอาจไม่มีใครสนใจเข้ามาร่วมลงทุนซึ่งอาจจะมีความเสี่ยงที่ลงทุนไปแล้วลงทุนไม่คุ้มค่า หรืออาจจะไม่มีความพร้อมและต้นทุนที่มากเพียงพอ อีกทั้งยังอาจมีความเสี่ยงที่ภาคเอกชนอาจจะตั้งราคาที่สูงเพื่อให้ได้กำไร จนทำให้ประชาชนไม่สามารถเข้าถึงบริการสาธารณูปโภคเหล่านี้ หรืออาจมีการรวมตัวกันเพื่อผูกขาดในการดำเนินกิจการ ปรับขึ้นราคาได้ตามใจ ซึ่งอาจนำมาซึ่งความเดือดร้อนของประชาชน จึงเป็นที่มาของการที่รัฐจึงจำเป็นต้องเข้ามาลงทุนเองในลักษณะของรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากรัฐมีปริมาณเงินทุนที่สูงมากเพียงพอในการลงทุนกิจการเหล่านี้ และสามารถเก็บค่าบริการได้ในอัตราที่ต่ำโดยไม่ต้องมุ่งแสวงหากำไรเพื่อช่วยเหลือประชาชน

2. การก่อตั้งรัฐวิสาหกิจเปรียบเสมือนเป็นการสร้างความมั่นคงในการส่งมอบสินค้าสาธารณะหรือการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ซึ่งการก่อตั้งรัฐวิสาหกิจเป็นการป้องกันไม่ให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินกิจการสาธารณะแล้วตั้งราคาสินค้าหรืออัตราค่าบริการในอัตราที่สูงเพื่อแสวงหากำไร ซึ่งอาจทำให้ประชาชนได้รับความเดือดร้อน เพราะไม่สามารถเข้าถึงสินค้าสาธารณะหรือบริการสาธารณะเหล่านี้ได้ ทุกคนจึงควรได้รับสิทธิที่จะได้รับบริการขั้นพื้นฐานที่สมควรจะได้รับ ซึ่งตัวอย่างที่เห็นได้ชัดมักเป็นกิจการสาธารณูปโภคได้แก่ กิจการไฟฟ้า น้ำประปา การสื่อสาร เป็นต้น

3. เพื่อควบคุมสินค้าบางอย่างที่อาจเป็นสินค้าให้โทษได้ อาทิเช่น บุหรี่ สุรา เป็นต้น รัฐจึงจำเป็นต้องการจัดตั้งองค์การขึ้นมาเพื่อควบคุมการผลิตสินค้าเหล่านี้ให้อยู่ในปริมาณที่ควบคุมได้และมี

ความเหมาะสม และไม่ก่อให้เกิดโทษต่อสังคมส่วนรวม อีกทั้งยังเป็นการป้องกันการแอบลักลอบผลิตหรือบริโภคซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้หากภาครัฐสั่งห้ามไม่ให้มีการผลิตสินค้าเหล่านี้หรือกำหนดสินค้าเหล่านี้ให้ผิดกฎหมาย ถึงแม้เจตนาที่ห้ามสิ่งเหล่านี้จะเป็นการปกป้องสังคมเนื่องจากภาครัฐมองว่าเห็นว่าเป็นของให้โทษมากกว่ามีประโยชน์ แต่อาจมีผลเสียที่ตามมามากกว่าเป็นการปกป้องสังคม

4.เป็นการหารายได้เข้ารัฐ นอกจากการเก็บภาษีแล้ว รายได้จากรัฐวิสาหกิจก็เป็นอีกช่องทางที่สามารถสร้างรายได้ให้กับรัฐอย่างมากมาย ซึ่งมักจะเป็นกิจการที่มีผลกำไรสูง อาทิเช่น สลากกินแบ่งรัฐบาล ยาสูบ สุรา เป็นต้น ซึ่งรัฐจำเป็นต้องมีรายได้ที่มากเพียงพอเพื่อที่จะนำไปบริหารประเทศต่อไป

5.เป็นการเริ่มต้นกิจการบางอย่างเพื่อเป็นตัวอย่างให้กับเอกชน เนื่องจากบางกิจการอาจจำเป็นต้องมีการใช้เทคโนโลยี หรือเทคนิคอย่างสูงในการดำเนินกิจการ รวมถึงอาจจะต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ รวมถึงผู้ที่มีประสบการณ์ในสาขานั้นๆ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องใช้งบลงทุนสูงและอาจจะเกิดความเสี่ยงในการดำเนินกิจการ รัฐจึงอาจริเริ่มดำเนินกิจการบางอย่างเพื่อเป็นต้นแบบในการดำเนินกิจการแก่ภาคเอกชน เพื่อถ่ายทอดความรู้และเผยแพร่เทคโนโลยีให้กับประชาชน ซึ่งอาจเป็นการส่งเสริมให้เกิดอาชีพใหม่ๆ และสร้างรายได้ให้แก่ประชาชน

6.เป็นการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ โดยรัฐอาจจะใช้รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกในการแทรกแซงตลาดของสินค้าหรือบริการบางอย่างให้แข่งขันเป็นไปอย่างยุติธรรม มีเสถียรภาพที่ดี ป้องกันการผูกขาดในการกำหนดราคาให้เหมาะสมและปริมาณสินค้าเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งหากพึ่งพิงแต่กลไกของตลาด อาจจะมีผู้เข้ามาฉวยผลประโยชน์และอาจทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างแท้จริง อาทิเช่น การกักตุนสินค้าประเภทหน้ากากอนามัยในช่วงที่มีโรคระบาดจนทำให้เกิดการขาดแคลนสินค้าและเกิดการเพิ่มราคาที่สูงมากจนทำให้ประชาชนได้รับความเดือดร้อน รัฐจึงต้องเข้ามาแทรกแซงการตลาดเพื่อแก้ไขปัญหาในจุดนี้ รวมถึงเป็นการกระตุ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจเนื่องจากรัฐวิสาหกิจมีการใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนที่สูงมาก จากรายงานผลการเบิกจ่ายงบลงทุน ณ เดือนสิงหาคม 2563 ของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนสะสมจำนวน 160,498 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 84 ของแผนการเบิกจ่ายสะสมจำนวน 195,636 ล้านบาท

7. ในกรณีที่เกิดสงครามหรือเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน รัฐวิสาหกิจจะเปรียบเสมือนเป็นอีกแหล่งการผลิตยุทธปัจจัยที่เกื้อกูลต่อภาวะที่ประเทศอยู่ในสงคราม อาทิเช่น อาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น รัฐจึงจำเป็นต้องมีการควบคุมบริหารจัดการเพื่อผลิตยุทธปัจจัยที่จำเป็นเหล่านี้ เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของกองทัพ

8.มีจุดประสงค์ในการเผยแพร่ชื่อเสียงของรัฐ เพื่อเจตนาในการดำเนินกิจกรรมเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของประเทศ ประชาสัมพันธ์ให้นานาชาติได้รู้จักประเทศดียิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้กล่าวไปในขั้นต้นอาจจะเป็นกิจการที่จำเป็นต้องใช้งบลงทุนสูง รวมถึงใช้บุคลากรที่ต้องมี

ทักษะที่มีความพิเศษ ซึ่งเป็นเรื่องทีละเอียดย่อน จนทำให้ถูกมองว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องมีการลงทุนสูง ทั้งในเรื่องของเงิน คน และเวลา ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ไม่อาจสร้างผลกำไรได้อย่างมากมาย ไม่น่าดึงดูดใจ ให้เอกชนไม่สนใจที่จะเข้ามาลงทุนในกิจการดังกล่าว การจัดตั้งองค์การประเภทรัฐวิสาหกิจจึงเกิดขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

จากการศึกษาความสำคัญของรัฐวิสาหกิจจะทำให้เราทราบถึงความสำคัญและจุดประสงค์ ของการมีอยู่ของรัฐวิสาหกิจในการดำเนินภารกิจการส่งมอบสินค้าหรือบริการสาธารณะ ที่มีผลต่อ ความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ทำให้รัฐวิสาหกิจเป็นองค์การภาครัฐที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ใน การบริหารจัดการที่ต้องมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและทุกคนสามารถ ได้รับสินค้าและบริการสาธารณะอย่างเท่าเทียมและทั่วถึงด้วยกันทุกคน

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อมเป็นอย่างมาก ซึ่งตรงกับที่ ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551) ให้ความคิดเห็นว่า องค์การ ภาครัฐไม่สามารถปฏิเสธถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นองค์การที่มีลักษณะใหญ่ จำนวนบุคลากรจำนวนมาก ภารกิจที่มีความหลากหลาย ทำให้ ต้องมีการตื่นตัวในการปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันเข้ากับยุคสมัย มีการต้องนำเทคโนโลยีใหม่นำมาใช้ เพื่อปฏิบัติการกิจจำนวนมากและตอบสนองความต้องการจากภาคประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านต่างๆที่คาดหวังจะได้รับบริการสาธารณะที่ดีจากองค์การภาครัฐที่จะเข้ามาช่วยเหลือแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นที่ผันเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วตามบริบทของเวลาและสภาพของยุคสมัยที่เปลี่ยนไป โดย ภาครัฐจะต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันเข้ากับสภาวะปัญหาที่เกิดขึ้นและความต้องการ ที่เรียกร้องมาจากฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ โดยหากองค์การมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีก็จะ สามารถทำให้มีการวางแผนในการบริหารทรัพยากรในทางการบริหารต่างๆได้อย่างมีระเบียบและง่าย มากขึ้น อาทิเช่น งบประมาณ กำลังคน ข้อมูลข่าวสารในด้านต่างๆเป็นต้น ในทางกลับกัน หาก องค์การใดที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ดีพอจนทำให้องค์การไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับ สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ก็จะประสบปัญหาในด้านการบริหารต่างๆซึ่งองค์การภาครัฐหลายๆแห่ง กำลังประสบปัญหาเช่นนี้ได้แก่ สภาวะสมองไหลที่ทำให้คนที่มีความสามารถไม่เลือกมาปฏิบัติงานใน องค์การภาครัฐ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัยมากพอที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศได้อย่าง มีประสิทธิภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะทำให้องค์การสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ไปพร้อมๆกับความเปลี่ยนแปลง ไม่สะดุดโดยไม่เกิดความวุ่นวายสับสน ความขัดแย้งหลังจากการ ปรับเปลี่ยนภายในขององค์การแล้ว ซึ่งองค์การอาจจะต้องมาเสียเวลาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ อาจเกิดขึ้นไม่ให้ลุกลาม จนอาจจะทำให้การปฏิบัติการกิจขององค์การหยุดชะงักได้

ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของ Mintzberg (1989) ที่มองว่าการอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้

ทำให้การศึกษาในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะไม่มีองค์การไหนอยู่รอดได้หากไม่มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับบริบทสิ่งแวดล้อม ซึ่งประเด็นนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์การภาครัฐที่มีข้อจำกัดหลายประการ ทั้งในเรื่องของลักษณะโครงสร้างอำนาจที่ใหญ่โต เทอะทะ มีบุคคลจำนวนมาก มีภารกิจในการดำเนินงานที่มาก จึงทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การที่ล่าช้า แต่อย่างไรก็ตามก็ไม่อาจปฏิเสธความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้ มีเพียงแต่ต้องปรับตัวให้ได้เพื่อไม่ให้องค์การล่มสลาย

### การเปลี่ยนแปลงองค์การ

การมีอยู่ขององค์การเกิดขึ้นได้จากภารกิจบางประการที่ได้รับมอบหมาย ถึงแม้จะยังคงมีการปฏิบัติการเหมือนเดิม แต่เมื่อกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบกับโลกาภิวัตน์ที่ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร การคมนาคม และอื่นอีกมากมายได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสังคมและวิถีชีวิตของผู้คน ซึ่งส่งผลทำให้เกิดผลกระทบต่อบทบาทในการปฏิบัติการขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่องค์การจะต้องเผชิญหน้าอาจจะเป็นในลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) หรือในลักษณะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันรุนแรง (Radical) องค์การจึงอาจมีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงวิธีการในการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถปฏิบัติการได้มีประสิทธิภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Robinson, 2006)

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การมีความหมายหลากหลายรูปแบบอาทิเช่น

ทองใบ สุตขารี (2551) ให้นิยามของคำว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การในสภาพปัจจุบันให้เป็นไปตามที่พึงประสงค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการอยู่รอดขององค์การในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

พิชากภ พันธ์ุแพ (2554) ได้มีการรวบรวมนิยามและความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยใจความสำคัญของการบริหารองค์การ เป็นความพยายามในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การในสภาพปัจจุบันนำไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีความเจริญก้าวหน้า และองค์การยังสามารถอยู่รอดได้ต่อไป ซึ่งองค์การที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้สำเร็จนั้นจะต้องมีแผนการและขั้นตอนที่ชัดเจน และจะต้องมีระยะเวลาที่เหมาะสมอีกด้วย องค์การต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีลักษณะที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป และปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้วางแผนไว้ เพราะหากมีการลัดขั้นตอนในการดำเนินการ อาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันรุนแรงเกินไป ซึ่งอาจทำให้นำไปสู่ความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546) ให้มุมมองที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์การว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นอาจมีความหมายถึงการเปลี่ยนทุกส่วนขององค์การหรือ

เปลี่ยนแปลงเพียงบางส่วนขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถแบ่งออกไปได้หลายประเภท อาทิเช่น การออกแบบองค์การใหม่ทั้งตัวองค์การ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551) มองว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นการบริหารจัดการส่วนต่างๆในองค์การให้รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงและพยายามปรับเปลี่ยน เรียนรู้ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นให้ทัน ทำให้องค์การสามารถปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้น อีกทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จะสามารถลดความขัดแย้งหรือผลกระทบในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์การได้ ซึ่งสถานการณ์ในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจจะเกิดขึ้นทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การก็ได้ ทำให้องค์การสามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าอยู่รอดต่อไป

วิลาวลัย อันมาก(อ้างใน ปารีชาติ สวัสดิ์ถึก, 2560) ได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือการที่ผู้บริหารพยายามปรับเปลี่ยนและปรับปรุงสภาพการทำงาน วิธีในการปฏิบัติงานแบบใหม่หรือการนำเทคโนโลยีนำมาใช้มาใช้ภายในองค์การ โดยมีการวางแผนการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การยังสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวขององค์การและบุคลากรภายในองค์การต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การจะต้องมีการประเมินถึงผลของการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์การหลังการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551) มองว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์การให้ดีขึ้น แก้ไขปัญหาบางประการที่องค์การกำลังเผชิญหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้จะเกิดขึ้นได้จากการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนงาน และมีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแผนงานที่วางไว้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยเค้าสนับสนุนแนวความคิดเดียวกับ Robinson ที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องเผชิญหน้าและไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต้องมีปัจจัยที่เป็นสิ่งสำคัญ 3 ประการคือ

**1.การเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่** เปลี่ยนการกระทำให้เป็นรูปแบบใหม่ ในลักษณะนี้อาจจะเป็นในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปรับลักษณะการดำเนินงาน หรือลำดับขั้นตอนในการบริหารไปจากเดิม ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะมากหรือน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่ามีความรุนแรงฉับพลันมากน้อยเพียงใด

**2.กระบวนการในการสร้างความเปลี่ยนแปลง** หมายถึง แผนในการดำเนินการต่างๆเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจริงภายในองค์การ อาจจะเป็นกลยุทธ์หรือแบบแผนบางอย่าง โดยปรับให้

สัมพันธ์เข้ากับการดำเนินงาน สิ่งสำคัญที่จะทำให้แผนดังกล่าวสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้สำเร็จ ต้องเป็นการดำเนินงานที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ประกอบด้วยความพยายามของทุกฝ่ายในการดำเนินงานเหล่านี้ ที่จะต้องเชื่อว่าการกระทำที่กำลังทำอยู่นี้ ทำเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นให้เกิดขึ้นกับองค์การ

**3. ตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง** การกระทำใดๆ ทั้งสิ้นหากไม่มีบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินการใดๆ แผนการต่างๆ สิ่งต่างๆ อาจจะเป็นเพียงภาพที่ถูกสร้างขึ้นในจินตนาการและไม่ได้เกิดขึ้นจริง เพราะฉะนั้นบุคคลที่ได้รับมอบหมายเพื่อดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งว่า การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มคนเหล่านี้ กลุ่มบุคคลที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงองค์การอาจจะเป็นบุคคลในองค์การ หรือบุคคลที่มาจากภายนอกองค์การก็ได้ ซึ่งแต่ละแบบก็จะมีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกันไป

ข้อดีสำหรับบุคคลที่มาจากภายในองค์การเข้ามาปฏิบัติหน้าที่เปลี่ยนแปลงองค์การคือ เข้าใจถึงสภาพองค์การของตนเองเป็นอย่างดี วัฒนธรรมองค์การ ผู้คน รวมถึงแนวคิดในการบริหารองค์การของตนเอง บุคคลเหล่านี้เมื่อต้องเข้ามาทำการเปลี่ยนแปลงองค์การตนเอง จะมีความระมัดระวังในการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากทราบถึงผลกระทบและความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ไม่เฉพาะต่อบุคคลอื่นในองค์การ อาจจะเป็นเรื่องที่สามารถกระทบตัวเองในอนาคตได้อีกด้วย แต่ข้อควรระวังในการใช้บุคคลในองค์การ คือการยึดติดอยู่กับค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรมองค์การแบบเก่าอยู่ ที่ทำให้มุมมองในการมองเห็นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์การแคบลง ทำให้ปัญหาที่แท้จริงขององค์การถูกละเลย อีกทั้งเรื่องของความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงขององค์การกับสมาชิกในองค์การ อิทธิพลของกลุ่มผู้มีอำนาจในองค์การ ซึ่งอาจจะนำมาสู่เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนภายในองค์การได้ และทำให้จุดประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การถูกบิดเบือนไป

สำหรับข้อดีของบุคคลที่มาจากภายนอกองค์การก็คือมุมมองในการพิจารณาองค์การจะมีความกว้างมากกว่า เนื่องจากไม่มีความสัมพันธ์หรืออคติส่วนตัวเหมือนดังคนในองค์การ จะมองภาพขององค์การบนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญของตน ทำให้มองภาพขององค์การและสามารถวิเคราะห์ถึงสภาพรวมถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหาได้ตามความเป็นจริงมากกว่า นอกจากนี้การใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกยังสามารถเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถที่หลากหลายและมีความเชี่ยวชาญได้มากกว่าการเลือกใช้บุคลากรภายใน ส่วนข้อเสียของการนำบุคคลจากภายนอกมาบริหารในองค์การคือ เนื่องจากการวิเคราะห์ที่เกิดขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญมาจากพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคคลนั้นๆ ซึ่งอาจจะไม่ได้อวิเคราะห์หรือมองภาพอยู่บนพื้นฐานของความเป็นเอกลักษณ์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ ความเชื่อ ค่านิยมขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อน ซึ่งเมื่อบุคคลที่มาจากภายนอกพยายามเข้ามาเปลี่ยนแปลงองค์การบนพื้นฐานความคิด

ชุดนี้ จึงอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งและอาจจะเกิดกระแสต่อต้านจากบุคคลในองค์กร ซึ่งอาจจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรล้มเหลวได้

เช่นเดียวกับ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter (Robbins & Coulter, 2550) ที่มองว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอยู่ 3 รูปแบบคือ

**1.การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์กร** เป็นการจัดระเบียบโครงสร้างในองค์กรใหม่ ไม่ว่าจะ เป็นลำดับขั้นในการบังคับบัญชา การจัดสรรในเรื่องของอำนาจในการตัดสินใจ อาจจะกระจายอำนาจหรือรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง การจัดระเบียบในเรื่องของความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานหรือการแบ่งงานใหม่ ซึ่งจุดประสงค์ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรคือต้องการปรับให้เข้ากับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

**2.การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี** เป็นการนำรับเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ภายในองค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงการทำงานระบบเก่าให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น แก้ไขและป้องกันปัญหาบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานด้วยบุคคล อาทิเช่นการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยจัดการระบบในการบริหารการทำงาน หรือเครื่องจักรที่มีกำลังการผลิตสูงมาทดแทนการทำงานด้วยคน

**3.การเปลี่ยนแปลงคน** เป็นการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้เป็นที่ต้องการต้องการ เพื่อการทำงานร่วมกันที่ราบรื่นและสร้างประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

ส่วน Schermerhorn (2005) ให้ความสำคัญไปที่จุดมุ่งหมายหลักในการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กร โดยจุดมุ่งหมายหลักดังกล่าวมีอยู่ 5 ประการคือ

**1.การเปลี่ยนแปลงการดำเนินภารกิจ** การปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะรวมไปถึงเรื่องของภารกิจหลัก กลยุทธ์องค์กร เป้าหมายขององค์กร

**2.การบริหารบุคคลภายในองค์กร** เพื่อให้สามารถดึงศักยภาพของบุคคล ให้การอำนวยความสะดวก สนับสนุนการทำงานให้บุคคลที่มีความสามารถสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และรักษาบุคคลที่มีคุณภาพเอาไว้ในองค์กร

**3.การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร** เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิม ความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคคลในองค์กรให้ไปตามที่องค์กรต้องการและไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

**4.การปรับใช้เทคโนโลยีเทคโนโลยีสารสนเทศ** เพื่อนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้และสนับสนุนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**5.การปรับเปลี่ยนโครงสร้างลำดับขั้นขององค์กร** สายบังคับบัญชาในองค์กร รวมไปถึงการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กรมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงองค์การถูกมองคล้ายกับการปรับเปลี่ยนแต่งดูแลเครื่องจักร เครื่องจักรที่ดีไม่เพียงแต่ต้องมีประสิทธิภาพในตัวมันเองแล้ว ยังขึ้นอยู่กับ การปรับแต่งเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและยืดอายุการใช้งานเครื่องจักรออกไปเปรียบเสมือนองค์การที่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแต่งเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และปฏิบัติภารกิจต่อไปได้ โดย Society for Human Resource Management มองว่าการปรับเปลี่ยนองค์การสามารถแบ่งออกได้ 4 ประการ (อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) ได้แก่

**1. การเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้างขององค์การ** เป็นการปรับเปลี่ยนขนาดขององค์การเพื่อทำให้เกิดความคล่องตัวหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดการทำงานดีขึ้น อาจจะเป็นการลดขยายกิจการ การมองหากิจการใหม่เพื่อควมรวมเข้าด้วยกัน

**2. การตัดลดต้นทุน** มักจะทำการที่ประสบปัญหาทำไรไม่มากเพียงพอตามเป้าหมายหรือประสบปัญหาขาดทุน ก็จำเป็นต้องตัดลดต้นทุนบางประการออกไป เพื่อให้กำไรเพิ่มมากขึ้นและองค์การสามารถดำเนินต่อไปได้

**3. การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานหรือกระบวนการดำเนินงาน** ปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารองค์การ วิธีการ หรือกระบวนการในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดระยะเวลาในการทำงาน

**4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ** เป็นการมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนความคิดของบุคคล หรืออาจจะเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการมองขององค์การ จากที่องค์การมองจากตัวองค์การสู่ภายนอก กลายเป็นการมองจากภายนอกเขามาสู้องค์การ

การเรียนรู้นิยมของการเปลี่ยนแปลงจะทำให้มองเห็นภาพรวมว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การมีมีลักษณะหลากหลายรูปแบบ โดยมีวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันไป สามารถเปลี่ยนแปลงในส่วนใดขององค์การได้บ้าง

### กระบวนการเปลี่ยนแปลง

Kotter (นันทิตา, 2553) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 8 ขั้นตอนซึ่งมีน้อยคนนักที่จะเข้าใจและจัดการกับกระบวนการดังกล่าวได้ดี ซึ่งประกอบด้วย

**1. การสร้างความรู้สึกว่าเป็นสิ่งสำคัญและต้องทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency)** เป็นการให้ความสำคัญในการวิเคราะห์และชี้ให้บุคลากรขององค์การได้ทราบ



ถึง สถานการณ์ สภาวะรอบข้าง โอกาส หรือช่องทาง เพื่อสร้างความรู้สึกให้ผู้คนที่คิดว่าต้องเตรียมพร้อมรับมือถึงความเปลี่ยนแปลงให้ผ่านความเสี่ยงหรือวิกฤตการณ์ในครั้งนี้ไปได้

**2. การสร้างกลุ่มผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition)** การสร้างกลุ่มผู้นำที่มีความเป็นหนึ่งเดียว มีระดับความสามารถ ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญที่อยู่ในระดับเดียวกัน เมื่อรวบรวมได้แล้วก็ต้องมอบอำนาจให้มากเพียงพอเพื่อให้กลุ่มคนเหล่านี้สามารถเป็นแกนนำในการเปลี่ยนแปลง และกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน

**3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy)** ต้องมีการสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง ชัดเจนที่จะมุ่งหวังนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์การ และคิดกลยุทธ์เพื่อให้ภาพวิสัยทัศน์เหล่านั้นที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนให้กลายเป็นจริง

**4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision)** เป็นการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้คนในองค์การเริ่มรับทราบ เรียนรู้ ปรับตัวจนเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยอาจจะเลือกใช้เครื่องมือในการสื่อสารหลายๆประเภทเพื่อผสมผสานออกมาจนทำให้ผู้คนในองค์การเกิดความเข้าใจ ให้การยอมรับ และซึมซับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะสามารถลดแรงต่อต้านหรือผลกระทบในทางลบได้

**5. สนับสนุนให้เกิดการกระทำ (Empowering Broad-Based Action)** พยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบ กฎเกณฑ์ โครงสร้าง หรือบางสิ่งบางอย่างที่เป็นอุปสรรคหรือความเสี่ยงในต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ มีการกระตุ้นเพิ่มให้เกิดการเริ่มลงมือทำจากทุกภาคส่วนในองค์การ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ต่างๆหรือรูปแบบการทำงานแบบใหม่ๆ ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง อาจจะมีระบบการให้คำชม กำลังใจ รางวัล หรือการให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆสำหรับความคืบหน้าและความสำเร็จในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

**6. สร้างผลงานที่เห็นเป็นประจักษ์ในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins)** เป็นการเลือกผลักดันงานขนาดเล็กให้สามารถสำเร็จลุล่วงได้อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆในองค์การ ทำให้ทุกคนเริ่มรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้เกิดผลขึ้นได้จริง และอาจจะมีระบบจูงใจ การให้รางวัลเพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่ส่วนงานอื่นๆในองค์การให้เริ่มปฏิบัติตาม เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจและสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์การได้

**7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change)** ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และวางแผนเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไปเรื่อยๆในอนาคตอย่างไม่หยุดยั้ง

**8.รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture)** ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นฝังตัวลงไปในกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เน้นไปที่การสร้างภาวะผู้นำ การคิดค้นการพัฒนาองค์กร และการบริหารจัดการเพื่อรักษาผลงานจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้อยู่อย่างถาวร

นอกจากนี้Kotterยังอธิบายเพิ่มเติมถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอีกว่า องค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จจะต้องให้ความสำคัญกับประเด็นดังต่อไปนี้

- ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติเรียงลำดับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากหากเกิดการลัดขั้นตอน หรือมีการเปลี่ยนผ่านขั้นตอนไปอย่างรวดเร็วเกินไป อาจจะทำให้เกิดแรงต่อต้านหรือผลกระทบในด้านลบต่อองค์กรได้ เพราะฉะนั้นควรจะให้ความสำคัญของแต่ละขั้นตอนและทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อลดแรงต้านที่อาจเกิดขึ้นได้
- ควรมีการกำหนดหรือการสร้างความสำเร็จย่อยๆ เล็กๆ ระยะเวลาสั้นๆ ให้เกิดขึ้นบ่อยๆ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะนอกจากจะเป็นการสร้างตัวอย่างที่ดีเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่วนอื่นๆ ขององค์กรแล้ว การกำหนดแผนความสำเร็จในระยะสั้น หากเกิดอุปสรรคหรือเหตุที่อาจจะทำให้ไม่เกิดผลสำเร็จขึ้น ก็สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้ถูกต้องและทันเวลา
- ภาวะความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมาก จะสังเกตได้จากการมีผู้นำในการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ภาวะการเป็นผู้นำสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาในอนาคตได้ดีกว่าการให้ความสำคัญเพียงแค่เรื่องการจัดการบริหาร ที่มุ่งหวังผลเพียงแค่เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่ภาวะผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นของการคิดค้น การเริ่มต้นลงมือทำ การเปลี่ยนแปลง การปรับตัว การมุ่งหวังผล และพัฒนาในด้านอื่นๆ ต่อไป

เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) (อ้างใน ประภัสสร วรรณสถิตย์, 2552)ได้อธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ (Lewin's 3-Stage Model) ได้แก่

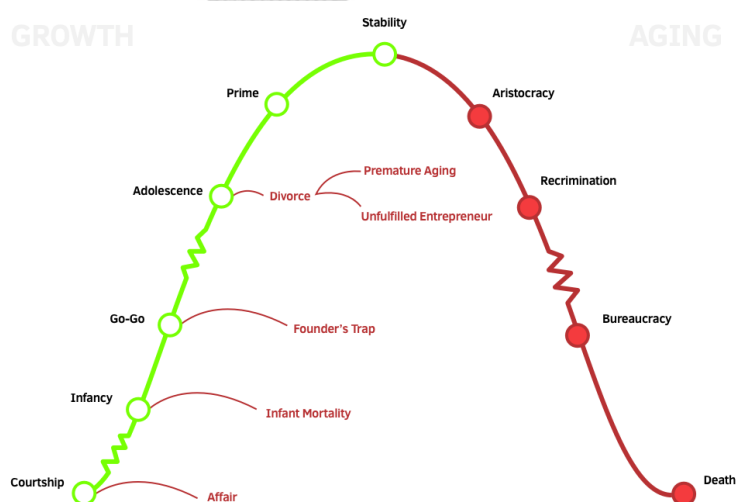
**1.การละลายพฤติกรรม (Unfreezing)** เป็นขั้นตอนที่พยายามเปลี่ยนแปลงความคิดทัศนคติ พยายามป้อนข้อมูล จูงใจเพื่อให้บุคคลภายในองค์กรให้ปรับเปลี่ยน ยอมรับ หรือเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น และขจัดพฤติกรรม ลดแรงต่อต้านจากบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งอันไม่พึงประสงค์ที่อาจจะกลายเป็นอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนองค์กรต่อไปได้ ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงว่าจะเกิดผลกระทบต่อบุคคลในองค์กรอย่างไร และบุคคลในองค์กรสามารถยอมรับผลได้มากน้อยแค่ไหน

เพื่อจะได้ค้นหาวิธีในการสื่อสารอธิบายเนื้อหาและสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การแก่บุคคลในองค์กรและจงใจให้พวกเขาอมรับที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง

**2. ช่วงดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing)** ดำเนินการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงไปจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ กำหนดนโยบายใหม่ นำไปสู่การปฏิบัติงานแบบใหม่ จัดลำดับความสำคัญหรือโครงสร้างภายในองค์กรใหม่ และทำให้พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเปลี่ยนไปจากเดิม

**3. การรักษาให้คงอยู่ (Refreezing)** หลังจากเกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็จำเป็นต้องให้กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงนั้นยังคงดำเนินต่อไป หรือรักษามลัทธิที่เกิดขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซ้ำๆจนกลายเป็นความเคยชิน ซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้ระบบการจูงใจหรือการสอนงาน มีแบบอย่างที่ดีให้เป็นตัวอย่างในการทำงานที่องค์กรต้องการ

Ichak Adizes ได้คิดค้นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวงจรชีวิตขององค์กรเอาไว้ (Olic, 2017) โดยเค้ามองว่าลำดับขั้นวงจรชีวิตขององค์กรมีลักษณะคล้ายวงจรชีวิตของมนุษย์ โดยเริ่มต้นตั้งแต่กำเนิดขึ้นจนกระทั่งเสื่อมสลาย วงจรชีวิตขององค์กรจะช่วยให้ทราบว่าในแต่ละช่วงขององค์กรมีลักษณะพฤติกรรมในการดำเนินงานอย่างไร มีทั้งหมดอยู่ 10 ขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 วงจรชีวิตองค์กร โดย Ichak Adizes

### ลำดับขั้นที่ 1 การเรียกหาความสนใจ (Courtship)

ลำดับขั้นนี้เป็นจุดเริ่มต้นขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการที่มีผู้มีความคิดหรือความต้องการที่จะเริ่มกิจการบางอย่างขึ้นมา ในช่วงนี้จะเป็นช่วงระดมความคิด เก็บรวบรวมข้อมูล หรืออาจจะ

พยายามบอกต่อความคิดของตนเองให้กับผู้อื่นรับทราบ เพื่อพยายามคิดวิเคราะห์ว่ากิจการที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตจากความคิดของตนเองนั้นมีความเป็นไปได้ที่กิจการนั้นจะสามารถเกิดขึ้นจริงได้หรือไม่ ผลประกอบการจะเป็นอย่างไร สามารถล้มเหลวได้ไหม มีความเสี่ยงอย่างไรที่อาจจะเกิดขึ้นกับกิจการของตนเองในอนาคต ในช่วงระยะเวลาที่ผู้ที่เป็นเจ้าของความคิดจะมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากต้องคิดถึงความเป็นไปได้ของกิจการที่จะสร้างขึ้นจนตกผลึกและยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้ได้ จนตัดสินใจที่จะเริ่มกิจการดังกล่าว ซึ่งหากผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการไม่สามารถตัดสินใจและยอมรับความเสี่ยงในกิจการที่ตนเองคิด ก็จะไม่มีการใหม่เกิดขึ้น

### ลำดับขั้นที่ 2 การกำเนิดองค์การ (Infancy)

เมื่อเจ้าของความคิดตัดสินใจที่จะเริ่มกิจการและพร้อมยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้แล้วนั้น เจ้าของความคิดก็จะตัดสินใจสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อดำเนินกิจการตามที่ตนเองคิดไว้ให้เกิดขึ้นจริง สถานะเจ้าของความคิดจะเปลี่ยนเป็นเจ้าของกิจการ ในขั้นตอนนี้เจ้าของกิจการจะต้องให้ความสำคัญกับการผลักดันให้องค์การสามารถเกิดขึ้นและดำเนินงานได้จริงตามที่ได้คิดไว้ ในช่วงนี้เจ้าของกิจการจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากจะต้องเป็นผู้เริ่มต้นวางแผนการดำเนินงานทุกอย่าง และคอยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างที่องค์การกำลังเริ่มก่อตั้งขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นที่สุด ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในช่วงระยะเวลาขององค์การคือการมีเจ้าของกิจการที่คอยทุ่มเทในการก่อตั้งองค์การ มีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่ดี และสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่ยังมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเนื่องจากองค์การยังเพิ่งก่อตั้ง อาจยังไม่มี ความมั่นคงและแข็งแกร่งมากพอต่อสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและสร้างความท้าทายให้กับองค์การ นอกจากนี้จะมีผู้นำองค์การที่ดีแล้ว ยังต้องมีการวางแผนที่ดีและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์การให้มีความลื่นไหลและมีเหมาะสมกับลักษณะขององค์การ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขั้นตอนนี้จะเป็นช่วงที่เจ้าของกิจการมีความกดดันเป็นอย่างมากและจะต้องทำงานหนักเป็นพิเศษเพื่อที่จะสามารถก่อตั้งองค์การขึ้นมาให้สำเร็จให้ได้ หากเจ้าของกิจการไม่สามารถทนรับแรงกดดันในช่วงเริ่มต้นกิจการ หรือการดำเนินธุรกิจเต็มไปด้วยอุปสรรคและไม่ได้ราบรื่นอย่างที่วางแผนไว้ จนทำให้เจ้าของกิจการตัดสินใจไม่ดำเนินกิจการต่อ องค์การก็จะยุติการดำเนินการและเสื่อมสลายไปในที่สุด

### ลำดับขั้นที่ 3 การมุ่งสู่จุดหมาย (Go-Go)

หากองค์การที่สามารถผ่านขั้นตอนที่ 2 มาได้ นั้นหมายความว่าช่วงนี้เป็นช่วงที่องค์การกำลังทำผลกำไรและมีผลประกอบการที่น่าพอใจและเพิ่มสูงขึ้น องค์การจะเริ่มกำหนดเป้าหมายสูงสุดขององค์การที่อยากจะเป็น และมองหาและไขว่คว้าว่าทุกโอกาสที่มีความเป็นไปได้ในการที่จะทำให้้องค์การ

เติบโตยิ่งขึ้นไป องค์กรจะเริ่มมีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์กรมากขึ้น เนื่องจากต้องการบรรลุเป้าหมายในการทำให้องค์กรเจริญเติบโต ซึ่งนั่นหมายความว่าองค์กรจะต้องมีปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น การปฏิบัติงานเริ่มมีความหลากหลาย อย่างไรก็ตามเมื่อมีการกำหนดหน้าที่ในการทำงานใหม่ๆเกิดขึ้น อาจส่งผลให้คุณภาพงานอาจจะยังไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็นเนื่องจากความสับสนในการกำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่อาจจะยังไม่มี ความชัดเจน ในช่วงระยะเวลานี้ขององค์กร เจ้าของกิจการควรให้ความสนใจในเรื่องของการวางโครงสร้างในการปฏิบัติงาน รวมถึงความชัดเจนในเรื่องของขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ รวมถึงอาจจะมีการกระจายอำนาจให้ผู้จัดการหรือหัวหน้างานให้สามารถตัดสินใจดำเนินการบางอย่างแทนที่จะต้องขออนุญาตหรือรอให้เจ้าของกิจการตัดสินใจเองทุกเรื่อง ซึ่งจะเป็นการย่นระยะเวลาและลดภาระหน้าที่งานของเจ้าของกิจการ หากเจ้าของกิจการไม่เอาใจใส่ในเรื่องของการสร้างระบบงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจะเกิดความยุ่งเหยิงและความสับสนในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำให้องค์กรหยุดชะงัก พลาดโอกาสในการเจริญเติบโต และอาจนำไปสู่การล่มสลายขององค์กรก็เป็นได้

#### ลำดับขั้นที่ 4 หัวเลี้ยวหัวต่อ (Adolescence)

เมื่อองค์กรได้เริ่มมีระบบการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติต่อเนื่อง ภารกิจงานที่มีความแน่นอน กระบวนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน โครงสร้างขององค์กรเริ่มมีความมั่นคง สิ่งที่ทำหายในช่วงระยะเวลานี้ขององค์กรคือการปฏิบัติภารกิจที่ได้วางแผนไว้ในช่วงลำดับขั้นที่ 3 (ขั้นมุ่งสู่จุดหมาย) ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและลุล่วงไปได้ด้วยดี ช่วงระยะเวลานี้จะเกิดความท้าทายขององค์กรคือมุมมองในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรและเจ้าของกิจการอาจมีการสวนทางกันเกิดขึ้น โดยพนักงานอาจจะมองว่าภาระหน้าที่ที่ตนเองได้รับผิดชอบนั้นเป็นเพียงแค่สิ่งๆหนึ่ง หรืองานประจำวันที่ต้องทำให้จบในแต่ละวัน แต่ไม่ได้มองว่าการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองหรือการทำภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่เจ้าของกิจการมองว่า หน้าที่ทุกหน้าที่หรือภารกิจที่ได้มอบหมายลงไปให้พนักงานปฏิบัติ นั้นจะต้องสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ นั่นจึงหมายถึงว่าพนักงานและเจ้าของกิจการมีการให้คุณค่าในงานที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งและเป็นอุปสรรคในการประสบความสำเร็จขององค์กรได้ ในช่วงนี้เจ้าของกิจการควรจะทบทวนภารกิจแต่ละภารกิจให้ดี ว่าอันไหนมีความสำคัญมากพอที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ จากนั้นก็มอบหมายและตั้งเป้าหมายให้มีความชัดเจน และสามารถทำให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายมองเห็นคุณค่าของงานนั้น รวมถึงต้องมีระบบที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการควบคุมคุณภาพงานให้มีความคงเส้นคงวาและสามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรที่วางไว้ หากองค์กรสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นดังกล่าว

ในช่วงระยะเวลานี้ได้ องค์กรจะก้าวเข้าสู่ช่วงเวลาอันสูงสุดขององค์กร แต่หากเจ้าของกิจการไม่สามารถแก้ไขกับปัญหาที่สำคัญ อันได้แก่ พนักงานมองไม่เห็นความสำคัญของงานที่ตนเองทำ ไม่ได้ท้าทายความสามารถของตนเองเท่าที่ควร ก็อาจทำให้พนักงานรู้สึกหมดไฟ และอาจจะลาออก ทำให้ องค์กรสูญเสียพนักงานไปโดยไม่ได้ใช้ศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่ ส่งผลให้องค์กรชะงักได้ หรือ เจ้าของกิจการอาจเป็นฝ่ายที่รู้สึกหมดไฟในการดำเนินกิจการต่อ เนื่องจากพบเจอแต่อุปสรรคและ ปัญหา เจ้าของกิจการอาจเริ่มตัดภารกิจบางอย่างออกเพื่อให้องค์กรดำเนินต่อไปหรือยังคงทำกำไรได้ หรืออาจจะไม่สามารถคิดค้นวิธีการที่จะนำพาองค์กรให้รอดพ้นวิกฤติในช่วงนี้ จึงอาจตัดสินใจหยุด กิจการลง

### ลำดับขั้นที่ 5 จุดสูงสุด (Prime)

ช่วงระยะเวลาี้คือช่วงระยะเวลาที่ดีที่สุดขององค์กร เพราะองค์กรอยู่ในช่วงที่ประสบความสำเร็จ มีผลประกอบการที่น่าพึงพอใจ มีโครงสร้างองค์กรที่ความมั่นคง ระบบงานที่ดี พนักงาน ในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์และปฏิบัติภารกิจเพื่อทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตก้าวหน้า ต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ในช่วงนี้เจ้าของกิจการควรให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาและปรับปรุง คุณภาพของสินค้าหรือบริการขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นไป เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค รวมถึง การดูแลพนักงานในองค์กรให้รู้สึกพึงพอใจในตัวเองและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรประสบความสำเร็จย่อมต้องคาดหวังให้มีความ สำเร็จที่สูงมากขึ้น เมื่อนั้นองค์กรอาจจะต้องพยายามค้นหาหรือพัฒนางานขององค์กรให้ดี ยิ่งขึ้น ปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาบุคคลในบริษัทให้มีศักยภาพที่มากขึ้น เพื่อ สร้างความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จ องค์กรอาจจำเป็นต้องมีการสรรหาบุคคลให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุความคาดหวังขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้นต่อไปเรื่อยๆ ในช่วงนี้ องค์กรจะต้องระมัดระวังในเรื่องของการหยุดนิ่งอยู่ที่ความสำเร็จปัจจุบัน ซึ่งอาจจะทำให้องค์กรเริ่ม เฉื่อยชาและทำให้องค์กรเริ่มหยุดพัฒนาตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ความเสื่อมขององค์กรในที่สุด

### ลำดับขั้นที่ 6 ภาวะอึดตัว(Stability)

ถึงแม้้องค์การจะยังคงประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องอยู่นั้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า องค์กรมีความทะเยอทะยานเหมือนดังในอดีตที่ผ่านมา อาจมีการรังสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาบ้างในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามองค์กรก็ไม่ได้มีความกระตือรือร้นเหมือนเท่าในช่วง Go-Go หรือช่วง Prime การ ปฏิบัติงานขององค์กรในช่วงนี้จะเน้นไปที่ความสำเร็จเล็กๆ ให้เกิดขึ้นซ้ำๆ เพียงเพื่อแสดงให้เห็นเพียง ว่า องค์กรยังประสบความสำเร็จอยู่ หรือความสำเร็จจะระยะสั้น ไม่ได้มองไปที่ความสำเร็จและผล ประกอบระยะยาวเหมือนดังแต่ก่อน ข้อควรระวังในช่วงนี้คือเจ้าของกิจการอาจรู้สึกพึงพอใจจนไม่

อยากปรับเปลี่ยนองค์การต่อไปอีก เพราะพอใจในสถานภาพและผลสำเร็จขององค์การในตอนนี้อยู่ ในตอนนี้อาจประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเมืองภายในบริษัท หรือพนักงานในองค์การอาจมองว่าการปฏิบัติงานควรทำให้ครบจบสิ้นกระบวนการเท่านั้น แต่ได้มองต่อว่างานที่ตนเองทำนั้นเป็นอย่างไรและส่งผลกระทบต่อองค์การมากน้อยแค่ไหน หากเมื่อไหร่ก็ตามที่องค์การกำลังเข้าสู่ในช่วงเวลาแห่งนี้ นั้นหมายความว่าองค์การนั้นได้เริ่มเข้าสู่วงจรการเสื่อมถอยขององค์การแล้ว

### ลำดับขั้นที่ 7 ช่วงเสวยสุขของผู้นำองค์การ (Aristocracy)

องค์การเมื่อเกิดการอิมิตัวกับความสำเร็จแล้ว ผู้นำในองค์การก็จะเริ่มไม่เปลี่ยนแปลงองค์การไปมากกว่านี้ เนื่องจากพวกเขามองว่าในขณะนี้ผลประโยชน์ก็ยังคงดีอยู่ ยังหลงอยู่กับความสำเร็จในอดีตและคิดว่าองค์การของตนเองยังมีดีและมีความมั่นคงอยู่ พวกเขาเหล่านี้จึงเริ่มไม่อยากจะคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การเพื่อพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นอีกต่อไป อีกทั้งยังมองว่าหากมีการปรับเปลี่ยนองค์การหรือยอมให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง พวกเขาเหล่านี้กลัวว่าตนเองจะต้องเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับไป เพราะในขณะนี้พวกเขากำลังมีความสุขกับเงินเดือนที่สูงขึ้น ในขณะที่ปริมาณงานที่คงที่ รวมถึงความสะดวกสบายที่ได้รับมีมากขึ้นกว่าในอดีต พวกเขาจึงมองว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องลงทุนหรือพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในองค์การให้เกิดขึ้น นอกจากนี้พวกเขายังพยายามคงไว้ซึ่งอำนาจไว้ที่พวกเขาให้ได้มากที่สุด สิ่งเหล่านี้ถูกให้ความสำคัญมากกว่าภารกิจอันแท้จริงขององค์การ จึงเริ่มทำให้สมรรถนะขององค์การเริ่มเสื่อมถอยลง คุณภาพเริ่มลดน้อยลง จนอาจทำให้เสียผลกำไรบางส่วนไป แต่ผู้นำเหล่านี้ก็ไม่สนใจองค์การอีกต่อไป เพราะในขณะนี้พวกเขาสนใจแต่เพียงตนเองเท่านั้น ซึ่งหากองค์การยังปล่อยให้เหตุการณ์เช่นนี้ดำเนินต่อไป อาจจะสายเกินไปที่จะแก้ไข ซึ่งจะนำไปสู่การเสื่อมสลายขององค์การในขั้นต่อไป

### ลำดับขั้นที่ 8 โยนความผิด (Recrimination)

เมื่อองค์การไม่สามารถปิดบังถึงความแย่งขององค์การที่เกิดขึ้นจากขั้น Aristocracy ได้อีกต่อไปแล้ว เหล่าผู้นำองค์การจะเริ่มหา “คนรับผิดชอบ” เรื่องราวที่เกิดขึ้น โดยจะพยายามจับผิดและโยนความผิดให้กับเหยื่อผู้โชคร้ายในองค์การ รวมถึงพยายามปฏิเสธหรือปกปิดความผิดพลาดที่ตนเองอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ เพื่อที่จะยังคงรักษาสถานะผู้นำขององค์การให้ยังอยู่และไม่ถูกขับไล่ออกจากองค์การ เหยื่อที่มักโดนโยนความผิดให้มักเป็นเหล่าหัวหน้างาน หรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจบางประการแทนผู้บริหารขององค์การ อย่างไรก็ตามถึงแม้จะหาผู้รับผิดชอบความผิดได้ และขับออกไปจากองค์การแล้ว แต่ก็ไม่ได้แก้ไขปัญหาที่แท้จริงขององค์การได้ เนื่องจากการแก้ไขปัญหานั้นไม่ถูกต้อง แทนที่จะค้นหาว่าต้นตอของความผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์การที่ส่งผลเสียต่อองค์การคืออะไรแล้วหาทางแก้ไขเสีย องค์การก็จะให้ความสำคัญในเรื่องของการจับผิด และเริ่มไม่

สนใจการควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการน้อยลงไปอีก ทำให้สูญเสียลูกค้าเพิ่มขึ้นไปอีก ในช่วงนี้ องค์การจะเริ่มพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆเพื่อหวังให้ผลกำไรกลับมามากที่สุด

### ลำดับขั้นที่ 9 ผู้ป่วย (Bureaucracy)

หลังผ่านช่วงการจับผิดไปแล้ว ในตอนนี้องค์การแทบจะไม่เหลือผู้ที่มีความสามารถที่เพียงพอ ในการพลิกกลับเพื่อช่วยเหลือองค์การอีกต่อไป เนื่องจากมีผู้ที่ถูกขับออกและบรรยากาศที่ทำให้ผู้คนที่มีความสามารถไม่สามารถทนอยู่ในองค์การแห่งนี้ได้อีกต่อไป ในตอนนี้จะมีผู้บริหารคนใหม่พยายามเข้ามาบริหารจัดการองค์การ แต่ก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลงสิ่งใดในระบบที่กำลังแย่ ซึ่งนั่นทำให้คนที่มีความสามารถไม่สามารถทนอยู่ได้อีกต่อไป วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนไปในทางที่แย่ง ในขณะนั้นงานขององค์การมีเพียงงานเอกสาร การคำนึงถึงกฎระเบียบโดยไม่สนใจผลลัพธ์เพื่อที่จะพยายามหลีกเลี่ยงความยุ่งวุ่นวายของระบบที่กำลังจะพังทลายในองค์การ องค์การเริ่มไม่สามารถทำผลกำไรได้อีกต่อไป สูญเสียลูกค้าส่วนใหญ่ไป องค์การอาจสามารถอยู่ได้หากได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม องค์การที่อยู่ในสภาวะแบบนี้หากไม่มีงบประมาณสนับสนุนอีกต่อไปแล้ว องค์การก็จะก้าวสู่จุดจบขององค์การอย่างแท้จริง

### ลำดับขั้นที่ 10 ล่มสลาย (Death)

การล่มสลายขององค์การอาจใช้เวลาอีกหลายปีกว่าองค์การจะสามารถยุติการดำเนินงานได้จริง ในช่วงนี้้องค์การต้องพยายามหากระแสเงินสดเพื่อพยุงกิจการต่อไปให้ได้มากที่สุด จึงทำให้ องค์การเริ่มลดขนาดองค์กรลง มีการลดจำนวนพนักงาน และอาจเริ่มมีการขายทรัพย์สินบางอย่างของบริษัทไปเพื่อให้มีรายได้ที่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่าย จนในที่สุดเมื่อทรัพย์สินถูกขายหมดและพนักงานในบริษัทพากันลาออกหมด เมื่อนั้นองค์การจึงได้ล่มสลายอย่างแท้จริง

การมองมิติในด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์การของ Adizes จะมองในลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์การตลอดชีวิต (Whole Life) ในขณะที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549) มุ่งสนใจในมิติในการเปลี่ยนแปลงองค์การเฉพาะช่วงเวลาที่ยังมีการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น โดยมองเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การในแต่ละช่วงเวลา จะประกอบไปด้วย 4 มิติ ดังต่อไปนี้

**1. การวางแผนและการกำกับดูแล (Navigation)** เป็นการวางแผนขั้นตอนและวิธีการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลง กำหนดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จุดประสงค์และเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง วิธีในการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาในการดำเนินการ สำรองตรวจสอบศักยภาพและทรัพยากรขององค์การว่ามีเพียงพอหรือไม่ มีขาดเหลืออย่างไร รวมถึงวิธีการประเมินผล



ในแต่ละขั้นของการเปลี่ยนแปลงองค์การว่ามีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ถือว่าเป็นขั้นแรกในการกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การและมองภาพรวมว่าองค์การจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

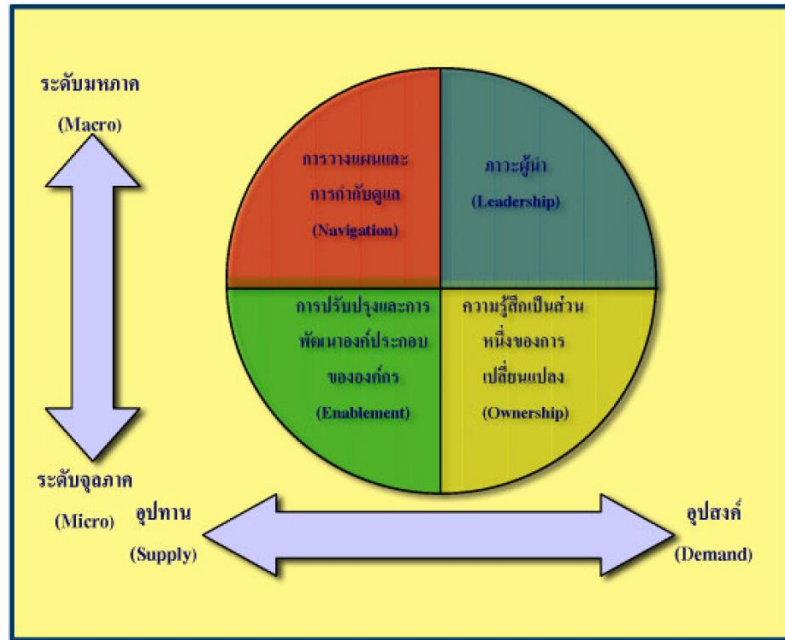
**2.ภาวะผู้นำ (Leadership)** ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากในการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์การจำเป็นต้องใช้ความเชื่อมั่นและความตั้งใจจริงของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผู้นำจะทำหน้าที่เชื่อมประสานความต้องการในการเปลี่ยนแปลงองค์การกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ โดยสร้างความเข้าใจอันดีผ่านการสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การที่จะเกิดขึ้น และช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการทำงานที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง ช่วยตัดสินใจ หรือเป็นแบบอย่างที่ดีในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นอีกมิติที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

**3.การพัฒนาและปรับปรุงองค์ประกอบขององค์การ (Enablement)** เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะฉะนั้นในมิตินี้จึงเป็นการพัฒนาบุคคลภายในองค์การให้มีทักษะความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น เครื่องมือที่มีความทันสมัยมากขึ้นเพื่อสนับสนุนให้บุคคลในองค์การสามารถปรับตัวตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการบริหาร นอกจากนี้อาจมีการจูงใจเพื่อให้บุคคลในองค์การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์การมองเห็นว่าเหมาะสมและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ มิติในการพัฒนาและปรับปรุงองค์ประกอบขององค์การจะเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคง สับสน หรืออาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากอาจจะไม่มีศักยภาพมากเพียงพอ หรือโครงสร้างองค์การเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการ

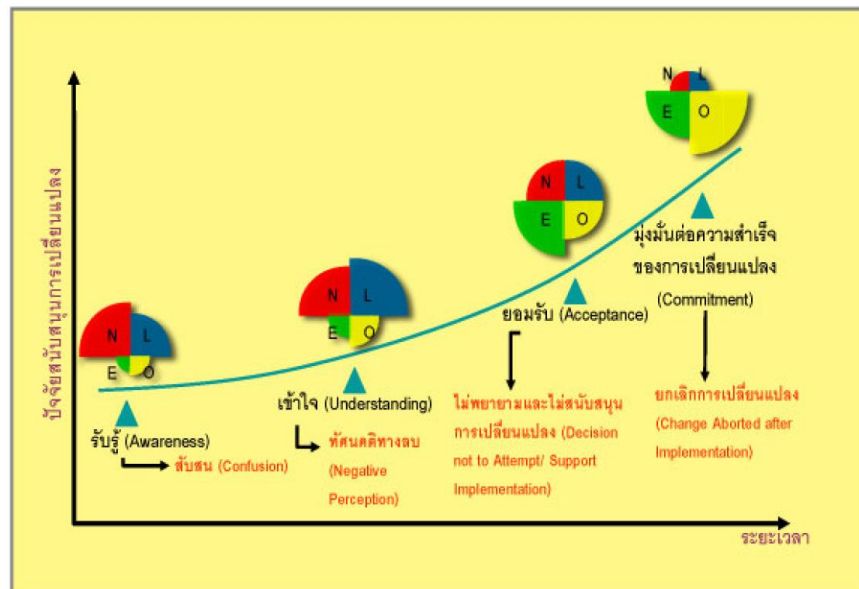
**4.การสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ (Ownership)** เป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ซึ่งเป็นทัศนคติที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นแก่บุคคลในองค์การที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทัศนคตินี้จะต้องเกิดจากการที่บุคคลมีความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่ดี และต้องการเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ การสื่อสารในมิตินี้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก การสื่อสารควรจะบอกถึงเป้าหมายและภาพในอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน รวมถึงการสร้างเครือข่ายที่จะถ่ายทอดแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลที่ถูกต้องแก่บุคคลอื่นๆในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการกิจกรรมที่เหมาะสมระหว่างระดับองค์การและระดับรายบุคคลในองค์การ รวมถึงการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การต้องสมดุลกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย เพราะ

หากไม่มีการผลักดันการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เกิด แต่ถ้าไม่เกิดการยอมรับ นั้นหมายความว่า การผลักดันองค์การเกิดการต่อต้านและอาจจะล้มเหลวไปในที่สุด



ภาพที่ 2 มิติการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและการผลักดัน



ภาพที่ 3 ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามช่วงระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การจะประกอบไปด้วย 4 ช่วงสำคัญ ซึ่งในแต่ละช่วงจะมีความแตกต่างในด้านมิติการเปลี่ยนแปลงการองค์การที่แตกต่างกัน อันได้แก่

**1. ช่วงสร้างการรับรู้ (Awareness)** ในช่วงแรกจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและความจำเป็นที่องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่องค์การต้องการให้ชัดเจนให้ได้มากที่สุด การสื่อสารจะเป็นในลักษณะจากบนลงล่าง หรือจากผู้บริหารระดับสูงสื่อสารลงมายังผู้ปฏิบัติงานให้ทราบและเริ่มรับรู้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ ในขั้นตอนนี้ผู้นำองค์การมีความจำเป็นเช่นกัน เพราะเป็นตัวแสดงที่ต้องสื่อสารให้ทุกภาคส่วนในองค์การรับทราบและเข้าใจถึงความตั้งใจจริงในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป้าหมายขององค์การ แนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การ และขั้นตอนของแผนการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดขึ้นมาได้จริง สื่อให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การจริง ในช่วงนี้ผู้นำจำเป็นต้องมีการแบ่งบทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามผู้นำทุกคนควรจะมีการสื่อสารที่สื่อไปในทางเดียวกัน ซึ่งสามารถทำได้หากมีการร่วมกันกำหนดและวางแผนร่วมกันตั้งแต่แรกเพื่อให้แผนงานของแต่ละคนสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายหลักขององค์การ หรือมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์การได้จริง ในขั้นตอนนี้ผู้นำต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน ให้ข้อมูลที่จำเป็นและครบถ้วนแก่บุคคลในองค์การเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสับสนและป้องกันข่าวลือที่อาจจะทำให้ผู้คนมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

**2. ช่วงการสร้างความเข้าใจ (Understanding)** เป็นช่วงที่ต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องทัศนคติที่ดี ให้แก่ผู้คนในองค์การ การสื่อสารในขั้นตอนนี้จะเป็นในลักษณะสองทาง บทบาทของผู้นำจะเริ่มมีความชัดเจนมากขึ้นเนื่องจากจะมีการสื่อสารโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น การสร้างโอกาสในการสื่อสารแบบสองทางจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานซักถามหรือแสดงความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชา การซักถามรายละเอียดหรือความคิดเห็นของพวกเขาเหล่านี้อาจจะนำมาซึ่งประโยชน์ในการนำมาปรับใช้กับแผนงานในการเปลี่ยนแปลงองค์การ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารแบบสองทางจะช่วยให้สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พวกเขา คลายความกังวลของบุคคลในองค์การ ป้องกันการเกิดทัศนคติไม่ดีและมุมมองในแง่ลบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ การสื่อสารจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเน้นย้ำให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจจริงที่ผู้นำองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งอาจมีการใช้เครื่องมือการสื่อสารหลายรูปแบบที่นอกเหนือไปจากการพูดคุยโดยตรงระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน อาจมีการใช้อินเทอร์เน็ต อีเมล ฯลฯ

**3. ช่วงการสร้างการยอมรับ (Acceptance)** เป็นการสนับสนุนและผลักดันให้บุคคลในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นการพยายามทำให้พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างความมั่นใจและสื่อถึงสิ่งที่เขาจะต้องเผชิญหน้าอย่างชัดเจน ผู้นำอาจจะ

ส่งเสริมหรือให้การสนับสนุนให้พวกเขาารู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องเลวร้าย ช่วยเหลือบุคคลในองค์กรให้สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อาจจะเป็นทักษะในการทำงานใหม่ๆ การอบรมพัฒนาบุคคลให้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง การปรับทัศนคติของผู้คนในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญในขั้นตอนนี้ เป็นการสร้างความมั่นใจและสื่อถึงสิ่งที่เข้าจะต้องเผชิญหน้าอย่างชัดเจน ในขั้นตอนนี้ อาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้นได้ เนื่องจากอาจมีบุคคลบางคนหรือบางกลุ่มในองค์กรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อตนเอง จึงทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

**4. ช่วงการมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงและรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่กับองค์กร** เมื่อมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว การลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในขั้นตอนนี้ต้องมีการแบ่งแยกบทบาท มอบหมายการปฏิบัติงานหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลในภาคส่วนต่างๆอย่างชัดเจน เพื่อให้พวกเขาารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นในองค์กร การสนับสนุนส่งเสริมทักษะใหม่ๆ หรือพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรยังมีความจำเป็นและต้องอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นประโยชน์ในการทำงานอย่างต่อเนื่องและช่วยกันแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงองค์กร เมื่อมีการปฏิบัติหน้าที่แล้ว อาจมีการใช้แรงจูงใจเพื่อเป็นการกระตุ้นหรือรักษาให้การเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และผลักดันให้บุคคลในองค์กรต้องการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรโดยไม่เลิกล้มการเปลี่ยนแปลงกลางคัน

การเรียนรู้ในเรื่องของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จะช่วยทำให้ทราบว่าในแต่ละช่วงชีวิตขององค์กร สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างไรบ้าง มีขั้นตอนในลักษณะการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จะทำให้เราเห็นถึงมิติและปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ ทำให้สามารถทราบว่าหากต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กรในแต่ละช่วงชีวิตขององค์กรตามวงจรชีวิตขององค์กร จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดเป็นพิเศษ รวมไปถึงทราบว่าปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรในแต่ละช่วงชีวิตคืออะไร และจะบริหารจัดการมันอย่างไร

### **ปัจจัยความสำเร็จหรือล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง**

จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) ค้นพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือเรื่องของ การจัดการแรงต้านจากภายในองค์กร สิ่งที่จะสามารถจัดการและรับมือต่อการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้นภายในองค์กรได้นั้นคือเรื่องของ การสื่อสารทำความเข้าใจไปยังบุคคลภายในองค์กร อาจจะเลือกใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่หลากหลาย การสื่อสารแบบ Two-ways communication ที่เป็นการสร้างความพร้อมและความเข้าใจแก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหรือสภาพแวดล้อมใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นและข้อคิดเห็นจาก

บุคคลภายในองค์กรซึ่งอาจจะเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างความผูกพันบุคลากรให้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่กำลังเกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 3 ประการ

**1. การมีผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในองค์กรและมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง** นอกจากจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้นำยังต้องเป็นผู้ที่คอยรักษาและจูงใจพนักงานได้ให้อยู่กับองค์กร พร้อมปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมถึงอุปสรรคและความท้าทายที่จะเกิดขึ้นต่อไป

**2. การเกิดแรงจูงใจของบุคลากรภายในองค์กรที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงองค์กร** แรงจูงใจที่ว่านี้หมายถึงแรงจูงใจของบุคลากรที่ต้องการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ในปัจจุบันพวกเขาไม่พึงพอใจเสียเท่าไร และมีความต้องการที่จะปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม ดังเช่นกรณีของญี่ปุ่นสมัยหลังสงครามโลก จากการแพ้สงครามทำให้หลายโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นประสบปัญหาในการผลิตเป็นอย่างมาก สินค้าจากประเทศญี่ปุ่นถูกมองว่าไม่ได้คุณภาพ โรงงานหลายแห่งประสบปัญหาการขาดวัตถุดิบในการผลิตเนื่องจากการมีทรัพยากรในการผลิตที่เหลือน้อย มีอัตราการว่างงานสูงมาก จึงกลายเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ทำให้พนักงานในภาคอุตสาหกรรมรู้สึกไม่พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ จึงเกิดแรงจูงใจที่จะทำให้สถานการณ์ของภาคอุตสาหกรรมฟื้นฟูดีขึ้นและพัฒนาต่อไปได้ จึงมาการรับแนวคิดในเรื่องการควบคุมคุณภาพการผลิตเต็มมิ่งเข้ามาใช้ นอกจากสถานการณ์ที่บีบให้ผู้คนต้องลุกขึ้นมาเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้นแล้ว ระบบการให้รางวัลก็เป็นการจูงใจที่น่าสนใจอีกอย่างหนึ่งในการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคลากรให้เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

**3. โครงสร้างลำดับชั้นในองค์กร** การมีลำดับชั้นที่มากมักเกิดอุปสรรคในการก่อให้เกิดการพัฒนา เนื่องจากต้องผ่านการตัดสินใจของผู้บริหารหลายขั้นตอน และถ่ายทอดลงมากลายเป็น “คำสั่ง” มากกว่าการขอความร่วมมือ ซึ่งมักจะทำให้เกิดการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติจะมองว่าผู้บริหารยังไม่เข้าใจในสิ่งที่ตนเองกำลังเผชิญทุกวัน ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจต่อผู้บริหาร และนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งการสั่งทำให้พนักงานไม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นผู้เปลี่ยนแปลง รู้สึกเป็นเพียงผู้ได้รับคำสั่งว่าต้องทำจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ความรู้สึกการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญมากที่ทำให้ผู้คนอยากจะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นองค์กรจึงควรลดลำดับชั้นในองค์กร กระจายอำนาจให้มากขึ้น สร้างระบบการทำงานร่วมกันเป็นทีมข้ามสายงานให้มากขึ้น เพื่อสร้างโอกาสให้บุคคลได้มีโอกาสได้ทำงานร่วมกัน

สมคิด บางโม (2555) ได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า สถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปตามความรวดเร็วของเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ กระบวนการ บุคลากรภายในองค์กร เพื่อการดำเนินงานหรือการบริหารในรูปแบบใหม่เพื่อให้พร้อม

รับต่อความเปลี่ยนแปลงที่พร้อมจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยมองว่าเมืองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- **การนำทาง (Navigation)** ขั้นตอนในการวางแผนกำหนดกิจกรรมต่างๆเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่จะควรจะเป็นไปในทิศทางใด เป็นการวางแผนมองภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ตั้งแต่การเริ่มต้น กระบวนการ องค์ประกอบ ผลลัพธ์ที่ต้องการ การประเมินผล และระยะเวลาที่ควรจะเป็น เปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะบอกทิศทางว่าองค์การควรจะไปในทิศทางใด และควรจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกันสู่เป้าหมายขององค์การได้อย่างถูกต้อง
- **ภาวะผู้นำ (Leadership)** กระบวนการในการสร้างผู้นำหรือผู้บริหารให้มีความเป็นผู้นำ โดยภาวะผู้นำดังกล่าวจะต้องมีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของพนักงาน มีความมุ่งมั่นอย่างชัดเจน มีทักษะ ความสามารถ และศักยภาพในการที่จะนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง บทบาทในของภาวะผู้นำสามารถแบ่งเป็นได้สองแบบคือผู้สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Sponser) กับผู้นำที่จุดความเปลี่ยนแปลง (Change Leader) โดยจะบทบาททั้งสองจะต้องมีความสอดคล้องกันไปเพื่อปรับให้เข้ากับสถานการณ์อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเปลี่ยนแปลงองค์การ บทบาทของผู้นำในองค์การถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะหากไม่มีใครนำหรือเริ่มต้นเป็นแบบอย่าง หรือผู้นำไม่มีความคิดที่จะต้องการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็จะไม่มีการเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงได้
- **การปรับแต่งหรือสร้างพลัง (Enablement)** การสร้างหรือการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคคลในองค์การและตัวองค์การเอง การเตรียมความพร้อมอาจจะเป็นในเรื่องการเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่นการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะ การนำเทคโนโลยีหรือเครื่องมือที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการดำเนินการต่อบุคลากรเหล่านี้ เพื่อให้ซึมซับการเปลี่ยนแปลง และเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน กลายเป็นการปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นรวมถึงปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ที่ถูกแปรเปลี่ยนไป อาทิเช่นการปฏิบัติงานรวมกับเทคโนโลยีหรือเครื่องมือใหม่ๆ การปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหน้าที่หรือขอบเขตในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง นอกจากนี้ยังต้องมีการใช้เครื่องมือสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคคลในองค์การรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องในทิศทางบวกและสร้างแรงสนับสนุนให้เพิ่มมากขึ้น

- **ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership)** เป็นการสร้างความรู้สึกร่วมให้กับบุคคลทุกภาคส่วนในองค์กรให้ทราบว่ากำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรผ่านทางช่องทางสื่อสารต่างๆที่องค์กรใช้อยู่ และการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เป็นเรื่องของทุกคนที่จะได้รับผลกระทบและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เป็นการทำความเข้าใจร่วมกันให้เข้าใจถึงสิ่งที่ถูกต้องและภาพเป้าหมายที่องค์กรควรจะเป็น การสร้างความเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องจะทำให้ลดแรงต้านลง เนื่องจากทุกคนจะมองว่านี่คือเรื่องของตนเองและสนใจที่จะทำมันให้ดีที่สุดเพื่อให้ตนเองเกิดผลกระทบในแง่ลบน้อยที่สุด

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องที่ยุ้งยากและซับซ้อน จำเป็นต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง บ่อยครั้งการเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจไม่ประสบความสำเร็จได้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงมีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ใช่มีปัจจัยของผู้บริหารที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ “ผู้คนในองค์กร” หากองค์กรต้องการให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของบุคคลในองค์กรก่อน ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมพร้อมในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน รวมไปถึงการสร้างทัศนคติที่ดีของผู้คนในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เมื่อผู้คนพร้อมในด้านความรู้ความสามารถและเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556)

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Key Success Factors) จะประกอบไปด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2549)

1. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมต่างๆที่องค์กรกำลังเผชิญหน้าอยู่ให้ถี่ถ้วน เพื่อจะได้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและเตรียมความพร้อมเผชิญหน้าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

2. การสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนให้เป็นที่ยอมรับร่วมกัน รวมไปถึงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ที่บุคคลที่ทุกภาคส่วนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องทราบและยอมรับเป้าหมายขององค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อจะได้ร่วมวางแผนและลงมือทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดขึ้นโดยไม่ขัดแย้งกัน

3. ผู้นำต้องมีมุมมองวิสัยทัศน์ที่กว้างและกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้นำนอกจากจะต้องมีความรู้และความสามารถในการมองเห็นถึงผลลัพธ์ที่ได้องค์กรจะได้รับหลังจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรคืออะไรแล้ว ผู้นำยังต้องมีการทำงานเป็นทีมเพื่อที่จะได้ถ่ายทอดและส่งต่อ

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงไปยังส่วนอื่นๆได้อย่างต่อเนื่องและไม่สะดุด ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีในเรื่องของประสิทธิภาพในด้านการจัดการทรัพยากรและเวลา

4.แผนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่วางแผนไว้จะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านทรัพยากร บุคคล และเวลา และสามารถปฏิบัติตามได้

5.ควรมองภาพรวมทั้งระบบขององค์การและความต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้เชื่อมโยงการทำงานในภาคส่วนต่างๆภายในองค์การเข้าด้วยกันเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายหลักขององค์การร่วมกัน

6.ติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่องค์การจะได้ปรับแผนรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างท่วงที

7.แผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรมีความยืดหยุ่น เพื่อที่จะได้สามารถปรับเปลี่ยนและตอบสนองตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างเหมาะสม และทันเหตุการณ์

นอกจากนี้ ไพลิน อุดมตระกูลวงศ์ (2558) ได้ให้แนวคิดในเรื่องปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ควรจะประกอบไปด้วย 5 ปัจจัยได้แก่

**1.การวางแผน** - การตั้งเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่มีความชัดเจน มีการวางแผนและกำหนดวิธีการปฏิบัติที่มีความครอบคลุมถึงกิจกรรมทั้งหมด มีการติดตามบันทึกผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะสามารถทราบถึงปัญหาที่ต้องแก้ไขหรือประเมินผลความสำเร็จที่เกิดขึ้น

**2.องค์การ** - องค์การมีโครงสร้างแบ่งอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนในการปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ มีผู้คอยดูแลกำกับให้ทุกอย่างเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือคอยสนับสนุนช่วยเหลือให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความราบรื่น และผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองทำ

**3.ผู้นำองค์การ** - เป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดความเปลี่ยนแปลง กำหนดกฎ ข้อระเบียบ ข้อปฏิบัติในการทำงาน สนับสนุนการกระทำที่มีส่วนร่วมอันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

**4.การสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลง** - มีการติดต่อให้ข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ แจ้งถึงวัตถุประสงค์และความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง พร้อมทำความเข้าใจให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบทราบอย่างละเอียด มีการแจ้งความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

**5.แรงงานในองค์การ** - บุคคลเหล่านี้ควรได้รับทราบถึงผลกระทบที่กำลังจะเกิดขึ้นกับตนเอง หลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ รวมถึงควรจะมีการวิเคราะห์ถึงทักษะความรู้ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปพัฒนาหรืออบรมเสริมทักษะให้แรงงานเหล่านี้มีความพร้อมและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ นั้นจึงหมายความว่าต้องมีการพัฒนาบุคคลในองค์การไปพร้อมกับการพัฒนาองค์การ



Spee และ Bormans (อ้างใน รณพัทธ์ เลิศเดชะ, 2558) ให้ความสำคัญในเรื่องของการประเมินผลหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยพวกเขา มองว่าการประเมินผลเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก เพราะเป็นหลักฐานที่จะแสดงถึงว่าเมื่อเกิดความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การ ผลลัพธ์ที่ได้หลังจากปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร ประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน โดยสามารถแบ่งออกเป็นการวัดจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

**1. ปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัดจากภายในองค์การ** อาจดูจากผลลัพธ์ที่เกิดหลังจากการเปลี่ยนแปลงองค์การมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์หรือเป้าหมายหลักขององค์การที่ตั้งเอาไว้ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ ด้านการเงินมีสภาพคล่องตัวหรือมีการหมุนเวียนเงินดีหรือไม่ มีกำไรสูงขึ้นกว่าในอดีตหรือไม่ หรือบุคคลในองค์การมีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น กระตือรือร้นน้อยรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีและทำให้เกิดผลงานหรือไม่

**2. ปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัดจากภายนอกองค์การ** มีผู้บริโภคหรือผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน การกล่าวถึงองค์การโดยผู้บริโภคเป็นอย่างไร สามารถแข่งขันกับผู้แข่งขันรายอื่นในตลาดได้หรือไม่

อย่างไรก็ตามการต่อต้านที่เกิดขึ้นกับองค์การที่กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งธรรมดาที่จะเกิดขึ้นได้ (Robbins & Coulter, 2550) ซึ่งสาเหตุของการต่อต้านมาจาก 3 สาเหตุหลักได้แก่

1. ความไม่ชัดเจนในการจะเปลี่ยนแปลงองค์การ มีความคลุมเครือในการดำเนินการ และความไม่แน่นอนของตัวองค์การที่กำลังจะเดินไปในทางใดกันแน่
2. การสูญเสียผลประโยชน์ อำนาจ หรือสถานภาพเดิมของบุคคลในองค์การ
3. ความคิดหรือความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การที่กำลังจะเกิดขึ้นไม่ได้สนับสนุนผลประโยชน์หรือสอดคล้องกับจุดประสงค์ในการดำเนินการกิจขององค์การ

เมื่อไหร่ก็ตามที่องค์การเริ่มต้องมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาคือความกังวลและความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้นเนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์มักมีความกังวลและกลัวการเปลี่ยนแปลง การจัดการแรงต่อต้านจึงเป็นอีกสิ่งที่สำคัญ Holbeche (2005) จึงให้คำแนะนำสำหรับผู้บริหาร โดยพวกเขาจะต้องทำให้บุคคลในองค์การคลายความกังวลลง สร้างความเชื่อใจ สามารถยอมรับและต่อการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่อาจส่งผลให้เกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การมีอยู่หลายประการ อาทิเช่น

1. การเปลี่ยนแปลงองค์การที่มุ่งหวังแต่ผลกำไรหรือผลสำเร็จขององค์การจนทำให้ละเลยความรู้สึกหรือคุณภาพชีวิตของบุคคลในองค์การ ทำให้บุคคลในองค์การรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจและรู้สึกเป็นเพียงเครื่องจักรในการทำงาน

2. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงไม่ได้รู้สึกหรือลงมือกระทำการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างจริงจัง ทำแค่เพียงฉาบฉวย อาจทำให้บุคคลในองค์การรู้สึกสับสน ไม่เชื่อใจ และกลายเป็นต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การไปในที่สุด

3. การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างไร ทำอย่างไรถึงจะสามารถให้บุคคลทั่วทั้งองค์การทราบถึงจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การไปจากเดิมที่เป็นอยู่ การใช้การสื่อสารที่ไม่เหมาะสมอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดเนื่องจากสารในการสื่อข้อมูลอาจผิดเพี้ยนไปได้ ทำให้ไม่เข้าใจถึงจุดประสงค์ของการสื่อสาร

4. ความท้อแท้ของบุคคลในองค์การ อาจเป็นเพราะตัวงานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง ไม่คืบหน้า หรืออาจจะไม่สำเร็จ ซึ่งอาจทำให้บุคคลในองค์การรู้สึกท้อแท้ หหมดหวัง และคิดว่าไม่สามารถทำให้เกิดผลสำเร็จในตัวงานได้ อาจทำให้เกิดการหยุดนิ่งในการทำงานและคิดว่ากลับไปทำงานในรูปแบบเดิมที่ตนเคยทำได้สำเร็จ อาจจะดีกว่า ซึ่งอาจส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงหยุดชะงักลงได้

Robbins and Coulter (2550) จึงได้เสนอวิธีการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยนำเสนอเทคนิคสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดการต่อต้าน หรือลดแรงเสียดทานจากการต่อต้านที่เกิดขึ้น ได้แก่

1. การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจที่ดีต่อบุคคลในองค์การ
2. สร้างช่องทางในการมีส่วนร่วมสำหรับบุคคลในองค์การที่ต่อต้านในการได้เจรจาและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. สนับสนุนให้ความช่วยเหลือในด้านการทำงานหรือพัฒนาศักยภาพของพนักงาน
4. ลองเจรจา เสนอข้อตกลงหรือเงื่อนไขในการรอมชอมต่อรองกับผู้ต่อต้าน
5. พยายามเปลี่ยนข้างของผู้ที่ต่อต้านให้กลับมาเป็นผู้สนับสนุน หรืออาจจะพยายามสกัดกั้นไม่ให้ผู้ต่อต้านสามารถกระทำการต่อต้านองค์การได้สะดวก

6. ใช้การขู่หรือบังคับผู้ต่อต้าน

หรือองค์การสามารถลดการต่อต้านภายในองค์การได้ โดยอาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2556)

1. สร้างการสื่อสารที่ดีหรือให้การศึกษาที่ช่วยลดความไม่รู้และส่งข้อมูลที่ดีเพื่อลดแรงต่อต้านของบุคคลในองค์การ
2. สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ
3. สนับสนุนให้ความช่วยเหลือและการอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับบุคคลในองค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจ คลายความกังวลและความกลัวในการเปลี่ยนแปลง

4. เจรจาต่อรองผลประโยชน์ที่สมเหตุสมผลกับบุคคลที่ต่อต้านในองค์การ
5. พยายามดึงบุคคลที่ต่อต้านให้กลายมาเป็นข้างเดียวกับองค์การ
6. บีบ บังคับให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
7. ประกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงองค์การ
8. การเปลี่ยนแปลงเพียงบางส่วนที่จำเป็นขององค์การ
9. สร้างความน่าเชื่อถือและใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเพื่อโน้มน้าวให้การต่อต้านลดลง

การเรียนรู้ในประเด็นของปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำเร็จหรือล้มเหลว นั้น จะทำให้เราทราบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถเกิดขึ้นได้โดยง่าย ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยที่หลากหลายส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ การศึกษาสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดผลดีต่อการวางแผนองค์การในแต่ละขั้นตอน โดยยึดหลักปัจจัยดังกล่าวในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นให้สำเร็จ และระมัดระวังปัจจัยที่อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การล้มเหลวด้วย

### การสื่อสารในองค์การ

ทงไบ สุตซารี (2551) มองว่าองค์การจำเป็นต้องมีการสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ภายในองค์การ โดยมีจุดประสงค์ในการบรรลุวัตถุประสงค์บางประการที่องค์การต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสื่อสารในองค์การมีอยู่หลายระดับ แต่ละระดับมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ช่องทางในการสื่อสารก็จะแตกต่างกันออกไปด้วย ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหาร เลือกช่องทางให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การ เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สารของผู้ส่งสารต้องสามารถถ่ายทอดไปยังผู้รับสารได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถแบ่งระดับภายในองค์การได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ดังต่อไปนี้

**1. ระดับสูง** เป้าหมายของระดับนี้จะมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ คิดกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารภายในองค์การให้สามารถตอบสนอง ปรับตัว หรือแก้ไขสถานการณ์ที่กำลังเผชิญหน้า หรือสรรหาวิธีในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**2. ระดับกลาง** เป้าหมายของระดับนี้คือการทำความเข้าใจกับนโยบายหรือคำสั่งของผู้บริหารระดับสูง และนำมาแปรเปลี่ยนสภาพไปสู่การปฏิบัติงานที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงและผลลัพธ์ที่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร

**3. ระดับปฏิบัติการ** เป้าหมายในระดับนี้คือการปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทรงธรรม ธีระกุล (2548) เห็นว่าการสื่อสารเป็นอีกกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างมากของผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารหรือคิดค้นกลยุทธ์ในการใช้การสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพควรเป็นสารที่สามารถเข้าใจได้ง่าย ชัดเจน หรืออาจจะมีการโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลทุกภาคส่วนในองค์กรรับรู้และเข้าใจนโยบายจากผู้บริหารหรือเป้าหมายหลักร่วมกันขององค์กร อาทิเช่น วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ ฯลฯ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงกัน และผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นที่ส่งกลับมาจากผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เพื่อปรับเปลี่ยนความต้องการให้สอดคล้องตรงกันกับทั้งสองฝ่าย ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้โดยไม่หลงทาง ตรงกับเป้าหมายหลักที่องค์กรวางไว้ รวมทั้งอาจจะสามารถกระตุ้นส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Borman et al. (2003) พบว่าการสื่อสารที่สามารถส่งผลทำให้ผู้รับสารยอมรับรู้ได้นั้น จะเป็นสารในลักษณะที่ผู้รับสารจะตีความสารที่รับมา ในลักษณะที่จะส่งผลลบหรือขัดกับความคิดของตนเองให้น้อยที่สุด ซึ่งการยอมรับสารที่ส่งมานั้น สารนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับความคิดและสิ่งที่ตนเองเชื่อ หรือสารที่สามารถสร้างผลประโยชน์และตอบสนองความต้องการให้กับตนเองได้ หรือถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น สารที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จจะต้องมีความชัดเจน และมีการแนะนำวิธีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม สามารถปฏิบัติตามจนเกิดผลสำเร็จได้

การสื่อสารที่สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดของบุคคลให้สามารถยอมรับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นใหม่ในองค์กรจะมี 5 ลำดับขั้นตอนที่สำคัญ (Rogers, 1983) ในการเผยแพร่สื่อสารให้บุคคลในองค์กรได้รับทราบในช่วงเวลาหนึ่ง ได้แก่

**1.ช่วงการให้ความรู้ (Knowledge)** เป็นช่วงของการเริ่มต้นการให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคคลในองค์กร ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ขั้นตอนนี้เป็นเพียงการแจ้งเพื่อให้ทราบแต่ยังไม่ได้ลงรายละเอียดอย่างไร เป็นการเปิดประเด็นเพื่อให้บุคคลเริ่มรับรู้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในอนาคต

**2.ช่วงชักชวน (Persuasion)** บุคคลหลังจากเริ่มรับรู้ที่กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ก็เกิดความสนใจและเริ่มพยายามหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข่าวสารในการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งกันและกัน

**3.ช่วงการตัดสินใจ (Decision)** เมื่อบุคคลได้เริ่มสะสมข้อมูลได้มากเพียงพอแล้ว ก็จะเริ่มใช้ข้อมูลที่ได้รับมาช่วยในการตัดสินใจว่า จะยอมรับหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในองค์กร มีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง

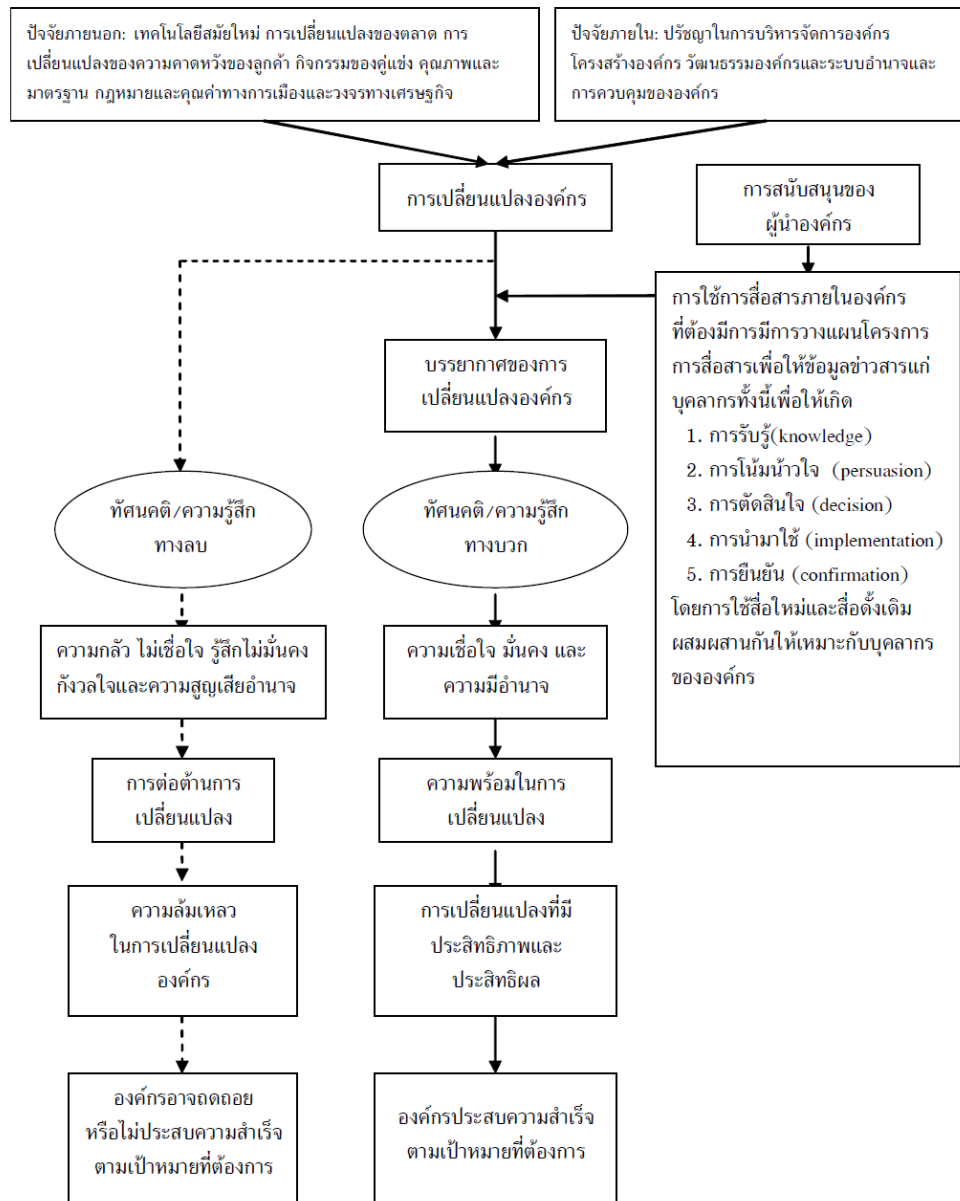
**4.ช่วงการนำมาปรับใช้ (Implementation)** เมื่อบุคคลคิดที่จะยอมรับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว บุคคลก็จะนำการเปลี่ยนแปลงนั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะแวดล้อมหรือบริบทที่เปลี่ยนไป

**5.ช่วงการยืนยันยอมรับ (Confirmation)** หลังจากมีการนำมาปรับใช้แล้ว บุคคลจะยอมรับและทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรสามารถสร้างประโยชน์ได้สูงสุด

ซึ่งตรงกับ Proctor และ Doukakis (2003) ที่สนับสนุนว่า สิ่งสำคัญที่สามารถทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จนั้นคือการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในประเด็นที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยทำให้บุคคลลดความรู้สึกไม่มั่นคงและไม่มั่นใจถึงเรื่องในอนาคตที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้การสื่อสารที่ดีจะยังช่วยให้บุคคลเข้าใจถึงเหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารควรมีช่องทางที่ทันสมัยและเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิเช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต หรืออีเมล ในการถ่ายทอดแทนลักษณะการสื่อสารแบบเดิม ซึ่งเป็นลักษณะการสื่อสารผ่านจากบนลงล่างหรือในลักษณะเจ้านายถ่ายทอดไปยังลูกน้อง ซึ่งการสื่อสารในลักษณะนี้อาจจะไม่ค่อยได้ผลดีนักในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพราะอาจจะกลายเป็นคำสั่งมากกว่าการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

วนาวัลย์ ดาดี (2011) มองเห็นว่าการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงก็ขึ้นอยู่กับ การสื่อสารว่ามีคุณภาพมากแค่ไหน วนาวัลย์ ดาดี จึงได้นำเสนอแบบจำลองที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่าต้องมีลำดับขั้นตอนอย่างไรบ้าง





ภาพที่ 4 แบบจำลองที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จะเห็นได้ว่าองค์การเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ไม่เพียงแต่เฉพาะสภาพแวดล้อมจากภายนอก แต่ยังรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากปัจจัยหลายๆ ประการในองค์การ สิ่งเหล่านี้ทำให้องค์การจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดขององค์การและการพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถกระทำได้เพียงแค่ฝ่ายเดียว ผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้บุคคลภายในองค์การทุกภาคส่วนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและเข้า

ร่วมกลายเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ได้ ซึ่งการจะทำให้บุคคลในองค์การรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น บรรยากาศในการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นจากการสื่อสารโดยผู้บริหารที่ต้องชี้แจงอธิบายให้ทุกคนในองค์การมีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นผ่านขั้นตอนการสื่อสาร 5 ขั้นตอนของ Everett Rogers อันได้แก่ **ช่วงการให้ความรู้ (Knowledge)** เป็นช่วงของการเริ่มต้นการให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคคลในองค์การ แจ้งให้ทราบว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จากนั้นจึงเริ่ม **ชักชวน (Persuasion)** กระตุ้นให้บุคคลสนใจและเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งเมื่อมีการโน้มน้าวจิตใจแล้ว ก็จะต้องสื่อสารให้ข้อมูลที่เป็นเหตุผลที่เพียงพอเพื่อช่วยให้บุคคลในองค์การเกิด **การตัดสินใจ (Decision)** จะยอมรับหรือการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในองค์การ เมื่อมีการยอมรับแล้ว ก็จะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้ มีการนำความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหม่ **นำมาปรับใช้ (Implementation)** ในการปฏิบัติงานภายในองค์การร่วมกัน จนถึงใน **ช่วงการยืนยันยอมรับ (Confirmation)** หลังจากมีการนำมาปรับใช้แล้ว ต้องมีการสื่อสารเพื่อย้ำให้บุคคลภายในองค์การจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การและดำเนินการต่อไปซ้ำๆ

การศึกษาในประเด็นการสื่อสารขององค์การที่ดีเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยจุดประสงค์ของการสื่อสารองค์การที่ดี คือการสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงในทางบวก จะทำให้บุคคลในองค์การมีความรู้สึกในทางที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงแปลงองค์การ รู้สึกมั่นใจและเชื่อใจเกิดขึ้น พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทุ่มเทการปฏิบัติหน้าที่เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่้องค์การต้องการ ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงองค์การ ้องค์การก็จะถือว่าประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารที่ไม่ดี จะทำให้เกิดบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลงในด้านลบ บุคคลในองค์การจะมีทัศนคติที่ไม่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้รับสารที่ผิดเพี้ยนไปจนอาจเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การผิดไป รู้สึกกังวลใจ หวาดกลัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดกระแสการต่อต้าน ทำให้เป็นอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนองค์การ ไม่เชื่อใจและทำให้ไม่ยอมรับร่วมมือกระทำการเปลี่ยนแปลงองค์การตามที่ผู้บริหารคาดหวัง ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้้องค์การเกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

### ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Achua และ Lussier (2010) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความสามารถในการผสมผสานทักษะในหลายๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นเชิงคุณลักษณะที่น่าเคารพ มีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่ดี สามารถรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม สามารถจูงใจผู้อื่นให้เชื่อในสิ่งที่ตนเองต้องการ

ได้ รวมถึงยังต้องมีทักษะในการบริหารจัดการ พัฒนาและแก้ไขปัญหาในการทำงานหรือปัญหาขององค์กรได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) พบว่าในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีบุคคลที่มีหน้าที่สำคัญอยู่นั้นก็คือ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยจะผู้นำลักษณะนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีนอกจากจะมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรแล้ว จะต้องใช้อำนาจหรือมีอิทธิพลสามารถจูงใจให้คนปฏิบัติตามได้ เข้าใจถึงความต้องการของบุคคลในองค์กร เพื่อโน้มน้าวจิตใจ เปลี่ยนความคิดทัศนคติ ให้ผู้คนร่วมมือปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและบรรลุเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร

ซึ่งมีการพยายามกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดย Bass and Avolio (1994) ได้เสนอทฤษฎี “4Is” หรือลักษณะ 4 ประการ ของผู้นำที่มีอิทธิพลหรือความสามารถในการทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับคำสั่งนำไปปฏิบัติ มีลักษณะพฤติกรรมตาม ดังต่อไปนี้

1. การเป็นแบบอย่างที่ดีส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น (Idealized Influence:II) คือการที่ผู้นำมีลักษณะที่นำยกย่อง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้คนทั่วไปจนเกิดความน่านับถือ มีความเฉลียวฉลาดทั้งปัญญาและอารมณ์ มีความชัดเจนในสิ่งที่ตนเองทำและมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล มีอุดมการณ์ที่ตั้งมั่นเป็นตัวของตัวเอง ก่อประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม

2. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้คน (Inspiration Motivation : IM) สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือกระตุ้นปัญญาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผ่านพ้นไปได้

3. การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คอยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหรือหาแนวทางแก้ไขการทำงานที่อาจจะยังดีไม่มากพอด้วยตนเอง

4. การเอาใจใส่รายบุคคล (Individualized Consideration : IC) เป็นการเข้าใจของผู้บังคับบัญชารายบุคคล ว่าแต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน ผู้นำจะคอยให้คำปรึกษา สนับสนุนช่วยเหลือและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้พวกเขาารู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในการทำงาน และพยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้อำนาจความสามารถให้เป็นประโยชน์แก่องค์การสูงสุด

Tichy & Devanna (1986) ได้พยายามกำหนดคุณลักษณะของผู้นำสามารถสรุปออกมาเป็น 7 ประการดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำที่กล้าจะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดียิ่งขึ้นกว่าในสภาพปัจจุบัน
2. เป็นผู้ที่กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นและเปิดเผยถึงสิ่งที่เป็นจริง
3. เชื้อมั่นและยอมรับในตัวของผู้ร่วมงานว่ามีความรู้ความสามารถ



4.เป็นผู้ที่ชี้ให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงคุณค่าและพยายามผลักดันให้พวกเขาพยายามปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงคุณค่าของเป้าหมายนั้นๆ

5.เป็นผู้ที่พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดชีวิต ไม่หยุดการพัฒนาตนเอง รวมถึงเรียนรู้จากอดีตให้เป็นบทเรียนในการพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป

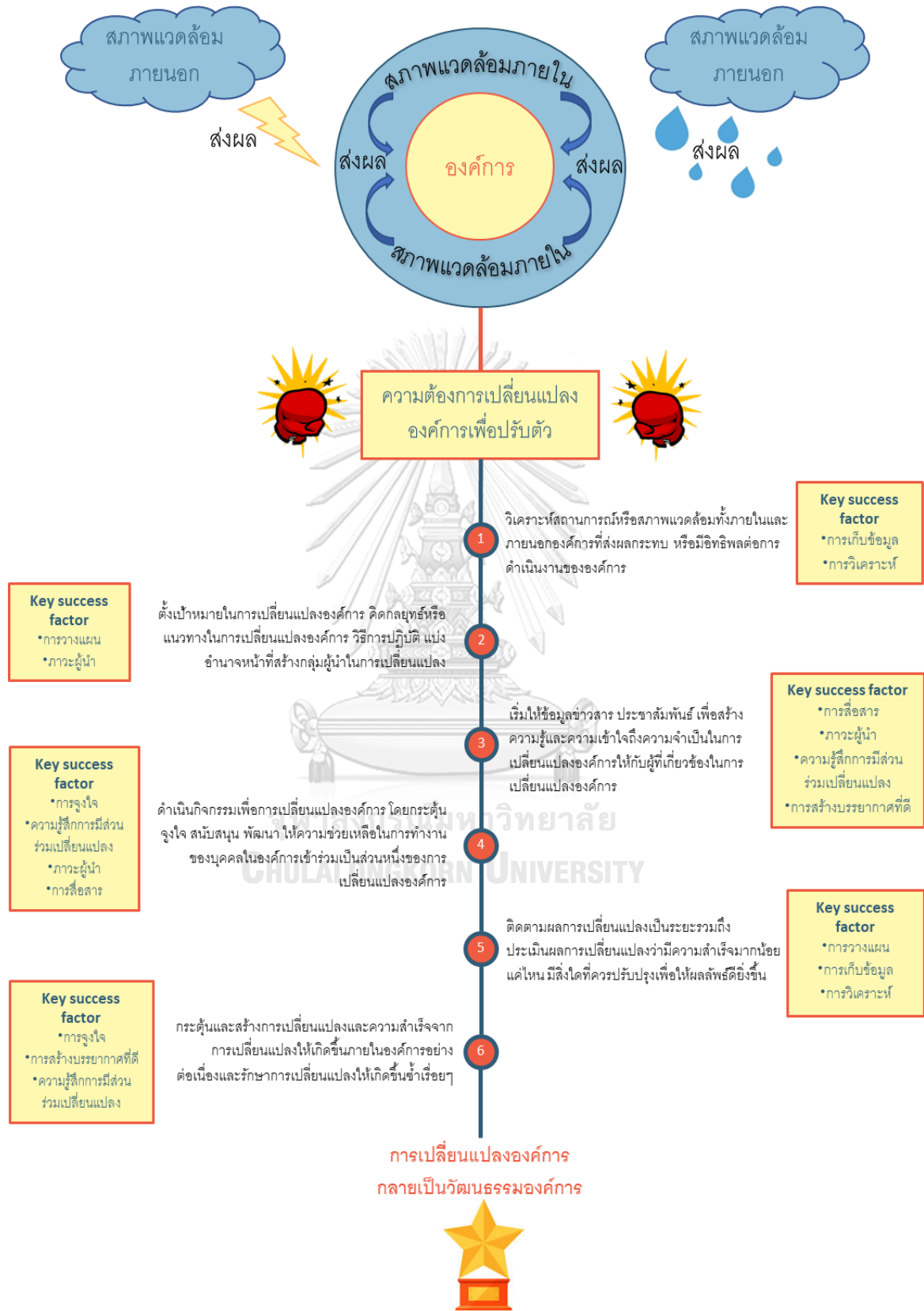
6.เป็นผู้ที่พร้อมเผชิญกับปัญหาที่การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สลับซับซ้อน และความไม่แน่นอนต่างๆ

7.เป็นผู้มองการณ์ไกลและพยายามทำให้ภาพที่เกิดขึ้นในอนาคตเกิดขึ้นจริงให้ได้

การศึกษาภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำเร็จได้นั้น องค์การต้องมีผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เปลี่ยนจากคำสั่งของผู้บริหารจากนามธรรมให้กลายเป็นรูปธรรม จับต้องและกระทำตามได้ และนำไปแปรผลให้กลายเป็นคำสั่งในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกระทำตามได้ นอกจากนี้ยังต้องมีคุณสมบัติที่สามารถทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อถือและเชื่อใจ โนมน้าวให้ผู้อื่นยอมรับคำสั่งและปฏิบัติตาม ซึ่งผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์การถือว่าเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินรูปแบบขององค์การให้สามารถปรับตัวเข้ากับบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นจะต้องมีการวางแผนในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นเป็นตอน โดยต้องปฏิบัติแต่ละขั้นตอนให้สำเร็จ ก่อนที่จะเดินทางไปยังขั้นตอนต่อไป โดยไม่สามารถลัดขั้นตอนได้ จนสิ้นสุดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งการที่จะทำให้แต่ละขั้นตอนสำเร็จได้นั้น จะประกอบไปด้วยปัจจัยความสำเร็จที่แตกต่างกัน สามารถสรุปเป็นกรอบแนวความคิดดังต่อไปนี้

กรอบแนวความคิด



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

สำหรับการวิจัยในหัวข้อ “การปรับตัวขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด” ผู้วิจัยมีจะกำหนดระเบียบวิธีวิจัยเป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยในขั้นต้น ผู้วิจัยจะใช้วิธีวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และหลังจากนั้น ผู้วิจัยจะเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้เสริมข้อมูลให้มีความรอบด้าน และครอบคลุมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยรายละเอียดสำคัญของระเบียบวิธีวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. วิธีการดำเนินการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การตรวจสอบความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ
6. การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยจะคัดเลือกผู้ที่มีความเกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินกิจการของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในมิติที่มีมุมมองที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถได้ข้อมูลที่มีความเป็นกลางและครอบคลุมรอบด้านให้ได้มากที่สุด โดยผู้วิจัยจะทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยรายละเอียดของผู้ที่ให้การสัมภาษณ์มีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีความเกี่ยวข้องในด้านของ การบริหารองค์กร เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร
2. หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ที่มีการใช้บริการเป็นจำนวนมาก
3. ผู้ปฏิบัติงาน ณ ทำการไปรษณีย์มีการใช้บริการเป็นจำนวนมาก โดยมี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมานานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป
4. ผู้เข้าใช้บริการไปรษณีย์

## วิธีการดำเนินการวิจัย

โดยในขั้นต้น ผู้วิจัยจะใช้วิธีวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยการวิจัยในส่วนนี้จะศึกษาและวิเคราะห์จาก การรวบรวมเอกสารทั้งจากทางราชการและภาคเอกชน ข้อมูล หลักฐาน วรรณกรรม บทความ วารสาร วิจัยหรืองานวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และสืบค้นข้อมูลออนไลน์จากอินเทอร์เน็ต โดยจะเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจการขนส่ง ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร วงจรชีวิตขององค์กร ปัจจัยและกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อปรับตัว รวมไปถึงวิธีการบริหารจัดการแรงต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กรหลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จและปัจจัยที่อาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการสร้างกรอบความคิดในการวิเคราะห์งานวิจัยชิ้นนี้

หลังจากใช้วิธีการวิจัยเชิงเอกสารในเบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยจะเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้เสริมข้อมูลให้มีความรอบด้านและครอบคลุมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยใช้บทสัมภาษณ์ที่วางอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดหรือทฤษฎีที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้ได้คำถามที่เหมาะสมและตอบคำถามงานวิจัยชิ้นนี้

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ เป้าหมายหลักขององค์กร ผลประกอบการขององค์กร กลยุทธ์หรือเทคนิคต่างๆในการปรับเปลี่ยนองค์กร จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่รวบรวมได้ดังกล่าวมาวิเคราะห์และบรรยายเชิงพรรณนา

2. ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเป็นการใช้วิธีสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและอิสระในการสัมภาษณ์ และสร้างบรรยากาศที่เป็นธรรมชาติ ไม่ตึงเครียดหรือกดดันผู้ให้สัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะทำการคิดและเตรียมเนื้อหาของคำถามในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า คำถามสัมภาษณ์จะเป็นลักษณะปลายเปิด เพื่อให้อิสระแก่ผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ข้อมูลได้อย่างมีอิสระ โดยเนื้อหาของการสัมภาษณ์จะต้องประกอบไปด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป้าหมายหลักในการเปลี่ยนแปลงองค์กร สภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ปัจจัยที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้สำเร็จ รวมถึงอุปสรรคที่พบและแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กร หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำการถอดบทสัมภาษณ์

ดังกล่าวและนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษารวบรวมเอกสาร เพื่อหาคำตอบของงานวิจัยชิ้นนี้และสรุปผล

### ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลและศึกษาจากเอกสารและเก็บข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ในช่วงระหว่างเดือน สิงหาคม 2563 จนถึง พฤศจิกายน 2563 รวมระยะเวลาประมาณ 4 เดือน

### การตรวจสอบความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้จะมีการทดสอบในเรื่องของความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือหรือคำถามในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอกรอบแนวความคิดที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม และคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาความถูกต้อง ความชัดเจน และความเหมาะสมของคำถามสัมภาษณ์ทั้งในด้านของเนื้อหาและภาษา ความสอดคล้องกับทฤษฎีที่จะนำมาวิเคราะห์ หลังจากนั้นจึงนำมาปรับปรุงให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ให้ได้มากที่สุดก่อนนำไปสัมภาษณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำเนื้อหาและข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าจากเอกสาร และข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) มาศึกษาเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องว่ามีความสอดคล้องกันอย่างไร โดยผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive) โดยในส่วนแรกจะเป็นเรื่องของวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่องค์กรกำลังเผชิญหน้าอยู่ ส่วนที่สองจะเป็นกิจกรรมที่เห็นเด่นชัดของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ส่วนที่ 3 จะเป็นรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในช่วงระยะเวลาที่องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อไหร่ อย่งไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร มีวิธีการในการดำเนินงานอย่างไร การวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นอย่างไร ผลตอบรับเป็นอย่างไร มีการจัดการอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างไร เป็นต้น เมื่อได้ข้อมูลที่ครบถ้วนทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปรับตัวขององค์การและสรุปถึงปัจจัยความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ตามกรอบแนวความคิดที่ได้สรุปรวบรวมมาจากการทบทวนวรรณกรรมดังต่อไปนี้

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

#### สภาพแวดล้อมที่ไปรษณีย์ไทยกำลังเผชิญหน้า

ผู้วิจัยจะขอวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด กำลังเผชิญหน้า โดยใช้แนวคิดของ Richard L. Daft ที่แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

#### 1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรประเภทสภาพแวดล้อมทั่วไป

##### ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย

จากจุดประสงค์การจัดตั้งองค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้กล่าวในข้างต้น การบริหารจัดการมอบหมายให้มีผู้ดำเนินการในการให้บริการสาธารณะหรือจัดหาสินค้าสาธารณะดังกล่าว ตามรัฐธรรมนูญ ได้มีการกำหนดหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องเป็นหน้าที่ของภาครัฐ ตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ มาตรา 56 ที่กำหนดหน้าที่ของรัฐให้เป็นผู้ที่ต้องจัดหาหรือดำเนินการในด้านสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ของประชาชนในรัฐ สมหญิง(อ้างใน สลักจิต กุลเตชะ ภาภรณ์, 2555) จึงได้ให้ความเห็นว่า รัฐจึงจำเป็นต้องก่อตั้งองค์การประเภทรัฐวิสาหกิจขึ้นมาเพื่อกระจายอำนาจในการดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าสาธารณะหรือการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เป็นการกระจายอำนาจให้มีความเป็นอิสระและมีความคล่องตัวในด้านการเงินมากกว่าหน่วยงานราชการของภาครัฐเองซึ่งมีกฎระเบียบที่ซับซ้อนและอาจไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยป้องกันการเอารัดเอาเปรียบและมุ่งแสวงหาผลกำไรจากกลุ่มนายทุนเอกชน ซึ่งรัฐสามารถกระทำได้โดยการลงทุนในกิจการนั้นเกินกว่าร้อยละ 51 เพื่อให้รัฐสามารถเข้าไปควบคุมการบริหารจัดการกิจการนั้นได้ และกิจการนั้นรัฐควรดูแลไม่ให้มีการจัดเก็บค่าบริการที่สูงเพื่อให้ความช่วยเหลือและไม่สร้างภาระแก่ประชาชนหลักการดังกล่าวจึงไปตรงกับบทกฎหมายที่ถูกระบุในพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรา 3 ซึ่งมาตราดังกล่าวเป็นการให้นิยามของความเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยรายละเอียดมีดังต่อไปนี้รัฐวิสาหกิจ”

หมายความว่า

1. องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาลกิจการของรัฐตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ
2. บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่กระทรวงการคลังมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยเริ่มแรกจากการเป็น “กรมไปรษณีย์” ในปี 2426 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งถือว่าเป็นช่วงแรกของการดำเนินกิจการสื่อสารประเภทไปรษณีย์ หลังจากนั้นในปี 2441 มีการพัฒนาควรวรรวมกิจการกับกรมโทรเลข โดยกระทรวงโยธาธิการ ที่ประกาศให้รวมกรมไปรษณีย์และกรมโทรเลขเข้าด้วยกัน จนกลายเป็น “กรมไปรษณีย์โทรเลข” เพื่อจุดประสงค์ในการรวมกิจการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารให้อยู่ในหน่วยงานเดียวกันเสียเพื่อให้เกิดความสะดวกในการดำเนินงาน จากนั้นมีการขยายสาขาของที่ทำกรไปรษณีย์ไปทั่วประเทศ ซึ่งในปี 2477 มีการร่างกฎระเบียบเพื่อใช้ในการดำเนินการบริหารกิจการงานไปรษณีย์เป็นครั้งแรก ซึ่งนั่นก็คือ “พระราชบัญญัติไปรษณีย์ พุทธศักราช 2477” ซึ่งได้กลายเป็นกฎหมายหลักในการดำเนินงานของไปรษณีย์จนถึงปัจจุบัน

จุดเปลี่ยนของกรมไปรษณีย์โทรเลขเกิดขึ้นในปี 2519 โดยในปีนั้นมีการออกกฎหมาย “พระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2519” โดยเนื้อหาสาระสำคัญของพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวคือ การจัดตั้ง “การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.)” โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือการควรวรรวมกิจการกิจการไปรษณีย์และโทรคมนาคม และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารประเภทอื่นที่มีความต่อเนื่องใกล้เคียงกันมาดำเนินกิจการเอง ซึ่งทำให้กิจการของกรมไปรษณีย์โทรเลขจากแต่เดิมที่มีสถานะเป็นส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงคมนาคม ถูกโอนย้ายและกลายเป็นสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ

จนในปี พ.ศ. 2546 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2546 มีมติให้แปรสภาพการสื่อสารแห่งประเทศไทย ตามแผนแม่บทพัฒนากิจการโทรคมนาคม และพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 แยกกิจการเป็น 2 บริษัท คือ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ไปรษณีย์ไทยจึงได้แปรสภาพเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 ใช้นามใหม่ว่า บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด แต่ยังคงสถานะเป็น รัฐวิสาหกิจอยู่เหมือนเดิม และได้เปลี่ยนมาสังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ปัจจุบัน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีกฎหมายเฉพาะในการปฏิบัติหน้าที่คือพระราชบัญญัติไปรษณีย์ พุทธศักราช 2477 และไปรษณีย์นิเทศ พ.ศ. ๒๕๖๑ ที่เปรียบเสมือนเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน โดยวางอยู่บนพื้นฐานของ พระราชบัญญัติไปรษณีย์ พุทธศักราช 2477 อันเป็นกฎหมายหลักในการดำเนินงานอย่างไรก็ตาม ในช่วงที่มีการผลัดเปลี่ยนการดำเนินการและมีการปรับปรุงรูปแบบและโครงสร้างของระบบไปรษณีย์ไทยมาหลายครั้ง ซึ่งจากสถานะแต่ก่อนเป็นกรมแต่เมื่อปรับเปลี่ยนกลายเป็นรัฐวิสาหกิจและแยกตัวออกมาเป็นอิสระ จะค้นพบได้ว่าบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประสบปัญหาเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของตนเอง ก็ทำให้เกิดอุปสรรคทางด้านข้อกฎหมายจนส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ จึงทำให้ต้องมีการออกกฎหมายฉบับรองออกมาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อันได้แก่พระราชกฤษฎีกากำหนดอำนาจ สิทธิ และประโยชน์

ของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด พ.ศ. 2546 รวมถึงยังต้องอาศัยอำนาจจากกฎหมายฉบับอื่น อันได้แก่ พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 ในการปรับเปลี่ยนองค์การในครั้งนี้ด้วย

เนื่องจาก บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นบริษัทจำกัดที่กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นอยู่ 100 % จึงทำให้มีสถานะกลายเป็นรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะต้องปฏิบัติ และถูกควบคุมภายใต้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมรัฐวิสาหกิจ อาทิเช่น

- พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒
- พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542
- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518
- พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ปัจจัยทางด้านกฎหมายจึงเป็นปัจจัยที่เอื้อให้ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการด้านไปรษณีย์ภัณฑ์แก่ประชาชน และทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการด้านไปรษณีย์ได้โดยง่ายเพราะเป็นบริการสาธารณะที่รัฐจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการประชาชนโดยเฉพาะ และเป็นเหตุผลที่ทำให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ต้องเรียกเก็บค่าบริการจากประชาชนในอัตราที่ต่ำในการให้บริการในธุรกิจด้านต่างๆ ถือว่าเป็นจุดเด่นของการให้บริการไปรษณีย์ไทย อย่างไรก็ตามการเก็บค่าบริการได้ในอัตราที่ต่ำ นั้นย่อมหมาความว่าบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ก็จะมียอดจัดเก็บรายได้ได้ต่ำไปด้วย และอาจส่งผลถึงรายได้รัฐที่จัดเก็บได้น้อยกว่าที่สมควรจะเป็น

จากการศึกษาในมิติของกฎหมายจะค้นพบได้ว่าบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประสบปัญหา กับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของตนเอง ยังต้องอาศัยอำนาจจากกฎหมายฉบับอื่น อันได้แก่ พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่ากฎหมายแต่ละฉบับถูกนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาคนละประเด็น จึงทำให้เกิดข้อสังเกตที่ว่า ถึงแม้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะมีกฎหมายที่เป็นกฎหมายเฉพาะของตนเอง แต่กฎหมายหลักฉบับดังกล่าวสามารถครอบคลุมและบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างเพียงพอแล้วจริงหรือไม่ (กรณษา นาธงชัย, 2559) ซึ่งกฎหมายฉบับดังกล่าวไม่ได้มีการปรับปรุงมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน เนื้อหาของกฎหมายฉบับหลักยังคงเป็นการคำนึงถึงหลักของการให้บริการไปรษณีย์สมัยที่ยังเป็นกรมไปรษณีย์โทรเลข ซึ่งบริบทที่ส่งผลต่อการให้บริการย่อมมีความแตกต่างกับในปัจจุบันเป็นอย่างมาก จึงอาจทำให้การดำเนินการมีความล่าช้า ไม่ทันสมัยและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ รวมไปถึงแก้ไขปัญหาได้ตามบริบทของกาลเวลาที่เปลี่ยนไปได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำเป็นต้องพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างทางกฎหมายให้มีความทันสมัยมากขึ้นและตรงตามหลักของกฎหมายที่ดีและบังคับใช้ได้



ประเด็นที่เป็นข้อจำกัดทางกฎหมายอีกประการคือประเด็นในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ที่สถานะในปัจจุบันของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด แม้จะถูกแปรรูปให้เป็นบริษัท จำกัด เพื่อที่จะได้มีอิสระในการบริหารจัดการและเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการเงินที่ทำให้สามารถตัดสินใจได้ง่ายโดยไม่จำเป็นต้องรอเงินสนับสนุนหรือการอนุมัติงบประมาณจากส่วนกลางเหมือนต่งหน่วยงานของภาครัฐหน่วยอื่น อย่างไรก็ตาม บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ก็ถือว่าเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นอยู่ 100% ทำให้ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังจำเป็นต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างบนพื้นฐานของกฎหมาย พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ถึงแม้ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะมีการกำหนดระเบียบจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นของตนเองขึ้นมาแล้ว อันได้แก่ ระเบียบคณะกรรมการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ว่าด้วยการพัสดุ (ในปัจจุบันมีการประกาศบังคับใช้ฉบับที่ 3) ซึ่งก็ควรจะเป็นอิสระในการบริหารจัดการในการดำเนินงานได้อย่างสะดวกในการที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดซื้อจัดจ้างด้วยตนเอง แต่เมื่อพิจารณาเนื้อหาของกฎหมาย พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ จะพบเนื้อหาในมาตรา 6 โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญที่ว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎเกณฑ์ในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเองได้ อย่างไรก็ตามต้องอยู่บนแนวทางพื้นฐานที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติฉบับนี้ ทำให้มองเห็นได้ว่า แม้จุดประสงค์ของการบัญญัติพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐจะเป็นความพยายามที่ทำให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และยุติธรรมเกิดขึ้นในระบบของการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ซึ่งมีปัญหามาอย่างยาวนานในเรื่องของการทุจริตและช่องทางในการแสวงหาผลประโยชน์ ซึ่งการกำหนดแนวทางดังกล่าวเป็นการกำหนดมาตรฐานกลางให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐปฏิบัติตามเพื่อความโปร่งใส ไร้เรื่องทุจริต เนื่องจากหน่วยงานของรัฐต้องเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและเป็นตัวอย่างที่ดีของสังคม สุดท้ายแล้วการกำหนดระเบียบข้อบังคับ หรือกฎเกณฑ์ในการจัดซื้อจัดจ้าง ยังคงต้องอยู่ในกรอบของกฎหมายหลักจากส่วนกลาง ซึ่งทำให้รัฐวิสาหกิจอย่าง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ถูกจำกัดไว้ในกรอบและไม่ได้มีอิสระในการบริหารงานอย่างแท้จริง และอาจเป็นช่องว่างให้เรื่องของอิทธิพลและการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานได้ เพราะจากเนื้อหาของพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐมีการจัดตั้งคณะกรรมการกลางขึ้นมามากมาย รวมถึงมีการให้อำนาจคณะกรรมการซึ่งอาจส่งผลให้มีการครอบงำในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของรัฐวิสาหกิจได้

พระราชบัญญัติไปรษณีย์ พุทธศักราช 2477 มีเนื้อหาที่ได้กำหนดอำนาจและให้สิทธิ์ขาดแก่บริษัท ไปรษณีย์ไทย ในมาตรา 5 ,มาตรา 6 ,มาตรา 7, มาตรา 8 และ มาตรา 9 ตามพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวในการปฏิบัติกิจการทางไปรษณีย์ ดังต่อไปนี้

**มาตรา 5** รัฐบาลทรงไว้ซึ่งอำนาจสิทธิ์ขาดที่จะจัดการไปรษณีย์ และตั้งที่ทำการไปรษณีย์ภายในราชอาณาจักร

อำนาจนี้มอบหมายให้ไว้แก่กรมซึ่งมีสิทธิและหน้าที่จัดการไปรษณีย์ และตั้งที่ทำการไปรษณีย์ขึ้น ตามที่รัฐมนตรีเห็นสมควร และมีหน้าที่ทำกิจการต่าง ๆ อันเกี่ยวแก่การรับ รวบรวม ส่ง จำ และส่งมอบไปรษณีย์ภัณฑ์ตามกฎหมายข้อบังคับ และคำสั่งที่ตั้งขึ้น

การตั้งหรือเลิกที่ทำการไปรษณีย์ ให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

**มาตรา 6** เมื่อกรมได้จัดการไปรษณีย์ขึ้นที่ใดแล้ว ห้ามมิให้บุคคลซึ่งไม่ได้รับอำนาจตามพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่น ส่ง จัดให้ส่ง ผาก ส่งมอบให้แก่ผู้อื่นเพื่อให้ไปส่ง นำส่ง หรือกระทำการอื่นเกี่ยวกับการนำส่งจดหมาย หรือไปรษณียบัตรโดยทางอื่นนอกจากทางไปรษณีย์ เว้นแต่ในกรณีต่อไปนี้

(1) จดหมายหรือไปรษณียบัตรไม่เกินสามฉบับที่ฝากผู้เดินทางโดยผู้รับฝากนั้นมิได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง รางวัล หรือผลประโยชน์อย่างใด ๆ ในกรณีนั้น

(2) จดหมายหรือไปรษณียบัตรที่ได้จัดให้ผู้เดินทางพิเศษถือไป และเกี่ยวข้องกับตัวกิจธุระของผู้ฝาก หรือผู้รับจดหมายหรือไปรษณียบัตรนั้นโดยเฉพาะและผู้เดินทางนั้นต้องห้ามมิให้รับจดหมายหรือไปรษณียบัตรจากผู้อื่น หรือนำส่งจดหมายหรือไปรษณียบัตรให้แก่ผู้อื่น

(3) จดหมายหรือไปรษณียบัตรที่เกี่ยวข้องเฉพาะสินค้า หรือทรัพย์สินที่ส่งไปโดยทางบก ทางน้ำ หรือทางอากาศ ซึ่งจะต้องส่งมอบพร้อมกับสินค้าหรือทรัพย์สินนั้นโดยมิต้องเสียค่าจ้าง รางวัล หรือได้ผลประโยชน์อย่างใดในการรับนำไป หรือส่งมอบจดหมายหรือไปรษณียบัตรนั้น แต่จดหมายหรือไปรษณียบัตรนั้น ต้องให้เจ้าพนักงานตรวจดูได้ และต้องมีคำว่า จดหมายของผู้รับตราส่ง หรือถ้อยคำอย่างอื่นทำนองเดียวกัน

**มาตรา 7** ภายใต้บังคับแห่งมาตรา 6 ห้ามมิให้บุคคลต่อไปนี้ นำส่ง รับ รวบรวม หรือส่งมอบจดหมาย หรือไปรษณียบัตร แม้ว่าตนจะมีได้รับเงินเดือนค่าจ้าง รางวัล หรือผลประโยชน์อย่างใด ๆ กล่าวคือ

(1) ผู้ทำการรับขนของ หรือคนโดยสารโดยปกติ รวมทั้งผู้ขับ ลูกจ้างหรือตัวแทนของบุคคลนั้น ๆ ด้วย เว้นแต่จดหมาย หรือไปรษณียบัตรอันเกี่ยวข้องกับของซึ่งรับขนนั้น

(2) เจ้าของ นาย ผู้บังคับการ หรือกะลาสีเรือ หรืออากาศยาน ที่ผ่านหรือเล่นไปตามแม่น้ำ ลำคลอง หรือในอากาศภายในราชอาณาจักร หรือเล่นผ่านไปตามฝั่งทะเล หรือระหว่างท่าเรือ หรือที่ใด ๆ ภายในราชอาณาจักร หรือระหว่างที่ใด ๆ ภายในและภายนอกราชอาณาจักร หรือลูกจ้าง หรือตัวแทนของบุคคลนั้น ๆ เว้นแต่จดหมายหรือไปรษณียบัตรนั้น เกี่ยวกับของที่รับขนนั้น หรือเป็นจดหมาย หรือไปรษณียบัตรที่ได้รับไว้เพื่อนำส่งไปโดยได้รับอำนาจจากกรม

**มาตรา 8** กรมไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบในการที่ไปรษณีย์ภัณฑ์ซึ่งอยู่ในระหว่างส่งทางไปรษณีย์สูญหาย ส่งผิด เน้นซ้ำ แดกหัก หรือบุบสลาย เว้นไว้แต่ในกรณีพิเศษที่มีกฎหมายหรือกฎข้อบังคับระบุไว้ แจ้งชัดว่าต้องเสียค่าทำขวัญ

**มาตรา 9** โดยอนุมัติของรัฐมนตรี อธิบดีอาจอนุญาตโดยออกเป็นข้อบังคับข้อสัญญา และเงื่อนไขทั่วไป หรือให้แก่เฉพาะบุคคลในกรณีพิเศษ

- (1) ให้ตั้งที่ทำการไปรษณีย์ประเภทรับอนุญาตขึ้นภายในราชอาณาจักร
- (2) ให้ส่ง นำส่ง หรือส่งมอบไปรษณีย์ภัณฑ์โดยทางอื่นนอกจากทางไปรษณีย์
- (3) ให้ผู้อื่นรวบรวมไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อส่งโดยทางไปรษณีย์ หรือโดยทางที่ได้อนุญาตเป็นพิเศษตามมาตรา
- (4) ให้ทำกิจการอย่างอื่นทั่วไปตามที่เห็นสมควร เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

ในการผูกขาดการดำเนินกิจการไปรษณีย์ โดยให้อำนาจในการจัดตั้งที่ทำการไปรษณีย์ขึ้น การทำหน้าที่ รับ รวบรวม ส่ง จ่าย ผาก การแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ในการรับ รวบรวม ส่ง จ่าย ผาก หรือกระทำการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบไปรษณีย์ภัณฑ์ กฎหมายฉบับดังกล่าวจึงไม่เปิดโอกาสให้เอกชนสามารถเข้ามาดำเนินกิจการหรือปฏิบัติหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการไปรษณีย์ได้

จากกฎหมายในข้างต้นที่จำกัดสิทธิไม่เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาลงทุนในกิจการไปรษณีย์ (ยกเว้นได้รับอนุญาตซึ่งก็ต้องได้รับอนุญาตจากบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด) เป็นสาเหตุที่ถึงแม้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังต้องดำเนินการในด้านกิจการไปรษณีย์อยู่ ถึงแม้จะพบว่าธุรกิจในด้านไปรษณีย์ภัณฑ์นั้นมีความนิยมที่ลดลง มีผู้เข้าใช้ลดน้อยลง แต่เนื่องจากเงื่อนไขทางกฎหมายรวมถึงการสื่อสารในรูปแบบของไปรษณีย์ภัณฑ์ยังเป็นพื้นฐานในการติดต่อสื่อสารในบางประการ รวมถึงในทางกฎหมายการใช้เอกสารที่มีลายลักษณ์อักษรยังจำเป็นอยู่ ทำให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังมีความจำเป็นที่จะต้องลงทุนดำเนินกิจการนี้ต่อไปอยู่ เพื่อให้บริการสาธารณะในด้านการสื่อสารแก่ประชาชน

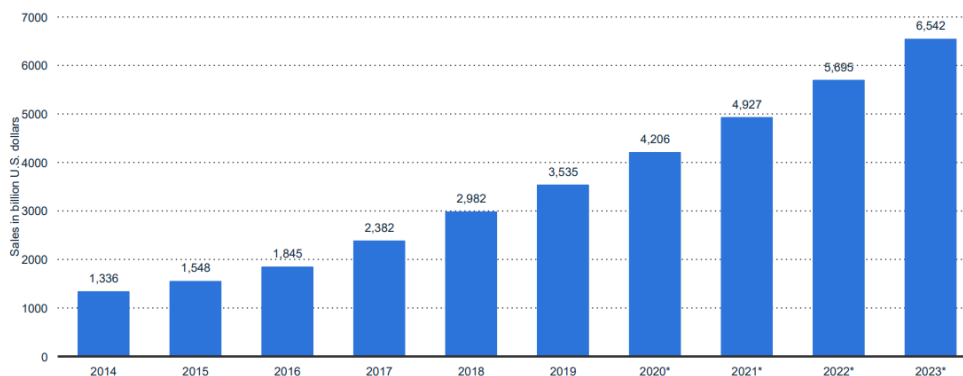
### **ปัจจัยทางเศรษฐกิจ**

จากความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจที่ไม่ได้จำกัดเพียงแค่การบริโภคภายในประเทศ ยังรวมไปถึงการดำเนินการค้าขายระหว่างประเทศ มีการเปิดการค้าเสรีการค้ามากขึ้น จึงทำให้เกิดการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้น รวมไปถึงการเข้ามาของระบบการค้าขายบนระบบอินเทอร์เน็ต หรือ อีคอมเมิร์ซ (E-Commerce) ซึ่งมีการขยายตัวที่สูงมาก ซึ่งเป็นการทำการค้าขายผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยสื่อที่ได้รับความนิยมสูงสุดในการประกอบธุรกิจ E-Commerce คือระบบอินเทอร์เน็ต โดยสามารถใช้ทั้งข้อความ เสียง ภาพ และคลิปวิดีโอในการทำธุรกิจได้ เนื่องจากการทำธุรกิจแบบ E-commerce

อินเทอร์เน็ต ใช้เงินทุนน้อย สามารถเข้าถึงลูกค้าได้กว้างขวาง ทุกคนสามารถเข้ามาเยี่ยมชมร้านค้าได้ โดยไม่จำกัดว่าจะอยู่ในพื้นที่ไหน จึงเสมือนว่าเป็นร้านค้าอยู่ทั่วโลกและสามารถเปิดการค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง ทุกวัน ไม่มีวันหยุด และทำให้ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินการได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการจัดการร้าน การจ้างคนดูแล หน้าร้าน ค่าเช่าพื้นที่ ข้อจำกัดทางด้านเวลาในการเปิดร้าน ทำเลที่ตั้งร้านค้า ซึ่งในการตั้งร้านค้าในรูปแบบเดิมนั้นส่วนใหญ่จะเป็นที่รู้จักและเข้าถึงได้เฉพาะลูกค้าในพื้นที่นั้นเท่านั้น จึงทำให้ปัจจุบันมีการค้าขายแบบ E-commerce มีการขยายตัวไปทั่วโลก และมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นทุกปี การดำเนินกิจการค้าขายแบบอีคอมเมิร์ซ (E-Commerce) ไม่ได้จำกัดเวลา การดำเนินการค้าขายในช่วงระยะเวลาในช่วงใดช่วงหนึ่งเหมือนร้านค้าธรรมดาทั่วไป ที่ต้องมีการเปิดปิดกิจการเพื่อทำการซื้อขายสินค้าเป็นเวลา ผู้คนสามารถมีการซื้อขายผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลา ซึ่งสามารถทำได้ผ่านทางคอมพิวเตอร์ (Computer) สมาร์ทโฟน (Smart Phone) หรือ แท็บเล็ต ที่สามารถเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตได้

### Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023 (in billion U.S. dollars)

Global retail e-commerce sales 2014-2023



ภาพที่ 5 การขยายตัวของ E-commerce ทั่วโลก

ที่มา: <https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce-trends/>

### ลักษณะของการประกอบธุรกิจประเภทของ E-Commerce

1. ผู้ประกอบการกับผู้ประกอบการ (Business to Business – B2B) เป็นลักษณะการทำธุรกิจการค้าระหว่างหน่วยงานธุรกิจกับหน่วยธุรกิจ มักเป็นการซื้อขายในลักษณะวัตถุดิบ หรือ ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อจำหน่ายให้กับบุคคลอื่นต่อไป

2. ผู้ประกอบการกับผู้บริโภค (Business-to-Consumers– B2C) เป็นลักษณะการทำธุรกิจที่เน้นการให้บริการเพื่อลูกค้าหรือผู้บริโภค เป็นการดำเนินการทางการค้าหรือการซื้อขายระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายได้โดยตรง สามารถแบ่งกิจกรรมย่อยออกไปได้อีกหลายประเภท เช่น

- การโฆษณาและแสดงสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic showcase)
- การสั่งซื้อสินค้าทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic ordering)
- การชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic payment)
- การจัดส่งและบริการหลังการขายด้วยอินเทอร์เน็ต (Electronic delivery and service)
- การทำธุรกรรมและการแลกเปลี่ยนทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic transaction)

3. ผู้ประกอบการกับภาครัฐ (Business to Government – B2G) เป็นลักษณะการทำธุรกิจระหว่างหน่วยธุรกิจกับภาครัฐ ซึ่งมักจะเป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อจัดซื้อจัดจ้างสินค้าหรือบริการที่จะช่วยส่งเสริมในเรื่องของการบริหารประเทศหรือการค้าของประเทศให้มีประสิทธิภาพและแบ่งเบาภาระการดำเนินงานของรัฐ

4. ผู้บริโภคกับผู้บริโภค (Consumer to Consumer – C2C) เป็นลักษณะการทำธุรกิจระหว่างผู้บริโภคกับผู้บริโภค ผู้ขายอาจจะไม่ได้มีร้านค้าหรือเป็นผู้ประกอบการโดยตรง แต่อาจจะเป็นการนำเสนอขายเพียงชั่วคราวเท่านั้น ซึ่งมักจะเป็นการค้ารายย่อย หรือการซื้อขายสินค้ามือสอง ที่มีปริมาณที่ไม่มากนัก การประมูลสินค้า หรืออาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งของระหว่างกัน อาทิ การขายของเก่าให้กับบุคคลอื่นๆ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต ตัวอย่าง Website

5. ภาครัฐกับประชาชน (Government to Consumer -G2C) เป็นการให้บริการของรัฐแก่ประชาชนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้บริการของประชาชนในการขอรับบริการจากภาครัฐ

6. ภาครัฐกับรัฐด้วยกัน (Government to Government -G2G) เป็นการดำเนินธุรกิจระหว่างภาครัฐด้วยกันเอง อาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยี เพื่อบูรณาการข้อมูลให้สามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

สำหรับประเทศไทย ถือว่าเป็นอีกประเทศที่มีการขยายตัวของการทำธุรกิจ e-commerce และมีผลประกอบการที่สูงมาก โดยหากเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนด้วยกัน ประเทศ

ไทยถือว่าเป็นประเทศที่มีการเติบโตของธุรกิจ E-Commerce สูงที่สุด จากรายงานผลการสำรวจมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ปี 2562 พบว่ามีภาพรวมมูลค่าของธุรกิจ E-Commerce ประเภทผู้ประกอบการกับผู้บริโภค (Business-to-Consumers- B2C) มีการปรับตัวของหลายประเทศในภูมิภาคอาเซียนสูงขึ้น โดยประเทศไทยมีมูลค่าของธุรกิจ E-Commerce สูงที่สุดในบรรดาประเทศในภูมิภาคอาเซียน โดยเป็นประเภทธุรกิจประเภท ผู้ประกอบการกับผู้ประกอบการ (Business to Business – B2B) มีผลประกอบการสูงสุด โดยมูลค่าดังกล่าวมากถึง 46.51 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ฯ มีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2562 ถึง 6.91 %

จากมูลค่าของผลประกอบการที่สูงมาก มีการเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการที่สนใจเข้ามาทำธุรกิจขายปลีกทางอินเทอร์เน็ตมากขึ้น ซึ่งหากมองย้อนหลังไปยังมูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซไทย จะพบว่าตลาดของธุรกิจ E-commerce ที่มีมูลค่าสูงมากอันเป็นแนวโน้มที่สูงขึ้นทุกปีนับตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา

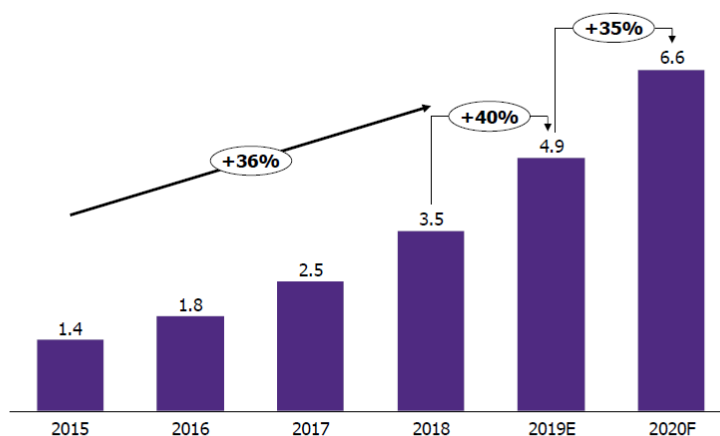
- มูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซไทยในปี 2558 มีมูลค่าถึง 2,245,147.02 ล้านบาท
- มูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซไทยในปี 2559 มีมูลค่าถึง 2,560,103.36 ล้านบาท
- มูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซไทยในปี 2560 มีมูลค่าถึง 2,812,592.03 ล้านบาท
- มูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซไทยในปี 2561 มีมูลค่าถึง 3,150,232.96 ล้านบาท

E-commerce ยังไม่ได้ส่งผลเพียงแคในประเศเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้การค้าระหว่างประเทศเจริญเติบโตตามขึ้นไปด้วย(อ้างใน อร์ตา รัชตานนท์, กชพรรณ สัลเลขนันท์, โชติพัฒน์ กลิ่นสุคนธ์, จิรวัดน์ ภูงาม, & มณฑล ศิริชนะ, 2563) การส่งออกมีการเติบโตขึ้น โดยคิดเป็นร้อยละ 23.1 ของยอดขายผ่านออนไลน์ทั้งหมดโดยสินค้าส่งออกจากประเทศไปยังประเทศอื่น หลัก ได้แก่ อาหารและเครื่องดื่ม เครื่องสำอาง และสินค้าเกษตร ซึ่งส่วนใหญ่จะส่งออกไปยังตลาดอาเซียน จีน และสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตาม การนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศก็มีการเติบโตตามมาด้วยเช่นกัน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือการที่ Platform ที่ให้บริการ E-commerce นำสินค้าจากประเทศจีนเข้ามาจำหน่ายได้โดยตรง จากตัวอย่างดังกล่าวจึงเห็นได้ว่า E-commerce นอกจากจะเป็นโอกาส แต่ก็สามารถกลายเป็นสิ่งท้าทายที่ทำให้ผู้ประกอบการจากต่างประเทศสามารถเข้ามาร่วมแข่งขันเพื่อแย่งชิงผลกำไรได้อีกด้วย

ธุรกิจอีกประเภทที่มีการขยายตัวและเติบโตตามการนิยมของอีคอมเมิร์ซ คือธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ จากรายงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศเปิดเผยว่ามูลค่าตลาดโลจิสติกส์มีมูลค่าตลาดไม่ต่ำกว่า 2.8 หมื่นล้านบาท ซึ่งเติบโตสูงถึง 10-20% ต่อปี(NALISA, 2019) ซึ่งเมื่อมีการซื้อขายและชำระเงินผ่านระบบการค้าขายแบบอีคอมเมิร์ซ เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้ขายจะต้องดำเนินการส่งสินค้าไปยังปลายทางที่เป็นที่อยู่ของผู้ซื้อ ทำให้การขนส่งสินค้าเป็นอีกปัจจัยสนับสนุนอีก

ประการหนึ่งของการค้าขายผ่านระบบอีคอมเมิร์ซ ซึ่งทำให้ธุรกิจด้านการขนส่งพัสดุของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการใช้บริการที่สูงขึ้นเพิ่มตามขึ้นไปด้วย อย่างไรก็ตาม มีภาคเอกชนหลายแห่งมองเห็นช่องทางและโอกาสทางธุรกิจ ในการทำกิจการที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งพัสดุ จึงทำให้เกิดการเข้ามาแข่งขันจากภาคเอกชนเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น

หน่วย : หมื่นล้านบาท



หมายเหตุ : คำนวณจากบริษัทที่ขนส่งพัสดุในไทยรายใหญ่ประมาณ 22 ราย

ที่มา : การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ Enlite

ภาพที่ 6 มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุของไทย (กมลมาลย์ แจ็งล้อม และ ปุญญภาพ ตันติปิฎก, 2020)

จากรูปภาพด้านบน จะพบว่า มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุในประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2015 – 2020 มีการเจริญเติบโตทุกปี

- ปี 2015 มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ 14,000 ล้านบาท
- ปี 2016 มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ 18,000 ล้านบาท
- ปี 2017 มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ 25,000 ล้านบาท
- ปี 2018 มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ 35,000 ล้านบาท
- ปี 2019 มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ 49,000 ล้านบาท

มีการคาดการณ์ว่าปี 2020 มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุจะขยับตัวไปถึง 66,000 ล้านบาท โดยตลาดธุรกิจขนส่งพัสดุ(Parcel delivery) มีการเติบโตต่อเนื่องในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (2017-2019) ที่ขยายตัวได้เฉลี่ย 40% ต่อปี สอดคล้องกับตลาด ecommerce ของไทยที่เติบโตเฉลี่ย 18% ต่อปีจากการประเมินของ Euromonitor(กมลมาลย์ แจ็งล้อม & ปุญญภาพ ตันติปิฎก, 2020) ทำให้คาดว่า การขนส่งพัสดุในปี 2020จะมีจำนวนไม่ต่ำกว่า 4 ล้านชิ้นต่อวันยิ่งไปกว่านั้น การจัดโปรโมชั่นส่งเสริม

การตลาดต่าง ๆ จากการซื้อสินค้าผ่านเว็บไซต์ที่ให้บริการแพลตฟอร์ม e-commerce รายใหญ่ เช่น Lazada หรือ Shopee อาจส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นจากเดิมอีกกว่า 1 ล้านชิ้นต่อวัน

จากสิ่งที่ค้นพบในมิติของทางด้านเศรษฐกิจ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เกิดช่องทางในการประกอบอาชีพใหม่ๆเกิดขึ้น เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการประกอบอาชีพในปัจจุบัน เนื่องจากการประกอบอาชีพในลักษณะนี้สามารถกระทำได้ง่าย โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนในการสร้างร้านค้าที่เป็นลักษณะหรือการค้าขายผ่านหน้าร้านในรูปแบบเดิม ซึ่งต้องใช้งบลงทุนสูงรวมถึงต้องหาทำเลในการตั้งร้านค้า หาดเลือกทำเลผิดพลาด ไม่มีผู้คนมาซื้อสินค้าก็อาจทำให้ขาดทุนจนอาจส่งผลต้องเลิกกิจการในที่สุด นอกจากนี้การค้าขายแบบอีคอมเมิร์ซไม่จำเป็นต้องลงทุนจ้างพนักงาน ซึ่งสามารถประหยัดเงินทุนในการดำเนินกิจการได้ ระบบการค้าขายบนอินเทอร์เน็ตหรืออีคอมเมิร์ซจึงเป็นตลาดใหม่ในการทำธุรกิจ ดึงดูดให้ผู้คนสนใจลงทุนทำธุรกิจผ่านช่องทางนี้มากขึ้น และเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งในการทำการตลาดให้กับสินค้าและบริการของตนเอง เนื่องจากเป็นวิธีการทางตลาดที่ทำได้ค่อนข้างง่ายและลงทุนไม่เยอะเท่ากับการทำการตลาดในรูปแบบอื่น ที่สามารถเข้าถึงผู้คนได้ง่ายและสร้างการรับรู้ได้ในวงกว้าง สามารถสร้างยอดขายได้ตลอดเวลา โดยไม่จำกัดเวลาเปิดกิจการเหมือนร้านค้าธรรมดาที่มีหน้าร้านทั่วไป อีกทั้งการทำตลาดบนระบบอินเทอร์เน็ต ยังเป็นการประหยัดงบประมาณในการลงทุนจากการทำการตลาดของบริษัทหรือผู้ประกอบการที่สนใจลงทุนทำการตลาดให้กับสินค้าและบริการของตนเองในต่างประเทศเพิ่มเติมจากการทำการตลาดในประเทศที่ผู้ประกอบการหรือบริษัทนั้นๆตั้งอยู่ จากแต่เดิมหากผู้ประกอบการต้องการลงทุนในต่างประเทศ ผู้ลงทุนจะต้องประเมินสถานการณ์ให้ดีและเลือกประเทศที่มีศักยภาพเพียงพอในการที่จะไปทำการตลาด เมื่อเลือกประเทศได้แล้วผู้ลงทุนก็ต้องเดินทางไปลงทุนทำการตลาดในประเทศนั้นเอง ซึ่งในหลายๆครั้งอาจจะเกิดอุปสรรคในการทำการตลาดในหลายประการที่อาจส่งผลสำเร็จได้ไม่ดีเท่าที่ควร จนอาจจะไม่คุ้มค่าแก่การลงทุน อีคอมเมิร์ซกลายเป็นอีกช่องทางในการทำการตลาดที่น่าสนใจ เพราะผู้ประกอบการสามารถทำการตลาดบนอินเทอร์เน็ตได้จากประเทศที่ตนเองตั้งอยู่ ซึ่งสามารถประหยัดงบประมาณไปได้มากมาย รวมถึงการทำการตลาดอีคอมเมิร์ซเป็นการทำการตลาดบนระบบออนไลน์ นั้นแสดงว่าหากประเทศมีอินเทอร์เน็ต ก็จะสามารถเข้าถึงการตลาดที่ผู้ประกอบการได้ทำไว้บนอินเทอร์เน็ต การตลาดจึงไม่จำกัดอยู่เพียงแค่ประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้น แต่ทั้งโลกจะสามารถรับรู้และเข้าถึงของการมีอยู่ของสินค้าและบริการนั้นๆได้ และอาจส่งผลให้มียอดขายจากต่างประเทศเพิ่มสูงขึ้น

ในด้านของผู้ซื้อ การเกิดขึ้นของอีคอมเมิร์ซเปรียบเสมือนการเพิ่มและขยายตลาดให้ผู้ซื้อสามารถมีช่องทางในการซื้อสินค้าหรือบริการได้ในอีกช่องทางที่ง่ายขึ้น เข้าถึงได้ง่าย สะดวกสบายมากขึ้น สามารถซื้อสินค้าได้ตลอดเวลา อีกทั้งเป็นการประหยัดเวลาให้กับผู้ซื้อไม่จำเป็นต้องเดินทางไปซื้อสินค้าหรือบริการเอง เพราะเมื่อมีการตกลงซื้อขายและมีการชำระเงินเรียบร้อยแล้ว ผู้ขายก็จะทำการ



จัดส่งสินค้าให้กับผู้ซื้อตามที่อยู่ของผู้ซื้อที่ได้ให้ไว้ ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในประเทศเท่านั้น อีคอมเมิร์ซยังสร้างโอกาสให้ผู้คนสามารถซื้อสินค้าในต่างประเทศได้ แต่อาจจะมีการเพิ่มค่าขนส่งและเสียอากรนำเข้า แต่หากคำนวณแล้วก็อาจจะคุ้มค่ากว่าการเดินทางไปซื้อสินค้าเองและสะดวกสบายมากกว่า

สิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าวจึงเป็นทั้งโอกาสในการทำผลประกอบการให้สูงขึ้นในเรื่องของการขนส่งพัสดุจากการเติบโตของตลาดอีคอมเมิร์ซ อย่างไรก็ตาม การเติบโตของตลาดอีคอมเมิร์ซก็เปรียบเสมือนเป็นอุปสรรคเนื่องจากการเปิดโอกาสและสร้างช่องทางให้มีการเข้ามาแข่งขันทำธุรกิจขนส่งของภาคเอกชน ซึ่งการแข่งขันเหล่านี้เป็นลักษณะในการแข่งขันในการให้บริการ ราคา ความรวดเร็วในการส่งสินค้า ความคล่องตัวในการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ทำให้ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการให้ถูกต้องเพื่อให้สามารถรักษาลูกค้าให้ยังคงอยู่และใช้บริการไปรษณีย์ต่อไป อีกทั้งการที่มีคู่แข่งชั้นเยอะ จะเป็นเสมือนตัวกระตุ้นที่ทำให้ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำเป็นต้องพัฒนาการดำเนินกิจการของตนเองให้มีคุณภาพที่ดีมากยิ่งขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งก็จะทำให้สร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน ซึ่งนอกจากผลประโยชน์จะตกอยู่กับบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัดแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมที่ประชาชนทั้งหลายย่อมได้รับการบริการที่ดียิ่งขึ้นและช่วยเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีและเศรษฐกิจให้เติบโตมากยิ่งขึ้น

### **ปัจจัยด้านเทคโนโลยี**

จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการสื่อสารและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่มีความทันสมัยมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการใช้งานที่ง่ายมากขึ้น โดยเฉพาะเทคโนโลยี สมาร์ทโฟน (Smartphones) ที่ปัจจุบันมีการแข่งขันกันในด้านการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสมาร์ทโฟนอย่างต่อเนื่อง โดยสมาร์ทโฟนในปัจจุบันมีความสามารถที่หลากหลายมากขึ้นไม่เพียงแต่เฉพาะโทรศัพท์เข้าหรือออกแต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้สมาร์ทโฟนมีการปรับราคาลดลงมาจนไม่แพงเหมือนดังเช่นในอดีต มีการผลิตสมาร์ทโฟนออกมาในราคาหลายระดับตั้งแต่รุ่นที่มีราคาเพียงไม่กี่พันจนถึงหลักหมื่นสามารถหาซื้อใช้งานได้ง่าย จากรายงานการสำรวจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน ปี2561(ไตรมาสที่ 4) มีการใช้อุปกรณ์ในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต พบว่า ผู้ใช้อินเทอร์เน็ตใช้โทรศัพท์มือถือแบบ Smart Phone ในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตมากที่สุดคือ ร้อยละ 96.9 รองลงมาใช้คอมพิวเตอร์ PC ร้อยละ 35.4 และใช้ Notebook ร้อยละ 13.5 และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการมีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน

จำนวนและร้อยละของครัวเรือนที่มีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ  
และการสื่อสาร พ.ศ.2558 – 2561

ปี	จำนวน ครัวเรือน ทั้งสิ้น (พัน ครัวเรือน)	ร้อยละของครัวเรือน ที่มีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร			
		โทรศัพท์ พื้นฐาน	โทรสาร	คอมพิวเตอร์	การเชื่อมต่อ อินเทอร์เน็ต
2558	20,642.9	12.3	1.4	29.5	52.2
2559	21,367.2	12.2	1.4	28.4	59.8
2560	21,513.4	9.3	1.2	24.8	64.4
2561 (ไตรมาส 1)	21,418.7	7.2	0.9	20.9	67.7
2561 (ไตรมาส 4)	21,583.8	6.1	0.7	18.3	71.3

ภาพที่ 7 จำนวนและร้อยละของครัวเรือนที่มีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ. 2558-2561

จากตารางด้านบน จะพบว่าระหว่างปี2558-2561 พบว่า ครัวเรือนที่มีโทรศัพท์พื้นฐานมีแนวโน้มลดลงจากร้อยละ 12.3 ในปี 2558 เป็น ร้อยละ6.1 ครัวเรือนที่มีเครื่องโทรสารลดลงจากร้อยละ 1.4 ในปี 2558 เป็น ร้อยละ 0.7 ในปี2561 ครัวเรือนที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ลดลงจากร้อยละ 29.5 ในปี 2558 เป็น ร้อยละ 18.3ในปี 2561 สำหรับครัวเรือน ที่มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 52.2 ในปี 2558 เป็นร้อยละ 71.3 ในปี โดยการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่เพิ่มขึ้นเป็นเพราะมีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตแบบไร้สายเคลื่อนที่ผ่านโทรศัพท์มือถือ 3G ขึ้นไป (เช่น WCDMA,EV-DO) ถึงร้อยละ 76.1

นอกจากนี้สมาร์ทโฟนยังมีความพิเศษในด้านที่สามารถสามารถรองรับการใช้งานอินเทอร์เน็ต และสามารถใช้งานแอปพลิเคชัน (Application) หรือโปรแกรมที่ติดตั้งเอาไว้เพื่อการใช้งานบนสมาร์ตโฟนในการทำกิจกรรมต่างๆ โดยแอปพลิเคชันที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันคือแอปพลิเคชันที่เกี่ยวข้องกับการสนทนาหรือโซเชียลเน็ตเวิร์ค (Social Network) เช่น LINE, Facebook, Twitter ที่ในปัจจุบันแอปพลิเคชันเหล่านี้ถูกพัฒนาให้มีความหลากหลายและดึงดูดให้ผู้คนใช้แอปพลิเคชันเหล่านี้จนกลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันเพื่อติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นและกลายเป็นเครือข่ายสังคมบนโลกอินเทอร์เน็ตที่ผู้คนสามารถทำความรู้จัก สนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นที่ตนเองสนใจ แบ่งปันเรื่องราวของตนเองและรับรู้ถึงการใช้ชีวิตของบุคคลอื่น ๆ ได้ เพียงแค่ทำผ่านอุปกรณ์สื่อสารที่

สามารถเชื่อมต่อกับระบบอินเทอร์เน็ตได้ อาทิเช่น คอมพิวเตอร์ (Computer) สมาร์ทโฟน (Smart Phone) หรือ แท็บเล็ต (Tablet) เป็นต้น

โซเชี่ยลเน็ตเวิร์คยังมีผลต่อการทำการตลาดหรือการประชาสัมพันธ์ โฆษณาสินค้าและบริการ เป็นอีกช่องทางในการทำการตลาดออนไลน์ โดยรายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยปี 2562 ของ(สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์) ซึ่งเป็นองค์การมหาชนภายใต้สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยรายงานดังกล่าวระบุว่าปัจจุบันผู้คนใช้เวลาในการใช้อินเทอร์เน็ตเฉลี่ยแล้วมากกว่า 10 ชั่วโมงต่อวัน โดยผู้ใช้อินเทอร์เน็ตสำหรับไปสำหรับการใช้โซเชี่ยลมีเดียผ่านอินเทอร์เน็ตถึง 91.2 % จากความนิยมในการใช้โซเชี่ยลเน็ตเวิร์ค จึงเป็นอีกช่องทางในการที่จะดึงดูดให้ผู้คนสนใจสินค้าและบริการตนเอง โดยช่องทางการตลาดบนโซเชี่ยลเน็ตเวิร์ค โดยแบ่งประเภทผู้ประกอบการออกเป็นสองประเภท คือ ประเภทแรก เป็นผู้ประกอบการ SME มีการเลือกใช้โซเชี่ยลเน็ตเวิร์คในการทำการตลาดมากที่สุด คือ LINE คิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 32.10 รองลงมา คือ Facebook Ads คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 30.27% ช่องทางInstagram Ads คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 26.83 ช่องทางอื่น ๆ เช่น การจ้าง Influencer ให้รีวิวสินค้าผ่าน TikTok ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันใหม่ที่มีความนิยมเป็นอย่างมาก มียอดการดาวน์โหลดมากกว่า 315 ล้านครั้ง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 5.00 และ ช่องทาง Google Ads คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2.80 ขณะที่ ผู้ประกอบการ Enterprises เลือกใช้ช่องทางโซเชี่ยลเน็ตเวิร์คที่มากที่สุด ได้แก่ Facebook คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 95.00 รองลงมาคือ Google Ads คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 75.00 ช่องทาง LINE 60.00% ช่องทาง Instagram Ads 35.00% และ ช่องทางสุดท้ายคือ YouTube 30.00

นอกจากโซเชี่ยลเน็ตเวิร์คแล้ว ยังมีการพัฒนาเทคโนโลยีสื่อกลางในการซื้อขายสินค้าอีกอย่าง นั่นก็คือ เว็บไซต์ถือเป็นตัวกลางระหว่างร้านค้าและลูกค้า หรือ แพลตฟอร์ม (Platform) โดยแพลตฟอร์มจะทำหน้าที่เปรียบเสมือนตลาดกลางที่จัดหาพื้นที่ให้มีผู้นำเสนอขายสินค้าและเปิดให้ผู้ที่สนใจสินค้าเข้ามาเยี่ยมชมสินค้า เพื่อดูรายละเอียดสินค้าว่าตรงกับความต้องการของตนหรือไม่และหากสนใจจะสั่งซื้อสินค้า แพลตฟอร์มจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการในการดำเนินการซื้อขายต่างๆ อาทิเช่น การจัดการในเรื่องของสินค้าคงเหลือในคลังสินค้า การจดจำข้อมูลของลูกค้าและจำแนกประเภทสินค้า ช่องทางรับชำระเงิน การติดตามสถานการณ์ส่งสินค้า เป็นต้น ซึ่งแพลตฟอร์มที่ดีจะมีขั้นตอนในการใช้ที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน มีรูปแบบที่สวยงาม ทำให้ดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาเยี่ยมชมร้านค้าของผู้ขายมากขึ้น เพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดการสั่งซื้อ และอำนวยความสะดวกให้กับผู้ขายให้สามารถจัดการระบบร้านค้าของตนเอง เปรียบเสมือนมีผู้ช่วยประจำร้าน

นอกจากระบบที่เป็นสื่อกลางถูกการพัฒนาจนทำให้การซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตเป็นเรื่องที่ง่ายเพียงแค่นั่งปลายนิ้วแล้ว การชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็เป็นอีกสิ่งที่ได้รับการพัฒนาเป็นอย่างมากเช่นกัน จากแต่ก่อนหากต้องการชำระค่าสินค้าหรือบริการ ผู้ซื้อจะต้องชำระด้วยเงินสด

เท่านั้น ซึ่งจากการที่เทคโนโลยีได้มีความเจริญก้าวหน้าและถูกพัฒนาให้ใช้งานได้ง่ายขึ้น เข้าถึงได้ง่ายขึ้น รวมทั้งการพัฒนาาระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่สูงมากขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการเงินในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า E-Payment หรือ Electronic Payment System หรือการชำระเงินผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ ซึ่งจะสามารถทำธุรกรรมทางการเงินต่างๆ หรือการชำระค่าสินค้าหรือบริการได้ โดยวิธีการในการชำระเงินในรูปแบบ E-Payment ก็สามารถทำได้หลายทาง โดยในปัจจุบัน E-Payment นี้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ตามที่ได้กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติ ระบบการชำระเงิน พ.ศ. ๒๕๖๐ ดังนั้นก่อนที่จะเปิดใช้งาน ผู้ที่ต้องการให้บริการจะต้องทำการอนุญาตเสียก่อน โดยมีรูปแบบสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ระบบการเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Money) เป็นระบบที่เป็นการชำระเงินให้กับผู้ให้บริการล่วงหน้า โดยจะทำการบันทึกมูลค่าเงินดังกล่าวให้อยู่ในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สามารถชำระค่าสินค้าและบริการหรือทำธุรกรรมต่างๆได้เหมือนเงินสดตามร้านค้าที่ยินยอมรับชำระผ่านระบบของผู้ให้บริการ อาจอยู่ในรูปแบบบัตรแข็ง(Card Base) หรือ อาจจะเป็นระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ (Network Base)

2. บริการเครือข่ายบัตรเครดิต เป็นระบบเครือข่ายในการรับส่งข้อมูลในการทำธุรกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการชำระค่าสินค้าหรือบริการต่างๆผ่านบัตรเครดิต หรือการเรียกเก็บเงิน หักทอนบัญชี โดยบริษัทผู้ให้บริการบัตรเครดิตจะมีการสร้างระบบการกรอกข้อมูลบัตรเครดิตเพื่อใช้ในการชำระเงินได้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

3. บริการเครือข่าย EDC Network เป็นการให้บริการเป็นจุดศูนย์กลาง จุดเชื่อมโยง ในการรับส่งข้อมูลระหว่างผู้ใช้บริการเครือข่ายอีดีซี (Electronic Data Capture : EDC) อันเป็นอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการรับส่งข้อมูล การชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์จากบัตรเครดิต บัตรเดบิต เงินอิเล็กทรอนิกส์ หรือบัตรอิเล็กทรอนิกส์อื่นใด ไปยังผู้ให้บริการที่ออกบัตรนั้น (Issuer)

4. บริการสวิตชิงในการชำระเงิน หมายความว่า บริการเป็นศูนย์กลางหรือจุดเชื่อมต่อรับส่งข้อมูลรายการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่ผู้ให้บริการตามที่ตกลงกัน แต่ไม่ได้เป็นผู้รับส่งข้อมูลโดยตรง เป็นการเก็บข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องให้กับสมาชิก

5. บริการหักบัญชี (Clearing) ระบบในการรับส่ง ตรวจสอบ คำนวณยอดหนี้ ส่งข้อมูล และยืนยันการชำระเงินของลูกหนี้กับเจ้าหนี้

6. บริการชำระดุล (Settlement) เป็นระบบการชำระเงินที่มีการตกลงไว้ล่วงหน้าระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อสินค้าหรือบริการว่าให้ทำการหักเงิน จากยอดเงินในบัญชีเงินฝากของผู้ซื้อเพื่อทำการชำระค่าสินค้าหรือบริการ หรือการชำระหนี้ต่างๆตามที่ตกลงกันไว้ ให้กับผู้ขายหรือเจ้าหนี้

7. บริการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านอุปกรณ์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือผ่านทางเครือข่าย เป็นการรับโอนสิทธิของผู้ใช้บริการให้กับผู้ให้บริการในการดำเนินการครอบครองเงิน ถอนเงิน หรือหัก

เงินเพื่อชำระหนี้หรือชำระหนี้ด้วยวิธีการอิเล็กทรอนิกส์ 1. เป็นผู้ให้บริการชำระเงินจากผู้โอน/ลูกหนี้ให้กับผู้รับโอน/เจ้าหนี้ โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ (นอกเหนือจากเงินอิเล็กทรอนิกส์) เช่น เคาน์เตอร์ธนาคาร เครื่อง ATM (Issuer) เครื่องอีดีซี (Issuer และ Acquirer) โทรศัพท์มือถือ (Mobile banking), Internet (Internet banking) เป็นต้น

8. บริการรับชำระเงินแทน หมายความว่า บริการรับชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์แทนเจ้าหนี้ เป็นการให้บริการรับชำระค่าสินค้า ค่าบริการ หรือค่าอื่นใดทางอิเล็กทรอนิกส์ จากผู้ขอรับบริการ/ลูกหนี้แทนเจ้าหนี้ค่าสินค้า ค่าบริการ หรือเจ้าหนี้อื่นใด

ซึ่งในปัจจุบันมีการเลือกใช้ช่องทางการชำระเงินแบบไร้เงินสดมากขึ้นกว่าในอดีต การเติบโตของ E-payment (การจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์) ที่ภาพรวมเติบโตขึ้นร้อยละ 35.7% โดยบริการที่เติบโต สูงสุด คือ บริการโอนเงินและการชำระเงินผ่านอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Internet/Mobile banking) จากที่แต่ก่อนหากต้องการชำระค่าสินค้า บริการ หรือการทำธุรกรรมทางการเงินใดๆ ต้องอาศัยเงินสดเป็นตัวกลาง โดยช่องทางที่ผู้บริโภคใช้ชำระเงินให้กับผู้ประกอบการ SMEs มากที่สุด คือ ช่องทางเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันธนาคาร 46.37% รองลงมา คือ บัตรเครดิต/บัตรเดบิต 24.46% และบัตรพรีเพด 19.40% ส่วนช่องทางที่ผู้บริโภคใช้ชำระเงินให้กับผู้ประกอบการ Enterprises มากที่สุด คือ ผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันธนาคาร 38.14% รองลงมา คือ บัตรเครดิต/บัตรเดบิต 31.40% และการส่งจ่ายด้วยเช็ค (Cheque) /ใบสั่งของ(Purchase Order) 16.76% ส่วนในปี 2563 จากวิกฤตโควิด-19 อาจนำไปสู่สังคมไร้เงินสดและคาดว่าความคุ้นชินนี้จะกลายเป็น New Normal ทำให้เกิดความสะดวกสบายในการซื้อขายผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น เนื่องจากใช้ระยะเวลาที่ไม่ยาวนาน มีการพัฒนาความปลอดภัยมากขึ้น และไม่จำกัดแต่เพียงการชำระเงินซื้อสินค้าภายในประเทศ แต่ยังรวมถึงเปิดโอกาสในการซื้อขายสินค้าทั่วโลกได้ ทำให้การซื้อขายบนอินเทอร์เน็ตมีแนวโน้มที่จะเติบโตสูงและได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตามการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ไม่สามารถมองข้ามได้ เนื่องจากในปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเปรียบเสมือนเป็นเรื่องธรรมดาในชีวิตประจำวันของผู้คนไปเสียแล้ว จากปัจจัยในข้างต้น หากมองว่าเป็นโอกาส ก็คือการซื้อขายบนอินเทอร์เน็ตมีการพัฒนาทางเทคโนโลยีให้มีความสะดวกสบายในการซื้อขายมากขึ้น ทำให้จำเป็นต้องใช้ธุรกิจในการขนส่งสินค้ามากขึ้น ซึ่งนั่นเป็นโอกาสทางธุรกิจที่จะสร้างรายได้และผลประกอบการเพิ่มมากขึ้นและทำกำไร ที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะต้องรักษาเอาไว้และพยายามพัฒนา ปรับปรุงกลยุทธ์ให้การดำเนินธุรกิจในด้านขนส่งมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ แต่หากมองว่าเป็นอุปสรรค ก็ถือว่าเทคโนโลยีดังกล่าวทำให้ธุรกิจทางการเงินของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เช่น บริการชำระค่าบิลต่าง ๆ ธุรกรรมออนไลน์ ตัวแลกเงินไปรษณีย์ ได้รับผลกระทบไปด้วย

เนื่องจากผู้ใช้บริการมีช่องทางอื่นที่สะดวกสบายกว่า ประหยัดเวลากว่า ซึ่งอาจทำให้ประชาชนเข้ามาใช้บริการทางการเงินของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ลดน้อยลง

#### ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม

ตามลักษณะสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการที่อินเทอร์เน็ตกลายเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิต เนื่องจากผู้ซื้อสินค้าหรือบริการสามารถทำธุรกรรมทางการเงินค้าดังที่กล่าวไปในข้างต้นได้ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต อาทิเช่น คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันแทบจะทุกคนจะต้องมีและใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เหล่านี้ตามลักษณะสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการที่อินเทอร์เน็ตกลายเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิต ซึ่งในรายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยปี 2562 ของ(สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์) ซึ่งเป็นองค์การมหาชนภายใต้สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยรายงานดังกล่าวระบุว่าปัจจุบันผู้คนใช้เวลาในการใช้อินเทอร์เน็ตเฉลี่ยแล้วมากกว่า 10 ชั่วโมงต่อวัน โดยผู้ใช้อินเทอร์เน็ตสำหรับไปสำหรับการใช้โซเชียลมีเดียผ่านอินเทอร์เน็ตถึง 91.2 % นอกจากนี้ยังใช้เพื่อความบันเทิง การค้นหาข้อมูล รับ-ส่งอีเมลล์ นั้นรวมไปถึงการชำระสินค้าและบริการซึ่งคิดเป็น 60.6% และการเลือกซื้อสินค้าและบริการบนอินเทอร์เน็ตคิดเป็น 57% ของระยะเวลาในการใช้อินเทอร์เน็ต ซึ่งถึงแม้บางครั้งผู้เข้าใช้อาจจะไม่ได้ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อทำธุรกรรมการซื้อขายโดยตรงโดยอาจจะกำลังทำกิจกรรมอื่นแต่ในปัจจุบันมีการทำการตลาดที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณาซื้อขายสินค้าบนระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งก็อาจจะดึงดูดให้ผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในขณะนั้นสนใจและเข้าดูรายละเอียดการค้า ซึ่งก็ยิ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขายการซื้อขายสินค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้

รวมไปถึงพฤติกรรมในการจ่ายเงินที่ผู้บริโภคเลือกที่จะใช้การจ่ายเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Payment ซึ่งทำให้ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการไม่จำเป็นต้องใช้เงินสดในการใช้จ่ายอีกต่อไป อีกทั้งการทำธุรกรรมดังกล่าวผู้ซื้อสินค้าและบริการสามารถทำได้ทุกที่ไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัย หรือ ที่ทำงาน เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในระบบของผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต แพลตฟอร์มในการทำธุรกรรมการเงินออนไลน์ที่ปัจจุบันได้มีการพัฒนาให้มีความปลอดภัยและใช้งานได้ง่าย ซึ่งนั่นยิ่งตอกย้ำพฤติกรรมของผู้ซื้อสินค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ที่สามารถซื้อสินค้าและบริการได้ทุกแห่งและชำระค่าสินค้าหรือบริการโดยไม่จำเป็นต้องไปชำระเงินที่ร้านหรือสถานประกอบการอีกต่อไป

จากความสะดวกสบายของเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นมาอย่างมากมายนั้น ย่อมเป็นการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของคนในสังคมให้เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ซึ่งจากการศึกษาค้นพบว่า ผู้คนจึงเริ่มมีมุมมองในการซื้อสินค้าหรือเข้ารับบริการที่เปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น ในปัจจุบันผู้บริโภคจะยึดหลัก “ความสะดวก” ไว้ก่อน ซึ่งต่างจากผู้บริโภคในสมัยก่อน หากต้องการซื้อสินค้าหรือบริการ จะต้องใช้ความพยายามในการที่จะต้องเดินทางไปซื้อสินค้าหรือรับบริการที่สถานประกอบการเอง ทำให้ในหลายๆครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปยังสถาน

ประกอบการ ซึ่งในหลายๆครั้ง โดยเฉพาะในต่างจังหวัด สถานประกอบการมักจะตั้งอยู่ในตัวเมือง ซึ่งทำให้ประชาชนรอบนอกตัวเมืองอาจจะต้องประสบความยากลำบากในการที่จะต้องเดินทางเข้ามาในตัวเมือง นอกจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น ยังเป็นการเสียเวลามากในการเข้ามาซื้อสินค้าหรือบริการดังกล่าว ซึ่งไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตในปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเร่งรีบ และตารางเวลาที่เต็มไปด้วยกิจกรรมระหว่างวัน ซึ่งการไปซื้อสินค้าหรือรับบริการด้วยตนเองอาจจะไม่สะดวกเท่าไร ประชาชนจึงเริ่มใช้จ่ายผ่านระบบการค้าขายบนอินเทอร์เน็ตหรืออีคอมเมิร์ซมากขึ้น เพื่อความสะดวกสบายและประหยัดเวลาในการซื้อสินค้าและบริการโดยไม่จำเป็นต้องหน้าร้านเพื่อไปรับสินค้าเมื่อมีการซื้อขายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ก็เพียงแค่ออเดอร์ให้ร้านค้าส่งมอบสินค้าหรือมอบบริการมาให้เท่านั้น ซึ่งอาจจะยอมจ่ายเงินเพิ่มอีกเล็กน้อยเพื่อแลกกับการที่ตนเองไม่จำเป็นต้องไปซื้อของที่สถานประกอบการเองอีกต่อไป

นอกจากนี้ระบบการค้าขายบนอินเทอร์เน็ตหรืออีคอมเมิร์ซ เป็นอีกจุดเปลี่ยนที่ทำให้วิถีชีวิตผู้คนในการซื้อสินค้าหรือบริการเปลี่ยนไป เพราะสามารถทำให้ผู้ซื้อสามารถ “วางแผน” การซื้อสินค้าได้มากยิ่งขึ้น สามารถพิจารณาดูรายละเอียดสินค้า และสอบถามจากผู้ขายได้โดยตรงซึ่งมีหลากหลายช่องทางในการติดต่อได้ รวมถึงยังสามารถเปรียบเทียบราคาสินค้าหรือบริการจากผู้ประกอบการอื่นๆ ที่ขายสินค้าหรือส่งมอบบริการประเภทเดียวกัน ซึ่งในอดีตวิธีการที่จะดูรายละเอียดสินค้าหรือสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผู้ซื้อจะต้องทำการเดินทางไปตรวจสอบของเองที่สถานประกอบการ รวมถึงต้องเดินทางหรือแสวงหาร้านที่มีสินค้าใกล้เคียงกันเพื่อเปรียบเทียบรายละเอียดและราคาของสินค้า ทำให้เสียเวลาเป็นอย่างมาก ซึ่งทำให้ผู้ซื้อสามารถวางแผนจำนวนสินค้าหรือจำนวนครั้งของบริการได้ เป็นการไม่จำกัดพื้นที่ในการเลือกซื้อสินค้าบริการอีกต่อไป คอมเมิร์ซแก้ไขปัญหานี้ด้วยการใช้ระบบการทำรายการซื้อขายสินค้าผ่านตัวกลางอย่างระบบ Platform ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นตลาดกลางที่เปิดพื้นที่ให้ผู้ประกอบการสินค้าและบริการทั่วทุกแห่งในประเทศสามารถวางขายสินค้า ลดอุปสรรคและระยะทาง ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการที่อยู่ต่างจังหวัด ก็สามารถซื้อสินค้าและบริการที่อยู่กรุงเทพมหานครได้ หรือแม้แต่ต่างประเทศหากมองเห็นว่าสินค้าหรือบริการนั้นมีคุณภาพ คุ่มค่ากับราคาที่ผู้ซื้อจะต้องจ่าย

อินเทอร์เน็ตยังที่เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปได้มีการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทำให้ผู้ซื้อสามารถตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการได้ง่ายมากขึ้น เพียงแค่ค้นหาจากประสบการณ์ของผู้ที่เคยซื้อสินค้าหรือบริการเหล่านั้น ว่าสินค้าที่วางจำหน่ายอยู่บนอินเทอร์เน็ตโดยผู้ประกอบการรายนี้มีลักษณะคุณภาพอย่างไร มีความถูกต้องตรงตามกับที่ประกาศบนอินเทอร์เน็ตหรือไม่ผู้คนเริ่มกล้าที่จะออกมาแบ่งปันประสบการณ์ ให้คำวิจารณ์ มอบคำติชมให้ผู้ประกอบการได้รับทราบและนำไปปรับปรุงสินค้าหรือบริการ ทำให้การดำเนินกิจการของตนเองดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือที่ทราบกันในนามของ “การรีวิวสินค้า” ซึ่งยิ่งมีการรีวิวสินค้ามากขึ้น

เท่าไร ก็จะส่งผลต่อการตัดสินใจและเปรียบเทียบกับสินค้าใกล้เคียงอื่นๆ ในการซื้อสินค้าของลูกค้าตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยของ นภัสสร แยมอุทัย (2558) ที่ค้นพบว่าการแบ่งปันประสบการณ์ในการซื้อสินค้าหรือบริการบนอินเทอร์เน็ตโดยผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าหรือบริการด้วยตนเอง จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคคนอื่นที่เข้ามาอ่านเพื่อรับรู้ข้อมูลผ่านทาง การอ่านบทความในการรีวิว โดยพวกเขาจะมองว่าการแบ่งปันข้อมูลจากผู้บริโภคด้วยตนเอง หรือที่เรียกว่า Consumer Review (CR) จะสามารถเสริมสร้างความรู้และข้อมูลของสินค้าหรือบริการ และส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ แต่หากผู้บริโภครับทราบว่าบทความในการรีวิวสินค้าหรือบริการดังกล่าวเป็นการว่าจ้างนักการตลาดมาเขียนบทความให้ข้อมูลสินค้าหรือบริการ หรือที่เรียกว่า Sponsored Review (SR) ถึงแม้ผู้บริโภคจะชื่นชอบคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริโภคอาจจะไม่เชื่อถือในข้อมูลดังกล่าว เนื่องจากมองว่าเป็นการโฆษณาสินค้าในรูปแบบหนึ่ง ข้อมูลที่ได้รับอาจเป็นสิ่งที่ถูกจัดสร้างขึ้นมาเพื่อการโฆษณา ซึ่งจะต้องบอกถึงแต่ด้านดีของสินค้าหรือบริการนั้นๆ เพื่อรักษาผลประโยชน์ให้กับสินค้าหรือบริการดังกล่าว ผู้บริโภคจึงจำเป็นต้องใช้วิจารณญาณในการรับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการนั้นๆ เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามหากผู้บริโภครับทราบว่าบทความที่ใช้ในการรีวิวในรูปแบบ Consumer Review มีข้อมูลบางประการที่อาจส่อไปในทางที่วาทความดังกล่าวมีเจตนาที่จะปิดบังสถานะว่าได้รับการสนับสนุนให้เขียนบทความดังกล่าว หรืออันที่จริงแล้วบทความดังกล่าวเป็น Sponsored Review แต่กลับบอกว่าบทความนี้เป็น Consumer Review

เทคโนโลยียังเปิดโอกาสให้มีช่องทางในการร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าและบริการได้สะดวกมากขึ้นอีกด้วย จากแต่ก่อนที่หากต้องการร้องเรียนปัญหาของสินค้าและบริการ ผู้บริโภคจะต้องไปร้องเรียนยังที่สถานประกอบการเอง แต่ในปัจจุบันมีการพัฒนาให้มีช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียนมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นทางโทรศัพท์ การติดต่อผ่านอีเมล เว็บไซต์ขององค์กร หรือการร้องเรียนผ่านโซเชียลมีเดีย ซึ่งทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการส่งข้อมูลให้สถานประกอบการต่างๆ ทราบถึงผลย้อนกลับจากสินค้าและบริการ ทั้งในเรื่องของความพึงพอใจ คำติชม รวมถึงรับฟังความเดือดร้อนหรือข้อเรียกร้องจากประชาชน เพื่อพยายามแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนเหล่านั้น และนำมาปรับปรุงแก้ไขสินค้าหรือการให้บริการต่อไป

สิ่งที่ค้นพบในข้างต้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า แม้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ไม่ใช่ผู้ประกอบการที่จัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการโดยตรง แต่อย่างไรก็ตาม ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่า บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เป็นลักษณะของธุรกิจที่ส่งเสริมเกื้อหนุนกันและส่งผลกระทบต่อกันและกัน เพราะเมื่อมีการซื้อขายสินค้าทางอินเทอร์เน็ตกันแล้ว ผู้ซื้อจำเป็นต้องเลือกผู้ประกอบการในด้านขนส่ง เพื่อส่งสินค้าให้กับลูกค้าของตน ซึ่งการเลือกขนส่งที่ดี มีคุณภาพ มีความรวดเร็ว ย่อมส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น เพราะได้รับสินค้าเร็ว ซึ่ง



เมื่อมีการแบ่งปันประสบการณ์การใช้งานของผู้บริโภคผู้อื่นที่เคยซื้อสินค้าและบริการ หรือที่คุ้นเคยกับคำว่า “การรีวิวสินค้า (Review)”

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริการในด้านบ่นให้ได้ นอกจากนี้ จากการใช้คนในปัจจุบันมีช่องทางในการสื่อสารและบอกต่อถึงประสบการณ์ที่ได้รับจากการบริการที่มากมายหลายช่องทาง จึงทำให้มีผู้ใช้บริการจำนวนมากบอกถึงสิ่งที่ตนได้รับหลังจากได้รับบริการ คำแนะนำดีชมในการให้บริการ รวมถึงการร้องเรียนถึงการได้รับบริการที่ไม่ดี ซึ่งการที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นองค์กรที่ก่อตั้งมานานและมีผู้ใช้บริการเยอะเป็นจำนวนมาก ย่อมเป็นเรื่องปกติที่จะได้รับข้อมูลการตอบกลับ (Feedback) เป็นจำนวนมาก นั้นจึงหมายความว่า บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในยุคปัจจุบันต้องแบกรับความคาดหวังของประชาชนในสังคมที่ต้องการให้มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ รวมถึงการรักษาชื่อเสียงขององค์กรไปพร้อมกัน เนื่องจากช่องทางในการให้ข้อมูลการบริการดังกล่าวเป็นพื้นที่สาธารณะบนอินเทอร์เน็ต มีผู้คนจำนวนมากสามารถเข้าถึงข้อมูลของการให้บริการ ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่หากมีผู้ต้องการร้องเรียนการให้บริการ ผู้ร้องเรียนจำเป็นต้องไปร้องเรียนด้วยตนเอง ณ สถานที่ประกอบการ ซึ่งจะมีผู้รู้เรื่องราวทั้งหมดเพียงแค่สองฝ่ายคือผู้ที่ร้องเรียน กับ หน่วยงานที่รับเรื่องร้องเรียน รวมถึงกระบวนการในการร้องเรียนมีขั้นตอนที่ยุ่งยากและซับซ้อน จนทำให้หลายครั้งผู้ร้องเรียนตัดสินใจไม่ร้องเรียนและยุติการดำเนินการร้องเรียนไปเสีย ซึ่งแตกต่างกับในปัจจุบันที่บุคคลทั่วไปสามารถร้องเรียนผ่านอินเทอร์เน็ตซึ่งมีหลายช่องทางอาทิเช่น การโพสต์ข้อความลงในเว็บไซต์ การใช้งานที่เปิดให้บุคคลต่างๆสามารถเข้ามารับรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ การโพสต์ลงเว็บไซต์ Social media ที่มีเครือข่ายของผู้คนสามารถเข้ามารับรู้และบอกต่อกันในโลกออนไลน์ ทำให้ข่าวสารสามารถแพร่กระจายได้ง่าย รวดเร็ว และเข้าถึงบุคคลได้ในจำนวนมากและหลายระดับ ซึ่งการใช้งานเว็บไซต์เหล่านี้สามารถใช้งานได้ง่ายเพียงแค่พิมพ์ข้อความและกดโพสต์ลงในพื้นที่ของตนเอง ผู้คนก็สามารถเข้ามาอ่านข้อความส่งต่อข้อความเหล่านี้ไปยังพื้นที่บนอินเทอร์เน็ตในส่วนอื่นๆได้

## 1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประเภทสภาพแวดล้อมเฉพาะงาน

### ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กร

จากความสะดวกสบายของเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นมาอย่างมากมายนั้น ย่อมเป็นการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนในสังคมให้เปลี่ยนแปลงไป ผู้คนจึงเริ่มมีมุมมองในการซื้อสินค้าหรือเข้ารับบริการที่เปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น เมื่อมีการซื้อขายบนอินเทอร์เน็ตหรืออีคอมเมิร์ซมากขึ้นการใช้ระบบการทำรายการซื้อขายสินค้าผ่านตัวกลางอย่างระบบ Platform ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นตลาดกลางที่เปิดพื้นที่ให้ผู้ประกอบการสินค้าและบริการทั่วทุกแห่งในประเทศสามารถวางขายสินค้า ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการที่อยู่ต่างจังหวัด ก็สามารถซื้อสินค้าและบริการที่อยู่กรุงเทพมหานครได้ หรือแม้แต่ต่างประเทศ หากมองเห็นว่าสินค้าหรือบริการนั้นมีคุณภาพ คุ่มค่ากับราคาของผู้ซื้อจะต้องจ่าย เพื่อความ

สะดวกสบายในการซื้อสินค้าและบริการโดยไม่จำเป็นต้องหน้าร้านเพื่อไปปรับสินค้าเอง และไม่จำเป็นต้องไปสถานที่ประกอบการในเวลาเปิดทำการ เพราะผู้ซื้อจะทำการส่งสินค้าหรือบริการดังกล่าวโดยใช้ระบบขนส่งและโลจิสติกส์ โดยผู้ซื้อยอมเสียค่าใช้จ่ายในเรื่องของการขนส่ง ซึ่งความสะดวกสบายเหล่านี้จึงกลายเป็นอีกปัจจัยที่ทำให้ผู้บริโภคพิจารณาว่าจะซื้อสินค้าหรือบริการจากผู้ประกอบการหรือไม่ ถ้าหากว่าเป็นสินค้าหรือบริการ ที่มีผู้ประกอบการหลายรายดำเนินกิจการอยู่ ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการก็จะเลือกซื้อสินค้าหรือรับบริการจากผู้ประกอบการที่มีระบบที่สามารถเปิดโอกาสให้ซื้อสินค้าหรือรับบริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้ แทนผู้ประกอบการรายอื่นที่ไม่มีช่องทางการซื้อขายนี้ โดยอาจจะยอมเสียค่าบริการเพิ่ม แต่ผู้บริโภคคิดว่าเป็นการยอมซื้อความสะดวกสบายของตน การขนส่งที่รวดเร็วเป็นอีกสิ่งที่ยังบอกถึงคุณภาพของการจัดการร้านค้า เป็นการแสดงออกถึงการใส่ใจลูกค้า มีความกระตือรือร้นที่จะจัดส่งสินค้าหลังจากมีการชำระเงินเสร็จสิ้นแล้ว

ผู้ประกอบการก็ต้องเลือกบริษัทที่จัดการขนส่งที่ดี โดยจุไรพร พิณใจชอบ (2560) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่สามารถส่งผลให้ผู้ประกอบการมีความพึงพอใจในการใช้บริการบริษัทขนส่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. สามารถจัดส่งสินค้าหรือบริการได้อย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้น หรือภายในระยะเวลาที่กำหนด
2. สินค้าถึงที่หมายปลายทางได้อย่างถูกต้อง ไม่สูญหายระหว่างทาง รวมถึงการรักษาสภาพพัสดุให้อยู่ในสภาพที่ดี ไม่ชำรุดหรือเสียหาย
3. มีการอำนวยความสะดวกในเรื่องของการจัดการขนส่ง เช่นอาจจะมีการไปปรับสินค้าถึงบ้าน เป็นต้น
4. พนักงานให้บริการและให้ความช่วยเหลือในการใช้บริการที่ศูนย์บริการรับสินค้าของบริษัทขนส่งเป็นอย่างดี มีขั้นตอนในการใช้บริการที่ง่ายไม่ซับซ้อน และไม่ใช้เวลานาน
5. มีช่องทางในการจัดส่งที่กระจายอยู่ในหลายพื้นที่
6. ค่าขนส่งที่ไม่สูงมากจนเกินไป เหมาะสมกับคุณภาพและบริการ
7. มีระบบหรือเทคโนโลยีที่สามารถติดตามตรวจสอบสถานะการขนส่งพัสดุได้อย่างถูกต้อง และมีความเป็นปัจจุบัน

สอดคล้องกับ Industrial review ของ Economic Intelligence Center ของธนาคารไทยพาณิชย์ (กมลมาลย์ แจ้งล้อม & ปุณญภาพ ตันติปิฎก, 2020) ไม่เพียงแต่บริษัทขนส่งต้องแข่งขันในด้านความคุ้มค่าของราคาเพื่อดึงดูดลูกค้าแล้ว ธุรกิจขนส่งพัสดุยังต้องแข่งขันในด้านบริการทั้งในแง่

คุณภาพการ บริการและความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้า โดยในด้านคุณภาพการบริการผู้ประกอบการ ควรต้องยกระดับ ความปลอดภัยในการจัดส่งสินค้าเนื่องจากมูลค่าสินค้าที่สั่งซื้อออนไลน์มีแนวโน้ม เพิ่มสูงขึ้น

#### ผู้สนับสนุนหรือมอบปัจจัยการผลิตให้กับองค์การ

ประเด็นนี้อาจไม่ค่อยส่งผลกระทบต่อบริษัทไปรษณีย์ไทยมากนัก เนื่องจากบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานด้วยตนเองและมีทรัพยากรที่ครอบครองอยู่ค่อนข้างมาก ซึ่งถือว่าเป็นผลพวงจากการเคยเป็นหน่วยงานราชการเก่าสมัยยังเป็น กรมไปรษณีย์โทรเลข ที่ทำให้ทรัพยากรขั้นพื้นฐานในการดำเนินงานได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ส่วนกลางมาก่อน เนื่องจากในสมัยก่อนการสื่อสารที่ทันสมัยที่สุดคือเรื่องของไปรษณีย์และโทรเลข (และในบางช่วงของกรมไปรษณีย์โทรเลขดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับโทรศัพท์) จึงทำให้ภาครัฐให้ความสนใจและลงทุนในการดำเนินงานนี้เพื่อพัฒนาเป็นโครงสร้างพื้นฐานการสื่อสารให้กับประชาชน และในปัจจุบันมีกระทรวงการคลังและคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจคอยกำกับดูแลและสนับสนุน การดำเนินงาน จึงถือว่าเป็นต้นทุนที่มีของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด อย่างไรก็ตาม เมื่อไม่มีผู้ที่มีมอบ ปัจจัยการผลิตจากภายนอกหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่แทน จึงทำให้ภาระในการดำเนินงานทั้งหมดตกเป็น ความรับผิดชอบของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

#### คู่แข่ง

ในโลกแห่งธุรกิจ เมื่อไหร่ที่มีโอกาสทางธุรกิจ ย่อมมีผู้สนใจลงมาแข่งขันเพื่อแย่งชิงผลกำไร ซึ่งถือว่าการแข่งขันทางธุรกิจย่อมต้องเกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการ ดำเนินธุรกิจ 4 แบบดังต่อไปนี้

ธุรกิจแรกของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด คือธุรกิจไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยตามคำนิยามของ ไปรษณีย์นิเทศ พ.ศ. 2561 แล้ว ไปรษณีย์ภัณฑ์หมายถึง จดหมาย ไปรษณีย์บัตร ของดีพิมพ์ พัสดุ ย่อยและเครื่องอ่านสำหรับคนเสียจักษุ สำหรับธุรกิจนี้ เป็นลักษณะของการดำเนินงานที่มีการผูกขาด สินค้าและบริการที่เป็นลักษณะสินค้าหรือบริการสาธารณะ (Public goods or Public service) ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายพระราชบัญญัติไปรษณีย์พุทธศักราช 2477 ในหมวดที่ 2 โดยรายละเอียดสำคัญ ดังต่อไปนี้

**มาตรา 5** รัฐบาลทรงไว้ซึ่งอำนาจสิทธิขาดที่จะจัดการไปรษณีย์ และตั้งที่ทำการไปรษณีย์ ภายในราชอาณาจักร

อำนาจนี้มีอบหมายให้ไว้แก่กรมซึ่งมีสิทธิและหน้าที่จัดการไปรษณีย์ และตั้งที่ทำการไปรษณีย์ ขึ้น ตามที่รัฐมนตรีเห็นสมควร และมีหน้าที่ทำการต่าง ๆ อันเกี่ยวแก่การรับ รวบรวม ส่ง จำ และ ส่งมอบไปรษณีย์ภัณฑ์ตามกฎหมายข้อบังคับ และคำสั่งที่ตั้งขึ้น

การตั้งหรือเลิกที่ทำการไปรษณีย์ ให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

**มาตรา 6** เมื่อกรมได้จัดการไปรษณีย์ขึ้นที่ใดแล้ว ห้ามมิให้บุคคลซึ่งไม่ได้รับอำนาจตามพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่น ส่ง จัดให้ส่ง ผาก ส่งมอบให้แก่ผู้อื่นเพื่อให้ไปส่ง นำส่ง หรือกระทำการอื่นเกี่ยวกับการนำส่งจดหมาย หรือไปรษณียบัตรโดยทางอื่นนอกจากทางไปรษณีย์ เว้นแต่ในกรณีต่อไปนี้

- (1) จดหมายหรือไปรษณียบัตรไม่เกินสามฉบับที่ฝากผู้เดินทางโดยผู้รับฝากนั้นมิได้รับเงินเดือนค่าจ้าง รางวัล หรือผลประโยชน์อย่างใด ๆ ในการนั้น
- (2) จดหมายหรือไปรษณียบัตรที่ได้จัดให้ผู้เดินทางหนังสือพิเศษถือไป และเกี่ยวข้องกับกิจธุระของผู้ฝาก หรือผู้รับจดหมายหรือไปรษณียบัตรนั้นโดยเฉพาะและผู้เดินทางนั้นต้องห้ามมิให้รับจดหมายหรือไปรษณียบัตรจากผู้อื่น หรือนำส่งจดหมายหรือไปรษณียบัตรให้แก่ผู้อื่น
- (3) จดหมายหรือไปรษณียบัตรที่เกี่ยวข้องเฉพาะสินค้า หรือทรัพย์สินที่ส่งไปโดยทางบก ทางน้ำ หรือทางอากาศ ซึ่งจะต้องส่งมอบพร้อมกับสินค้าหรือทรัพย์สินนั้นโดยมิต้องเสียค่าจ้างรางวัล หรือได้ผลประโยชน์อย่างใดในการรับนำไป หรือส่งมอบจดหมายหรือไปรษณียบัตรนั้น แต่จดหมายหรือไปรษณียบัตรนั้น ต้องให้เจ้าพนักงานตรวจดูได้ และต้องมีคำว่าจดหมายของผู้รับตราส่ง หรือถ้อยคำอย่างอื่นทำนองเดียวกัน

**มาตรา 7** ภายใต้บังคับแห่งมาตรา 6 ห้ามมิให้บุคคลต่อไปนี้ นำส่ง รับ รวบรวม หรือส่งมอบจดหมาย หรือไปรษณียบัตร แม้ว่าตนจะมีได้รับเงินเดือนค่าจ้าง รางวัล หรือผลประโยชน์อย่างใด ๆ กล่าวคือ

- (1) ผู้ทำการรับขนของ หรือคนโดยสารโดยปกติ รวมทั้งผู้ขับ ลูกจ้างหรือตัวแทนของบุคคล นั้น ๆ ด้วย เว้นแต่จดหมาย หรือไปรษณียบัตรอันเกี่ยวข้องกับของซึ่งรับขนนั้น
- (2) เจ้าของ นาย ผู้บังคับการ หรือกะลาสีเรือ หรืออากาศยาน ที่ผ่านหรือแล่นไปตามแม่น้ำลำคลอง หรือในอากาศภายในราชอาณาจักร หรือแล่นผ่านไปตามฝั่งทะเล หรือระหว่างท่าเรือหรือที่ใด ๆ ภายในราชอาณาจักร หรือระหว่างที่ใด ๆ ภายในและภายนอกราชอาณาจักร หรือลูกจ้าง หรือตัวแทนของบุคคลนั้น ๆ เว้นแต่จดหมายหรือไปรษณียบัตรนั้น เกี่ยวกับของที่รับขนนั้น หรือเป็นจดหมาย หรือไปรษณียบัตรที่ได้รับไว้เพื่อนำส่งไปโดยได้รับอำนาจจากกรม

**มาตรา 8** กรมไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบในการที่ไปรษณีย์ภัณฑ์ซึ่งอยู่ในระหว่างส่งทางไปรษณีย์สูญหาย ส่งผิด เน้นซ้ำ แตกหัก หรือบุบสลาย เว้นไว้แต่ในกรณีพิเศษที่มีกฎหมายหรือกฎข้อบังคับระบุไว้แจ้งชัดว่าต้องเสียค่าทำขวัญ

**มาตรา 9** โดยอนุมัติของรัฐมนตรี อธิบดีอาจอนุญาตโดยออกเป็นข้อบังคับข้อสัญญา และเงื่อนไขทั่วไป หรือให้แต่เฉพาะบุคคลในกรณีพิเศษ

- (1) ให้ตั้งที่ทำการไปรษณีย์ประเภทรับอนุญาตขึ้นภายในราชอาณาจักร
- (2) ให้ส่ง นำส่ง หรือส่งมอบไปรษณีย์ภัณฑ์โดยทางอื่นนอกจากทางไปรษณีย์
- (3) ให้ผู้อื่นรวบรวมไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อส่งโดยทางไปรษณีย์ หรือโดยทางที่ได้อนุญาตเป็นพิเศษตามมาตรานี้
- (4) ให้ทำการอย่างอื่นทั่วไปตามที่เห็นสมควร เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

นั่นจึงหมายความว่ารัฐได้ให้อำนาจสิทธิขาดแก่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการสงวนสิทธิ์การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งไปรษณีย์ภัณฑ์ แต่เพียงผู้เดียวผูกขาดการดำเนินกิจการไปรษณีย์ ทั้งในเรื่องของการจัดตั้งที่ทำการไปรษณีย์ขึ้น การทำหน้าที่ รับ รวบรวม ส่ง จำย ฝาก การแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ในการรับ รวบรวม ส่ง จำย ฝาก หรือกระทำการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบไปรษณีย์ภัณฑ์ กฎหมายฉบับดังกล่าวจึงไม่เปิดโอกาสให้เอกชนสามารถเข้ามาดำเนินกิจการหรือปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจการไปรษณีย์ได้ เพราะฉะนั้นธุรกิจประเภทนี้ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จึงไม่มีคู่แข่งมาข้องเกี่ยว อย่างไรก็ตาม คู่แข่งของธุรกิจนี้ไม่ใช่เป็นบริษัทหรือหน่วยงานใด แต่เป็นเทคโนโลยี ที่สร้างทางเลือกในการสื่อสารใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น อาทิเช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต อีเมล เป็นต้น ซึ่งทำให้ประชาชนมีตัวเลือกในการสื่อสารเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต รวมถึงประสิทธิภาพในการสื่อสารที่สามารถติดต่อได้เร็วขึ้นกว่าเดิม ง่ายขึ้นกว่าเดิม และไม่จำกัดสถานที่รวมถึงวิธีการในการสื่อสารอีกต่อไป ทำให้ประหยัดเวลารวมถึงประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากขึ้นกว่าแต่ก่อน ประชาชนจึงเริ่มใช้บริการการติดต่อสื่อสารทางไปรษณีย์ภัณฑ์ลดน้อยลง แต่ยังคงมีลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการหรือองค์การเอกชนบางองค์การ ที่มีการตั้งเงื่อนไขการรับส่งเอกสารต้องใช้ในการติดต่อผ่านไปรษณีย์เท่านั้น

ธุรกิจที่สองของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด คือเรื่องของเรื่องของธุรกิจบริการขนส่ง ตามค่านิยาม ไปรษณีย์นิเทศ พ.ศ. 2561 พัสตุไปรษณีย์ หมายถึง หีบห่อบรรจุสิ่งของ ตัวอย่างสินค้า หรือสินค้าซึ่งฝากส่งโดยสามารถแยกย่อยบริการออกไปเป็นอาทิเช่น

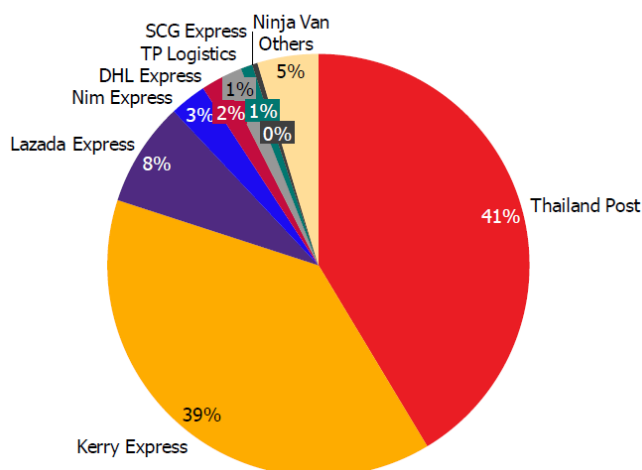
- บริการขนส่งโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นบริการจัดส่งสิ่งของขนาดใหญ่หรือมีน้ำหนักมาก อาทิเช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า รถจักรยานยนต์ เป็นต้น

- บริการส่งพัสดุไปรษณีย์ เป็นการส่งหีบห่อบรรจุสิ่งของ ตัวอย่างสินค้าหรือสินค้าซึ่งฝากส่งตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของพัสดุไปรษณีย์ มีหลากหลายรูปแบบทั้งการลงทะเบียนธรรมดา หรือไปรษณีย์ด่วนพิเศษ EMS

ธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่ไม่ได้มีการผูกผูกขาดตามกฎหมาย จึงเป็นการเปิดโอกาสให้มีภาคเอกชนเข้ามาลงทุนเข้ามาเป็นคู่แข่งทางธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจแบบอีคอมเมิร์ซมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นมากนั้นจึงทำให้ธุรกิจที่เป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างการขนส่งและโลจิสติกส์มีการเจริญเติบโตตามขึ้นไปด้วย เพราะเป็นธุรกิจที่กำลังความต้องการสูงรวมถึงผลประกอบการที่น่าสนใจ ดึงดูดให้นักลงทุนเข้ามาลงแข่งขันในธุรกิจนี้ ทำให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เจอการแข่งขันทางธุรกิจที่ดุเดือดและรุนแรงมากในธุรกิจนี้

ในปี 2018 มีการจัดเก็บสถิติตลาดขนส่งพัสดุประกอบด้วยผู้เล่นในรายใหญ่ 3 ราย ครองส่วนแบ่งตลาดรวมกันกว่า 80% ได้แก่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีส่วนแบ่งตลาด 41%, เคอรี่ เอ็กซ์เพรส (Kerry Express) มีส่วนแบ่งการตลาดที่ใกล้เคียงกับบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประมาณ 39% และลาซาด้าเอ็กซ์เพรส (Lazada Express) มีส่วนแบ่งการตลาด 8% ยังมีผู้ประกอบการขนส่งรายกลางอื่น ๆ อีกหลายราย เช่น เอสซีจี เอ็กซ์เพรส (SCG Express), ดีเอสแอล อีคอมเมิร์ซ (DHL e-commerce), นิมเอ็กซ์เพรส (Nim Express), และนินจาแวน (Ninja van)

หน่วย : %



หมายเหตุ : จำนวนจากบริษัทที่ขนส่งพัสดุในไทยรายใหญ่ประมาณ 22 ราย

ที่มา : การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ Enlite

ภาพที่ 8 ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทขนส่ง ปี 2018

นอกจากการแข่งขันในบรรดาผู้ประกอบการขนส่งพัสดुरายเดิม บริษัทขนส่งทั้งหลายยังต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันจากผู้ให้บริการรับ-ส่งสินค้าตามความต้องการ (on-demand delivery) ซึ่งเป็นบริการรับส่งสิ่งของ พัสดุเอกสาร หรือแม้แต่อาหาร ที่สามารถให้บริการส่งด่วนภายใน 1 ชั่วโมง ตลอด 24 ชั่วโมง มักจะมีการใช้งานในเขตตัวเมือง และมีอัตราค่าบริการที่สูงเพื่อแลกกับความรวดเร็วในการขนส่งแบบเดิม โดยสามารถแบ่งคู่แข่งทางธุรกิจได้ออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ

### 1.กลุ่มผู้บริการส่งพัสดุในกรุงเทพและต่างจังหวัด (ใช้เวลา 1-5 วันทำการ) ยกตัวอย่างเช่น

#### Kerry Express

เป็นบริษัทขนส่งสัญชาติฮ่องกง เป็นเครือบริษัทของ Kerry Logistics Network Limited หรือ KLN ที่เป็นบริษัทขนส่งและกิจการโลจิสติกส์ขนาดใหญ่โดยความเป็นจริงแล้วมีการเริ่มเข้ามาทำกิจการ Kerry Logistics ในปี 2549 และสะสมประสบการณ์เรื่อยมา จนในที่สุดก็จดทะเบียนในนาม Kerry Express เมื่อปี 2557 โดยถือว่า Kerry Express เป็นคู่แข่งที่สำคัญและมีการต่อสู้ในด้านธุรกิจการขนส่งกับบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มายาวนานที่สุด โดยปัจจุบัน Kerry Express มีการขยายจุดให้บริการครอบคลุมทุกจังหวัดในประเทศไทย โดยมีการขยายจุดให้บริการ Parcel Shop และ Service Point มากมายโดยไม่จำเป็นต้องตั้งเป็นศูนย์บริการ Kerry ซึ่งบุคคลธรรมดาหรือร้านค้าก็สามารถเป็นตัวแทนส่งรับส่งสินค้าของ Kerry Express ได้ ทำให้ Kerry ขจัดอุปสรรคในเรื่องของการหาทำเลที่ตั้งเพื่อตั้งศูนย์บริการ เพราะสามารถใช้พื้นที่ของตัวแทนเป็นเสมือนเป็นศูนย์รับบริการของตนเอง โดยจุดเด่นของ Kerry Express ที่เน้นการตลาดในด้านของความรวดเร็วมาอย่างยาวนาน คือเป็นผู้ริเริ่มการบริการขนส่งบริการจัดส่งพัสดุด่วนภายในวันเดียวกันเป็นรายแรก หรือ Bangkok Sameday หมายความว่าหากผู้ส่งพัสดุมาส่งของในตอนเช้า โดยมีจุดหมายปลายทางที่ต้องการส่งพัสดุอยู่ภายในเขตเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ของชิ้นนั้นจะถูกส่งถึงมือผู้รับภายในเย็นวันนั้น รวมถึงการโทรศัพท์ไปยังผู้รับเพื่อให้รับทราบว่าจะมีพัสดุมาส่ง และเป็นการตรวจสอบที่อยู่ก่อนไปถึงที่หมาย เป็นการลดระยะเวลาการเดินทางและลดความผิดพลาดในการส่งพัสดุผิดสถานที่ รับชำระเงินค่าบริการด้วยบัตรเครดิต และสามารถรับจ่ายเงินที่ปลายทาง รวมถึงยังมีประกันค่าความเสียหายสำหรับพัสดุหากเกิดการสูญหายหรือชำรุดได้อีกด้วย ในปัจจุบัน Kerry Express มั่นพันมิตรทางธุรกิจคือเว็บไซต์ Shopee ที่เป็น Platform ในการอีคอมเมิร์ซที่ได้รับความนิยมสูงเป็นอย่างมากในประเทศไทย ซึ่งเป็นการช่วยส่งเสริมธุรกิจของกันและกัน การทำให้อีคอมเมิร์ซมีความครบวงจรมากยิ่งขึ้น นั้นจึงทำให้ Kerry Express เป็นคู่แข่งที่มีความสำคัญอย่างมากในตลาดของการขนส่งพัสดุ

### SCG Express

SCG Express เกิดจากการร่วมทุน เป็นการร่วมมือกันระหว่างเอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง (SCG Cement-Building Materials) และ Yamato Asia Pte. Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทขนส่งสินค้าถึงบ้านที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น โดยจุดเด่นที่สำคัญของ SCG Express คือการนำนวัตกรรมและองค์ความรู้ เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการขนส่งของเครือบริษัท Yamato และการต่อยอดเครือข่ายในการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ที่มีการวางพื้นฐานไว้แล้วของเครือ SCG นั่นก็คือ SCG Logistics ที่เคยให้บริการขนส่งแบบ B2B หรือ Business-to Business คือการขนส่งจากภาคธุรกิจสู่ภาคธุรกิจด้วยกัน จึงเปรียบเสมือนเป็นการนำจุดเด่นของทั้งสองธุรกิจเข้ามาส่งเสริมกันและกัน เพื่อเติบโตกลายเป็นบริษัทขนส่งที่มีความแข็งแกร่ง โดยจุดเด่นของบริการที่ได้รับความนิยมคือ บริการขนส่ง "COOL TA-Q-BIN" หรือบริการพัสดุแบบควบคุมอุณหภูมิ โดยการจัดส่งสินค้าจะมีการควบคุมอุณหภูมิที่เหมาะสมตั้งแต่ต้นทางจนถึงมือผู้รับ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่คิดค้นจากยามาโตะกรุ๊ป เช่นกล่องเก็บความเย็นที่สามารถรักษาอุณหภูมิและเก็บความเย็นได้นานถึง 12 ชั่วโมง ทำให้ผู้ใช้บริการมักเป็นผู้ค้าในกลุ่มธุรกิจที่จำเป็นต้องรักษาอุณหภูมิสินค้าเพื่อให้คงความสดและคุณภาพของสินค้าไว้ ได้แก่ ธุรกิจประเภทอาหารแช่แข็ง ผักและผลไม้สด ยารักษาโรค เป็นต้น หรือบริการ (TA-Q-BIN) หรือบริการขนส่งพัสดุย่อยที่ SCG Express จะบริการไปรับพัสดุถึงบ้านของผู้จัดส่งพัสดุ และจะส่งไปยังปลายทางในวันถัดไป สามารถรับจ่ายเงินที่ปลายทาง รวมถึงยังมีประกันค่าความเสียหายสำหรับพัสดุหากเกิดการสูญหายหรือชำรุดได้อีกด้วยรวมถึงการยึดหลัก Customer Centric ซึ่งเป็นหลักมาตรฐานที่พนักงานจะต้องให้ความใส่ใจในการดูแลลูกค้า โดยมุ่งเน้นคุณภาพของการให้บริการ โดย SCG Express มองว่าลูกค้าย่อมไม่ได้มองหาบริการที่ราคาถูกอย่างเดียว แต่มองหาบริการที่มีคุณภาพ และยินยอมที่จะจ่ายหากมั่นใจว่าจะได้รับบริการที่ดี

### Alpha Fast

เป็นผู้ให้บริการการขนส่งที่เน้นเป้าหมายกลุ่มลูกค้าไปที่กลุ่มร้านค้าออนไลน์ โดยมีความพิเศษที่ว่าเป็นการให้บริการแบบ Door-to-Door คือการที่บริษัทขนส่งจะเดินทางไปรับพัสดุของผู้ที่ต้องการจะส่งพัสดุถึงที่อยู่อาศัย จึงทำให้สร้างความสะดวกสบายให้กลุ่มลูกค้าที่เป็นร้านค้าออนไลน์ที่จำเป็นต้องส่งพัสดุคราวละหลายชิ้น ทำให้ประหยัดเวลา สะดวกสบาย และลดภาระในการที่เจ้าของร้านค้าออนไลน์เหล่านี้ต้องรวบรวมพัสดุทั้งหมดเพื่อเดินทางไปส่งพัสดุเองที่บริษัทขนส่งฯ ซึ่งอีกจุดเด่นหนึ่งของ Alpha Fast ก็คือหากผู้ใช้บริการต้องการให้ **Alpha Fast** เข้าไปรับพัสดุ ณ ที่อยู่อาศัยของตนเอง สามารถส่งคำร้องขอใช้บริการได้ผ่าน Application ที่ชื่อว่า "alpha SENDER" ที่สามารถเรียกใช้บริการได้แล้ว ยังสามารถติดตามสถานะพัสดุได้อีกด้วย ซึ่งเป็นบริการที่เปิดทำการทุกวัน และยังสามารถนัดหมายเวลาประจำในการเข้าไปรับสินค้าในทุกวันได้อีกด้วย นอกจากนี้ Alpha Fast ยังมีการอำนวยความสะดวกแก่ร้านค้า โดยจะมีการมอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ 1 คน คอยดูแล



ประสานงานและรายงานผลต่อร้านค้า 1 ร้าน อย่างไรก็ตามในขณะนี้ Alpha Fast เปิดให้บริการจำกัดเพียงแค่นี้ในพื้นที่ กรุงเทพฯ นนทบุรี, สมุทรปราการ, ปทุมธานี เท่านั้น รวมถึงมีบริการเก็บเงินปลายทางที่สามารถรับได้ทั้งเงินสดและบัตรเครดิตอีกด้วย

### Ninja Van

Ninja Van เป็นบริษัทที่ขยายตัวมาจากประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีชื่อเสียงในด้านการขนส่งแบบ End-to-End ซึ่งหมายถึงกระบวนการโลจิสติกส์แบบครบวงจรที่เริ่มต้นตั้งแต่การจัดหาทรัพยากรหรือวัตถุดิบจนไปถึงการนำสินค้าขนส่งไปยังปลายทาง โดย Ninja Van เน้นหลักของความง่ายในการใช้บริการรวมถึงความเร็วในการขนส่ง ซึ่ง Ninja Van มีการพัฒนาระบบและนวัตกรรมในการเก็บข้อมูล รวมถึงมีการนำหลักอัลกอริทึมเข้ามาใช้ปรับปรุงเข้ากับระบบอัตโนมัติ ที่สามารถถามตอบลูกค้าได้โดยไม่ต้องจ้างพนักงานตอบคำถามทีละคำถาม รวมไปถึงระบบจะเลือกคำตอบให้อัตโนมัติสำหรับคำถามที่เคยมีการถามเข้ามาและได้รับคำตอบหรือการช่วยเหลือไปแล้ว และจัดการระบบจัดการคำสั่งซื้ออัตโนมัติ เพื่อรองรับจำนวนผู้เข้ามาใช้งานจำนวนมาก มีระบบการช่วยเหลือลูกค้า 24 ชั่วโมง ลูกค้าสามารถ Chat หรือส่งข้อความสอบถามได้เลยไม่ต้องส่งอีเมลหรือโทรสอบถามเอง มีบริการเดินทางเข้าไปรับพัสดุของผู้ส่งถึงที่อยู่อาศัยภายใน 90 นาที และส่งไปยังปลายทางทั่วประเทศได้ภายใน 1-3 วัน มีการติดตามสถานะการจัดส่งแบบ Real-time ได้อย่างแม่นยำ และรวดเร็ว

### Flash Express

เป็นบริษัทขนส่งที่เปิดกิจการได้ไม่นาน ก่อตั้งโดย บริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด ซึ่งเพิ่งทำการในปี 2560 โดยเน้นทำการตลาดที่เรื่องของ “ราคาขนส่ง” โดย Flash Express มองว่าหากธุรกิจโลจิสติกส์มีปัจจัยสำคัญตรงที่การขนส่ง หากผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุนในการขนส่งได้ จะทำให้สามารถเพิ่มกำไรในการค้าได้มากขึ้น Flash Express จึงทำการตลาดโดยเน้นเรื่องค่าขนส่งที่ราคาถูกที่สุดกว่าธุรกิจขนส่งเจ้าอื่นๆในตลาดขนส่ง โดยราคาขนส่งเริ่มต้นอยู่ที่ 25 บาท สามารถส่งถึงมือผู้รับได้ภายใน 1-2 วัน ซึ่งยังถือว่ามีความรวดเร็วอยู่ นอกจากนี้ยังมีบริการเข้าไปรับพัสดุถึงที่อยู่อาศัยหรือจุดนัดหมาย โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ รวมถึงเปิดให้บริการทุกวันไม่เว้นวันเสาร์-อาทิตย์หรือวันหยุดราชการ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้สามารถเก็บค่าบริการได้คุ้มค่าและมีความเหมาะสมนั้นจึงทำให้ Flash Express จำเป็นต้องลงทุนโครงสร้างในการขนส่งให้มีประสิทธิภาพและสามารถลดต้นทุนในการขนส่งให้ได้ โดยมีการลงทุนกว่า 5,000 ล้านบาทตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท โดยมีผู้ลงทุนมาจากประเทศจีนและสหรัฐอเมริกา เพื่อลงทุนปัจจัยในการขนส่งในด้านต่างๆให้มีความพร้อม อาทิเช่น คลังสินค้า รถขนส่งพัสดุ เป็นต้น ซึ่งหากเทียบกับธุรกิจขนส่งเจ้าอื่นๆอย่างไร้ประโยชน์ ที่ใช้เวลามากกว่า 100 ปี ในการวางโครงสร้างพื้นฐาน หรือ Kerry ที่ใช้ระยะเวลาหลายปีมากกว่าจะวางโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ในประเทศไทยได้ นอกจากนี้ Flash Express ยังลงทุนรวมถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งให้มากขึ้นจากการใช้แนวคิดเรื่อง Big Data

และเทคโนโลยีจาก Alibaba, IBM, Baidu เพื่อนำมาวิเคราะห์หาวิธีการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ และการคัดแยกพัสดุ และนำเทคโนโลยีของ ซึ่งจะทำให้สามารถลดต้นทุนโดยเฉพาะการสามารถลดจำนวนคนในการทำงานเพราะสามารถนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาแทนที่ จึงทำให้สามารถลดต้นทุนการบริหารจัดการได้และสามารถเก็บค่าบริการได้ในอัตราที่ต่ำ

### J&T Express

J&T Express เป็นบริษัทขนส่งจากฮ่องกง ที่ขยายฐานการลงทุนมาที่ประเทศไทยและประเทศอื่นๆในอาเซียน ก่อตั้งเมื่อปี 2561 โดยก่อนหน้านี้ J&T Express เข้าไปลงทุนในประเทศอินโดนีเซียจนสามารถก้าวขึ้นมากลายเป็นบริษัทขนส่งอันดับหนึ่งของประเทศอินโดนีเซีย โดยจุดเด่นของการขยายสาขาบริษัทอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาเพียงปีกว่า ก็สามารถขยายสาขาได้ถึง 1,000 สาขา ทั้งเป็นการลงทุนเองโดยบริษัทและเปิดสาขาแฟรนไชส์ มีการศูนย์กระจายสินค้ามากกว่า 15 แห่งทั่วประเทศ มีพนักงานมากกว่า 10,000 คน และรถขนส่งประมาณ 1,000 คัน ซึ่งถือว่าการลงทุนในด้านการวางโครงสร้างมากกว่า 2,500 ล้านบาท มีการกั้นระยะเวลาในการจัดส่งว่า หากอยู่ภายในเขตจังหวัดเดียวกันหรือจังหวัดข้างเคียงที่ใกล้เคียงใช้เวลาจัดส่งไม่เกิน 24 ชั่วโมง แต่หากพื้นที่ห่างไกลออกไป จะใช้ระยะเวลาในการจัดส่งไม่เกิน 72 ชั่วโมง โดยผู้ส่งและผู้รับสินค้าสามารถติดตามสถานะการขนส่งได้หลายช่องทาง อาทิเช่น แอปพลิเคชัน เว็บไซต์ ศูนย์บริการลูกค้า Call Center ที่พร้อมให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง จึงทำให้สามารถเช็คได้ทุกที่ทุกเวลา มีระบบชดเชยความเสียหายอย่างเร่งด่วน โดยกรณีไม่ได้ซื้อประกันคุ้มครอง หากพัสดุเกิดการชำรุดหรือสูญหาย บริษัทจะชดเชยค่าเสียหายสูงสุดถึง 10 เท่าของค่าขนส่ง ประเภทเอกสารมีค่าชดเชยสูงสุด 200 บาท พัสดุมีค่าชดเชยสูงสุด 2,000 บาท กรณีซื้อประกันคุ้มครอง จะได้รับเงินชดเชยตามมูลค่าการเอาประกันภัย J&T Express เปิดให้บริการทุกวันและยังเป็นพันธมิตรกับ Platform อีคอมเมิร์ซอย่าง Shopee ที่เป็น Platform การซื้อขายบนอินเทอร์เน็ตที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง ซึ่งทำให้เป็นบริการอีคอมเมิร์ซที่มีความครบวงจรมากขึ้น และทำให้ J&T Express พื้นที่การตลาดได้ส่วนหนึ่ง

### Best Express

Best Express หรือ บริษัท เบสท์ โลจิสติกส์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัดเป็นบริษัทขนส่งที่มีพื้นฐานมาจากประเทศจีน เป็นเครือข่ายบริษัทหลักที่ว่าในชื่อว่า Best Inc. ที่ประเทศจีน โดยทำธุรกิจมาตั้งแต่ปี 2550 ที่มีธุรกิจหลักเป็นการให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร โดยมีกลุ่ม Alibaba เป็นผู้ลงทุนหลัก ซึ่งเป็นบริษัทขนส่งที่ติด 5 อันดับแรกของประเทศจีน จึงนับว่า Best Express มีความน่าสนใจในเรื่องของเงินลงทุนที่มีความแข็งแกร่ง รวมไปถึงประสบการณ์ในการขนส่งในประเทศจีน ที่ถือว่าเป็นต้นทุนในการบริหารจัดการในด้านการขนส่งและสามารถนำมาปรับใช้ได้ Best Express กำลังอยู่ในช่วงของการขยายกิจการ เนื่องจากเพิ่งเริ่มต้นกิจการในปี โดยมุ่งเน้นการทำตลาดให้ตนเองเป็นผู้ให้บริการขนส่งที่มีต้นทุนการจัดส่งต่ำที่สุด และส่งถึงที่หมายได้เร็วที่สุด โดย

จะนำเทคโนโลยี AI เข้ามาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพขนส่งให้เพิ่มมากขึ้น มีบริการรับพัสดุถึงที่อยู่อาศัย โดยไม่มีการกำหนดจำนวนชิ้นขั้นต่ำ ในอนาคต Best Express จะมีการขายธุรกิจโลจิสติกส์ที่ไม่ได้จำกัดเพียงแค่เรื่องของขนส่งพัสดุอย่างเดียว แต่ยังมองไปถึงเรื่อง Supply Chain หรือการจัดการห่วงโซ่อุปทานอีกด้วย ตั้งแต่การจัดการคลังสินค้า การขนส่ง และการกระจายสินค้า รวมถึงการให้บริการเงินลงทุนในกลุ่มแฟรนไชส์ที่ต้องการขยายกิจการอีกด้วย หรือ “One Stop Integrated Supply Chain Services” และยังมองไปถึงเรื่องของขนส่งข้ามประเทศหรือ Cross Boarding อีกด้วย

## 2.กลุ่มผู้ให้บริการโดย application ที่ให้บริการขนส่งโดยใช้ผู้ขับขี่มอเตอร์ไซค์ จัดส่งสินค้าภายในกรุงเทพและปริมณฑล (ส่งของภายใน 1 ชั่วโมง) ยกตัวอย่างเช่น

### Grab

Grab เป็น Platform ในรูปแบบหนึ่งที่มีการให้บริการที่หลากหลายมากในเรื่องของการขนส่ง อาทิเช่น Grab Taxi ที่เป็นบริการเรียกรถแท็กซี่ไปรับถึงที่อยู่อาศัยหรือ ณ จุดหมายที่นัดไว้ Grab Food ที่เป็นบริการส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่ คือผู้ซื้อสามารถสั่งซื้ออาหารที่ร้านค้าและให้คนขับซึ่งเป็นพาร์ทเนอร์กับ Grab เข้าไปรับอาหารและไปส่งยังที่จัดส่งที่ได้แจ้งเอาไว้ และอีกบริการที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสิ่งของอันได้แก่ Grab Bike (Delivery) ซึ่งเป็นบริการรับส่งทั้งผู้โดยสาร พัก หรือเอกสาร ด้วยรถจักรยานยนต์ โดยเป็นบริการส่งด่วนในเมือง โดยของจะส่งถึงมือผู้รับภายใน 1 ชั่วโมง โดยมีการคิดค่าบริการเริ่มต้นที่ 35 บาท และเพิ่มขึ้นตามระยะทางที่ไปส่งสิ่งของ แต่มีข้อจำกัดตรงที่ว่า ของจะต้องมีน้ำหนักไม่เกิน 20 กิโลกรัม สามารถเช็คสถานะการขนส่งแบบ Real-Time ได้เพื่อความปลอดภัยในการขนส่งด้วยจักรยานยนต์ สามารถชำระเงินได้ทั้งเงินสด บัตรเดบิต หรือบัตรเครดิต นอกจากนี้ Grab Bike (Delivery) ยังมีการตรวจสอบประวัติอาชญากรรมของผู้ขนส่งหรือเมสเซนเจอร์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ

### Lalamove

Lalamove เป็น Platform ที่จะใช้หลักการจับคู่ระหว่างผู้ต้องการส่งสินค้าและผู้ขับรถส่งพัสดุ โดยแรกเริ่มเป็นบริษัท Easy Van ที่ก่อตั้งในฮ่องกง จุดเด่นของ Lalamove คือการจัดส่งของภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง อีกทั้งในปัจจุบัน Lalamove เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับ Line ที่กำลังพัฒนาแอปพลิเคชัน LINE MAN ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถใช้บริการรับ-ส่งเอกสาร พัก ส่งซื้ออาหารและสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย โดยมีระบบ Purchase Service ที่จะเป็นตัวช่วยในการกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น ลดการผิดพลาดในการรับคำสั่ง โดยมีการจัดทำกล่องใส่สิ่งของและอาหารให้ด้วย นอกจากนี้ยังมีระบบให้รางวัลสำหรับผู้ขับรถส่งพัสดุที่มีประวัติการทำงานที่ดีให้สามารถรับงานส่งสินค้าได้ก่อน ซึ่งถือว่าเป็นการจูงใจให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการ

ขนส่งตั้งใจทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยมีการคิดค่าบริการเริ่มต้นที่ 48 บาท และเพิ่มขึ้นตามระยะทางที่ไปส่งสิ่งของ โดยต้องมีราคาขั้นต่ำที่ 60 บาทต่อการเรียกใช้บริการหนึ่งครั้ง

### LINE MAN

เป็นบริการที่มีการพัฒนาต่อยอดจากแอปพลิเคชันโซเชียลมีเดียอย่าง LINE โดย LINE MAN มีจุดประสงค์เสมือนเป็น “ผู้ช่วย” ของผู้ใช้บริการในเรื่องของการดำเนินชีวิตประจำวัน อาทิเช่น การจัดส่งของหรือพัสดุ การสั่งซื้ออาหาร หรือการไปซื้อของจากร้านสะดวกซื้อ โดยในปัจจุบัน LINE MAN มีพันธมิตรทางธุรกิจในการขนส่งนั้นก็คือ Lalamove จึงทำให้มีการกระจายตัวของบริการไปทั่วทุกพื้นที่ รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับ Wongnai เว็บไซต์ในการรีวิวอาหารอันดับ 1 ของประเทศ ที่ผู้ใช้สามารถดูรายละเอียดของอาหาร ระยะทาง คะแนนรีวิวจากผู้ที่เคยรับประทานก่อนหน้าในการช่วยตัดสินใจ และสามารถเลือกสั่งซื้อผ่านแอป LINE MAN ได้ โดยระบบเมื่อมีการสั่งซื้อหรือเรียกใช้บริการแล้ว ระบบจะทำการหา LINE MAN ที่อยู่ใกล้ร้านอาหารหรือพื้นที่ดังกล่าวมากที่สุดเพื่อรับคำสั่ง ดำเนินการซื้ออาหารหรือรับพัสดุและเอกสาร จากนั้นจึงออกเดินทางจัดส่งให้กับผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็ว ค่าจัดส่งจะคิดคำนวณจากระยะทาง อย่างไรก็ตามบริการดังกล่าวยังจำกัดอยู่ในพื้นที่ของเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น

### Skootar

เป็นบริการเรียกผู้รับส่งเอกสารหรือแมสเซนเจอร์ออนไลน์ ก่อตั้งโดย บริษัท สกูตาร์ท ปียอนด์ จำกัด เริ่มพัฒนาตั้งแต่กลางปี 2014 โดยพัฒนาเว็บไซต์และแอปพลิเคชันบนมือถือที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายแมสเซนเจอร์ทั่วกรุงเทพฯและปริมณฑล โดยบริการหลักคือการรับ-ส่งเอกสาร เก็บเช็ค วางบิล ผากเงินเข้าบัญชี หรือส่งของอื่นๆ ภายในหนึ่งวัน สามารถเรียกใช้บริการได้ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านทางเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน เพราะฉะนั้นลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรหรือบริษัทห้างร้านต่างๆ ค่าบริการจะคำนวณตามระยะทางจริง มีระบบการติดตามสถานะความคืบหน้าในการทำงาน รวมถึงการประเมินพนักงาน เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเลือกพนักงานที่สามารถทำงานได้ดีที่สุด ช่องทางในการชำระเงินมีความยืดหยุ่นมาก เพราะสามารถชำระเงินได้หลายช่องทาง ทั้งในรูปแบบของใบเสร็จเงินสด บัตรเครดิต หรือการวางบิลจ่ายเดือนละครึ่ง

ธุรกิจประการที่สามของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด คือ บริการการเงิน โดยมีบริการ อาทิเช่น

1. ธนาณัติ คือบริการรับฝากเงินจากผู้ส่ง โดยผู้ส่งจะฝากเงิน ณ ที่ทำการไปรษณีย์แห่งใดแห่งหนึ่ง จากนั้นที่ทำการไปรษณีย์นั้นจะออกตราสารออกมาเพื่อยืนยันว่ามีการฝากเงินไว้จำนวนเท่าไร และจะนำจ่ายให้กับผู้รับซึ่งจะมีการระบุบนตราสารว่าผู้รับเป็นใคร ที่อยู่ไหน เมื่อผู้รับได้รับธนาณัติก็จะนำไปยัง ณ ที่ทำการไปรษณีย์ที่ใกล้ตนเอง เพื่อรับเงินจำนวนที่ได้ถูกระบุไว้ มีทั้งในรูปแบบธรรมดาและธนาณัติออนไลน์ ธนาณัติอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างประเทศ

2. บริการโอนเงินด่วนระหว่างประเทศ (Western Union) สามารถรับโอนเงินด่วนระหว่างประเทศได้มากกว่า 200 ประเทศทั่วโลก วงเงินสูงสุดในการฝากส่งต่อฉบับไม่เกิน 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ/คน/วัน หรือไม่เกิน 200,000 บาท/คน/วัน

- บริการชำระเงิน Pay@Post เป็นการรับชำระเงินค่าบริการต่างๆ อาทิเช่น ค่าสาธารณูปโภค หรือค่าบริการจากกิจการภาครัฐและเอกชน และอื่นๆ
- บริการไปรษณีย์เก็บเงิน (C.O.D) เป็นบริการเก็บเงินปลายทาง โดยปลายทางผู้รับสามารถชำระเงินได้ด้วยเงินสด mobile banking หรือ ชำระได้ผ่านบัญชี Wallet@post
- บริการสำรองตั๋วการเดินทางและตั๋วการแสดง
- บริการเติมเงินออนไลน์ U Top Up
- บริการ Smart ipostcard
- บริการ Bank@post บริการฝาก-รับ-โอนเงิน ผ่านไปรษณีย์

แต่เนื่องจากในปัจจุบันการทำธุรกรรมทางการเงินมีความสะดวกสบายมากขึ้น รวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการทุ่มเงินทุนพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการเงินของธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ที่พยายามแข่งขันกันเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้ระบบธุรกรรมทางการเงินของธนาคารตนเอง ธนาคารพาณิชย์เหล่านี้จึงเป็นคู่แข่งในการทำธุรกรรมทางการเงิน เพราะมีเงินทุนที่มากพอรวมถึงความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับการสนับสนุนของรัฐที่พยายามผลักดันเทคโนโลยี E-Payment เหล่านี้เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยก้าวสู่ยุค Cashless Society ทำให้บริการทางการเงินของไปรษณีย์ถูกให้ความสำคัญลดน้อยลงไป อาทิเช่น ธุรกิจธนาคารดีที่แต่ก่อนถือว่าเป็นหนึ่งในวิธีการโอนเงินที่มีความปลอดภัย และมีความนิยมสำหรับการซื้อขายของทางไกลสมัยก่อน แต่ในปัจจุบันมีวิธีการโอนเงินที่รวดเร็ว ปลอดภัย และสะดวกสบายมากขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบการทำธุรกรรมการเงินของธนาคารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการที่ประชาชนสามารถโอนเงินหรือชำระค่าบริการผ่านระบบ ATM หรือ Mobile Banking ซึ่งทำให้ประชาชนไม่จำเป็นต้องเดินทางไปทำธุรกรรมทางการเงินที่ธนาคารเองและรวมไปถึงไปรษณีย์ด้วย โดยสามารถทำธุรกรรมได้ทุกพื้นที่ตามแต่ความสะดวกของตนเอง

ธุรกิจสุดท้ายคือธุรกิจค้าปลีกที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด รับเป็นตัวแทนในการจำหน่ายสินค้าประเภทต่างๆ การเปิดเว็บไซต์เป็นตัวกลางในการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ซึ่งสินค้าอาจจะยังไม่มีความหลากหลายเท่าร้านค้าอื่นๆ รวมถึงระบบยังต้องพัฒนามากขึ้นเพื่อสร้างความน่าสนใจ ความสะดวกในการซื้อขาย และดึงดูดลูกค้าให้มากกว่านี้ หากเทียบกับ Platform ที่เปิดขายบน

อินเทอร์เน็ต รวมไปถึงการจำหน่ายตราไปรษณียากรและสิ่งสะสมของไปรษณีย์ไทย ซึ่งลูกค้ามันจะเป็นกลุ่มเฉพาะกลุ่ม ซึ่งจะเป็นกลุ่มนักสะสม

ปัจจุบันสัดส่วนรายได้ของบริษัทแบ่งออกเป็น ขนส่งและโลจิสติกส์ 49% กลุ่มจดหมาย แสตมป์ ไปรษณีย์ 31% ธุรกิจระหว่างประเทศ 13% และรายได้จากธุรกิจอื่นๆ อีก 7% ประธานกรรมการบริษัท “รัฐพล ภัคดิภูมิ” ได้ให้เหตุผลในเรื่องของการลดลงของรายได้รวมของบริษัทไปรษณีย์ไทย ผ่านคำสัมภาษณ์ว่า “จำนวนชิ้นพัสดุที่ส่ง หรือจำนวนจดหมายที่ส่ง อาจจะเท่ากับเดิมหรือมากกว่าเดิมด้วยซ้ำ แต่ปีนี้มีการแข่งขันเรื่องราคา ทำให้รายได้รวมลดลงจากปีก่อนอยู่บ้าง แต่ส่วนแบ่งการตลาดของเรายังเท่าเดิม” (Jarukit Marketeer, 2019)

จากการศึกษา สามารถวิเคราะห์ได้ว่าคู่แข่งที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ต้องเผชิญหน้ากับคู่แข่งที่พยายามที่จะใช้กลยุทธ์ในด้านต่างๆเข้ามา อาทิเช่น การพัฒนาและนำเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยกว่าเข้ามาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพในการขนส่ง การใช้เงินทุนจำนวนมากในการทุ่มทุนเพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ การบริการที่เน้นความพึงพอใจของผู้ใช้บริการโดยเฉพาะในเรื่องของความรวดเร็วในการขนส่ง รวมทั้งเรื่องของการดูแลพัสดุไม่ให้เกิดการชำรุดเสียหายหรือสูญหาย เป็นต้น โดยสิ่งต่างๆที่กล่าวในข้างต้นเกิดขึ้นในระยะเวลาอันรวดเร็ว บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จากในอดีตที่เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจเดียวที่มีการลงทุนทำโครงสร้างพื้นฐานในการสื่อสาร จากการที่เป็นผู้เดียวในการให้บริการและไม่มีคู่แข่ง จึงทำให้เกิดลักษณะของการผูกขาด ประชาชนไม่มีตัวเลือกในการใช้บริการองค์กรอื่น ถึงแม้คุณภาพการในการให้บริการอาจจะไม่สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนได้มากนัก ก็ไม่สามารถเลี่ยงการใช้บริการได้ เนื่องจากในสมัยก่อนนั้นการลงทุนในระบบการขนส่งและโลจิสติกส์จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูงมาก แต่ในปัจจุบันภาคการเงินมีการพัฒนาในระบบของเงินลงทุนที่มีความอิสระมากยิ่งขึ้น รวมถึงการเปิดโอกาสให้ต่างชาติสามารถเข้ามาลงทุนหรือร่วมเป็นพันธมิตรกับภาคเอกชน จนทำให้ภาคเอกชนสามารถมีเงินลงทุนที่มากเพียงพอและตัดสินใจลงทุนเพื่อแข่งขันให้บริการในด้านของการขนส่ง รวมถึงการลงทุนในปัจจุบันที่ต้นทุนในการลงทุนมีราคาที่จะต้องจ่ายในราคาที่ถูกลง แต่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต ยกตัวอย่างเช่น รถบรรทุกขนส่งของ ที่ในอดีตอาจจะมีราคาสูงอย่างมาก แต่ในปัจจุบันการพัฒนานวัตกรรมของยานพาหนะทำให้มีตัวเลือกในเรื่องของรถบรรทุกมากขึ้น ราคาลดลงแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีขนาดให้เลือกใช้ที่หลากหลายมากขึ้น รวมถึงมีการประหยัดพลังงานมากขึ้น เอกชนจึงสามารถเลือกลงทุนกับสิ่งที่เหมาะกับตนเองได้ นั่นจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ประชาชนเริ่มมีตัวเลือกในการใช้บริการจากภาคเอกชนมากยิ่งขึ้น สามารถเลือกเข้ารับบริการจากภาคเอกชนที่มีความหลากหลายในการให้บริการ มีความทันสมัย และคุณภาพที่ดี จึงทำให้ประชาชนไม่จำเป็นต้องเข้ารับบริการที่ไปรษณีย์ไทยอย่างเดียวอีกต่อไป

บริษัท ไพรซีไทย จำกัด จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ จากการที่เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่นอกจากจะเป็นให้ผู้ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน บริษัท ไพรซีไทย จำกัด จะต้องรักษาพื้นที่ของตลาดธุรกิจการขนส่งให้ยังเป็นรายใหญ่ ปรับปรุงคุณภาพการขนส่งและการให้บริการ เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกันเพื่อดึงดูดลูกค้าให้ซื้อสินค้าหรือบริการของตนเอง รักษาลูกค้าให้ยังคงใช้บริการของตน โดยต้องพยายามรักษาความพึงพอใจให้กับผู้เข้าใช้บริการให้ได้มากที่สุด

### หุ้นส่วนและผู้ถือหุ้น

เนื่องจาก บริษัท ไพรซีไทย จำกัด เป็นบริษัทจำกัดที่กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นอยู่ 100 % จึงทำให้มีสถานะกลายเป็นรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้ บริษัท ไพรซีไทย จำกัด จะต้องปฏิบัติตามและถูกควบคุมภายใต้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมรัฐวิสาหกิจ อาทิเช่น

- พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒
- พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542
- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518
- พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

การเป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การบังคับใช้กฎหมายในข้างต้น ให้หลายๆครั้งการดำเนินงานอาจจะยังยึดติดอยู่กับกฎระเบียบและกฎหมายที่ยังเป็นข้อจำกัดและไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างยืดหยุ่นเท่าที่ควร อาจมีบางส่วนที่ยังมีโครงสร้างเป็นระบบราชการที่ต้องรอให้มีการตัดสินใจจากส่วนบนที่มีการจำกัดอำนาจเอาไว้เพื่อการตัดสินใจบางประการ ซึ่งอาจจะใช้เวลานานและล่าช้า รวมถึงการบริหารจัดการบางอย่างหรือความสามารถทำการตัดสินใจในการทำกิจกรรมบางประการได้ถูกจำกัดสิทธิไว้ ทำให้ไม่สามารถบริหารงานบางประการได้อย่างคล่องตัวและเป็นอิสระ

## **2.สภาพแวดล้อมภายในองค์กร**

### **2.1 ระบบการนำ**

จากการค้นคว้าอิสระของจันทร์วัลย์ เสนคราม (2554) ค้นพบว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ในระดับหัวหน้างาน ในบริษัท ไพรซีไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) ซึ่งเป็นผู้ที่ทำงานค่อนข้างใกล้ชิดผู้ปฏิบัติงาน มีภาวะความเป็นผู้นำในระดับสูง โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับคำสั่งและระเบียบปฏิบัติเป็นอย่างดี มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงเข้าใจถึงเนื้อหาในงานในการบริการที่เกี่ยวกับไปรษณีย์เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมีวิธีการสื่อสารที่สามารถถ่ายทอดสารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและรับทราบเพื่อปฏิบัติตามคำสั่งได้ รวมถึงยังมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

สำหรับในระดับผู้ปฏิบัติงาน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) เมื่อศึกษาถึงเรื่องของความผูกพันกับองค์กรซึ่ง ภัทริกา ศิริเพชร (อังกูณ ชาญวุฒิ บุญชม, 2553) ได้ศึกษาและให้คำอธิบายเกี่ยวกับคำนี้ว่าหมายถึงทัศนคติที่หรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร โดยจะสื่อถึงความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากแค่ไหน ซึ่งจะสื่อถึงว่าพวกเขาเหล่านี้มีพฤติกรรมจงรักภักดีในองค์กร และมีความทุ่มเทและตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับที่มาก โดยพวกเขา รู้สึกยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างจริงจัง และพร้อมที่จะปฏิบัติงานและทุ่มเทเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร รวมถึงภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นั้นแสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานยินดีและพร้อมที่จะรับคำสั่งจากการกำหนดนโยบายของผู้บริหารในการดำเนินงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และทุ่มเทเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

การติดต่อสื่อสารในองค์กร เมื่อศึกษาจากงานวิจัยของ พัทรินทร์ สุรภาพ (2554) จะพบว่าระบบการสื่อสารภายในองค์กรสามารถแบ่งออกไปได้เป็น 3 ประเภท คือการสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสื่อสารในแนวนอน เริ่มจากการที่ผู้บริหารหากต้องกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารจะสื่อสารโดยใช้ที่ประชุม การสั่งการ การออกระเบียบ คำสั่ง เป็นต้น ซึ่งเป็นลักษณะจากการสื่อสารจากบนลงล่าง โดยเป็นลักษณะผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงาน รายงานให้ผู้บริหารทราบ ซึ่งสามารถใช้ผลการดำเนินงานหรือผลย้อนกลับได้จากการสื่อสารจากล่างขึ้นบน รวมถึงมีการสื่อสารกันระหว่างหน่วยงาน ซึ่งเป็นการสื่อสารในแนวนอน โดยมีการสื่อสารภายในผ่านหลายช่องทาง อาทิเช่น เสียงตามสาย วารสารไปรษณีย์ไทย บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น อย่างไรก็ตามงานวิจัยดังกล่าวพบว่า แม้จะมีวิธีการสื่อสารหลากหลายช่องทาง เนื่องจากมีปริมาณข่าวสารจำนวนมาก แม้จะทำให้การกระจายข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ และกระจายไปได้ในวงกว้าง แต่ก็ยังส่งผลทำให้สารบางอย่างตกหล่นไป รวมถึงในบางครั้งรูปแบบการสื่อสารที่ล้าสมัย ไม่น่าสนใจจนอาจทำให้บางคนในองค์กรละเลยการรับรู้ข่าวสารนั้น

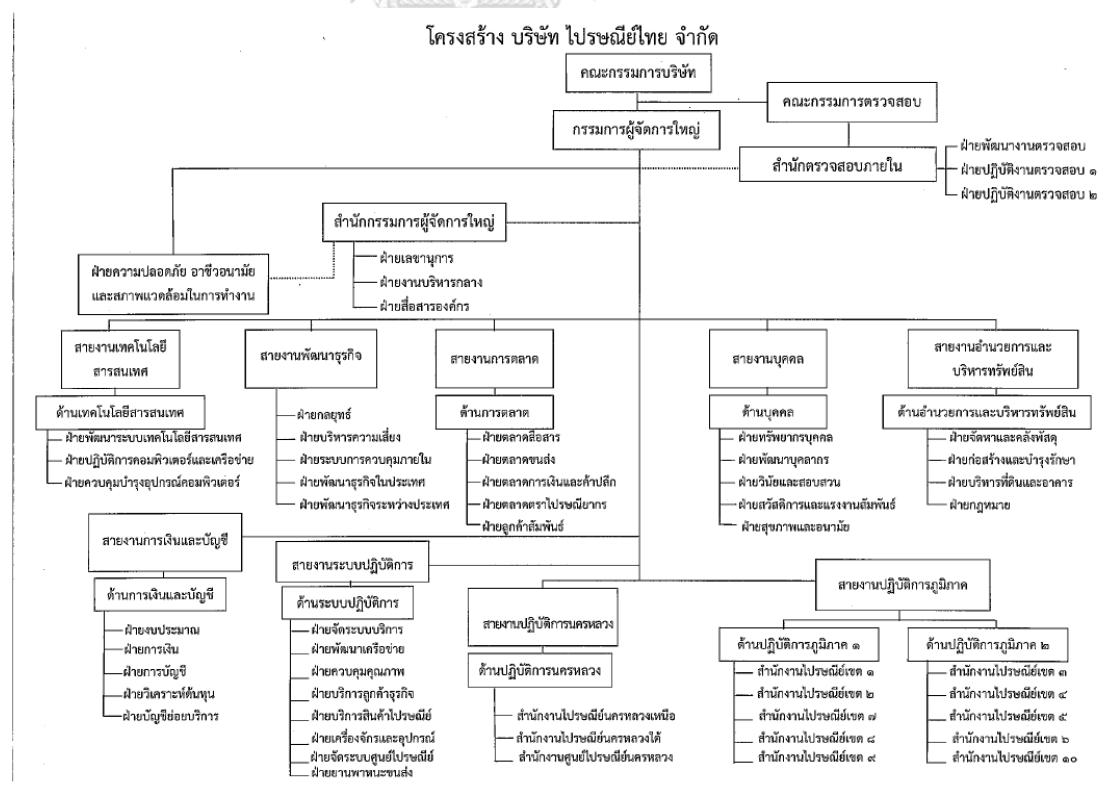
## 2.2 ระบบโครงสร้างองค์กร

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีลักษณะองค์กรแบบ Double Organization โดยแบ่งออกเป็นส่วนแรก ที่ส่วนของ “คณะกรรมการบริษัท” ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วย ปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงการคลัง เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา และบุคคลที่รัฐมนตรีแต่งตั้งโดยเป็นผู้ที่มีผลงานที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในกิจการหรือสาขาวิชาชีพอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการไปรษณีย์อีกหนึ่งคนเป็นกรรมการ และให้ผู้แทนกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกรรมการและเลขานุการ และสุดท้ายคือกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท



ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยอำนาจหลักของคณะกรรมการคือเป็นลักษณะในการเป็นผู้ที่อนุญาตให้มีการกำหนดนโยบายต่างๆ หรือคำสั่งใดๆ ออกมาเป็นการออกประกาศบังคับใช้ต่างๆ การทำความเข้าใจระหว่างประเทศ การวินิจฉัยคำสั่งต่างๆ ซึ่งหากพิจารณาแล้วจะพบว่าเป็นการตั้งบุคคลมาจากส่วนกลางโดยผู้ที่มีอำนาจในการจัดตั้งคือ รัฐมนตรีกระทรวงการคลัง โดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๒๓ กระทรวงการคลัง ส่วนกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งทำหน้าที่เป็นกรรมการ จะทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานการเสนอนโยบายจากการปฏิบัติการด้านล่าง เพื่อเสนอให้คณะกรรมการได้พิจารณา รวมถึงเป็นผู้มอบรับนโยบายหรือแนวทางของคณะกรรมการมาปรับเปลี่ยนให้กลายเป็นนโยบายในการปฏิบัติงานแก่ฝ่ายปฏิบัติงานด้านล่าง เพื่อปรับเปลี่ยนเป็นวิธีการปฏิบัติงานต่อไป

ส่วนที่สองที่เป็นส่วนของการปฏิบัติการดำเนินงานกิจการไปรษณีย์ ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีลักษณะโครงสร้างที่แบ่งออกตามความชำนาญเฉพาะด้าน ตาม ประกาศบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เรื่อง โครงสร้างองค์การ อำนาจหน้าที่ วิธีการดำเนินงาน และสถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสาร และระเบียบบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ฉบับที่ 266 ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2559 โดยแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น 2 สำนัก 5 สายงาน 58 ฝ่าย/สำนักงาน



ภาพที่ 9 โครงสร้าง บริษัท ไปรษณีย์ไทย

ลำดับ	สายงาน	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	เทียบเท่าพนักงานระดับ	ลำดับ	สายงาน	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	เทียบเท่าพนักงานระดับ
๑	บริหาร	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส	๑๒	๘	วิเคราะห์ระบบงานคอมพิวเตอร์	นักวิเคราะห์ระบบงานคอมพิวเตอร์ ๕	๕
		รองกรรมการผู้จัดการใหญ่	๑๒			นักวิเคราะห์ระบบงานคอมพิวเตอร์ ๘	๘
		ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่	๑๑ - ๑๒			นักวิเคราะห์ระบบงานคอมพิวเตอร์ ๗	๗
		ผู้จัดการฝ่าย	๑๐ - ๑๑			นักวิเคราะห์ระบบงานคอมพิวเตอร์ ๖	๖
		ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย	๙ - ๑๐			นักวิเคราะห์ระบบงานคอมพิวเตอร์ ๕	๕
		หัวหน้าสำนักงานไปรษณีย์พื้นที่/หัวหน้าไปรษณีย์จังหวัด	๙ - ๑๐	๙	โปรแกรมคอมพิวเตอร์	นักโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ๔	๔
		หัวหน้าศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพฯ/หัวหน้าศูนย์ไปรษณีย์หลักสี่	๙ - ๑๐			นักโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ๘	๘
		หัวหน้าศูนย์/หัวหน้าที่ทำการ/หัวหน้าส่วน	๘ - ๙			นักโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ๗	๗
		หัวหน้าโครงการพัฒนารัฐกิจ	๘ - ๙			นักโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ๖	๖
		หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนารัฐกิจ	๘			นักโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ๕	๕
		หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบ	๘	๑๐	คุมเครื่องคอมพิวเตอร์	นักโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ๔	๔
		หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบพิเศษ	๘			พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ ๗	๗
		หัวหน้าสายงานตรวจสอบ	๘			พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ ๖	๖
		ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ไปรษณีย์กรุงเทพฯ/ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ไปรษณีย์หลักสี่	๘ - ๙			พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ ๕	๕
		ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานไปรษณีย์พื้นที่/ผู้ช่วยหัวหน้าไปรษณีย์จังหวัด	๘ - ๙			พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ ๔	๔
		ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์/ผู้ช่วยหัวหน้าที่ทำการ	๘	๑๑	เตรียมข้อมูล	พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ ๓	๓
		หัวหน้าที่ทำการ	๗			พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ ๒	๒
		ผู้ช่วยหัวหน้าที่ทำการ/ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์	๗			พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ ๑	๑
		หัวหน้าที่ทำการ	๖			พนักงานเตรียมข้อมูล ๗	๗
						พนักงานเตรียมข้อมูล ๖	๖
		พนักงานเตรียมข้อมูล ๕	๕				
		พนักงานเตรียมข้อมูล ๔	๔				
		พนักงานเตรียมข้อมูล ๓	๓				
		พนักงานเตรียมข้อมูล ๒	๒				
		พนักงานเตรียมข้อมูล ๑	๑				

ภาพที่ 10 ลำดับขั้นของพนักงานในไปรษณีย์

ซึ่งหากพิจารณาแล้วจะพบว่ามีความซับซ้อนขององค์การเป็นอย่างมาก มีตำแหน่งที่หลากหลาย รวมถึงลำดับขั้นที่มีหลายลำดับขั้น ทำให้ลักษณะองค์การมีลักษณะคล้ายพีระมิดที่มีความซับซ้อนข้างสูง โดยมีระดับขั้นถึง 12 ระดับ มีการแบ่งออกกลุ่มงานของพนักงานแบ่งออกไปอีก 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มงานสำหรับตำแหน่งงานบริหาร ได้แก่ พนักงานระดับ 6 ถึงระดับ 12 ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่
2. กลุ่มงานสำหรับตำแหน่งงานที่เป็นวิชาชีพเฉพาะทาง ผู้ชำนาญการ และผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ พนักงานระดับ 4 ถึงระดับ 12 ที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่
3. กลุ่มงานสำหรับตำแหน่งงานปฏิบัติการและสนับสนุน ได้แก่ พนักงานระดับ 1 ถึงระดับ 8 ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานหรือได้รับการปรับวุฒิในคุณวุฒิตั้งแต่ ปริญญาตรีขึ้นไป และผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานหรือได้รับการปรับวุฒิใน คุณวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรโรงเรียน

กรมไปรษณีย์โทรเลข ประกาศนียบัตรโรงเรียนการไปรษณีย์และโทรคมนาคม ประกาศนียบัตรโรงเรียน การไปรษณีย์ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือเทียบเท่า รวมถึงพนักงานที่ได้รับ การบรรจุเข้าทำงาน หรือได้รับการปรับวุฒิในคุณวุฒิประกาศนียบัตรมัธยมศึกษา ตอนต้น (มัธยมศึกษาปีที่ 3) หรือเทียบเท่าหรือผ่านการสอบคัดเลือก หรือคัดเลือก

**2.3 ระบบการทำงานหรือระบบผลิตในองค์กร** ลักษณะการทำงานแบ่งออกเป็น 43 สายงาน โดยมีการแบ่งการทำงานตามความรู้ความสามารถที่เชี่ยวชาญ มีสถานประกอบการมากกว่า 6,000 แห่ง กระจายไปทั่วประเทศโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1. ศูนย์ไปรษณีย์** ทำหน้าที่หลักคือ เป็นสถานที่รวบรวมจดหมาย และพัสดุจากที่ทำการไปรษณีย์ต่าง ๆ มาเพื่อนำมาคัดแยก และส่งต่อ เพื่อส่งไปยังที่ทำการปลายทางตามเจ้าหน้าที่ระบุไว้ หรือส่งต่อไปภูมิภาคอื่น ปัจจุบันมี 19 แห่งทั่วประเทศ

**2. ศูนย์รับฝากไปรษณีย์จำนวนมาก** เป็นศูนย์ไปรษณีย์ที่เจาะจงกลุ่มลูกค้าประเภทบริษัทหรือองค์กรทั้งจากภาครัฐและเอกชน รวมถึงร้านค้า ที่มีความจำเป็นต้องส่งสิ่งของทางไปรษณีย์จำนวนมากในแต่ละครั้ง โดยศูนย์รับฝากไปรษณีย์จำนวนมากจะเป็นการสร้างเพื่อลดภาระที่ทำการไปรษณีย์ต่างๆ โดยจะทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มลูกค้าในการไปรับสิ่งของทางไปรษณีย์ถึงที่ตั้งของสถานประกอบการ จากนั้นจะนำมัดแยกและนำส่งเองต่อไป ซึ่งจะเป็นการลดขั้นตอนในการดำเนินการทางไปรษณีย์ปกติ ที่จะต้องให้กลุ่มบุคคลเหล่านั้นนำสิ่งของที่ต้องการนำส่งทางไปรษณีย์ไปส่งเอง ณ ที่ทำการที่ใกล้เคียง ซึ่งเป็นการสร้างภาระและไม่สะดวกสบาย อีกทั้งเป็นการเพิ่มระยะเวลาในการจัดส่งมากขึ้นเนื่องจากที่ทำการไปรษณีย์ต่างๆ จะต้องทำการรวบรวมเพื่อนำไปคัดแยกอีกที่ที่ศูนย์ไปรษณีย์ ปัจจุบันมี 6 แห่ง

**3. ที่ทำการไปรษณีย์** เป็นสถานที่ทำการไปรษณีย์ที่ประชาชนคุ้นเคย เนื่องจากเป็นสถานที่ที่จะทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกิจการไปรษณีย์ที่มีบริการหลากหลายมาก ที่ทำการไปรษณีย์มักจะอยู่ในลักษณะเป็นตึกหรืออาคารถาวร ตั้งแต่รับเข้าไปรษณีย์ภัณฑ์หรือสิ่งของทางไปรษณีย์อื่นๆ นำมารวบรวมไว้ที่นี่เพื่อนำไปคัดแยกและนำเข้าสู่กระบวนการจัดการทางไปรษณีย์ที่ศูนย์ไปรษณีย์ต่อไป รวมถึงยังทำหน้าที่เป็นปลายทาง คัดแยกจดหมายที่จะต้องทำหน้าที่ในการนำจ่ายสิ่งของไปรษณีย์ไปตามที่อยู่ที่ถูกระบุและบันทึกข้อมูลเอาไว้ นอกจากนี้ยังเป็นสถานที่ให้บริการอื่นๆ อาทิเช่น การให้บริการธนาณัติ การให้บริการเป็นร้านค้าที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับไปรษณีย์ เช่น แสตมป์ กล้องหรือซองพัสดุสำหรับให้บริการประชาชนที่ต้องการส่งสิ่งของทางไปรษณีย์ รับชำระค่าบริการทางการเงินต่างๆ เป็นต้น ที่ทำการไปรษณีย์จึงเปรียบเสมือนเป็นสถานที่ที่ให้บริการกิจการทางไปรษณีย์ที่ครบวงจรที่สุด

**4. ที่ทำการไปรษณีย์รถยนต์** เป็นการให้บริการในรูปแบบยานพาหนะเคลื่อนที่ ที่จะสามารถย้ายที่ทำการไปยังพื้นที่ต่างๆได้ เพื่อเป็นการขยายการให้จุดให้บริการให้สามารถเข้าถึงแหล่งชุมชน

ได้มากขึ้น รวมถึงอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนสามารถเข้ารับบริการทางไปรษณีย์ได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการในการนำส่งสิ่งของทางไปรษณีย์ที่ปัจจุบันมีความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงเป็นการช่วยประหยัดเวลาและลดภาระการเดินทางของประชาชนในการต้องเดินทางไปใช้บริการ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ ซึ่งอาจจะอยู่ห่างไกลจากที่อยู่อาศัยได้

**5. ที่ทำการไปรษณีย์สาขา** มีหน้าที่รับฝากจดหมายหรือพัสดุจากประชาชนรวมถึงทำหน้าที่ไปเก็บและรวบรวมจดหมายจากตู้ไปรษณีย์เพื่อนำไปส่งต่อให้กับไปรษณีย์นำจ่ายอีกที เพื่อจะได้รวบรวมนำไปศูนย์ไปรษณีย์เพื่อดำเนินการจัดการทางไปรษณีย์ต่อไป มักดำเนินกิจการในการรับสิ่งของทางไปรษณีย์เท่านั้น ไม่เปิดให้บริการบางประเภทที่ครบถ้วนเหมือนดังที่ทำการไปรษณีย์

**6. ที่ทำการไปรษณีย์อนุญาต** คือ ที่ทำการไปรษณีย์ที่ดำเนินการโดยเอกชน ซึ่งได้รับอนุญาตให้ดำเนินการบางประการตามที่ได้รับมอบหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการไปรษณีย์ จากบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มักจะเป็นการมอบหมายให้เอกชนที่อยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลจากที่ทำการไปรษณีย์หลักในพื้นที่นั้น เพื่อดำเนินการนำจ่ายแทนหรือรับฝากแทน ปัจจุบันมีจำนวนที่ทำการลักษณะนี้ 3,324 แห่ง

**7. เคาน์เตอร์บริการไปรษณีย์** ในปัจจุบันที่ทำการไปรษณีย์ไม่จำกัดการให้บริการในลักษณะสถานที่ที่เป็นในรูปแบบอาคารอีกต่อไป โดยมีการพัฒนาขึ้นมากกลายเป็น เคาน์เตอร์ไปรษณีย์เป็นการเปิดให้บริการในลักษณะเป็นเคาน์เตอร์รับฝากสิ่งของทางไปรษณีย์ ซึ่งมักจะถูกจัดตั้งในห้างสรรพสินค้า หรือในอาคาร ซึ่งเป็นการกระจายการให้บริการไปยังสถานที่ต่างๆ โดยไม่จำเป็นต้องจัดตั้งสถานที่ใหม่เพื่อทำที่ทำการไปรษณีย์ใหม่ ซึ่งจะเป็นการลดค่าใช้จ่าย และลดความหนาแน่นในการใช้บริการไปรษณีย์ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ และอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในการรับบริการ

นอกจากลักษณะเครือข่ายของที่ทำการไปรษณีย์ที่ได้กล่าวไปในข้างบนนั้น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังมีการพัฒนาเครือข่ายในการให้บริการไปรษณีย์ในรูปแบบอื่นๆ อีก เช่น “EMS Point” ที่เป็นจุดบริการรับส่งพัสดุทางไปรษณีย์แบบด่วน หรือบริการ EMS ซึ่งเปิดให้บริการตามห้างสรรพสินค้าหรือร้านค้าต่างๆ ในชุมชน เป็นต้น ซึ่งถือว่า บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีพัฒนาการในการให้บริการที่ไม่ยึดติดกับการให้บริการเป็นที่ทำการไปรษณีย์แบบเดิมอีกต่อไปเพื่อที่จะเพิ่มสาขาในการให้บริการ และสร้างเครือข่ายทางการดำเนินกิจการทางไปรษณีย์ให้มีความแข็งแกร่ง รวมถึงเป็นการขยายการให้บริการสาธารณะให้สามารถเข้าถึงประชาชนได้มากขึ้นรวมถึงปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงไปของวิถีชีวิตของผู้คน และพยายามลดจุดอ่อนในการให้บริการของตนเอง ประโยชน์อีกประการคือเป็นการพยายามบริหารจัดการในการลดภาระการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการไปรษณีย์ไว้ที่ศูนย์ไปรษณีย์และที่ทำการไปรษณีย์ ซึ่งจะช่วยลดความแออัดในการให้บริการ รวมถึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทางไปรษณีย์ได้ดีมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่นการจัดตั้งศูนย์รับฝากไปรษณีย์จำนวนมากเพชรมะยม 81 เพื่อเป็นการช่วยลดภาระของไปรษณีย์ภาษีเจริญ ซึ่งมีการเข้ามา

ใช้บริการเป็นจำนวนมากจากลูกค้าที่เป็นร้านรับรวบรวมไปรษณีย์ของเอกชน รวมถึงเป็นการกระจายจุดให้บริการลูกค้าเพิ่มในย่านฝั่งธนบุรี นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานอีกด้วย สิ่งนี้จึงทำให้เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มโอกาสในการเพิ่มผลประกอบการให้เพิ่มมากขึ้น ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งเปรียบเสมือนมีต้นทุนในการดำเนินกิจการอยู่แล้ว เพียงแค่ปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมให้มีความทันสมัยและตอบโจทย์การใช้งานของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

#### 2.4 ปัจจัยด้านบุคคลในองค์กร

จากรายงานประจำปี 2562 ของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ปัจจุบัน มีพนักงาน ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างอยู่ทั้งสิ้น 31,154 คน ซึ่งถือว่ามีบุคคลในการทำงานที่มีปริมาณสูง และเมื่อศึกษาระเบียบ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ฉบับที่ 266 ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2559 เพิ่มเติมจะเป็นที่น่าสังเกตว่า พนักงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีคุณวุฒิทางการศึกษาที่หลากหลาย โดยเริ่มต้นตั้งแต่ระดับการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จนถึงระดับปริญญาเอก อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน พนักงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีแนวโน้มที่จะมีระดับการศึกษาที่สูงมากขึ้น โดยมีระดับการศึกษาเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปริญญาตรี โดยแต่ละบุคคลจะได้รับเงินเดือนไปตามตำแหน่งและระดับชั้น โดยการเลื่อนขั้นสามารถทำได้หลายวิธี อาทิเช่น การเลื่อนตำแหน่งโดยใช้คุณวุฒิ การศึกษามาปรับวุฒิให้สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งโดยใช้วิธีการคัดเลือก วิธีคัดเลือกตามจำนวนตำแหน่งที่กำหนดไว้ การเลื่อนตำแหน่งโดยการสอบคัดเลือก มีการจ่ายโบนัสพนักงานและลูกจ้างประจำ

ความพิเศษอีกประการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด คือการที่มี “โรงเรียนการไปรษณีย์” ที่เป็นโรงเรียนผลิตบุคลากรที่จะเข้ามาดำเนินการด้านกิจการไปรษณีย์โดยเฉพาะ โดยโรงเรียนการไปรษณีย์ ตั้งอยู่ที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สำนักงานใหญ่ ซึ่งอยู่บนถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร โดยจะรับคัดเลือกจากผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 อายุระหว่าง 17-25 ปี เพื่อแข่งขันกันสอบเข้าเป็นนักเรียนโรงเรียนไปรษณีย์ ซึ่งหากสอบผ่านการคัดเลือกแล้วจะต้องเข้ารับการศึกษานในโรงเรียนการไปรษณีย์เป็นระยะเวลา 1 ปี ระหว่างระยะเวลา 1 ปี โดยจะประกอบไปด้วยภาคทฤษฎี นักเรียนไปรษณีย์จะได้รับการศึกษาและฝึกฝนทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไปรษณีย์ ในโรงเรียนการไปรษณีย์ อาทิเช่น การรับฝาก ส่งต่อ นำจ่ายไปรษณีย์ วิชาคอมพิวเตอร์ ฯลฯ ซึ่งเมื่อจบภาคทฤษฎีแล้ว นักเรียนไปรษณีย์จะต้องไปฝึกงาน ณ ที่ทำการไปรษณีย์ ซึ่งเมื่อครบกำหนดระยะเวลาในการศึกษาและสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรแล้ว ทุกคนจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 2 ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งนอกจากจะรับผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 แล้ว โรงเรียนการไปรษณีย์ยังเปิดโอกาสให้ลูกจ้างที่มีความต้องการเพิ่มพูนทักษะสามารถเข้ามาศึกษาได้ โดยจะเรียนในภาคสมทบ เรียนในวันเสาร์-อาทิตย์ ซึ่งเมื่อเรียน

จบแล้วก็สามารถได้รับการบรรจุเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 2 ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้เช่นกัน

### การปรับตัวของไปรษณีย์ไทย

จากผลการศึกษา เราสามารถวิเคราะห์การปรับตัวของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ตามกรอบแนวคิดได้ดังต่อไปนี้

#### 1. วิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบต่อหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ

จากการศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการไปรษณีย์ และอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การซึ่งเมื่อศึกษาลงไปเพิ่มเติมจะพบว่าบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้มีการปรับตัวองค์การเสมอจากการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์สำคัญหลายอย่าง ซึ่งบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวว่าองค์การของตนเองกำลังเผชิญหน้ากับอะไรบ้าง ซึ่งจากการให้สัมภาษณ์ของหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์แห่งหนึ่ง<sup>1</sup> ได้ทราบถึงการปรับตัวไปรษณีย์ไทยดังต่อไปนี้

“บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการปรับตัวครั้งใหญ่ตอนปี 2546 สมัยกสท. (การสื่อสารแห่งประเทศไทย) แต่ก่อนเรารวมอยู่ด้วยกัน เป็นกิจการเกี่ยวกับโทรคมนาคมและไปรษณีย์ภัณฑ์ ด้านโทรคมนาคมจะมีรายได้เยอะ เพราะเกี่ยวกับสัญญาณระหว่างประเทศ และโทรศัพท์ระหว่างประเทศ เช่นการถ่ายถอดรายการสำคัญระดับโลก พวกนี้จะราคาแพง 3 นาทีแรก 150 บาท เวลาจะโทรไปต่างประเทศต้องจองคิว แรงงานต่างชาติจะใช้งานเยอะ ในขณะที่ไปรษณีย์ภัณฑ์ของเราเก็บค่าบริการ 3 บาท ตอนที่แยกตัวออกมา เค้าบอกเลยนะว่าไปรษณีย์จะไม่รอด มีแต่ CAT ที่จะเข้าตลาดหุ้น มีรายได้สูง รัฐบาลนี้ตั้งบสำรองให้เลยนะ เตรียมรองรับการขาดทุน กลัวเลี้ยงตัวเองไม่ได้”

“นี่จึงเป็นจุดเริ่มแรกที่ทำให้ไปรษณีย์เริ่มมองหาตลาดของตัวเอง ต้องมองหากิจการอย่างอื่นที่พอจะทำให้ไปรษณีย์ไทยอยู่รอดได้ เลยเริ่มมามองหากิจการที่เกี่ยวกับโลจิสติกส์ ซึ่งมาบวมตอนอีคอมเมิร์ซ ซึ่งเรามองมาก่อนหน้านี้แล้ว เพราะตลาดเดิมเราจะมีรายได้ลดน้อยลง เช่นแสตมป์ ของที่ระลึกทางไปรษณีย์ เราเลยต้องมามองเรื่องที่จะอยู่ได้นาน อีคอมเมิร์ซเข้ามาช่วยด้วย” ประกอบกับผู้บริหารระดับสูง<sup>2</sup>ได้อธิบายถึงการปรับตัวของไปรษณีย์ไทยที่มีตลอดเวลากว่า “ปรับตัวมาทุกยุค สมัย

<sup>1</sup> หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ ณ ที่ทำการไปรษณีย์แห่งหนึ่ง สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2563

<sup>2</sup> ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2563

การสื่อสารเราก็ปรับ เพราะความต้องการของคนที่ใช้จดหมายเปลี่ยนไปเรื่อยๆแหละ สมัยก่อนจดหมายก็เป็นช่องทางการสื่อสารอันหนึ่งที่ทุกคนใช้ก่อนจะมีมือถือ พอมีมือถือ โทรศัพท์กว้างขวางขึ้น คนหันไปใช้สื่อสารทางนั้น เราก็ต้องปรับภารกิจของเรา จดหมายก็เอาไปใช้ทำธุรกิจ เอกสารหลักฐาน สัญญา ต้องปรับให้ตรงกับความต้องการใช้งานแต่ละยุค”

อย่างไรก็ตาม หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ยังอธิบายถึงสถานการณ์ปัจจุบันที่ไปรษณีย์ไทยกำลังเผชิญหน้ากับการเข้ามาของภาคเอกชนในธุรกิจโลจิสติกส์ในช่วง อีคอมเมิร์ซ

“เค้กมันชิ้นใหญ่ ใครๆก็อยากเข้ามาแบ่ง การเข้ามาของเอกชนเลยกระตุ้นให้เราเปลี่ยนแปลงเพื่อแข่งกับเขา” หัวหน้าที่ทำการนำจ่ายไปรษณีย์ได้ให้คำสัมภาษณ์<sup>3</sup>ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ไปรษณีย์ไทยเผชิญหน้ากับการเข้ามาแย่งชิงพื้นที่ส่วนแบ่งการตลาดจากภาคเอกชน ในฐานะของผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรงของไปรษณีย์

“สมมติยอดส่งเท่าเดิมแต่ไปกระจายส่ง รายได้เราก็ลดลงนะ เข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาด รายได้เราก็น้อยลง ”

ตรงกับคำสัมภาษณ์(Marketeer, 2018)ของคุณ สมร เทิดธรรมพิบูล อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ประเมินสถานการณ์ที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัดกำลังเผชิญหน้า

“เราไม่ได้คิดว่าตัวเองเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ แล้วไม่สนใจกลุ่มนี้ เราก็จับตาดูพวกเขาจะนะ แต่ไม่กลัว การที่ทุกวันนี้เราจัดการคัดแยกส่งของกว่า 8 ล้านชิ้นต่อวันได้ หมายถึงว่าการบริหารจัดการก็ต้องมีประสิทธิภาพระดับหนึ่งอยู่แล้ว แต่การที่ยังมีปัญหาบ้าง เพราะเรายังทำไม่ได้ดีที่สุด ต้องทำให้ดีขึ้นมากกว่านี้ไปรษณีย์ไม่ใช่รัฐวิสาหกิจที่ผูกขาดการค้า ดังนั้นคงห้ามไม่ให้เกิดคู่แข่งไม่ได้ และปริมาณการขายออนไลน์ที่มีมหาศาลก็ทำอยู่คนเดียวไม่ได้แน่นอน แต่ต้องหันมาพัฒนาตัวเองให้มากที่สุด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าแล้วมาเลือกใช้บริการเป็นอันดับแรก” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด กำลังเผชิญหน้ากับปริมาณงานในการขนส่งจำนวนมากและการเข้ามาแย่งพื้นที่ตลาดของการขนส่ง

คุณสมร ยังกล่าวถึงจุดอ่อนขององค์กรตัวเองในเรื่องของปริมาณงานจำนวนมากที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและการมีเทคโนโลยีที่มาช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่มีศักยภาพมากเพียงพอ

“ยอมรับที่ผ่านมาเรามีจุดอ่อน เพราะพัสดุที่เข้ามาเพิ่มขึ้นมากมายอย่างรวดเร็ว ขยายตัวไม่ทัน ซึ่อุปกรณ์มาช่วยทำงานไม่ทัน เลยเกิดปัญหาอยู่ช่วงเวลาหนึ่ง มาร์เก็ตแชร์เรายังเป็นอันดับ 1 แต่ยอมรับว่ามีบางเรื่อง เช่น ระบบไอทีที่ทันสมัยมากๆ เราพัฒนาได้ไม่ทันเอกชน เป็นจุดที่เราขับเคลื่อนไม่ได้เร็วนัก เพราะการเป็นองค์กรใหญ่แล้วเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีระเบียบกฎเกณฑ์มากมายกว่าจะซื้อของได้แต่ละอย่างอาจจะต้องใช้เวลา แต่ไม่ถือว่าเป็นอุปสรรคที่ใหญ่จนทำอะไรไม่ได้”

<sup>3</sup> หัวหน้าที่ทำการนำจ่ายไปรษณีย์ ณ ที่ทำการไปรษณีย์แห่งหนึ่ง สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2563

ตรงกับคำสัมภาษณ์ของหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ แห่งหนึ่ง “สิ่งแรกในการปรับตัวของเราคือ อุปกรณ์ปฏิบัติงาน สมัยก่อนมันยังไม่ไฮเทค ปรับให้มันเป็นดิจิทัลขึ้น ตั้งแต่บันทึกข้อมูลลูกค้า เทคโนโลยีเข้ามาตอนทำงานเยอะขึ้น อุปกรณ์เราไม่ทันความต้องการของลูกค้า แต่เดี๋ยวนี้มันไวขึ้น อย่างธนาณัติแต่ก่อน 3 วันถึงจะได้เงิน แต่เดี๋ยวนี้ 15 นาที ก็ได้แล้ว”

ในด้านของการปฏิบัติงาน หัวหน้าที่ทำการนำจ่ายไปรษณีย์ แสดงความเห็นที่ “บุคลากรต้องพร้อม ต้องทำให้ทันสมัย เพราะเดี๋ยวนี้มีการใช้เครือข่าย สัญญาณต่างๆก็ไว อย่างเช่น Handheld เวลาไปนำจ่ายก็ให้เค้าเซ็นใน handheld แต่ก่อนไม่มีสัญญาณ เครื่องมันก็จะหมุนๆ กว่าจะได้ออกจ่ายมันก็ช้า handheld ไม่เหมือนมือถือใครๆ คนทั่วไปใช้ก็คล่อง แต่ handheld มันมีลักษณะเฉพาะ ต้องมีทักษะ วิธีเข้าก็ไม่เหมือนกัน แต่ก็มีการพัฒนาโปรแกรมให้ปรับเปลี่ยนไป ให้ใช้ง่ายขึ้น”

นอกจากเรื่องของเทคโนโลยี บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังมีเรื่องของการทำงานตลาดในเรื่องของการกำหนดราคาและการโฆษณา จากการติดระเบียบบางอย่างที่รัฐวิสาหกิจไม่สามารถทำได้เหมือนภาคเอกชน ตามที่หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ได้ให้คำสัมภาษณ์ว่า

“ที่เค้าวิ่งไปหาเอกชนเพราะราคาอย่างเดียว เวลาทำธุรกิจ มือใครยาวสาวได้สาวเอา ตอนนั้นเค้าถูกเพราะเค้าอยากได้ข้อมูลลูกค้า เวลาโฆษณาจะได้ทำได้ถูกกลุ่ม ซึ่งเราทำแบบนั้นไม่ได้ เพราะมันแพง ต้องผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบ”

สิ่งที่ค้นพบจากการศึกษาในด้านของการประเมินวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบต่อหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ จะพบว่าบุคลากรในบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เกือบทุกระดับทราบถึงสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญหน้า รวมถึงความเร่งด่วนในการปรับตัว ซึ่งส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น จำนวนปริมาณข้อมูลที่มากมายและมากเพียงพอ จนทำให้ผู้บริหารทราบถึงข้อเท็จจริงดังกล่าว และทำให้สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างเป็นความจริง มองเห็นความจำเป็นในด้านการปรับตัวขององค์การ และนำไปสู่การวางแผนในการปรับตัวขององค์การต่อไป

ตรงกับที่หัวหน้าที่ทำการนำจ่ายไปรษณีย์ กล่าวถึงความพยายามในการปรับตัวของไปรษณีย์ที่พยายามมานานมากแล้วแต่เนื่องจากกฎระเบียบและข้อบังคับ รวมถึงปริมาณคนมหาศาล จึงทำให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการปรับตัวที่สามารถทำได้ช้า ไม่รวดเร็ว

“งานของเราเป็นงานบริการผู้บริโภค ถ้าเราไปชู้ตริตประชาชน ก็โดนด่าว่าแพง ตอนนีไปรษณีย์กำลังปรับปรุงทั้งบู๊และบุน เราปรับมาเยอะและนานมากแล้ว เราต้องใช้เวลาปรับนาน เพราะคนของเรามันเยอะมาก หลายหมื่น แล้วเวลาจะทำก็ต้องขออนุญาตก่อนถึงจะทำได้”

“เรามีหน่วยงานเช่นกิจการค้าปลีก ฝ่ายการตลาด พวกนี้เค้าจะไปหาข้อมูล” แต่เราเป็นฝ่ายปฏิบัติการ คอยรับคำสั่งมาทำ รอวิธีการปฏิบัติออกมาแล้วก็ทำตาม คุณคิด เราทำ เรามันฝ่ายบู๊ เค้ามันฝ่ายบุน เราก็ต้องหาวิธีการที่ทำให้เราอยู่ได้” โดยผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวเพิ่มเติมถึงหน่วยงานที่



ทำหน้าที่หาข้อมูล “เราทำวิจัยตลอด จริงๆไปรษณีย์ทำมากแต่แค่ไม่ได้โฆษณาประชาสัมพันธ์ภายนอก เวลาเราจะทำอะไรส่วนใหญ่ก็จะมาจากผลวิจัย ที่เราสอบถามผู้ใช้บริการ สอบถามผู้ใช้บริการ เรามีหน่วยพัฒนาธุรกิจ หน้าทีหรือภารกิจอย่างหนึ่งของหน่วยนี้คือวิจัยความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นพื้นฐาน ทุกบริการที่เราพัฒนา ถ้าไม่มีการวิจัยความต้องการ ก็จะไม่ได้รับการอนุมัติ เริ่มจากผู้ใช้บริการต้องการอะไร ถ้าโครงการไหนเสนอขึ้น มาโดยไม่มีข้อมูลมาแสดงให้ผู้บริหารเห็นว่านี่คือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ จะไม่ได้รับการพิจารณาตั้งแต่ต้นเลย ตอนนี้เราสนใจว่าแม่ค้าต้องการอะไร เป็นแม่ค้า Social commerce ที่ขายจาก Facebook Line IG ไม่ได้ขายจาก platform ลูกค้านี้มีอยู่เยอะนะ แต่ volume ไม่สูงเท่า platform แต่บางคนขายเก่งๆก็มีค่าจัดส่งกับเราเป็นล้าน ถ้าเป็นล้านก็จะเป็นธุรกิจ ลูกจ้าง มีโกดัง”

แสดงให้เห็นว่าบริษัท บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบในเรื่องของการค้นหาข้อมูล ประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ เพื่อนำไปคิดค้นวิธีการในการแก้ไขสถานการณ์ที่องค์การกำลังเผชิญหน้าโดยเฉพาะ และกำหนดเป็นนโยบายหรือระเบียบวิธีปฏิบัติงานต่อไป

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ค้นพบต่อมาคือ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการนำ “การทดลอง” มาใช้เพื่อทดลองการปฏิบัติงานหรือการบริหารแนวใหม่ในที่ทำการไปรษณีย์บางแห่งก่อน ซึ่งหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ให้ข้อมูลว่า “เวลาโมเดลใหม่ๆ เราจะนำมาศึกษาทดลองใช้ที่ทำการไปรษณีย์บางแห่งก่อน สัก 3 เดือน 5 เดือน เป็น study case เราจะชอบไปลองแถวราชดำเนิน เพราะตรงนั้นมีปัญหาเยอะ มีปัญหาพิเศษไม่เหมือนใคร ยกตัวอย่างง่ายๆ ระบบไซตู่ข้างถนน ถ้าวันนี้ท่านเสด็จ เข้าไม่ได้ มีมือบ เข้าไม่ได้ จะบริหารยังไง ต่างจังหวัดเคสน้อยหน่อยก็บริหารงานง่าย ดุสิตก็คล้ายๆกัน รถติดมากไหม รถติดช่วงไหน แต่ละที่ปัญหาก็ต่างกัน”

ซึ่งการทดลองดังกล่าว จะทำให้องค์การสามารถทราบถึงสถานการณ์จริงที่จะเกิดขึ้น เพื่อนำไปประเมินถึงความเป็นไปได้และผลกระทบของวิธีการบริหารแนวใหม่หรือการปฏิบัติงานแนวใหม่ เพื่อศึกษาถึงข้อดีข้อเสีย ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงหาวิธีการแก้ไข เพื่อนำไปประเมินและคิดค้นออกมาก่อนที่จะกำหนดนโยบายไปทั่วประเทศ

## 2. ตั้งเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ คัดกลยุทธ์หรือแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การ วิธีการปฏิบัติ แบ่งอำนาจหน้าที่สร้างกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

เมื่อมีการประเมินสถานการณ์ว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์แบบไหน ก็จะต้องมีการวางแผนว่าควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการอย่างไร วิสัยทัศน์ปัจจุบันของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้มีการปรับวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานออกคือ “การเป็นผู้ให้บริการไปรษณีย์และบริการ e-Commerce Logistics ครบวงจรด้วยมาตรฐานสากลที่ผู้ใช้บริการไทยนึกถึงในลำดับ

แรก” ซึ่งการจะบรรลุวิสัยทัศน์ให้สำเร็จได้นั้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับเป้าหมาย อันแท้จริงของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เขาได้กล่าวว่า “เรามีหน้าที่ 3 อย่าง คือ ข้าราชการ สิ่งของ และเงิน ทำอย่างไรให้สามสิ่งนี้ กระจายไปได้ทั่วถึงทั้งประเทศโดยที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ไม่ว่าจะยากดีมีจน สามารถกระจายสิ่งเหล่านี้ได้อย่างสะดวกในเมืองไทย ไม่ว่าจะด้วยรูปแบบบริการใดๆก็ตาม อย่าง ธนาณัติ ตอนนี้เราก็มี wallet @ post สื่อในบริการมันก็เปลี่ยนไปตามยุคสมัย มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้น Logic คือช่วยให้คนไทยส่งเงินถึงกันได้อย่างสะดวกและอย่างทั่วถึง” ซึ่งการที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด วางเป้าหมายในการให้บริการอย่างทั่วถึง ถึงแม้จะเป็นพื้นที่ที่อยู่ห่างไกลแค่ไหน ผู้คนก็ต้องได้รับการบริการจากไปรษณีย์ไทย ยืนยันจากคำสัมภาษณ์ของผู้ที่เข้ามาใช้บริการ ไปรษณีย์ไทยรายหนึ่ง<sup>4</sup>ที่ว่า “ที่นี้เค้าส่งไปสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่อื่นเค้าไม่ส่งกัน”

“เราไม่ได้มองทรัพยากรเป็นตัวตั้ง เราไม่มีเงินพอจะเปลี่ยนขนาดนั้น ตอนนี้มีคน 40000คน สมมติว่าเราบอกว่าจะปรับคน จัดฝึกอบรม ทำ townhall เป็นอะไรก็แล้วแต่ ใช้เงินทั้งนั้นเลย กว่าจะเปลี่ยน 40000 คนได้ ถามว่าลูกค้าได้อะไร ด้วยความที่เรามีทรัพยากรจำกัด เราจะเปลี่ยนไร เราดูที่ลูกค้าก่อน เรามองลูกค้าเป็นตัวตั้ง ถ้าลูกค้าจะมองเราเป็นลำดับแรก แสดงว่าลูกค้าสัมพันธ์เรากับจุดไหน ลูกค้าต้องโอเคกับมัน ต้องพอใจ สิ่งที่เราจะเปลี่ยนคือ Touchpoint คือจุดที่เราพบกับลูกค้า เรากับลูกค้าเจอกันตรงไหน ประสบการณ์ร่วมกับเราตรงไหน ไอตรงนั้นมันก็จะมากำหนดเรื่องคน เรื่องเครื่อง พวกนี้มาที่หลัง touchpoint ต้องมาก่อน

ยกตัวอย่างเช่น หน้าเคาน์เตอร์ หนูจะเจอคนให้บริการ หนูจะเจอเครื่อง เวลาเราคิดจะเปลี่ยน เราไม่ได้จะเปลี่ยนระบบหรือคน เรากำหนดจุดก่อน ถ้าเป็นที่น่าจ่าย ก็จะเจอคนเป็นหลัก ถ้าบริการออนไลน์ก็เจอแอปพลิเคชัน ดิจิตอลเซอร์วิส พวกนี้จะถูกเลือกออกมาว่าเปลี่ยนก่อนๆ พอได้มาแล้วว่าเราจะปรับอะไร เราก็ไปดู gap สิ่งที่เราจะอยากจะเป็น กับสิ่งที่เราเป็นตอนนี้ มันก็มีช่องว่าง เราก็เอาช่องว่างนี้มาจัดลำดับความสำคัญ พอเรากำหนดความสำคัญได้แล้วว่าต้องแก้อะไร ก็มีแผนมารองรับ ว่าในการปิดแก๊ปอันนี้ ต้องทำอย่างไร ใช้งบเท่าไร ใครรับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาเท่าไร”

“เวลาเรากำหนด KPI คือเรากำหนด lead กับ lag คือสิ่งที่เราต้องการ lead คือเราต้องทำอะไรบ้าง ถ้าเทียบกับตัวเมื่อกี้คือ lag คือตัว Gap แต่จะทำอย่างไรบ้างเพื่อให้ปิด gap ตัวนี้ เราก็จะกำหนด KPI lead 1234 ออกมา ทีนี้เวลาดู ถ้า lead ดีหมดเลย แต่ lag ไม่ไป ก็แสดงว่าเราต้องเปลี่ยน action แสดงว่าตัว action นี้ไม่ได้ drive gap นี้ ไอภาพแบบนี้เราจะเห็นทุกครึ่งปี ถ้าแบบนี้เราเห็นนั่นก็ดีนี่ก็ดี ก็ monitor ต่อไป การติดตามผลว่าเค้าดำเนินการไปถึงไหน เราติดตามทุกเดือน แต่การเช็คทุก ครึ่งปี 6 เดือน คือการรีวิวกภาพรวม ว่าเราอาจจะเลิก เราอาจจะเพิ่ม หรือเราอาจจะเปลี่ยนทุกครึ่งปี”

<sup>4</sup> สัมภาษณ์ผู้เข้ามาใช้บริการที่ทำการไปรษณีย์แห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2563

แสดงให้เห็นว่าการที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัดจะมีการเปลี่ยนแปลงบางสิ่ง จะต้องมียุทธศาสตร์ มาจากการสำรวจถึงความต้องการของลูกค้าก่อนว่ามีจุด touchpoint ระหว่างลูกค้าและไปรษณีย์ไทย ณ จุดไหน จากนั้นจึงมากำหนดว่าหากต้องการจะเปลี่ยน ควรจะมีการเปลี่ยนอะไร เรียงลำดับความสำคัญ และวางแผนการดำเนินการต่อมาว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครดูแลการดำเนินการ ซึ่งเมื่อกำหนดจุดมุ่งหมายและการวางแผนมาแล้ว ก็จะมีการกำหนดตัวชี้วัดว่ากิจกรรมที่กำลังทำอยู่ไหนความสำเร็จคืออะไร และทำอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จ โดยใช้เทคนิค Lag & Lead โดย Lag จะหมายถึงเป้าหมายที่ต้องการจะเป็น ส่วนLead จะเป็นวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย

นั่นจึงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้มีการประเมินและมีการวางแผนที่จะเลือกตลาดในการจะขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้ผู้ประกอบการ e-Commerce ซึ่งถือว่าเป็นตลาดหลักที่กำลังขยายตัว ซึ่งถือว่าเป็นการหารายได้เข้ากับองค์กรจากสภาพแวดล้อมที่ตลาด e-Commerce ที่ต้องการหาผู้ประกอบการที่สามารถให้บริการครบวงจร รวมถึง วิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นตลาดที่ยังมีผู้เข้าไปลงทุนแข่งขันน้อย สำหรับไปรษณีย์ไทยถือว่าเป็นการช่วยเหลือและช่วยขยายตลาดให้ ซึ่งตรงกับคำสัมภาษณ์ของหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ที่ว่า “อย่างวิสาหกิจชุมชน เราก็ตอบสนองนโยบายรัฐบาล ช่วยเหลือเกษตรกรยังงี้ ไม่เคยมีกำไรเลยนะ แต่เราก็ทำหน้าที่ขยายตลาดให้” แสดงให้เห็นว่าแม้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด อาจจะได้กำไรจากตรงนี้น้อยจนอาจจะไม่มีเลย แต่เนื่องจากหน้าที่ในการเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจำเป็นต้องทำหน้าที่ในการช่วยเหลือขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่อช่วยเหลือประชาชน ถึงแม้จะไม่คุ้มทุน แต่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

คุณสมร เทิดธรรมพิบูล เคยอธิบายถึงอดีตของการให้บริการไปรษณีย์ไทยว่า (pp, 2019) “ปฏิเสธไม่ได้ว่า ก่อนหน้านี้ ปณท. อาจมีชื่อเสียงในเรื่องของการให้บริการที่ไม่น่าประทับใจ จากการมีคลิปปารโยนของในการขนส่งหลุดมาในโลกโซเชียล ซึ่งเป็นความเคยชินของพนักงานที่ทำมานาน เพราะก่อนหน้านี้ ปณท. ขนแต่จดหมาย หรือพัสดุที่เป็นกระดาษที่จะไม่ได้รับความเสียหายจากการโยน แต่ในเมื่อธุรกิจเริ่มขนส่งสินค้าที่หลากหลาย ก็ต้องมีความเข้าใจและชี้แจง และปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของพนักงานใหม่ และก็ได้ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี จนไม่มีคำตำหนิในลักษณะเช่นนี้อีกแล้วในระยะหลังมานี้”

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จึงมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการตามนโยบาย “POST Excellence” ตามประกาศของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เรื่อง นโยบายและเป้าหมายการทำงานปี 2559 โดยจะยึดถือเป็นพื้นฐานการดำเนินงานที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้แต่ละยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จ เพื่อให้บริการไปรษณีย์ที่มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากลมากยิ่งขึ้น โดยรายละเอียดที่มุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ 4 ด้าน ได้แก่

1.ด้านสินค้าและบริการ (Product and Service) มุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเป็นเลิศ ด้วยการให้ความสำคัญกับการควบคุมมาตรฐานการให้บริการที่มีอยู่เดิมอย่างจริงจัง

ทั่วทั้งองค์กร และร่วมมือกันพัฒนาบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.ด้านระบบปฏิบัติการ (Operation) ปรับปรุงและยกระดับโดยนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดระบบปฏิบัติการที่มีความรวดเร็ว แม่นยำ และควบคุมต้นทุนการดำเนินงานระยะยาว

3.ด้านการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainability) มุ่งเน้นพัฒนาองค์กรสู่ระดับมาตรฐานสากลที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีมาตรฐานทางจริยธรรม สร้างการเติบโตอย่างสมดุลร่วมกับชุมชน สังคมและประเทศชาติไปพร้อมกัน

4.ด้านการพัฒนาบุคลากร (Teamwork) มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง ภายใต้วัฒนธรรม I-SURE เดียวกันเพื่อสร้างคนดีศรีไปรษณีย์ไทยที่มีการทำงานประสานกันอย่างใกล้ชิดและพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

ซึ่งหลักการดังกล่าวในข้างต้นต้องทำภายใต้แนวทาง “5D & 2S” ได้แก่

1.Digital Product & Service ขยายการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้กลุ่มลูกค้า e-Commerce ให้สามารถบริการฝากส่งได้สะดวก และง่ายขึ้นผ่านบริการใหม่ๆ อาทิ พร้อมโพสต์ (Prompt Post) แอปพลิเคชันจัดทำระบบฝากส่งสิ่งของล่วงหน้า Pre Load บริการเตรียมการฝากส่งทางอินเทอร์เน็ตสำหรับกลุ่มธุรกิจ e-Commerce กล่องพร้อมส่ง กล่องเหมาจ่ายสุดสะดวก

2.Digital Operation นำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว แม่นยำ และลดต้นทุนการดำเนินงานในระยะยาว พร้อมพัฒนาระบบปฏิบัติการนำจ่ายให้ พร้อมอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการได้ตรงความต้องการมากขึ้น อาทิ เครื่องเอพีเอ็ม (Automatic Post Machine) ให้บริการรับฝากอัตโนมัติ, เซมเดย์โพสต์ (Same Day Post) บริการรับ-ส่งสิ่งของ/สินค้าด่วนที่มีถึงกันในพื้นที่กรุงเทพฯ ภายในวันเดียว สำหรับกลุ่มลูกค้า e-Commerce, แมสเซนเจอร์โพสต์ (Messenger Post) แอปพลิเคชันสำหรับบริการส่งเอกสาร หรือสิ่งของเร่งด่วน และรับสินค้าเพื่อฝากส่งเข้าสู่เส้นทางไปรษณีย์ และถ้าต้องการรับสิ่งของแบบเร่งด่วนก็สามารถใช้บริการ iBox ตู้ไปรษณีย์อัจฉริยะ รับพัสดุสะดวกง่าย เพียงลงทะเบียนผ่านเว็บไซต์ไปรษณีย์ไทย หรือการรับสิ่งของ ณ จุดนำจ่าย (Drop Station) ที่อยู่ใกล้บ้านที่ไปรษณีย์ไทยได้ตกลงเอาไว้

3.Digital Infrastructure หรือการพัฒนาระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล และเครื่องมือ/อุปกรณ์การให้บริการ และการทำงาน ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบริการ และกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ

4.Digital Communication & Experience เป็นการพัฒนาระบบการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ด้วยวิธีการสื่อสารรูปแบบใหม่ให้เข้ากับพฤติกรรมลูกค้าในยุคดิจิทัล เพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่ดีต่อองค์กร และ

5.Digital People with Digital Mindset พัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากรปรับตัวให้ทันกับโลกยุคดิจิทัล

ส่วน 2S ประกอบด้วย

1.Service Touch Point ส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ และสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด และ

2.Social Responsibility ซึ่งนอกจากการบริการที่มีมาตรฐานเป็นเลิศแล้ว ไปรษณีย์ไทยยังต้องเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งด้านจริยธรรม และความโปร่งใส และร่วมสร้างการเติบโตอย่างสมดุลกับชุมชน สังคม และประเทศชาติไปพร้อมกัน อาทิ การใช้เครือข่ายไปรษณีย์ไทยช่วยเหลือสังคมไทย การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของเยาวชนไทยให้รอบรู้ ด้วยการเปิดโลกกว้าง ผ่านเรื่องราวบนดวงแสตมป์ และใช้เครือข่ายสนับสนุนให้ธุรกิจชุมชนในท้องถิ่นให้เติบโต มั่นคง และยั่งยืน ด้วยโครงการไปรษณีย์เพิ่มสุข เป็นต้น

ร่วมกับแนวทางการดำเนินงาน THP POWER ที่คุณสมร เทิดธรรมพิบูล เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งมีลักษณะคล้ายเข็มทิศในการดำเนินงานขององค์กร มี 5 มิติ โดยคุณประกอบด้วย

มิติที่ 1 Professional Manpower มุ่งเน้นให้พนักงาน/ลูกจ้าง ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันโลกยุคดิจิทัล และนำอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพเพิ่มมากขึ้น

มิติที่ 2 Operational Standard พัฒนามาตรฐานของระบบปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงานให้เป็นศูนย์

มิติที่ 3 Wisdom มุ่งเน้นพัฒนากรอบความคิดของบุคลากรให้มีมุมมองทางธุรกิจแบบองค์รวม เพื่อนำไปสู่การต่อยอดเป็นบริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

มิติที่ 4 Engagement สร้างความผูกพันทั้งบุคลากรในองค์กรและผู้ใช้บริการให้ผูกพันกับไปรษณีย์ไทย ด้วยการให้บริการที่คุณภาพมาตรฐาน

มิติที่ 5 Responsive to Innovation มุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงคุณภาพบริการ เพื่อพัฒนาไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

ต่อมาได้มีพัฒนาแนวคิดนโยบายในการทำงาน “THP FIRST” ตามประกาศ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เรื่อง แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ใหม่ ลงวันที่ 2 มกราคม 2562 ซึ่งเป็น

แนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อพัฒนาการให้บริการที่ดีที่สุดในทุกส่วนงาน ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีมาตรฐานการทำงานของพนักงานและลูกจ้างให้เหมาะสมและดีที่สุด เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้ให้บริการไปรษณีย์และบริการ อีคอมเมิร์ซ โลจิสติกส์ครบวงจร ด้วย มาตรฐานสากลที่ผู้ใช้บริการไทยนึกถึงในลำดับแรกโดยเนื้อหาที่มีรายละเอียดว่า เพื่อเป็นการขับเคลื่อน องค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้นั้นก็คือ เป็นผู้ให้บริการไปรษณีย์และบริการ e-Commerce logistics ครบวงจร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคน ทุกคนใน องค์กรต้องร่วมกันคิดและทำงานภายใต้แนวทางเดียวกันคือต้องทำให้ไปรษณีย์ไทยเป็นองค์กรที่ ผู้ใช้บริการไทยนึกถึงเป็นลำดับแรก หรือ “THP FIRST” ดังต่อไปนี้

1. Financial result (ผลประกอบการโดยรวมขององค์กร) ทุกคนต้องคิดว่าภาระกระทำของ ทุกคนส่งผลกระทบต่อเล็กหรือใหญ่ต่อผลประกอบการขององค์กรเสมอ ทุกคนจึงต้องทำหน้าที่ให้ดีที่สุด

2. Internal Standard (มาตรฐานในการทำงาน) ทุกคนต้องมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน ของตนเองเพื่อใช้เป็นกรอบในการทำงานให้ดีที่สุดตามที่ตั้งใจไว้

3. Responsibility (ความรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำ) ทุกคนต้องคิดทุกครั้งก่อนการกำหนด มาตรฐานงาน ว่ามาตรฐานงานที่ดีไม่ใช่เพียงการทำงานของตนให้เสร็จ แต่คือการทำงานที่มีความ รับผิดชอบต่อและคิดถึงคนรอบตัวที่จะได้รับผลจากงานที่ตนเองทำ ทั้งเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ชุมชน และ สังคมรอบตัว

4. Satisfaction (ความพึงพอใจต่อผลงานที่ทำ) ทุกคนต้องคิดเสมอว่ารอยยิ้มและคำชื่นชมต่อ ผลงานของตนเองจากคนรอบตัวเป็นจุดมุ่งหมายหลักในการทำงานของการทำงาน และเป็นสิ่งที่ยืนยัน ได้ว่ามาตรฐานของการทำงานที่สร้างไว้เหมาะสมและดีที่สุด

5. Targeting (การตั้งเป้าหมายของการทำงาน) ทุกคนต้องคิดและการวางเป้าหมายของการ ทำงาน เพื่อใช้เป็นตัวช่วยกระตุ้นและผลักดันให้ตนเองพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นทุกวันและทุกเวลา

“งานบริการอย่างไปรษณีย์ หัวใจสำคัญอยู่ที่คุณภาพของบริการ”(Transtimenews, 2018) คุณสมรให้สัมภาษณ์ที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมองเห็นถึงความสำคัญของการให้บริการที่มีคุณภาพ มุ่งหวังที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของที่ทำกรไปรษณีย์ รวมถึงมอบนโยบายและแนวทาง ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรให้ดำเนินไปในทิศทาง เดียวกัน

หัวหน้าที่ทำกรไปรษณีย์ได้ให้คำสัมภาษณ์ ถึงบทบาทของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง ขององค์กรว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงไปในทางไหน โดยพยายามสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถึงเป้าหมายหลัก ขององค์กร หรือทิศทางขององค์กรว่าจะต้องไปในทิศทางไหน

“ระดับสูงเข้าก็มองระดับนโยบาย มองกลยุทธ์การตลาด การจูงใจพนักงาน คำก็จะถ่ายทอด มาว่าเราต้องเดินทางไปทางไหน อนาคตตลาดใหม่จะเป็นยังไง ตลาดเก่าจะหายไป เราก็ต้องปรับตัว อย่างในเรื่อง IT ยกตัวอย่างเช่น ลูกค้ารายใหญ่อย่าง TOT เคยส่งบิลเก็บเงินตามบ้าน บางคนมี 5 เบอร์ บิลก็ 5 ใบ แต่ตอนนี้มันจะไม่มีแล้ว เราก็เลยอาจจะต้องมองจดหมายอิเล็กทรอนิกส์แทน”

มิติที่เห็นได้ชัดในการดำเนินงานการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานคือ มิติที่ 2 คือพัฒนา มาตรฐานของระบบปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดข้อผิดพลาดใน การทำงานให้เป็นศูนย์ และมิติที่ 5 มุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายใน องค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงคุณภาพบริการ เพื่อพัฒนาไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน เริ่มแรกคือการวางแผนปรับภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นการพัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กรปรับปรุงที่ ทำการไปรษณีย์ให้มีความทันสมัย สะอาดสวยงาม พร้อมมีสีส้มที่เป็นเอกลักษณ์ที่สะท้อนถึงแบรนด์ ได้เป็นอย่างดี ทำให้ลูกค้า ผู้ใช้บริการ รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีความทันสมัย มีภาพลักษณ์ ที่ดี ซึ่งมีการผลักดันมาตั้งแต่สมัย คุณอนุสร จิตต์มิตรภาพ อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่หญิงคนแรก ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (admin, 2006) โดยนำเสนอซึ่งเป็นสีส้มสดใสมาใช้ในการทำ แบนด์ขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่นำมาใช้ในยานพาหนะในการทำกิจกรรมขนส่ง ตั้งแต่มอเตอร์ไซค์ ของบุรุษไปรษณีย์ รถขนส่ง 6 ล้อ รวมถึงปรับเปลี่ยนรูปแบบยูนิฟอร์มตั้งแต่บุรุษไปรษณีย์ จนถึง ผู้บริหารระดับสูง การทำให้โลโก้ของไปรษณีย์ที่เป็นรูปของจดหมายบินคล้ายจรวดได้ เป็นที่จดจำสื่อ ถึงความทันสมัยของไปรษณีย์

เธอยังกล่าวอีกว่า “พนักงานมีอิทธิพลต่อการสร้างแบรนด์ เป็นกลไกทำให้ผู้ใช้บริการรับรู้แบ รนด์ใหม่ ทั้งเรื่องการให้บริการที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส รวมถึงรูปลักษณ์ภายนอก การใส่ชุดแดง ให้บริการ เพราะวิจัยมาแล้วพบว่าคนรับรู้บริการไปรษณีย์ จากการจดจำจากตู้ไปรษณีย์ที่ใช้สีแดง”

คุณอนุสร จิตต์มิตรภาพยังกล่าวเสริมอีกว่า (ไม่ปรากฏผู้แต่ง, 2015) “ผู้บริหารยุคนั้นเห็น พ้องต้องกันว่า ถ้าเราจะเป็นหน่วยงานที่ทำเรื่องบริการ เราก็ต้องมีภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้ (Perception) ที่ดี เพราะไม่เช่นนั้น หากเรามีบริการอะไร คนก็จะไม่เชื่อ การทำการปรับโฉมต้องไป พร้อมๆกับบริการใหม่ๆที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย”

แผนต่อมาที่ไปรษณีย์ไทยมีการวางแผนในการปรับเปลี่ยนเพื่อการปรับตัวคือการพัฒนา คุณภาพการให้บริการที่เป็นเลิศ และภาพลักษณ์เพื่อยกระดับสู่การเป็น "ไปรษณีย์ไทย 4.0" เริ่มจาก การปรับปรุงที่ทำการไปรษณีย์เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของแบรนด์และสนับสนุนการดำเนิน ธุรกิจร่วมกับพันธมิตร

โดยคุณสมร เติตธรรมพิบูล อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด กล่าวใน การให้สัมภาษณ์(ไม่ปรากฏผู้แต่ง, 2559)ว่า สำหรับแผนธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จากนี้ จะเดินหน้าปรับปรุงพัฒนาระบบปฏิบัติงานเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเพื่อให้เข้ากับ

ระบบงานไปรษณีย์ทุกชั้นตอน เช่น การการนำเทคโนโลยีมาใช้ทั้งระบบตั้งแต่การรับฝาก-คัดแยก-ส่งต่อ-นำจ่าย เพื่อให้รองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น การปรับเปลี่ยนเคาเตอร์ให้บริการเป็นระบบอัตโนมัติทั้ง 1,400 แห่ง สามารถให้บริการฝากส่งได้สะดวกและง่ายขึ้น ลดความซ้ำซ้อนที่เป็นระบบแมนนวลของพนักงาน ดังเช่นที่หัวหน้าทำการไปรษณีย์ยกตัวอย่างการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เข้ากับระบบการรับเข้าและนำจ่าย “เดี๋ยวนี้เราสร้างคิวอาร์โค้ดหรือบาร์โค้ดเองได้หมดละ เวลาอัปเดตสถานะของ ก็ยิงเข้าระบบไป ไม่รู้ละสิว่าเราทำได้มานานแล้ว”

พร้อมผลักดันภาคธุรกิจสู่อี-คอมเมิร์ซอย่างเต็มรูปแบบ รองรับไทยแลนด์ 4.0 ให้เป็นเศรษฐกิจดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และการขยายตัวของกลุ่มผู้ประกอบการหน้าใหม่ (สตาร์ทอัพ) โดยจะเพิ่มจุดแข็งด้านเครือข่ายที่ทำการไปรษณีย์ไทยดำเนินการเอง กว่า 1,300 แห่ง และที่ทำการไปรษณีย์เอกชนอนุญาต อีกกว่า 3,000 แห่ง รวมแล้วกว่า 5,000 แห่งที่กระจายทั่วประเทศ รวมถึงไปถึงจับมือกับพันธมิตรต่างๆ เปิดจุดให้บริการรับฝากในพื้นที่ห้างสรรพสินค้าและสถานีบริการน้ำมัน รวมถึงถึงการมีพนักงานนำจ่ายไม่ต่ำกว่า 1 หมื่นคน เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจและปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น (Marketeer, 2018)

สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของคุณอนุสรณ์ ที่กล่าวว่า “วันนี้เราบอกว่าเราเป็นเครือข่ายชีวิตและเศรษฐกิจไทย เพราะว่าเป็นที่สุดแล้วเราคือคนในพื้นที่ ใกล้ชิดพื้นที่ เราสามารถเป็นเครือข่ายที่ให้ประโยชน์กับคนไทย เพราะฉะนั้น เราจะใช้คำว่า human Networking สิ่งที่ไปรษณีย์ไทยต้องพัฒนาต่อไปก็คือเรื่องของคุณภาพที่จะเกิดขึ้นจากคนที่ให้บริการ ซึ่งจะทำให้เป็นบริการที่แตกต่างจากที่อื่น”

“ตัวอย่างเคสที่เคยกลายเป็น Viral สะท้อนถึงความเชี่ยวชาญพื้นที่ของประเทศไทยเป็นอย่างดี จดหมายหรือพัสดุที่เจ้าหน้าที่ไม่ครบถ้วน บอกแค่ชื่อ หรือบางครั้งบอกที่อยู่ไม่ชัดเจน แต่เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ก็สามารถนำจ่ายให้ผู้รับได้อย่างถูกต้อง ขณะที่เอกชนบางรายยังต้องโทรไปถามทางผู้รับปลายทางถึงจะไปได้ถูก ดังนั้น จะบอกว่าเราสู้คู่แข่งหรือสู้ภาคเอกชนไม่ได้มัน ไม่เป็นความจริงอย่างแน่นอน” (pp, 2019) คุณสมรกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ที่มีประสบการณ์ในเรื่องของไปรษณีย์มานาน

“google มันพาหลงนะ แต่เราอะใช้ประสบการณ์ อย่างบางบ้านคนย้ายไปแล้ว เวลาน้องๆ มาถามพี่ Supervisor ที่เคยส่งบ้านนี้ตอน 5 ปีที่แล้ว เค้ายังรู้เลย อ้อ เค้าย้ายไปหลังไหนแล้ว เค้าก็ตอบได้” เป็นการยืนยันถึงจุดแข็งของไปรษณีย์ไทยที่รู้จักพื้นที่ในการนำจ่ายเป็นอย่างดี

ผู้บริหารระดับสูงยังยืนยันจุดแข็งในข้อนี้ว่า “ข้อได้เปรียบคือการที่เรา รู้จักพื้นที่ Local knowledge เราไม่ได้รู้แค่ address นี้อยู่ตรงที่ไหน เค้ารู้มากกว่านั้น คนในบ้านเป็นใคร มีใครอยู่บ้าง คนนี้เป็นใคร เป็นความรู้อันด้านการนำจ่ายจดหมาย เราก็เอาไปเพิ่มด้านกล่องมากขึ้น สองด้านนี้ต้องแชร์ความรู้กัน”



นอกจากการพัฒนาที่ทำการไปรษณีย์ให้มีความทันสมัยแล้ว ไปรษณีย์ไทยยังพัฒนาคุณภาพการให้บริการและภาพลักษณ์การให้บริการ เช่นการนำจ่าย การเพิ่มความเร็วในการให้บริการ ผ่านรูปแบบการส่งที่หลากหลาย อาทิเช่น การส่งแบบธรรมดาไม่เกิน 7 วัน หรือการส่งแบบลงทะเบียนเพื่อการการันตีว่าถึงมือผู้รับอย่างแน่นอน การส่งแบบด่วน หรือ EMS ที่พยายามพัฒนาศักยภาพในการส่งให้เร็วมากขึ้น ซึ่งมาตรฐานของ EMS ที่สามารถส่งของจากพื้นที่เดียวกันให้ไปถึงมือผู้รับในวันรุ่งขึ้นแบบ Next Day ที่สามารถให้บริการได้อย่างครอบคลุมแล้ว รวมทั้งการพัฒนามาสู่ Sameday Delivery(pp, 2019) สำหรับผู้ที่ส่งก่อน 11 โมงเช้า ให้สามารถรับสินค้าได้ภายในวันเดียวกัน รวมทั้งจะเร่งพัฒนาบริการส่งแบบข้ามภูมิภาค เช่น ส่งจากภาคเหนือไปยังอีสาน หรือส่งจากภาคอีสานไปภาคใต้ รวมทั้งการส่งจากพื้นที่ต่างๆ ที่อยู่กันคนละภูมิภาคให้สามารถส่งแบบ Next Day ครอบคลุมครบทุกพื้นที่ถึง 100% ทั่วประเทศ การประสานความร่วมมือกับไปรษณีย์ต่างประเทศ และกรมศุลกากรให้มากขึ้น เพื่อลดขั้นตอนของการทำงานในด้านการขนส่ง

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังมีการพัฒนาด้านโครงสร้าง นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในกิจการไปรษณีย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากขึ้น เช่นการนำเครื่องคัดแยกแบบ Cross Belt Sorter และ Mixed Mail Sorter มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วขึ้น เตรียมจัดตั้งศูนย์ไปรษณีย์แห่งใหม่ เพื่อรองรับปริมาณงานที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต ที่มีระบบ Full Automation เตรียมจัดตั้งศูนย์ไปรษณีย์ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และจะเปิดศูนย์ไปรษณีย์ e-Commerce แยกระบบการขนส่งสินค้า e-Commerce ออกจากระบบงานขนส่ง EMS ปกติ เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจ e-Commerce โดยเฉพาะด้านการนำจ่าย นอกจากนี้ ยังติดตั้ง GPS ที่รถขนส่งไปรษณีย์กว่า 1,000 คันแล้ว เพื่อควบคุมคุณภาพการขนส่งให้ทันเวลา สามารถติดตามรถขนส่งได้แบบ Real Time การติดตั้งกล่องไฟเบอร์กลาสที่รถจักรยานยนต์นำจ่าย ซึ่งมีความแข็งแรง ป้องกันการชำรุดเสียหายของสิ่งของระหว่างขนส่งสำหรับนำจ่ายสิ่งของประเภท D-Packet หนังสือเดินทาง ยาและเวชภัณฑ์ ฯลฯ

สำหรับในเรื่องของการแข่งขันด้านราคา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ทราบดีว่าตนเองมีข้อจำกัดในด้านการขึ้นลงราคาที่ดีกับกฎระเบียบต่างๆ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จึงเลือกใช้เทคนิคในการสร้างบริการรูปแบบใหม่ให้มีความหลากหลายมากขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้บริการมีตัวเลือกในการเลือกใช้บริการมากกว่าบริการแบบเดิม รวมไปถึงการให้บริการในเชิงรุก ซึ่งเพิ่มความหลากหลายในการให้บริการ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“เรามีบริการหลากหลายขึ้น ด้วยการที่เกิิดมานาน พออายุคใหม่ก็เกิดขึ้นทีนึ่ง เรามีข้อจำกัดในเรื่องของราคา เราตั้งราคาสูงไม่ได้หรอก ต้องขออนุญาตรัฐมนตรี ต้องเสนอผ่านบอร์ด ผ่านกระทรวง แล้วก็ให้กรม.อนุมัติ จะตั้งจะยุบที่ทำการอีก ก็ต้องขออนุญาต ต้องประกาศในพระราชกิจจาด้วยนะ ตามขีดความสามารถของไปรษณีย์ บริการเก่าๆต้องขออนุญาต แต่ตอนนี้ท่านคงเห็นใจ

เพราะตลาดมันเสรี ท่านเลยให้อำนาจไปรษณีย์ตั้งราคาได้ แต่ต้องเป็นการตั้งบริการใหม่ๆ จะเอาบริการเก่าตั้งราคาเพิ่มไม่ได้ เลยเกิดบริการใหม่ๆ

อย่างเอกสารบางอย่างยังต้องใช้(ไปรษณีย์) เพราะมันเกี่ยวข้องกับเรื่องหลักฐานทางกฎหมาย เพราะเรายังไม่รองรับเอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์ ตอนนี้เรากำลังเจาะที่บริการ Fulfillment บริการครบวงจร เริ่มตั้งแต่ผลิตภัณฑ์จนถึง เหมือนเราไปสร้างไปรษณีย์ไว้ที่นั่นเลย เช่น สำนักงานใหญ่ของกรุงไทย เราก็ไปสร้างไปรษณีย์ไว้ที่ศูนย์แล้ว ไปแฝง ไปผูกความสัมพันธ์กับเค้า เค้าจะได้ไม่ไปใช้ของเจ้าอื่น เดียวนี้เรามีบริการไปรับที่บ้านเลยนะ ขึ้นเดี๋ยวก็ไปรับ มีLineให้คุยกันด้วย เดียวต่อไปจะดีขึ้นไปอีก ลูกค้าพิมพ์อะไรมาก็ตามลูกค้าไปเลย”

สอดคล้องกับหัวหน้าที่ทำการนำจ่ายไปรษณีย์ที่บอกว่าการเพิ่มบริการรูปแบบใหม่ๆ เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการแข่งขันของไปรษณีย์ไทยในสภาวะการแข่งขันปัจจุบัน

“เราไม่ได้มีแค่ส่งไปรษณีย์อย่างเดียว เรามีโลจิสติกส์ด้วย ส่งของใหญ่ๆ เช่น ตู้เย็น มอเตอร์ไซด์ แล้วก็สินค้าจากชุมชน พวกขนม ผลไม้ อะไรที่เป็นรายได้ก็พยายามหา รับชำระบิลค่าน้ำค่าไฟหารายได้เสริม หาช่องทางทำมาหากินเพิ่ม เรามีการปรับตัวในเรื่องของบริการเพิ่ม ไม่ได้มีแค่ส่งลงทะเบียนอย่างเดียว มีCOD Ecopost มีหลายบริการเป็นตัวเลือกให้ลูกค้าเลือกได้ ยังมีบริการเยอะก็ยังมีchoice ให้เลือกได้ยิ่งส่งเยอะ ก็อาจจะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายเค้าได้ เพราะถ้าเค้าส่งได้ถูก ก็จะเป็นการลดต้นทุน รักษาผลกำไรของเค้า

นี่ก็เลยต้องหาวิธีการมานำเสนอผู้ใช้บริการ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับเอกชนที่เค้าราคาถูก เราเลยคิดบริการใหม่ๆ ขึ้นมาแข่งขัน คือถ้าเราไปลดอันเดิมมันผิดกฎหมาย เราก็เลยคิดบริการใหม่ๆ ขึ้นมา แล้วก็ต่ออายุทีละเดือนสองเดือน มันก็จะได้ไม่ติดกฎระเบียบ”

ตัวอย่าง บริการใหม่ของไปรษณีย์ไทย อาทิ จุดบริการส่งด่วนในประเทศ (EMS Point) บริการโลจิสโพลด์ คือ บริการส่งสินค้าชิ้นใหญ่หนักเกิน 15 กิโลกรัม หรือแม้กระทั่งเป็นมอเตอร์ไซด์ ก็สามารถจัดส่งได้แอปพลิเคชัน Prompt Post เป็นแอปพลิเคชันจัดทำระบบฝากส่งสิ่งของล่วงหน้า โดยลูกค้าสามารถทำการกรอกข้อมูลที่บ้านก่อนจะนำมาส่ง โดยสามารถกรอกจำนวนกล่องพัสดุที่ต้องการฝาก เลือกบริการที่ต้องการส่ง โดยระบบพร้อมคำนวณค่าใช้จ่ายบริการให้อัตโนมัติและจัดทำใบส่งมอบสิ่งของ ซึ่งผู้ฝากสามารถนำไปยื่น ที่ทำการไปรษณีย์เพื่อสแกนเลขบาร์โค้ด โดยการใช้แอปพลิเคชันดังกล่าวจะลดระยะเวลาจากเดิมการทำส่งผ่านข้อมูลการส่งพัสดุ 1 กล่องใช้เวลา 8 วินาที จะเหลือ 2 วินาที บริการเก็บเงินที่อยู่ผู้รับ (COD - Cash OnDelivery) แอปพลิเคชัน Wallet@Post สำหรับชำระค่าบริการต่างๆ ตู้ไปรษณีย์อัจฉริยะ (iBox) และตู้รับฝากไปรษณีย์อัตโนมัติ(Automated Postal Machine: APM) ที่เปิดให้ทำการตลอดเวลา 24 ชั่วโมง อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนที่ไม่สะดวกเดินทางมารับบริการในเวลาทำการ บริการ Drive Thru Post “ส่งของ...ไม่ต้องลงจาก

รถ” ฯลฯ บริการเหล่านี้จึงเป็นบริการที่เกิดขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลาย

มิติต่อมาของ THP POWER ที่มีความสำคัญคือมิติที่เกี่ยวข้องกับคน ซึ่งก็คือ มิติที่ 1 มุ่งเน้นให้พนักงาน/ลูกจ้าง ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันโลกยุคดิจิทัล และนำอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพเพิ่มมากขึ้น มิติที่ 3 มุ่งเน้นพัฒนากรอบความคิดของบุคลากรให้มีมุมมองทางธุรกิจแบบองค์รวม เพื่อนำไปสู่การต่อยอดเป็นบริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และมิติที่ สร้างความผูกพันทั้งบุคลากรในองค์กรและผู้ใช้บริการ ให้ผูกพันกับไปรษณีย์ไทย ด้วยการให้บริการที่คุณภาพมาตรฐาน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรมาก

คุณอานุสรฯ เคยให้คำสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญในการพัฒนาบุคคลในองค์กรว่า (ไม่ปรากฏผู้แต่ง, 2015) “อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดในการริแบรนด์คือ การสื่อสารกับคนในองค์กรเพื่อปรับทัศนคติในการให้บริการประชาชน ซึ่งต้องเปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งว่าเป็นกุญแจสำคัญ (Key Success factor) เพื่อให้นโยบายที่วางไว้บรรลุผล”

โดยไปรษณีย์ไทยมียุทธศาสตร์ที่เน้นการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ซึ่งจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงที่กล่าวว่า “ปัจจัยสำคัญคือคน เพราะเราคนเยอะ แม้เราจะเริ่มต้นจากความต้องการของลูกค้า เราก็ต้องมาอธิบายให้เขาเข้าใจว่าจุดหมายปลายทางเป็นอย่างไร เรื่องอะไร ทำไม เรามีวิธี drive มันมีหลายแบบ เราจะเปลี่ยนอะไรสักอย่างหนึ่ง คนต้องเปลี่ยนพฤติกรรม ถ้าคนไม่เปลี่ยน มันไม่ยั่งยืน เค้าจจะทำตามคำสั่ง อันนี้ไม่เรียกว่าเปลี่ยนแปลง เรียกว่ารับคำสั่ง เพราะมีคนมาสั่งเค้่า พอคนนี้เลิกสั่งอะ เค้่าก็ไม่ทำนะ เปลี่ยนแปลงของพีคือต้องยั่งยืนด้วย ซึ่งโอกาสเดียวที่เค้่าจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคือเค้่าต้องเข้าใจและมองเห็นความจำเป็นสำหรับชีวิตของเค้่า ไม่งั้นมันจะกระทบอะไรกับชีวิตเค้่า นี้เบสิคเลยนะ” นั้นแสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนใดๆขององค์กร หากบุคคลในองค์กรไม่เข้าใจว่าปฏิบัติไปเพื่ออะไร หรือมองเห็นความจำเป็น ก็จะไม่เกิดการเปลี่ยนทางความคิดหรือพฤติกรรมใด การเปลี่ยนแปลงองค์กรก็อาจจะไม่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นแต่ไม่ยั่งยืนซึ่งจะเหมือนเป็นเพียงการรับคำสั่งมาปฏิบัติเหมือนหุ่นยนต์ ที่หากหยุดสั่งเมื่อไหร่ก็หยุดทำเมื่อนั้น

โดยในด้านของการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้มีการจ้างที่ปรึกษาดำเนินการทบทวนและออกแบบสมรรถนะ และนำสมรรถนะใหม่ไปใช้ประเมินและพัฒนาบุคลากร โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด คือ “สรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์กร” ซึ่งสมรรถนะหลักใหม่ (Core Competency) อยู่ภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า “TPOST” สรุปได้ดังนี้

- 1) ให้ความสำคัญกับทีม (Team Oriented)

- 2) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)
- 3) ก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลง (Overcome Change)
- 4) เป็นเลิศในบริการ (Service with Excellence)
- 5) คิดอย่างเป็นระบบ (Think Systematically)

อีกทั้งเตรียมพร้อมในเรื่องอัตรากำลังในระบบงานไปรษณีย์ให้เหมาะสม ชีตความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาสมรรถนะ และทักษะของบุคลากร ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางขององค์กร สร้างความผูกพันและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรองรับการขยายธุรกิจของไปรษณีย์ไทยในอนาคต โดยมุ่งเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร “I-SURE” เพื่อปลูกฝังมาตรฐานและทัศนคติในการให้บริการของพนักงานไปรษณีย์ซึ่งประกอบด้วย

- Integrity (ความซื่อสัตย์)
- Service Mind (การมีใจรักในการให้บริการ)
- Unity (ความรักองค์กร)
- Result Orientation (การทำงานโดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จ) และ
- Change Capability (ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง)

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ถูกสะท้อนออกมาจากคำสัมภาษณ์ของหัวหน้าที่ทำการนำจ่ายไปรษณีย์ ที่มีการยึดหลักวัฒนธรรมองค์กร “I-SURE” ในการสร้างมาตรฐานในการบริการสูงสุด และ เป้าหมายหลักที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร “ส่วนบุคลากร เราต้องปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องของคุณภาพ เราต้องซื่อตรง ซื่อสัตย์ เช่นถ้าเค้าส่งวันนี้ อีกสองวันไปจ่าย มันก็จะทำให้เราเสียภาพลักษณ์ไง เราเลยต้องปลูกฝังตอน morning talk ต้องคิดถึงใจเขาใจเรา ถ้าเป็นเรา เราก็อยากได้ของไว เพราะฉะนั้นถ้าของเข้ามาแล้วเราไม่ควรตองเอาไว ควรนำจ่ายวันต่อวัน ถ้านำจ่ายไม่ได้ เราก็เอาใบแจ้งไว้ แล้วให้เค้าติดต่อมา แล้วเราจะนัดวันนำจ่ายให้ใหม่ ทำยังไงให้ถึงมือผู้รับให้ได้ และเร็วที่สุด พอบริการเราแข็งก็จะทำให้คนอยากมาใช้บริการเรา เพราะเดี๋ยวนี้มีคู่แข่งเยอะ มีหลายบริษัท มากสมัยก่อนเราไม่มีคู่แข่ง เป็นเจ้าเดียว เป็นความเคยชินด้วย จะส่งอะไรก็นึกถึงแต่เรา”

จากผลการศึกษาในข้างต้นจะพบถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่ต้องการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรอย่างจริงจัง โดยเน้นเฉพาะในเรื่องของการผลักดันให้เกิดการพัฒนา การให้บริการและพัฒนาบุคคลให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ทิศทางเดียวกันนั่นก็คือการทำให้ไปรษณีย์ไทยเป็นองค์กรแรกที่คนจะนึกถึงเมื่อต้องการใช้บริการเกี่ยวกับสื่อสาร(ไปรษณีย์ภัณฑ์)และโลจิสติกส์ ซึ่งสิ่งที่ผลักดันมีการวางแผนอย่างชัดเจนว่าจะปรับไปในทิศทางไหน อย่างไร สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของหัวหน้าที่ทำการนำจ่ายไปรษณีย์ที่ว่า “ผู้บริหารมีการผลักดันค่อนข้างชัดเจนมาก เพราะเค้าก็

อยากให้เข้าไปในตามที่เค้าวางแผนไว้ละ มันก็ต้องมีการวางแผน เดือนนี้ทำอะไร เดือนที่สองทำอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ”

นโยบายเหล่านี้ได้ถูกผลักดันและปลูกฝังมาตรฐานและทัศนคติในการให้บริการของพนักงานไปรษณีย์ รวมถึงการที่พนักงานทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

### 3. เริ่มให้ข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เมื่อมีการวางแผนในการที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรแล้ว ก็จะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงในองค์กร หากพิจารณาจากผลการศึกษาในข้างต้น จะพบว่า เมื่อมีการกำหนดนโยบายจากผู้บริหารลงมาแล้ว จะมีการสื่อสารในลักษณะของการเป็นประกาศ หรือหนังสือเวียน แจ้งให้ทราบทั่วกันทั้งองค์กร อย่างไรก็ตามเราพบว่าในบางครั้ง อาจมีการสื่อสารจากผู้บริหารโดยตรงลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานโดยไม่ได้ผ่านทางเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเดียว โดยจุดประสงค์คือการสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมไปถึงการพยายามสร้างความรู้สึกการมีส่วนร่วม รู้สึกสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรในการเปลี่ยนแปลง

จากบทสัมภาษณ์คุณสมร(Transtimenews, 2018) “ตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่นี้ สิ่งที่เราทำอยู่ตลอดเวลา คือการลงพื้นที่ไปพบกับพนักงานทุกคน ในทุกที่ทำการไปรษณีย์ เราใช้ใจเดินไปถึงทุกคน โดยเฉพาะพนักงานปฏิบัติการที่เป็นหัวใจสำคัญ เข้าไปสื่อสารให้ทุกคนรับรู้ถึงภารกิจขององค์กร ร่วมมือร่วมใจกัน ในการส่งต่อคุณภาพที่ดี” ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงที่ได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยได้กล่าวถึงหัวใจในการสื่อสารที่ว่า “พีให้ความสำคัญกับทีม เวลาที่พีจะเปลี่ยนอะไรสักอย่าง ลำดับแรก พีต้องทำให้ทีมรู้ก่อนว่ามันสำคัญยังไง เพราะถ้าเค้าไม่เข้าใจ เหตุผลความจำเป็น วิสัยทัศน์มันก็จะไม่เกิด ทำไปตามที่สั่ง แต่ไม่รู้ว่ามีผลของงานนั้นมันคืออะไร ทำตามที่สั่ง โอกาสที่งานจะดีมันก็น้อย ทุกการประชุม พีจะบอกว่าวันนี้ เราต้องการอะไรจากประชุม

ซึ่งหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ได้ให้คำสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารว่า

“วิธีสื่อสารในองค์กรก็จะมีหลายวิธี เป็นบันทึกสั่งการ ประชุม และ morning talk “การสื่อสารมักจะเป็นบนลงล่าง ล่างขึ้นบนมีน้อย ปัจจุบันก็เริ่มมีมากขึ้น แต่ก็ยังมีน้อย จะเป็นบนลงล่าง คำสั่งมาอย่างเดียว”

จากการให้สัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารมีลักษณะที่เป็นทางการ ทั้งออกมาในรูปแบบของเอกสาร การสั่งการออกเป็นระเบียบ ประกาศภายในว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรเป็นลายลักษณ์อักษร ต่อมาคือการเข้าประชุม ซึ่งสุดท้ายก็จะออกมาในรูปแบบของผู้ที่เข้าประชุมนำสารออกมาถ่ายทอดให้บุคคลอื่นที่ไม่ได้เข้าร่วมการประชุมได้รับทราบถึงข้อเท็จจริง หรือบันทึกการ

ประชุมที่เผยแพร่หลังจากการประชุมเสร็จสิ้นแล้ว และ Morning talk ซึ่งจากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ ได้มีการอธิบายลักษณะ Morning talk ดังต่อไปนี้

“morning talk จะเป็นการคุยเรื่องใหม่ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติ เราก็เอามานั่งคุยกันเลย เพราะบางทีคนอ่านบันทึกสิ่งการคนหนึ่งอ่านเข้าใจไปอีกอย่าง อีกคนอ่านเข้าใจไปอีกอย่าง เลยนนำมาสรุปใจความสำคัญตามบันทึกสิ่งการให้เข้าใจตรงกัน สอดคล้องกัน มาอธิบายว่าคุณต้องทำอย่างไร เจอปัญหาแบบนี้ต้องแก้ยังไง อีกคนรู้ อีกคนอาจจะไม่รู้ คนที่ไม่เจอปัญหาก็จะได้ทราบ เรียกคุยเป็นฝ่ายเพื่อความชัดเจนในงานของเขา มาคุยกันในเรื่องทีบางเรื่องในระเบียบไม่ได้บอกรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน เรามี morning talk บ่อยนะ อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง ซึ่งเราเรียกคุยกันมากกว่านั้น”

จะเห็นว่าการสื่อสารในบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะมีการสื่อสารทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยแบบทางการมักจะเป็นการสื่อสารที่เกิดระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มักเป็นการสื่อสารในลักษณะของการออกเป็นระเบียบที่มีความเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เป็นคำสั่งทางการในการบังคับใช้แก่ทุกคน ส่วนการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มักเป็นการสื่อสารระหว่างหัวหน้างาน ณ ที่ทำการไปรษณีย์และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีความใกล้ชิดรวมถึงเป็นผู้ที่จะต้องนำนโยบายของผู้บริหารแปลงลงมาเป็นวิธีในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเข้าใจเนื้องานที่ปฏิบัติอยู่ในพื้นที่ตนเป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นลักษณะในการให้ความรู้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามที่ผู้บริหารคาดหวัง รวมถึงเป็นการสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้มีแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน Morning talk ยังมีลักษณะของบรรยากาศที่ไม่ได้สร้างความกดดันให้กับผู้ปฏิบัติงาน เป็นเหมือนการพูดคุยในรูปแบบที่มีความเป็นกันเอง มีลักษณะของความใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้สามารถสื่อสารกันได้อย่างจริงใจ และเป็นการสร้างความรู้สึกให้กับผู้ปฏิบัติงานว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกิดขึ้น

หัวหน้าที่ทำการนำจ่ายไปรษณีย์ได้กล่าวเพิ่มเติมในเรื่องของการสื่อสารในองค์การว่า

“เราเป็นฝ่ายปฏิบัติการ คอยรับคำสั่งมาทำ รอวิธีการปฏิบัติออกมาแล้วก็ทำตาม คุณคิด เราทำ เรามั่นฝ้ายบู๊ เค้านั่นฝ้ายบูน เราก็ต้องหาวิธีการที่ทำให้เราอยู่ได้”

“เวลาสื่อสารก็มีการประชุมหารือ แนวทาง ความเป็นไปได้ว่าถ้าเราเพิ่มบริการ ความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน พอได้ข้อสรุปเค้าก็จะมีหนังสือเวียนทั่วประเทศ หรือทางไลน์ ทางโซเชียลเร็วกว่าหนังสืออีก ถ้าเค้าอยากให้เราทำเค้าก็ต้องมีวิธีแนวทางปฏิบัติมาด้วย ถ้าให้หาวิธีการเอง มันจะสับสนที่นั่นทำอย่างนั้น ที่นั่นทำอย่างนี้ มันก็ต้องมีวิธีการปฏิบัติและหนังสือเวียนไปทั่วประเทศ จะได้ทำเหมือนกัน พวกเช่น Post excellent, THP Power, THP First เป็นเหมือนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้คุณปฏิบัติตามนี้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

“เราต้องไปสื่อสารให้ลูกน้องทำตาม อย่างที่มีลูกน้อง 30 กว่าคน พี่ก็ต้องไปขยายให้เค้ารับทราบ ช่างบนสั่งมา เราก็ต้อง morning talk ว่าช่างบนสั่งมายังไง วิธีปฏิบัติแบบนี้”

“แนวทางปฏิบัติมีความชัดเจนนะ เพราะถ้าไม่ชัดเจน รับรองละ เพราะคนมันเยอะมาก ทั่วประเทศเลยนะ”

สิ่งที่ค้นพบในข้างต้นทำให้ทราบได้ว่า ถึงแม้จะมีการกำหนดนโยบายออกมาเป็นคำสั่ง การที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมตามคำสั่งที่มาจากผู้บริหารนั้นจะต้องมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการสื่อสารที่รวดเร็วและทั่วถึง จากนั้นหัวหน้า ณ ที่ทำการไปรษณีย์ จะต้องมีการสื่อสารในลักษณะที่นำนโยบายมาขยายความ สร้างความเข้าใจหรือขยายความให้กับผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน ว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องอย่างไร การสื่อสารทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการที่ทำควบคู่กันจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรทราบว่า จะต้องปฏิบัติตนอย่างไรกับสิ่งที่องค์กรคาดหวัง เป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะทำให้นโยบายหรือคำสั่งต่างๆ มีความชัดเจนมากขึ้น และสามารถนำไปปฏิบัติงานบรรลุผลได้

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำเมื่อไหร่ก็ได้ เพราะสิ่งที่จะต้องเผชิญคือเรื่องของการต่อต้าน ดังเช่นที่ผู้บริหารระดับสูงของไปรษณีย์ไทยและหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ประสบเจอ

ผู้บริหารระดับสูงกล่าวว่า “มันเป็นธรรมดา การเปลี่ยนแปลงไม่ค่อยมี positive เพราะเป็นการผลัดออกจาก comfort zone โดยคำนิยามในการเปลี่ยนแปลง คือทำไม่เหมือนเดิม ไอ้ที่เค้าทำเดิมนั้นคือความคุ้นชิน พอเราบอกว่าจะไม่เอา ให้ทำแบบนี้ มันเป็นการผลัดเค้าออกจาก comfort zone โดยนิยามไม่มีใครชอบหรอก แต่ถ้าเราทำให้เค้าเข้าใจ ฟ้าว่าการมีส่วนร่วม มันจะทำให้แรงต้านพวกนี้น้อยลง แรงต้านนะมันมี แต่ตอนเราเปลี่ยนเราเปลี่ยนในภาวะวิกฤติ คือตอนที่ขาดทุนมาก ถ้าไม่ช่วยกัน องค์กรจะล่มสลาย เพราะฉะนั้นการมีส่วนร่วมก็จะกระตุ้นให้คนเปลี่ยนได้ง่ายกว่าปกติ”

ในขณะที่หัวหน้าไปรษณีย์มองว่าความท้าทายของเค้ายคือการแปรนโยบายออกมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ “สิ่งที่ท้าทายคือนโยบายที่เค้ายกำหนดลงมาจะไปกับไปรษณีย์ได้หรือเปล่า เราถึงอยากได้ลูกหม้อคือคนที่ทำงานไปรษณีย์มานาน ถ้าคนนอก เค้ายก็จะมองธุรกิจอย่างเดียว ผู้บริหารระดับกลาง ต้องเอานโยบายนำมาทำให้สำเร็จ ทำให้คนทำงานเข้าใจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยาก ถ้าคุณมีความรู้ทางการไปรษณีย์ ก็จะเข้าใจมากขึ้น บางครั้งมันก็ไม่สำเร็จดังที่ท่านเข้าอยากได้ เกิดแรงต้านเยอะ”

“การจัดการแรงต้าน คือการทำความเข้าใจกับเขาให้เห็นความสำคัญของมัน ว่าเดี๋ยวนี้โลกมันเปลี่ยนไปแล้ว เราก็ต้องปรับตัว เป็นโจทย์ยาก ผู้บริหารเค้ายกำหนดมา แต่เราเอามาแปรมาให้มันทำงานสำเร็จ ถ้าเอามาแค่ทำแต่ไม่สำเร็จมันก็ทำได้ แต่มันก็ต้องทำให้มันสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรที่ กจป. (กรรมการผู้จัดการใหญ่) คนเก่า (คุณสมร เติตธรรมพิบูล) ให้มาคือ ชื่อสัตย์ รักในการให้บริการ รักองค์กร ทำงานมุ่งผลสำเร็จของงาน และข้อสุดท้ายคือพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเราก็ต้องปลุกฝังให้บุคคลของเราในข้อสุดท้าย ข้อนี้มาก่อนเลย”

หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาขึ้นมาหนึ่งกรณี เป็นกรณีที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวทางการปฏิบัติงานของไปรษณีย์ต่างประเทศจากประเทศนิวซีแลนด์ นำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานไปรษณีย์ไทย

“ขั้นแรกเราจัดตั้งทีมงานไปดูงาน ไปศึกษาไปเก็บข้อมูล ทีมงานชุดนี้เอาความรู้ต่างๆมาประเมินความคุ้มค่าและประยุกต์ให้เข้ากับเมืองไทย ระบบแรกที่เราเอามาใช้คือระบบการส่งของแบบ New Zealand หรือ NZ เป็นระบบที่เป็นการระบุเลขที่ของมาถึงไปรษณีย์ก็ขึ้น ต้องออกไปภายในกี่โมง ไปถึงศูนย์แลกเปลี่ยนต้องทำให้เสร็จภายในกี่โมง ถึงที่ทำการปลายทาง ก็ต้องเคลียร์ฟลอร์หรือนำจ่ายให้หมด ถ้าเป็นเมื่อก่อนที่ยังไม่มีระบบนี้ มาถึงปุ๊บส่งเลย ไม่มีการใช้ระบบ first in first out ของมาเป็นลูกก็วางไว้เลย เจอคนขยันทำงานก็เอาไปเยอะหน่อย ของมาที่เดียวกัน เอามาที่หลังก็อยู่ข้างบน มาก่อนลูกก็อยู่ข้างล่าง บางวันเจ้าหน้าที่ขาดไป 5 คน ทำได้แค่ไหนก็แค่นั้น ไปไม่หมด แทนที่วันรุ่งขึ้นจะเอาของยังค้างอยู่ไปส่งให้หมดก่อน แต่พอมาวันใหม่ของใหม่มา ก็เอาของใหม่ไปส่งเลย มันก็เลยค้าง ไม่เสร็จก็วางไว้ก่อน”

“ระบบ NZ ก็จะมาควบคุม ว่าของเข้ามากี่ชิ้น นำจ่ายได้กี่ชิ้น เฉลี่ยต่อคนต้องนำส่งได้กี่ชิ้น ซึ่งจะมีค่าสมรรถนะของเจ้าหน้าที่กำหนดไว้ เลยทำให้บริหารปริมาณงานได้ ต้องใช้กี่คน คุมหน่วยบริหารต่างๆได้ เราต้องบอกเค้าว่าโมเดลนี้มันใช้ได้จริงนะ มันทำได้ อาจจะพาไปดูงาน อย่างเรื่อง NZ แต่ก่อนไปรษณีย์ทำตอนกลางวันอย่างเดียวไม่ทำตอนกลางคืน แต่พอเปลี่ยนระบบ งานมันไม่ได้มองกลางวันกลางคืนละ เรามองเป็นช่วงเวลา มันมีการกำหนด มีวิธีการจัดการ ภายในระยะเวลาที่จำกัด อย่างถ้าของบางอย่างต้องถึงเชียงใหม่ตอน 9 โมงเช้า คุณก็ต้องทำงานกลางคืน คนรุ่นเก่าบางคนไม่เคยทำงานตอนกลางคืน เพราะฉะนั้นถ้าใครโดนเวรกลางคืนก็ถือว่าได้แจ๊คพอตไป เราก็ต้องหาวิธีการในการบอกเค้าว่าทำกลางคืนมันดียังไง คุณอาจจะได้เงินเพิ่มเป็นแรงจูงใจ เค้าเรียกว่า เงินบำรุงสุขภาพจะได้ดึงดูดเค้ามาทำกลางคืน”

หัวหน้าที่ทำการนำจ่ายไปรษณีย์เป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมาก ได้ให้บทสัมภาษณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านที่เกิดขึ้นในองค์กรและวิธีการจัดการว่า

“อาจจะมีความรู้สึกบ้างที่ต่อต้าน แต่ก็ต้องทำ เวลาทีมงานเพิ่มมากขึ้น น่องๆก็อาจจะมีการปฏิกริยา เราก็ต้องบอกเค้าว่า เราเปลี่ยนคนอื่นไม่ได้ เราก็ต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองง่ายกว่า เปลี่ยนคนอื่นยาก เราจะไปอยู่ที่ไหนก็ได้ ถ้าเรารู้จักเปลี่ยนแปลงตัวเอง อย่าเป็นแบบเราจะเป็แบบนี้ แล้วจะไปอยู่กะใครเค้าได้ จงเรียนรู้สิ่งรอบข้าง และปรับเปลี่ยนตัวเองให้ไปกับมันให้ได้”

จากบทสัมภาษณ์ดังกล่าวในข้างต้น ทำให้ค้นพบว่า นอกจากการสื่อสารที่ต้องมีความชัดเจน รวมถึงความจริงใจในการที่จะผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จแล้ว การจูงใจและภาวะความเป็นผู้นำก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการที่จะสามารถโน้มน้าวให้มีผู้ปฏิบัติเข้าใจคำสั่งในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและปฏิบัติตาม รวมถึงสร้างทัศนคติที่ดี ซึ่งทัศนคติที่ไปรษณีย์ไทยปลูกฝัง



พนักงานคือการยอมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าเป็นทัศนคติที่สำคัญในการเตรียมพร้อมเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็เป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นได้ เพียงแต่หัวหน้าที่ทำงานใกล้ชิดผู้ปฏิบัติงานจะต้องพยายามหาวิธีที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาของตนเองปฏิบัติตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูงให้ได้

#### 4. ดำเนินกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยกระตุ้น จูงใจ สนับสนุน พัฒนา ให้ความช่วยเหลือในการทำงานของบุคคลในองค์การเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

คุณสมร เทิดธรรมพิบูล เคยให้คำสัมภาษณ์ว่า (Marketeer, 2018) “สิ่งที่ต้องย้ำกับผู้บริหารทุกคนไม่ว่าระดับไหนก็แล้วแต่ ทุกคนต้องทำงานด้วยเท้า หมายถึงต้องติดดิน ต้องคุยกับทุกคนได้ พนักงานของเราส่วนหนึ่งเป็นคนที่ไม่ได้จบการศึกษาสูงๆ แต่คนกลุ่มนี้เป็นคนที่ส่งต่อแบรนด์ ทำให้ไปรษณีย์ไทยเป็นที่ประทับใจมานานกว่า 100 ปี ดังนั้นต้องให้โอกาสเขาในการเข้ามาเป็นพนักงานประจำ สร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพราะจะทำให้เขาเต็มใจในการทำงานด้วย”

แสดงถึงการที่ผู้บริหารพยายามเข้าไปสร้างความใกล้ชิดกับพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารเป็นพวกเดียวกันกับพวกเขา รวมไปถึงพยายามสื่อสารว่าผู้บริหารมองเห็นว่าพนักงานเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การ จึงต้องการให้พวกเขาเข้ามาเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมถึงมีการสร้างแรงจูงใจในเรื่องของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อให้พนักงานยอมเต็มใจที่จะปฏิบัติงานต่อไปอีกด้วย

ต่อมาเป็นในระดับหัวหน้างานที่เป็นผู้ผลักดันในการนำนโยบายลงมา

“บริการเพิ่มงานเราก็เพิ่มนิดหน่อย อยู่ที่ว่าจะปรับตัวได้ไหม เราก็ morning talk กะน้องๆ เวลาเราจะทำอะไรก็แล้วแต่ เราต้องมีความมุ่งมั่น เน้นผลสำเร็จของงาน ต้องมีจิตสำนึกที่ดีต่องานที่ทำอยู่”

“เวลารับคนเข้ามาใหม่ เราก็ต้องบอกเค้าว่าต้องตั้งใจนะอย่าเกเร เราแค่ตากแดดขี่มอเตอร์ไซค์ไปส่งจดหมาย แต่คนงานก่อสร้างเค้าต้องอยู่กับที่ ผูกเหล็ก สวัสดิการก็ไม่มี เรามีสวัสดิการ เพราะฉะนั้นเลือกเอา อยากทำแบบไหน เป็นการโน้มน้าวเค้าด้วยแหละว่าคุณได้ขนาดนี้ยังไม่ไหวอีกหรือ”

หัวหน้าที่ทำการนำจ่ายไปรษณีย์กล่าว ซึ่งเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การได้สำเร็จ โดยใช้ลักษณะของคำพูดที่ทำให้เป็นการปลุกใจและกระตุ้นความต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จให้ได้ นอกจากนี้จะเป็นการใช้คำพูดในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานยอมปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายจากเบื้องบนแล้ว การช่วยเหลือและดูแลบุคลากรให้มีความพร้อมในการปรับตัวก็เป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ ที่แสดงให้เห็นถึงการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าทักษะ

ในด้านไหนมีความจำเป็นต่อการปรับตัวของผู้ได้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนหากผู้ได้บังคับบัญชาต้องการความช่วยเหลือ

“ตอนที่เทคโนโลยีเข้ามาใหม่ๆ ก็จะมีบุคลากรส่วนหนึ่งรับไม่ได้ รับบระบบไอทีคอมพิวเตอร์ไม่ได้ จับเมาส์ยังสั่น ปรับตัวไม่ได้ก็ลาออกไป แต่ส่วนใหญ่แฮปปี้นะ มันช่วยทำงาน ถ้าคนอยากปรับตัว เราก็มีคอร์สอบรมให้ หัวหน้าที่ทำการจะทำหน้าที่สแกน บางคนทำหน้าที่ที่ไม่ใช่คอมเลย ก็รอไปก่อน เอาคนที่ต้องใช้ก่อน ส่งไปอบรม”

ในด้านของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าที่ทำการนำจ่ายไปรษณีย์ได้ให้คำสัมภาษณ์ในเรื่องของความรู้สึกต่อผู้บังคับบัญชาว่ามีการกระทำอย่างไรบ้างในการกระตุ้น สนับสนุน ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานใหม่ที่อาจจะสร้างความไม่คุ้นชิน และอาจยังไม่ชำนาญในการปฏิบัติงาน

“เวลาประชุมใหญ่ สัมมนา หรือฝึกอบรม ผู้บริหารก็จะมาปลูกฝังจิตสำนึก กระตุ้นให้เรามุ่งมั่น เพราะไม่นั้นเราจะอยู่ไม่ได้ ผู้บังคับบัญชาก็มีการช่วยเหลือเรานะ เวลาเราไปของคำปรึกษา หรือเรื่องที่เราไม่ถนัด ไม่ชำนาญ เป็นสิ่งใหม่ๆสำหรับเรา เราก็ขอคำแนะนำ เราก็ไม่ต้องไปอาย เราต้องยอมรับความเป็นจริงให้ได้ก่อน เราไม่ได้เก่งไปทุกอย่าง แกล้งโง่ได้ก็ดี ถ้าเราแกล้งโง่เราก็จะได้เรียนรู้เยอะ คนโง่คืออวดฉลาด อวดไปไม่รู้มันฉลาดจริงหรือเปล่า แต่คนฉลาดคือแกล้งโง่ เวลาเจอคนฉลาดรู้เยอะกว่าเรา”

จากสิ่งที่ค้นพบสามารถกล่าวได้ว่า ในขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยกระตุ้น จูงใจ สนับสนุน พัฒนา ให้ความช่วยเหลือในการทำงานของบุคคลในองค์การเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์การ องค์การจะต้องมีการสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการในการเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยอาจจะใช้วิธีการจูงใจในเรื่องของสวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในการทำงาน หรือเป็นการใช้คำพูดในการเป็นตัวกระตุ้นและผลักดันให้เกิดทัศนคติที่ดีในเรื่องของการปรับตัวและมุ่งหวังที่จะพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้คอยสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งในเรื่องของการให้คำแนะนำ คำปรึกษา หรือการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมต่างๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเปิดโอกาสในการให้ผู้ปฏิบัติงานสื่อสารในสิ่งที่ตนต้องการ

## 5. ติดตามผลการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะรวมถึงประเมินผลการเปลี่ยนแปลงว่ามีความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน มีสิ่งใดที่ควรปรับปรุงเพื่อให้ผลลัพธ์ดียิ่งขึ้น

เมื่อมีการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงก็จะต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังเอาไว้หรือไม่ เพื่อประเมินผลความสำเร็จของงาน และเก็บข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์หรือวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งเมื่อสอบถามใน

ประเด็นการประเมินความสำเร็จของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด กับผู้บริหารระดับสูงของไปรษณีย์ได้กล่าวว่า “มิตินี้ความสำเร็จ เราไม่ได้มองมิติของเงินอย่างเดียว เราจะดูความพึงพอใจของลูกค้าด้วย นอกจากนี้เราต้องดูด้วยว่าคนที่เราต้องการช่วยเค้า เค้าเข้าถึงบริการไหม คือถ้าเราเอามาตรฐานเชิงพาณิชย์ไปจับ คนพวกนี้เราปิดประตูใส่เลย เรามีมิตินี้ความสำเร็จหลายมิติ เรื่องบางเรื่องเราขาดทุนไม่ได้กำไรเลย อย่างเช่น Thailand postmart ช่วยชาวบ้านขาย SME ขายของไทยล้วนๆ ของ Commercially นี้ขาดทุนตลอด เข้าเนื้อ ลงเครื่อง ลงโฆษณา แต่เราก็กังขาดทุน ถ้าวัดแบบเอกชนก็ไม่ได้ เราจะวัดว่า ชุมชนนี้เราช่วยได้มากขนาดไหน มีกระจายตัวสินค้ามากไหม เงินไหลเวียนกลับไปชุมชนมากไหม คู่กับงบประมาณที่เราจะสนับสนุนไหว ถ่วงดุลกัน” นั้นจึงแสดงว่า มิตินี้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานไม่ได้ประเมินผลแต่ในเรื่องของกำไร หรือความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอย่างเดียว

อย่างไรก็ตาม มาตรฐานในการให้บริการก็ยังคงต้องมีการประเมินผล โดยหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ได้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลว่า

“เรามีการประเมินคุณภาพการทำงาน โดยการจ้าง Outsource มาประเมินตามหลักเกณฑ์ ถ้าไม่ผ่านก็ไม่ได้อนุมัติโบนัส จะมาตรวจวันไหนก็ได้ โดยที่ทำการฯไม่ทราบล่วงหน้า แล้วก็มาทราบคะแนนการให้บริการต่างๆ เค้าจะแฝงตัวมาเหมือนผู้ใช้บริการปกติ หรือส่งสิ่งของให้ตัวเอง มีการถ่ายรูปตอนจ่ายของ ว่าเป็นอย่างไง ของถึงตามที่กำหนดไว้ไหม”

ส่วนในเรื่องของการปฏิบัติการ การได้รับคำติชมหรือ Feedback ของผู้ใช้บริการโดยตรงคือการประเมินผลในการปฏิบัติงานของพวกเขา

“อย่างในบางทีเราเอารถไปจนถึงที่เลยนะ ถ้าเยอะก็เอารถไปรับถึงที่เลย หรือขึ้นเดียวก็ให้เจ้าหน้าที่นำจ่ายไปรับ แต่ก่อนมีแค่รับ EMS กับระหว่างประเทศ แต่เดี๋ยวนี้ ภายในประเทศก็รับละ ขอแค่โทรแจ้งมา ขึ้นเดียวก็รับ โหลดมากก็ได้” เราเก็บการประเมินผลจาก feedback ของผู้รับบริการเลย ว่าบริการนี้คือถูก เร็ว หรือ เร็วแพง หรือช้าแต่ถูก เค้าก็จะมาคุยกับเจ้าหน้าที่”

จากสิ่งที่ค้นพบทำให้ทราบว่า บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ไม่ได้มีการประเมินผลเพียงแค่การปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงวัดผลสำเร็จจากการทำกิจกรรมนั้นว่ามีผลกระทบต่อภาคสังคมอย่างไรอีกด้วย ซึ่งแสดงว่ามิตินี้ความสำเร็จของไปรษณีย์ไทยมีความหลากหลาย แต่สำหรับการประเมินมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานเลือกที่จะใช้ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณภาพจากภายนอกเข้ามาประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากความรู้ความเชี่ยวชาญแล้ว การที่ใช้ผู้ประเมินจากภายนอกจะทำให้เห็นมุมมองต่อองค์กรกว้างกว่า เนื่องจากไม่มีความสัมพันธ์หรืออคติส่วนตัวเหมือนดังคนในองค์กร จะมองภาพขององค์กรบนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญของตน ทำให้มองภาพขององค์กรและสามารถวิเคราะห์ถึงสภาพรวมถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหาได้ตามความเป็นจริงมากกว่า นอกจากนี้อีกจุดที่น่าสังเกตคือการที่มีการนำระบบจุดใจมาใช้ ซึ่งก็คือเงินโบนัส เป็นตัวที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

เพราะหากปฏิบัติไม่ได้ก็จะไม่ได้รับเงินโบนัสตรงนี้ ซึ่งสิ่งนี้ก็จะยิ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงการให้ข้อมูลโดยตรงจากลูกค้าซึ่งในปัจจุบันมีช่องทางการติดต่อหลายช่องทาง ซึ่งมีความสะดวกมากขึ้น รวมถึงสามารถเข้าถึงองค์กรได้ง่ายมากขึ้นกว่าแต่ก่อน มีวิธีการที่ไม่ซับซ้อนเหมือนในอดีตต่อไป ก็กลายเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

## 6. กระตุ้นและสร้างการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องและรักษาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นซ้ำเรื่อยๆ

สำหรับบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด การได้รับ “คำชม” เปรียบเสมือนเป็นกำลังใจชั้นดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ได้กล่าวว่า “ลูกค้าอาจจะยังใช้ความเคยชิน และอาจไม่เข้าใจการปฏิบัติงานใหม่ๆ ก็ต้องอธิบายเค้าให้ทราบว่าจะทำไมต้องเปลี่ยน บอกเราด้วยว่าถ้าเราไม่อธิบายเนี่ย เค้าต้องเสียเงินฟรีแน่เลย”

ส่วนหัวหน้านำจ่ายที่ทำการไปรษณีย์ ก็ได้ให้คำสัมภาษณ์ที่ว่า “เราได้รับผลตอบรับอย่างชัดเจน ได้รับคำชม แบบเค้าไม่ต้องมาเอง เช่นตอนที่เราไปจ่าย แต่เค้าไม่อยู่ไม่มีคนรับ พอเค้าโทรมาเราก็ออกเอาไปนำจ่ายใหม่ เค้าก็แฮปปี้ คือเค้าไม่ต้องเอาใบสีชมพู ใบสีฟ้าขึ้นมาที่เราละ เดี่ยวนี้เราเปลี่ยนใหม่ เป็นใบสีขาว เปลี่ยนจากใบแจ้งเป็นใบนำจ่ายใหม่ พอเค้าได้ เค้าก็โทรศัพท์มาที่เรา แล้วก็นัดนำจ่ายใหม่ได้เลย ได้รับคำชมก็แฮปปี้แล้ว มีกำลังใจทำต่อเรื่อยๆ มีการยกตัวอย่าง (ใน morning talk) ว่าเพื่อนทำแบบนี้ ลูกบ้านเค้าชมมา เองอยากได้คำชมแบบนี้ เองต้องทำไงก็เลือกเอา เราก็ต้องป้อนเค้ากระตุ้นเค้าตลอด ว่าถ้าเรามาทำงานแล้วโดนบ่นโดนตำหนิ เราจะไปสอนลูกเรายังไง”

ในด้านของผู้เข้ามาใช้บริการ<sup>5</sup> ได้มีการแสดงความคิดเห็นต่อการปรับตัวการดำเนินการของไปรษณีย์ว่า “เดี๋ยวนี้เร็วขึ้น ตั้งแต่ผมใช้บริการมาไม่เคยมีของชำรุดเสียหาย ล่าช้า แต่อยากให้ใส่และปรับปรุงเรื่องของการติดตามลูกค้าที่ได้รับของ อาจจะมีการโทรตามลูกค้าให้ออกมารับของโดยไม่ต้องไปตามเรื่องเอง”

จากสิ่งที่ค้นพบทำให้พบว่า การกระตุ้นให้มีการปฏิบัติซ้ำจะต้องเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการที่ตกลงไปนั้นเกิดผลกระทบในทางบวก คำชมจากผู้บริหารเปรียบเสมือนเป็นการให้กำลังใจต่อบุคลากรในการทำงาน ซึ่งหัวหน้างานอาจนำตัวอย่างของการกระทำที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนวิธีการตามนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงสั่งลงมา หากพนักงานทำตามนโยบายก็จะสามารถทำให้เกิดผลตอบรับในทางบวก มาเป็นการยกตัวอย่างให้พนักงานคนอื่นรับทราบ เพื่อให้กลายเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ซึ่งอาจจะมีการกระตุ้นทัศนคติในการทำงานเสริมเข้าไปเพื่อให้

<sup>5</sup> สัมภาษณ์ผู้เข้ามาใช้บริการที่ทำการไปรษณีย์แห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2563

เกิดแรงจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน การนำตัวอย่างที่เป็นบวกมาเป็นตัวอย่างแก่พนักงานคนอื่น เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการกระตุ้นให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากการศึกษาและข้อค้นพบต่างๆ สามารถสรุปได้เป็นตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่อการปรับตัว  
ของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ประเภทสภาพแวดล้อม	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ค้นพบ
1.สภาพแวดล้อม ภายนอกทั่วไป	ปัจจัยทางการเมือง และกฎหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพบกับความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การตลอดมา เริ่มจากการเป็นส่วนราชการระดับกรม กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของ รัฐวิสาหกิจอย่างการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) และแยกตัวออกมาเป็นรัฐวิสาหกิจในรูปแบบของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ทำให้องค์การมีทักษะในการปรับตัว</li> <li>- ผู้ขาดการให้บริการด้านไปรษณีย์ภัณฑ์แก่ประชาชน ตามกฎหมาย มาตรา 5,6,7,8 และ 9 ของ พรบ.ไปรษณีย์ พ.ศ. 2477เรียกเก็บค่าบริการอัตราที่ต่ำ ถึงแม้จะขาดทุนก็ยังคงดำเนินการต่อไป เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้ทุกคน ตามจุดประสงค์ของการเป็น รัฐวิสาหกิจที่ต้องให้บริการสาธารณะอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม</li> <li>- ถึงแม้จะมีกฎหมายเฉพาะเป็นของตนเอง แต่เพราะมีสถานะเป็น รัฐวิสาหกิจ ทำให้ต้องถูกควบคุมภายใต้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมรัฐวิสาหกิจ จึงส่งผลให้เกิดข้อจำกัดบางประการและไม่มีอิสระอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการองค์การ บางอย่าง</li> </ul>
	ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การขยายตัวของ E-commerce ทั้งในและต่างประเทศ ทำให้ธุรกิจ การขนส่งและโลจิสติกส์ขยายตัวเพิ่มตามไปด้วย</li> <li>- เกิดบริษัทขนส่งภาคเอกชนรายใหม่เข้ามาแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันในด้านคุณภาพของการ ให้บริการและราคา</li> </ul>
	ปัจจัยทาง เทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาเทคโนโลยีในการสื่อสาร รวมถึงอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ทุกคนสามารถสื่อสารได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลา ด้วยอุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ เช่น คอมพิวเตอร์ (Computer) สมาร์ทโฟน (Smart Phone) แท็บเล็ต ฯลฯ ส่งผลให้เกิดการขยายตัวของ E-commerce มากขึ้น</li> </ul>

ประเภทสภาพแวดล้อม	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ค้นพบ
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความนิยมในการใช้บริการสื่อสารด้วยไปรษณีย์ถูกลดความนิยมลง เพราะมีเทคโนโลยีอื่นที่ติดต่อสื่อสารได้ง่าย เร็วและสะดวกกว่า</li> <li>- การทำการตลาดบนอินเทอร์เน็ต การพัฒนาระบบ Platform และ E-Payment ยิ่งทำให้การซื้อขายบนอินเทอร์เน็ตทำได้ง่ายมากขึ้น เพราะไม่จำเป็นต้องใช้เงินสดอีกต่อไป กระตุ้นให้การซื้อขายบนอินเทอร์เน็ตทำได้ง่ายขึ้นไปอีก</li> </ul>
	ปัจจัยด้านสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้คนซื้อขายผ่านระบบ E-commerce มากขึ้น เนื่องจากเน้นความสะดวก รวดเร็ว เพราะไม่จำเป็นต้องเดินทางไปร้านค้าเอง ไม่ต้องใช้เงินสด เพียงแค่เลือกสินค้า จ่ายเงินผ่านระบบ e-payment และรอให้ร้านค้าส่งมอบสินค้าหรือบริการ ผ่านบริษัทขนส่ง มายังที่อยู่อาศัยของตนเอง</li> <li>- ผู้คนกล้าที่จะแบ่งปันประสบการณ์ในการใช้สินค้าหรือบริการ (Review) บนอินเทอร์เน็ต เผยแพร่สาธารณะ เพื่อเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบคุณภาพสินค้าและบริการและการตัดสินใจซื้อ</li> <li>- ประชาชนมีส่วนร่วมในการส่งข้อมูลตอบกลับให้กับองค์กรได้ง่ายกว่าในอดีต เนื่องจากสามารถเข้าถึงช่องทางการส่งข้อมูลให้กับองค์กรผ่านหลายช่องทางที่เทคโนโลยีพัฒนาขึ้นในการมอบคำติชมเสนอแนะ วิจัย ร้องเรียน เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร</li> </ul>
2.สภาพแวดล้อมเฉพาะงาน	ลูกค้าและผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลูกค้าจะเลือกใช้บริการบริษัทขนส่งที่ดี มีคุณภาพ ราคาถูก ตรวจสอบสถานะได้ จัดส่งได้ในหลายพื้นที่</li> </ul>
	ผู้สนับสนุนหรือมอบปัจจัยการผลิตให้กับองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่ค่อยส่งผลกระทบต่อเพราะเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานด้วยตนเองและมีทรัพยากรที่ครอบครองอยู่ค่อนข้างมาก จากการสนับสนุนของรัฐ ปัจจุบันมีกระทรวงการคลังและคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจคอยกำกับดูแลและสนับสนุน</li> <li>- รับภาระในการดำเนินงานทั้งหมด เพราะไม่มีผู้ที่มีมอบปัจจัยการผลิตจากภายนอกหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่แทน</li> </ul>
	คู่แข่ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ธุรกิจไปรษณีย์ผูกขาดการดำเนินการ จึงไม่มีคู่แข่ง</li> <li>- ธุรกิจส่งพัสดุไปรษณีย์ เผชิญหน้ากับบริษัทขนส่งเอกชนจำนวนมาก และมีศักยภาพในการแข่งขันสูง</li> <li>- ธุรกิจบริการการเงิน มีคู่แข่งเป็นธนาคาร ที่มีการทุ่มเทงบประมาณในการพัฒนาระบบธุรกรรมทางการเงินต่างๆให้สะดวกมากขึ้น รวมไปถึง</li> </ul>

ประเภทสภาพแวดล้อม	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ค้นพบ
		<p>ถึงเทคโนโลยี E-Payment</p> <p>- ธุรกิจค้าปลีก ที่ต้องเผชิญหน้ากับ Platform ที่ถูกพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ในการซื้อขายสินค้าบนอินเทอร์เน็ต ตราไปรษณียากรและสิ่งสะสม ของที่ได้รับความนิยมลดน้อยลง และเฉพาะกลุ่มเท่านั้น</p>
	หุ้นส่วนและผู้ถือหุ้น	<p>- กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นอยู่ 100 % จึงทำให้มีสถานะเป็น รัฐวิสาหกิจ จึงต้องปฏิบัติและถูกควบคุมภายใต้กฎหมายและระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้เป็นข้อจำกัดและไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการบางอย่างได้อย่างยืดหยุ่น</p>
3.สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	ระบบการนำ	<p>- มีลำดับชั้นในการใช้อำนาจอย่างชัดเจนชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีรับฟังคำสั่งจากหัวหน้าและนำไปปฏิบัติตามค่อนข้างเคร่งครัด</p>
	ระบบโครงสร้างองค์กร	<p>- มีลักษณะเป็น Double organization มีบุคคลจากส่วนกลางมาเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการอยู่</p> <p>- ลำดับชั้นบังคับบัญชามีหลายชั้นและซับซ้อน มีสายงานที่แบ่งออกตามความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งมีความหลากหลายมาก</p>
	ระบบการทำงานหรือระบบผลิตในองค์กร	<p>- มีเครือข่ายของที่ทำกรไปรษณีย์มากกว่า 6,000 แห่ง กระจายไปทั่วประเทศ รวมไปถึงถิ่นทุรกันดารและพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้</p>
	ปัจจัยด้านบุคคลในองค์กร	<p>- มีบุคคลปริมาณมาก มีคุณวุฒิทางการศึกษาที่หลากหลาย</p> <p>- มีความมั่นคงในหน้าที่การงานสูง มีเงินเดือนและมีการจ่ายโบนัส รวมถึงมีเส้นทางก้าวหน้าในตำแหน่งได้</p> <p>- มี “โรงเรียนการไปรษณีย์” ที่เป็นโรงเรียนผลิตบุคลากรที่จะเข้ามาดำเนินการด้านกิจการไปรษณีย์โดยเฉพาะ</p>

ตารางที่ 2 กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยความสำเร็จในแต่ละขั้นตอน  
ของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ขั้นตอนในการปรับตัว (ตามกรอบแนวความคิด)	การดำเนินการของไปรษณีย์	ปัจจัยสำเร็จในแต่ละ ขั้นตอน Key Success Factor
1.วิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในเรื่องของการค้นหาข้อมูล ประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ เพื่อนำไปคิดวิธีการแก้ไขสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญหน้า โดยเฉพาะ และกำหนดเป็นนโยบายหรือระเบียบวิธีปฏิบัติงานต่อไป</li> <li>- นำ “การทดลอง” มาใช้เพื่อทดลองการปฏิบัติงานหรือการบริหารแนวใหม่ในที่ทำการไปรษณีย์บางแห่งก่อน เพื่อนำไปประเมินถึงความเป็นไปได้และผลกระทบของวิธีการบริหารแนวใหม่หรือการปฏิบัติงานแนวใหม่ เพื่อศึกษาถึงข้อดีข้อเสีย ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงหาวิธีการแก้ไข เพื่อนำไปประเมินและคิดค้นออกมาก่อนที่จะกำหนดนโยบายไปทั่วประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเก็บข้อมูล</li> <li>• การวิเคราะห์</li> </ul>
2.ตั้งเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คัดกลยุทธ์หรือแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร วิธีการปฏิบัติ แบ่งอำนาจหน้าที่สร้างกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วางเป้าหมายในการให้บริการอย่างทั่วถึง (ข่าวสาร สิ่งของ และเงิน) ถึงแม้จะเป็นพื้นที่ที่อยู่ห่างไกลแค่ไหน ผู้คนก็จะต้องได้รับการบริการจากไปรษณีย์ไทย ถึงแม้จะไม่คุ้มทุน ก็จำเป็นต้องทำเพื่อช่วยเหลือประชาชน</li> <li>- กำหนดจุด touchpoint ระหว่างลูกค้าและไปรษณีย์ไทย เรียงลำดับความสำคัญว่าเปลี่ยนจุดไหนก่อน และนำมาวางแผนการดำเนินการต่อมาว่าจะทำอะไร</li> <li>- ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาการให้บริการและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์ขององค์กร สะท้อนออกมาเป็นนโยบายต่างๆ หรือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอย่างชัดเจน อาทิ เช่น “POST Excellence”, “5D &amp; 2S” หรือ “THP FIRST”, “TPOST” และ “I-SURE” เป็นต้น</li> <li>- กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดโดย ใช้หลักการ lead (สิ่งที่นำไปสู่เป้าหมาย) กับ lag (เป้าหมายที่ต้องการ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวางแผน</li> <li>• การผลักดันและภาวะผู้นำของผู้บริหาร</li> </ul>



ขั้นตอนในการปรับตัว (ตามกรอบแนวความคิด)	การดำเนินการของไปรษณีย์	ปัจจัยสำเร็จในแต่ละ ขั้นตอน Key Success Factor
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบงานไปรษณีย์ทุกขั้นตอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</li> <li>- เพิ่มจุดแข็งด้านเครือข่ายที่ทำการไปรษณีย์ไทย</li> <li>- สร้างบริการรูปแบบใหม่ให้หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้บริการมีตัวเลือกในการเลือกใช้บริการ</li> </ul>	
<p>3.เริ่มให้ข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงองค์การ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารลงพื้นที่ไปพบกับพนักงานทุกคน ในทุกที่ทำการไปรษณีย์ ไปสื่อสารให้ทุกคนทราบภารกิจขององค์การ และตั้งใจให้ทุกคนเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- การผสมผสานการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการในลักษณะระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษร และ morning talk ที่เป็นการพูดคุยระหว่างหัวหน้างานที่มีความเป็นกันเอง ณ ที่ทำการไปรษณีย์และผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน อธิบายถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- การตั้งใจโน้มน้าวให้มีผู้ปฏิบัติเข้าใจคำสั่งในการเปลี่ยนแปลงขององค์การและปฏิบัติตาม รวมถึงสร้างทัศนคติที่ดี ซึ่งทัศนคติที่ไปรษณีย์ไทยปลูกฝังพนักงานคือการยอมรับความเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสื่อสาร</li> <li>• ภาวะผู้นำ</li> <li>• ความรู้สึกการมีส่วนร่วมเปลี่ยนแปลง</li> <li>• การสร้างบรรยากาศที่ดี</li> </ul>
<p>4.ดำเนินกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยกระตุ้น จูงใจ สนับสนุน พัฒนา ให้ความช่วยเหลือในการทำงานของบุคคลในองค์การเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์การ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารพยายามทำให้พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารเป็นพวกเดียวกับพวกเขา พยายามทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ</li> <li>- สร้างแรงจูงใจในเรื่องของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสวัสดิการ</li> <li>- Morning talk เพื่อปลูกใจและกระตุ้นทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานให้พยายามปฏิบัติงานสำเร็จ</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาทราบว่าทักษะใดมีความจำเป็นต่อการปรับตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนหากผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความช่วยเหลือ หรือขอคำปรึกษาในกรณียังไม่ชำนาญในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การจูงใจ</li> <li>• ความรู้สึกการมีส่วนร่วมเปลี่ยนแปลง</li> <li>• ภาวะผู้นำ</li> <li>• การสื่อสาร</li> </ul>

ขั้นตอนในการปรับตัว (ตามกรอบแนวความคิด)	การดำเนินการของไปรษณีย์	ปัจจัยสำเร็จในแต่ละ ขั้นตอน Key Success Factor
<p>5. ติดตามผลการเปลี่ยนแปลง เป็นระยะรวมถึงประเมินผล การเปลี่ยนแปลงว่ามี ความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน มี สิ่งใดที่ควรปรับปรุงเพื่อให้ ผลลัพธ์ดีขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจ้าง Outsource มาประเมินตามหลักเกณฑ์ โดยที่ทำการฯไม่ทราบล่วงหน้าว่าจะมาตรวจวันไหนเพื่อสามารถ ประเมินได้ตามความเป็นจริง และไม่ถือคติส่วนตัว</li> <li>- นำหลักการมุ่งใจมาใช้คู่กับการประเมิน กระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่ องค์กรกำหนดไว้ เพราะหากปฏิบัติไม่ได้ก็จะไม่ได้รับ รางวัลเป็นโบนัสประจำปี</li> <li>- รับฟังคำติชมของผู้รับบริการโดยตรงเพื่อเก็บข้อมูลเพื่อ นำไปประมวลผลปรับปรุงการปฏิบัติงาน</li> <li>- การตรวจสอบตัวชี้วัดและผลลัพธ์ว่าสอดคล้องไปในทาง เดียวกันไหม โดยติดตามผลว่าเค้าดำเนินการไปถึงไหน โดย มีการติดตามผลทุกเดือน จะมีการประเมินภาพรวมทุก 6 เดือน ว่าจะดำเนินการต่อ จะยกเลิก หรือเพิ่มเติม ปรับเปลี่ยนบางประการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•การวางแผน</li> <li>•การเก็บข้อมูล</li> <li>•การวิเคราะห์</li> </ul>
<p>6.กระตุ้นและสร้างการ เปลี่ยนแปลงและความสำเร็จ จากการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และรักษาการเปลี่ยนแปลงให้ เกิดขึ้นซ้ำเรื่อยๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำคำชมจากผู้รับบริการมาเล่าให้พนักงานฟังตอน Morning talk หรือยกตัวอย่างเพื่อนร่วมงานที่ได้รับคำชม จากผู้รับบริการ</li> <li>- กระตุ้นทัศนคติในการทำงานเสริมเข้าไปเพื่อให้เกิด แรงจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน และได้ รับคำชมอย่างผู้อื่นบ้าง เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการ กระตุ้นให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•การจูงใจ</li> <li>•การสร้างบรรยากาศที่ดี</li> <li>•ความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วม เปลี่ยนแปลง</li> </ul>

## บทที่ 5

### การสรุปและอภิปรายผล

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นองค์การที่เผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงและมีการปรับตัวขององค์การมาอย่างยาวนาน ทำให้เผชิญหน้ากับความท้าทายในการ เปลี่ยนแปลงองค์การมากมาย โดยเริ่มต้นจากการเป็นหน่วยงานราชการสมัยที่เป็นกรมไปรษณีย์ ที่เผชิญหน้ากับภารกิจองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การนับตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานเป็นรัฐวิสาหกิจ ทั้งการถูกผนวกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารแห่งประเทศไทย รวมถึงการแยกตัวออกมาเป็นบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งในปัจจุบันองค์การกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายในการที่องค์การกำลังเผชิญหน้ากับปริมาณการเข้ามาใช้บริการไปรษณีย์ภัณฑ์ที่มีความนิยมนลดน้อยลงเนื่องจากผู้คนเลือกไปใช้วิธีการสื่อสารอื่นที่มีความสะดวกและรวดเร็วกว่า จะมีเพียงการใช้บริการไปรษณีย์ภัณฑ์ด้วยความ “จำเป็น” เท่านั้น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัดจึงไม่อาจปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อปรับตัวให้้องค์การสามารถอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในอีกทางหนึ่ง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ก็ต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นอย่างรวดเร็วจากการขยายตัวของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป จากการขยายตัวของการค้าขายบนอินเทอร์เน็ตหรืออีคอมเมิร์ซ นอกจากจะส่งผลให้เศรษฐกิจมีการขยายตัว พฤติกรรมผู้บริโภคก็มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จากการซื้อขายที่จำเป็นต้องไปซื้อขายที่หน้าร้านค้า กลับลายเป็นการซื้อขายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้ผู้คนไม่จำเป็นต้องเดินทาง เพราะร้านค้าหรือสถานที่ให้บริการเหล่านี้จะส่งสินค้าหรือบริการถึงที่พักอาศัยของผู้ซื้อหลังจากมีการชำระค่าสินค้าหรือบริการแล้ว รวมถึงไม่จำเป็นต้องจ่ายค่าสินค้าและบริการในรูปแบบของเงินสดอีกต่อไป อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่างๆ ธุรกิจการขนส่งพัสดุและโลจิสติกส์ขยายตัวตามไปด้วยเนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กัน จากโอกาสทำธุรกิจดังกล่าวทำให้ภาคเอกชนเข้ามาลงทุนทำธุรกิจโลจิสติกส์เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งกำไรของตลาด ทำให้ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ไม่ได้มีสถานะเป็นผู้ครองตลาดเจ้าเดียวอีกต่อไปแล้ว ทำให้้องค์การจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อสร้างโอกาสให้้องค์การสามารถแข่งขันธุรกิจกับบริษัทขนส่งเอกชนอื่นๆได้ สามารถสร้างกำไรและกลายเป็นรายได้เข้ารัฐ

อย่างไรก็ตาม บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจก็ยังคงต้องทำหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนโดยตรง กระตุ้นและปรับปรุงสภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคมได้ใน

อีกทางหนึ่ง สร้างความมั่นคงในการดำเนินชีวิตของประชาชนและชุมชน ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์สูงสุดและทั่วถึงทุกคนในสังคม เกิดการจ้างงานเพิ่มมากขึ้น ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชนและพัฒนาปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนในประเทศให้ดียิ่งขึ้น จากภารกิจหลักดังกล่าวทำให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำเป็นต้องเก็บค่าบริการที่ต่ำเพื่อให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการสาธารณะได้ อย่างไรก็ตาม บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ก็สามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัวได้อย่างงดงามจากจำนวนเงินกำไรที่ทำได้ในแต่ละปีเป็นพันล้านบาท ถึงแม้จะเผชิญหน้ากับการไม่ทำกำไรหรือขาดทุนในธุรกิจบางประเภทเช่น ธุรกิจไปรษณีย์ภัณฑ์ที่มีการเก็บค่าบริการในอัตราที่ต่ำมารวมถึงกำลังได้รับความนิยมน้อยลง ธุรกิจประเภทร้านค้าที่เปิดโอกาสเป็นช่องทางในการจัดจำหน่ายและขนส่งสินค้าและบริการจากเกษตรกรหรือวิสาหกิจชุมชน ที่ไม่สร้างผลกำไรให้กับองค์กร รวมถึงข้อจำกัดทางกฎหมายบางประการที่ทำให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด อาจไม่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อแข่งขันกับภาคเอกชนได้อย่างเต็มที่ แม้จะเผชิญหน้ากับความท้าทายและข้อจำกัดหลายๆประการ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ก็ไม่เคยหยุดการปรับตัวขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปและส่งผลกระทบต่อทั้งในแง่บวกและในแง่ลบต่อองค์กร ซึ่งจากการที่องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เผชิญหน้าได้นั้นมีปัจจัยความสำเร็จหลายประการประกอบเข้าด้วยกัน ซึ่งแต่ละปัจจัยหากพิจารณาให้ดีแล้ว จะพบว่าปัจจัยในรูปแบบของ “ดาบสองคม” หากปัจจัยในแต่ละด้านถูกมองว่าเป็นโอกาสหรือจุดแข็งขององค์กร องค์กรพยายามพัฒนาหรือผลักดันให้ปัจจัยเหล่านี้เสริมความแข็งแกร่งขององค์กร และทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรได้ แต่หากมองในมุมกลับกัน ปัจจัยเหล่านี้ก็อาจจะจะเป็นความท้าทายขององค์กรหรือจุดด้อยของโอกาสหากองค์กรไม่พยายามลดช่องว่างหรือลดช่องโหว่โอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเหล่านี้กลายเป็นอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนขององค์กร และส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการปรับตัวของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สามารถแบ่งปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อองค์กรได้ออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กร

### ปัจจัยภายนอก

จากสภาพแวดล้อมที่ได้กล่าวไปในข้างต้น ย่อมส่งผลเป็นการกระตุ้นให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานขององค์กรให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยปัจจัยที่ส่งผลให้ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สามารถปรับตัวได้สำเร็จสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

**1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ** จากการขยายตัวของการทำงานธุรกิจอีคอมเมิร์ซ นับว่าเป็นช่องทางและเป็นโอกาสที่สามารถทำรายได้ให้กับบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้อย่างมหาศาลโดยเฉพาะธุรกิจการขนส่งพัสดุ ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์แบบแปรผันตามกับธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ทำให้มีลูกค้าที่มีความต้องการใช้บริการในการขนส่งพัสดุเพิ่มมากขึ้น ซึ่งบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้มีการพัฒนา

บริการให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้นรวมถึงมีการพัฒนามาตรฐานในการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังสามารถรักษาฐานลูกค้าได้อย่างเหนียวแน่น อย่างไรก็ตามโอกาสที่วานี้ก็มาพร้อมกับความท้าทาย โดยเฉพาะในเรื่องของคู่แข่งที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในธุรกิจการขนส่งพัสดุ ซึ่งคู่แข่งแต่ละรายมีความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นทั้งในด้านความพร้อมของเงินในด้านการลงทุน หรือความพร้อมในด้านของเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสิ่งบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำเป็นต้องระมัดระวังและดำเนินธุรกิจโดยไม่ประมาทคู่แข่ง

**2.ด้านสังคมและวัฒนธรรม** จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปกลายเป็นผู้บริโภคมีความได้เปรียบมากกว่าในอดีต ทำให้ผู้บริโภคมักมีการเรียกร้องบริการให้ตรงกับความต้องการของตนเองมากขึ้น รวมถึงกล้าที่จะให้คำติชมเพื่อให้มีการปรับปรุงบริการมากขึ้น ซึ่งหากมองว่าเป็นโอกาส นั้นจะทำให้องค์กรสามารถเก็บข้อมูลได้ง่ายกว่าในอดีตมากขึ้น รวมถึงสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้หลากหลายช่องทางมากขึ้น อาทิเช่น Social network ที่ในปัจจุบันกลายเป็นช่องทางหลักอีกช่องทางหนึ่งในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องสินค้าหรือการให้บริการว่ามีคุณภาพอย่างไร ประสบการณ์จริงผู้ใช้สินค้าและบริการ รวมถึงเรื่องของการร้องเรียนปัญหาในการใช้สินค้าหรือรับบริการซึ่งเป็นอีกปัจจัยที่ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการจะเลือกซื้อสินค้า ผู้บริโภคจะใช้หลักความพึงพอใจในการเลือกสินค้า เพราะถือว่ามีหลายตัวเลือกในการที่ตนเองจะซื้อสินค้าและบริการ รวมถึงความคาดหวังที่เกิดขึ้นว่าตนเองนั้นควรได้รับสินค้าและบริการที่ดี มีคุณภาพ รวมถึงราคาที่เหมาะสม ซึ่งในปัจจุบันความคาดหวังของผู้คนเริ่มมีสูงมากขึ้น และมีการเรียกร้องมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรทราบถึงปัญหาในการให้บริการของตนเอง รวมถึงทราบถึงความต้องการของผู้บริโภคได้ง่ายมากขึ้น จึงทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงในการให้บริการ และเป็นอีกช่องทางในการคิดสร้างสรรค์บริการใหม่ๆให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ดีมากขึ้น รวมไปถึงเร็วมากขึ้นด้วย

อย่างไรก็ตามหากมองว่าเป็นความท้าทายขององค์กรก็คือทำให้ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ต้องระมัดระวังในการให้บริการมากขึ้น ต้องแบกรับความคาดหวังของผู้คนมากขึ้น และต้องพัฒนาต่อไปให้มากขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากหากมีการแสดงคำติชมในทางลบที่เกี่ยวกับการให้บริการองค์กรเกิดขึ้นในโลกออนไลน์ นั้นสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ในการให้บริการขององค์กรโดยรวมได้ เพราะในปัจจุบันการเผยแพร่คำติชมดังกล่าวสามารถทำได้เร็ว ง่ายกว่าในอดีต รวมถึงสามารถแสดงผลให้คนรับรู้ได้เป็นวงกว้าง ยิ่ง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีเครือข่ายในการให้บริการมากเท่าไร โอกาสที่จะได้รับคำติชมก็มากขึ้นเท่านั้น ซึ่งนั่นอาจทำให้ได้คำวิจารณ์ในแง่ลบมากกว่าบริษัทขนส่งเอกชนรายอื่น ที่อาจจะมีฐานลูกค้าไม่มากเท่าบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สิ่งเหล่านี้อาจเปลี่ยนความคิดของผู้ใช้บริการให้รู้สึกไม่ปลอดภัย และไม่ไว้วางใจในการใช้บริการ อาจจะเปลี่ยนใจไปใช้บริการบริษัทขนส่งเอกชนรายอื่นๆได้

**3.การพัฒนาของเทคโนโลยี** ในปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและสามารถทำให้การปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้หากมองเป็นผลกระทบในด้านบวก จะพบว่าส่งผลดีต่อการให้บริการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มากขึ้น เพราะเมื่อบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการปรับตัวในการนำเทคโนโลยีต่างๆมาปรับปรุงเข้ากับระบบการทำงานขององค์กรมากขึ้น ซึ่งสามารถเห็นได้จากการชุกชุมของเทคโนโลยีในการดำเนินการต่างๆที่ต้องการให้บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มีมาตรฐานในการให้บริการที่รวดเร็วและทันสมัย ซึ่งทำให้เป็นโอกาสทางธุรกิจที่จะสร้างรายได้และผลประกอบการเพิ่มมากขึ้นและทำกำไร ที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะต้องรักษาเอาไว้และพยายามพัฒนา ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจในการใช้บริการมากขึ้น อย่างไรก็ตามบริษัทขนส่งภาคเอกชนต่างๆก็มีการนำเทคโนโลยีต่างๆมาใช้เช่นกัน ซึ่งภาคเอกชนมีความคล่องตัวในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรของตนเองได้อย่างรวดเร็วกว่าองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจอย่าง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งอาจจะมียกข้อจำกัดในด้านกฎระเบียบต่างๆมากกว่า รวมถึงเทคโนโลยีที่นำมาใช้บางอย่างอาจจะมีความทันสมัยไม่เทียบเท่ากับภาคเอกชน รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีดังกล่าวอาจส่งผลทำให้ธุรกิจทางการเงินของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เช่น บริการชำระค่าบิลต่าง ๆ ธุรกรรมออนไลน์ ตัวแลกเงินไปรษณีย์ ได้รับผลกระทบไปด้วย อาจทำให้ประชาชนเข้ามารับบริการทางการเงินของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ลดน้อยลง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด อาจจะต้องปรับเปลี่ยนธุรกิจเหล่านี้ให้มีความทันสมัยและเป็นดิจิทัลมากขึ้น

### **ปัจจัยภายใน**

สำหรับ ปัจจัยภายใน จากการศึกษาจะพบว่า บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีทรัพยากรในมือในปริมาณที่มากพอสมควร ทรัพยากรเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้การปรับเปลี่ยนองค์กรสามารถทำได้ง่ายขึ้น เปรียบเสมือนมีต้นทุนอยู่ในมือและนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อยอดให้ดีขึ้นไป ประกอบกับแนวทางการบริหารที่มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในลักษณะมุ่งผลสำเร็จมากกว่าวิธีการ ผู้วิจัยจะขอสรุปแยกปัจจัยความสำเร็จออกเป็น 2 ประเด็น นั่นคือปัจจัยในด้านทรัพยากร และปัจจัยในด้านการบริหาร

### **ปัจจัยด้านทรัพยากร**

#### **1.ด้านทรัพยากรบุคคล**

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีบุคลากรจำนวนมาก มีจำนวนสายงานที่หลากหลาย และมีการแบ่งงานตามความถนัดได้ชัดเจน บุคลากรแต่ละบุคคลมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการรู้จักพื้นที่ของตนเองเป็นอย่างดี หากมองว่าเป็นโอกาสและจุดแข็งขององค์กรจะเห็นว่าการมีทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก ทำให้สามารถขยายการบริการไปได้อย่างทั่วถึง รวมถึงมีแรงขับเคลื่อนมากพอจากบุคคลในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรได้ สิ่งที่น่าสนใจคือ

โรงเรียนไปรษณีย์ ที่มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านของกิจการไปรษณีย์ นั้นจึงแสดงให้เห็นว่า มีการผลิตบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ และความเข้าใจในสายงานหลักให้กับองค์กรตลอดเวลา ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะกลายมาเป็นผู้นำองค์กรในอนาคตต่อไป จุดเด่นที่สำคัญอีกประการคือการทำงานไปรษณีย์รู้จักพื้นที่การจัดส่งที่อยู่ในเขตที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างดี ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งที่บริษัทขนส่งเอกชนอื่น ๆ ยังไม่สามารถมีใครทำได้เทียบเคียง

ประเด็นต่อมาคือการปลูกฝังแนวคิดให้กับบุคลากรของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้มีความคิดที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งอาจจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่ไปรษณีย์ไทยต้องเผชิญหน้ากับการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาในทุกยุคสมัย ทำให้ทักษะในการปรับตัวขององค์กรฝังรากลึกไปจนถึงบุคลากรในองค์กร ให้เตรียมตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอยู่เสมอ เมื่อองค์กรสามารถทำให้บุคลากรจำนวนมากมีทัศนคติเตรียมพร้อมยอมรับความเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในปฏิบัติงานเพื่อหวังผลสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้ ย่อมนำมาสู่ความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อปรับตัวให้อยู่รอดได้ รวมถึงการปลูกฝังการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรให้พวกเขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้บุคคลในองค์กรรู้สึกว่าการกระทำของตนเองส่งผลสำคัญต่อองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

อย่างไรก็ตามหากมองในประเด็นอุปสรรคหรือความท้าทายขององค์กรที่มีทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก รวมถึงบางสายงานที่อาจมีความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นเพื่อจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับบุคลากรเหล่านี้ รวมถึงอาจจะต้องมีภาระในการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น มีความซับซ้อนในการดำเนินการประเภททรัพยากรบุคคล จากการศึกษาจะต้องมีการจัดการพัฒนาบุคคลตามสายงานที่แบ่งออกย่อยอย่างหลากหลาย เนื่องจากพนักงานแต่ละสายงานนั้นต้องการบุคลากรที่มีความสามารถและทักษะเฉพาะที่แตกต่างกันไป รวมไปถึงระบบการประเมินงานที่ก็จะต้องมีหลักในการประเมินงานที่แตกต่างกันออกไปด้วย

## 2. ทรัพยากรด้านเครือข่ายขององค์กร

โครงสร้างเครือข่ายในการให้บริการของไปรษณีย์ไทยมีความแข็งแกร่งเป็นอย่างมากจากการวางโครงสร้างพื้นฐานของไปรษณีย์ที่มีมาอย่างยาวนานมากกว่า 100 ปี ทำให้ไปรษณีย์ไทยมีเครือข่ายที่ทำการไปรษณีย์ จุดให้บริการ รวมถึงศูนย์ในการกระจายจดหมายและพัสดุ รวมแล้วเครือข่ายดังกล่าวมีไม่ต่ำกว่า 6,000 แห่ง กระจายครอบคลุมไปทั่วทั้งประเทศ รวมไปถึงพื้นที่ที่อยู่ห่างไกล ซึ่งบริษัทขนส่งเอกชนอื่นยังไม่เข้าถึงเนื่องจากอภิวเคราะห์และประเมินแล้วว่าบางพื้นที่ไม่สามารถทำกำไรได้ ไม่คุ้มค่าในการลงทุน แต่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีภารกิจพื้นฐานจากการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องให้บริการประชาชนให้ทั่วถึงทุกคน จึงทำให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด กล้าที่จะลงทุนในพื้นที่ที่มีความไม่เจริญเทียบเท่ากับเขตตัวเมือง โดยไม่สนใจเรื่องของกำไร จึงทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการของไปรษณีย์ไทยได้โดยง่าย

อย่างไรก็ตามหากมองในประเด็นท้าทายและอุปสรรคต่อการปรับตัวขององค์กร การมีโครงสร้างและเครือข่ายองค์กรขนาดใหญ่ ส่งผลทำให้เวลาที่องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานบางอย่างอาจจะประสบปัญหาความล่าช้า รวมถึงมีค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างบางอย่าง รวมถึงการมีจำนวนสาขาที่ให้บริการในพื้นที่บางแห่งอาจไม่ทำให้องค์กรสามารถทำกำไรได้ เนื่องจากความจำเป็นที่องค์กรต้องส่งมอบบริการสาธารณะให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จึงไม่อาจยกเลิกการให้บริการเนื่องจากภารกิจในตรงนี้ได้

### 3.ทรัพยากรในด้านงบประมาณ

ถือว่าเป็นอีกจุดหนึ่งที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ค่อนข้างมีปริมาณเงินทุนงบประมาณในการดูแลกิจการของตนเองให้สามารถดำเนินการในด้านต่างๆได้ อย่างไรก็ตามจากการที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ย่อมมีการช่วยเหลือและสนับสนุนเงินทุนจากงบประมาณจากรัฐ จึงเปรียบได้ว่าบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีเงินทุนจาก 2 แหล่ง แหล่งแรกมาจากการหารายได้เองขององค์กร และแหล่งที่สองซึ่งเป็นเงินอุดหนุนที่มาจากงบประมาณจากรัฐ ถึงแม้ว่าองค์กรจะไม่ได้นำเงินส่วนนี้มาใช้ แต่ก็เปรียบเสมือนเป็นอีกหลักประกันความมั่นคงทางการเงินขององค์กร แต่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีศักยภาพในการบริหารงบประมาณ สามารถบริหารงบประมาณในการดำเนินงานขององค์กรตนเอง และยังสามารถลงทุนพัฒนาศักยภาพขององค์กรตนเองได้ ได้โดยไม่ต้องพึ่งเงินสนับสนุนจากรัฐ

### ปัจจัยในการบริหาร

#### 1.ภาวะความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารรวมถึงผู้นำในระดับต่างๆในบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีความชัดเจนในการที่จะเปลี่ยนแปลงและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีภาวะในความเป็นผู้นำค่อนข้างมาก รวมถึงมีความพยายามในการที่จะสร้างความใกล้ชิดกับพนักงาน สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าจะสามารถไว้วางใจพวกเขาได้ รวมถึงมีความสามารถในการสื่อสารและการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ยอมรับกระทำตามและร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำต้องการเพื่อให้ มีการปลุกใจ สร้างกำลังใจในการทำงาน รวมถึงการปลุกฝังทัศนคติที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา

#### 2.ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์และสภาพแวดล้อมได้ถูกต้องตามความเป็นจริง โดยหน่วยงานที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้า รวมไปถึงการนำเสนอการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มุ่งเป้าหมายในการตอบสนองลูกค้าเป็น



ลำดับแรก การประเมินศักยภาพของตนเองรวมถึงการรอบรู้ในขั้นตอนการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างดี รวมถึงวิธีการทดลองการบริหารงานรูปแบบใหม่ ที่นำไปทดลองใช้ในที่ทำการไปรษณีย์บางแห่ง จึงทำให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัดสามารถรู้ถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น จึงทำให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ แก้ไขปัญหาบางประการได้ทันที่วงที่ ก่อนจะนำไปใช้จริงในการกำหนดนโยบายลงมาบังคับปฏิบัติใช้ไปทั่วทั้งองค์กร

### 3. ทักษะในการวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัด

เมื่อ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด รู้จุดที่ตนเองต้องมีการปรับปรุงแล้ว ก็มีการเรียงลำดับความสำคัญว่าสิ่งใดควรปรับเปลี่ยนก่อน จากนั้นก็จะมีเป้าหมายที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของผู้รับบริการ จากนั้นจึงมีการวางแผนในการปรับเปลี่ยนที่มีลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ รวมไปถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ต้องมีความสอดคล้อง และต้องทำให้เป้าหมายที่ต้องการสำเร็จให้ได้ โดยมีการตรวจสอบเป้าหมายกับตัวชี้วัดให้มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีการตรวจสอบสองสิ่งนี้เป็นระยะ ทั้งเป็นรายเดือน และรายครึ่งปี เพื่อจะประเมินผลว่าสิ่งที่ยังดำเนินการลงไปนั้น มีผลลัพธ์มากน้อยแค่ไหน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จใหม่ เพื่อที่จะตัดสินใจว่าองค์กรจะดำเนินการเหล่านี้ต่อหรือไม่ หรือควรปรับเปลี่ยนอะไร

### 4. การสื่อสารในองค์กร

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะเน้นในเรื่องของการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยองค์กรมีรูปแบบการสื่อสารที่มีการผสมผสานการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ การสื่อสารแบบเป็นทางการเป็นการสร้างความชัดเจนในเรื่องของคำสั่งปฏิบัติการที่มีลักษณะเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามได้ ส่วนการสื่อสารในรูปแบบไม่เป็นทางการ จะเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ไม่สร้างความกดดัน เปรียบเสมือนเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่ต้องปฏิบัติงานให้เข้าใจถึงความสำคัญของการดำเนินงานและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้พนักงานสามารถเข้าใจและมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน รวมไปถึงการอธิบายเนื้อหางานให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นและชัดเจน กระตุ้นให้พนักงานร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเป็นการตรวจสอบบุคคลในการปฏิบัติงานว่าจะต้องมีทักษะอย่างไร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคคลต่อไป

การสื่อสารองค์กรที่ดี จะทำให้โดยจะเกิดความชัดเจนในการสื่อสารถึงจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร การสร้างบรรยากาศที่ดีในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้ให้ทุกคนรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ทุกคนสามารถปฏิบัติตามได้ ซึ่งองค์กรยินดีให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคคลให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงซึ่ง

## 5.การจูงใจ

องค์การมีการใช้หลักของแรงจูงใจนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการจูงใจด้วยการให้รางวัลเป็นตัวเงิน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สวัสดิการ รวมไปถึงการจูงใจในลักษณะของการกระตุ้นและสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานและการสร้างขวัญกำลังใจ7. การติดตามและการประเมินผล

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการติดตามผลในการดำเนินงานในระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงาน รวมถึงมีการตรวจสอบการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัด ซึ่งถือว่ามี ความสำคัญมาก เพราะจะไม่ทำให้องค์การสับสนการดำเนินงาน รวมถึงเป็นการตรวจสอบว่าสิ่งที่ กระทำลงไปนั้น ก่อให้เกิดผลลัพธ์ได้อย่างแท้จริง ส่วนในเรื่องของการประเมินผล การเลือกที่จะใช้ หน่วยงานจากภายนอกเข้ามาประเมินผล โดยมีวิธีการในการประเมินคือการเข้ามาแฝงตัวใช้บริการ จริง โดยไม่ให้พนักงานขององค์การรับรู้ว่าจะมีคนมาตรวจสอบ จึงทำให้สามารถเก็บข้อมูลได้จริง และ องค์การสามารถรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองได้จริง ประกอบกับการนำหลักการจูงใจมาใช้กับการ ประเมิน ซึ่งถือว่าการกระตุ้นให้มีการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

### ข้อเสนอแนะ

- ควรประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริการแบบใหม่ ประกอบกับทำการตลาดให้ดีกว่านี้เพื่อให้ ประชาชนสามารถทราบข้อมูลของบริการแต่ละแบบได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และจะได้เพิ่มโอกาสให้มี ผู้สนใจมาใช้บริการได้เพิ่มมากขึ้น

- ควรมีการปรับเปลี่ยนลดความซับซ้อนของลำดับชั้นในองค์การ บางตำแหน่งที่เป็นตำแหน่ง เดียวกัน อาจยุบรวมให้มีลำดับชั้นเดียว รวมถึงบางตำแหน่งที่อาจมีลักษณะการทำงานที่ทับซ้อนกับ ตำแหน่งอื่น อาจจะลดตำแหน่งและให้ตำแหน่งที่มีความใกล้เคียงกันปฏิบัติงานแทน เพื่อสามารถลด บุคลากรและค่าใช้จ่าย อาทิเช่น พนักงานเตรียมข้อมูล พนักงานพิมพ์ติด ซึ่งอาจจะใช้บุคลากรใน ตำแหน่งที่ใกล้เคียงปฏิบัติงานแทนได้

- ปรับเปลี่ยนบุคคลในบางตำแหน่งที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินการกิจการ ไปรษณีย์ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากจำนวนแล้วมีบุคลากรในลักษณะนี้ค่อนข้างมากพอสมควร อาทิเช่น ผู้ช่วยทันตแพทย์ เภสัชกร นักวิทยาศาสตร์ทางการแพทย์ ซึ่งกิจกรรมในด้านนี้ อาจจะพิจารณาการ จ้างงานในลักษณะ Outsource ซึ่งอาจจะสามารถมีตัวเลือกในการเลือกใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านเพื่อรับผิดชอบงานเป็นรายครั้ง รวมถึงอาจจะสามารถประหยัดงบประมาณและค่าใช้จ่ายได้

- สำหรับการให้บริการบางอย่าง หรือการดำเนินกิจการในบางพื้นที่ ที่อาจส่งผลให้เกิดการ ขาดทุนในการดำเนินกิจการ อาจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนการให้บริการบางประเภท ลดต้นทุน บางประการ หรือปรับเปลี่ยนนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้ เกิดระบบการบริหารจัดการที่ดีและมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์บางประการในการจ้างบุคคลภาคเอกชนมาปฏิบัติหน้าที่ ที่เมื่อถึงระยะเวลาหนึ่งก็ต้องบรรจุเข้าเป็นพนักงานและให้สวัสดิการ ซึ่งเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายจำนวนมากและต้องจ่ายในระยะยาว บริษัทไปรษณีย์อาจจะพิจารณาใช้การจ้างงานแบบ Outsource ที่กำหนดระยะเวลาในการทำงาน และปรับเปลี่ยนสวัสดิการบางประเภทให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ลดการดำเนินธุรกิจในบางประเภทที่ไปรษณีย์ไทยอาจจะยังไม่เชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจโดยตรง เช่น ธุรกิจเชิงพาณิชย์ การเปิดร้านค้าอิเล็กทรอนิกส์ในการช่วยเหลือส่งเสริมเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน โดยอาจจะทดแทนเป็นการทำการตลาดประเภทใหม่เช่น การให้ส่วนลดในการขนส่งแทน หรือการคิดค้นบริการขนส่งรูปแบบใหม่ที่ช่วยรักษาสภาพสิ่งของให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด เป็นต้น องค์การจึงควรจะนำศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่แล้วมาปรับใช้ให้เหมาะสมมากกว่าการทำธุรกิจแบบใหม่



## บรรณานุกรม

- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). *Effective Leadership* (4 ed.). Florence: Cengage Learning.
- Admin. (2006). "ไปรษณีย์ไทย" ไขโลกว่าเก่า. Retrieved from <https://positioningmag.com/8398>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage Publications, Inc.
- Borman, W., Ilgen, D., Klimoski, R., & Weiner, I. (2003). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Chulakasem, I. (2017). รวมข้อมูลบริการส่งของไทย เปรียบเทียบจุดเด่นและราคา ใครตอบโจทย์ E-Commerce มากกว่ากัน. Retrieved from <https://techsauce.co/tech-and-biz/comparing-logistics-companies-in-thailand>
- Holbeche, L. (2005). *The High Performance Organization : Creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jarukit Marketeer. (2019). ถึงเวลา "ไปรษณีย์ไทย" disrupt ตัวเอง. Retrieved from <https://marketeeronline.co/archives/136855>
- Marketeer, O. (2018). 135 ปี กิจการไปรษณีย์ไทยจะปรับตัวให้ทันใจวัยรุ่นยุค 2018 นี้ได้อย่างไร. Retrieved from <https://marketeeronline.co/archives/70031>
- Mintzberg, H. (1989). The Structuring of Organizations. In D. Asch & C. Bowman (Eds.), *Readings in Strategic Management* (pp. 322-352). London: Macmillan Education UK.
- NALISA. (2019). ตลาด E-Commerce ยังหอมหวาน จากนี้ถึงปี 2565 โตเฉลี่ย 22%. Retrieved from <https://marketeeronline.co/archives/126314>
- Olic, A. (2017). *How Companies Grow and Die (Adizes Corporate Lifecycle)*. Retrieved from <https://activecollab.com/blog/growth/how-companies-grow-and-die-adizes-corporate-lifecycle>
- pp. (2019). New Milestone รอบ 136 ปี 'ไปรษณีย์ไทย' จากขาดทุนสู่บัลลังก์ผู้นำขนส่งพัสดุ และการขยับไปโตในน่านน้ำใหม่ๆ. Retrieved from <https://www.brandbuffet.in.th/2019/06/new-milestone-thailand-post-security-standard/>

- Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development. *Corporate Communications An International Journal*, 8, 268-277. doi:10.1108/13563280310506430
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ [Management]* (วิรัช สงวนวงศ์วาน แปลและเรียบเรียง) (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโคโนว้า.
- Robinson, I. (2006). *Human resource management in organisations: the theory and practice of high performance*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management* (8th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*.
- Transtimenews. (2018). *THP POWER ปลุกพลังคนไปรษณีย์*. Retrieved from <https://www.transtimenews.co/1482/>
- ไพลิน อุดมตระกูลวงศ์. (2558). *การศึกษาระบบการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริเวณศูนย์กลางธุรกิจกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- ไม่ปรากฏผู้แต่ง. (2015). *ไปรษณีย์ไทยกับกลยุทธ์การผสมผสานการค้าปลีกและโลจิสติกส์อย่างกลมกลืน. MBA Connected by PIM*, 13(Dec 2014 - Feb 2015), 8-10.
- ไม่ปรากฏผู้แต่ง. (2559). *พลท เตรียมยกเครื่องปรับโครงสร้างองค์กรสู่ยุคดิจิทัล เน้น 3 ธุรกิจ เมล์ เซอร์วิส -อี เอ็ม เอส -บ ริ ก าร ระ ห ว ่า ง ป ระ เท ศ*. Retrieved from [https://www.matichon.co.th/economy/news\\_255143](https://www.matichon.co.th/economy/news_255143)
- กมลมาลย์ แจ็งล้อม และปัญญภาพ ตันติปัญญา. (2020). *TRANSPORT & LOGISTICS 2020 : อีไอซี วิเคราะห์ธุรกิจขนส่งพัสดุในปี 2020 มีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องท่ามกลางการแข่งขันที่เข้มข้น จากแรงกดดันด้านราคา*. Retrieved from <https://www.scbeic.com/th/detail/product/6563>.
- จันทร์วัลย์ เสนคราม. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทยในสำนักงานใหญ่. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.*

- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 5(1), 194-203.
- จุไรพร พินิจชอบ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการผู้ประกอบการขนส่งของกลุ่ม ผู้ค้าอีคอมเมิร์ซในเขตกรุงเทพมหานคร. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ชาญวุฒิ บุญชม. (2553). ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทรงธรรม ชีระกุล. (2548). การสื่อสาร : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร. *วารสารปาริชาติ*, 18(1), 51-61.
- ทองใบ สุดชาติ. (2551). *ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: แชนพอร์ พรินต์ติ้งจำกัด.
- นภัสสร แยมอุทัย. (2558). *ทัศนคติของผู้บริโภคในการอ่านบทความรีวิวผ่านช่องทางออนไลน์*. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการตลาด, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- นันทิตา. (2553). *การเปลี่ยนแปลง 8 ประการของ John Kotter*. Retrieved from <http://mbamini.blogspot.com/2010/09/8-john-kotter.html>
- ประภัสสร วรณสถิตย์. (2552). เปลี่ยนอย่างไรไม่ให้ถูกต่อต้าน. *วารสารนักบริหาร*, 29(3), 35-39.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก๊อปปี.
- ปาริชาติ สวัสดิ์ถึก. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพมหานคร.*
- พัชรินทร์ สุรภาพ. (2554). *สภาพและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด*. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสื่อสารประยุกต์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- พิชานพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รณพัชร์ เลิศเดชะ. (2558). *การปรับตัวของนิตยสารในทศวรรษที่ 2010 - 2020*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 28(1), 31-48.
- วนาวัลย์ ดาดี. (2011). การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร. *Naresuan University Journal*, 19(3), 1-8.
- วันชัย มีชาติ. (2553). *การบริหารองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2555). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒนา.
- สลักจิต กุลเตชะมาภรณ์. (2555). *มาตรการทางกฎหมายเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการในรัฐวิสาหกิจของข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ชลบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2549). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)*.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2562). *รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2562*. Retrieved from [https://www.eta.or.th/th/Useful-Resource/publications/Thailand-Internet-User-Behavior-2019\\_Slides.aspx](https://www.eta.or.th/th/Useful-Resource/publications/Thailand-Internet-User-Behavior-2019_Slides.aspx). Retrieved 24 ตุลาคม 2563
- อรดา รัชตานนท์, กชพรรณ สัลเลขนันท์, โชติพัฒน์ กลิ่นสุคนธ์, จิรวัฒน์ ภู่งาม และมณฑล ศิริธนะ. (2563). *ผลกระทบจากธุรกิจ e-commerce ต่อผู้ประกอบการท้องถิ่น*. Retrieved from [https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AAA/ECommerce\\_paper.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AAA/ECommerce_paper.pdf)

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวภูริชรา แต่สวัสดิ์
วัน เดือน ปี เกิด	23 เมษายน 2535
สถานที่เกิด	จังหวัดชุมพร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2558 รัฐศาสตรบัณฑิต (การระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2563 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	135/6 ซ.ปรมินทรมรรคา 32 ต.บางหมาก อ.เมือง จ.ชุมพร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY