

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ จำนวน 11 ราย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ระดับ 7 จำนวน 2 ราย ตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ระดับ 8 จำนวน 9 ราย ประวัติการศึกษามีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 ราย ระดับปริญญาตรีจำนวน 5 ราย มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 20 – 30 ปี จำนวน 8 ราย และตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไปจำนวน 3 ราย

5.1.2 ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกของที่ทำการไปรษณีย์

พบว่าปัจจัยภายนอกมีส่วนส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ซึ่งปัจจัยดังกล่าวไม่ว่าจะมาจากความผันผวนของสภาพเศรษฐกิจ ที่ส่งผลให้การดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ผันผวนตาม หากช่วงที่สภาพเศรษฐกิจอยู่ในสภาวะที่ดี การบริโภคก็จะเพิ่มมากขึ้น การดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ก็จะมีรายได้ที่ดีขึ้น หากสภาพเศรษฐกิจอยู่ในลักษณะถดถอย การทำรายได้ของที่ทำการไปรษณีย์ก็จะมีแนวโน้มลดลง นโยบายทางการเมือง และของรัฐบาล ก็มีส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ อาทิเช่น นโยบายเปิดการค้าและการบริการเสรี ส่งผลให้ตลาดบริการธุรกิจรับ-ส่งสิ่งของและข่าวสารมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการให้บริการรับส่งสิ่งของมีคู่แข่งที่เป็นหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน คู่แข่งในภาคเอกชนซึ่งมีทั้งนักลงทุนในประเทศและจากต่างประเทศ ได้แก่ NTC DHL UPS FEDEX TNT และ JAPAN EXPRESS นิมจีเส็ง และบริษัทรถทัวร์เป็นต้น สำหรับหน่วยงานของภาครัฐ ได้แก่ องค์การรับส่งสินค้าพัสดุ (ร.ศ.พ.) CARGO ของบริษัทการบินไทย จำกัด ส่งผลให้การแข่งขันในตลาดมีแนวโน้มทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากคู่แข่งชันมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ดี มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลให้ผู้บริโภคมีค่านิยมที่เปลี่ยนไปจากเดิม นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งมีการพัฒนาถึงระดับที่สามารถใช้เป็นที่รับส่งข่าวสารที่มีความสะดวกรวดเร็ว และมีค่าใช้จ่ายที่ไม่สูงมากนัก ทำให้การบริโภคเทคโนโลยีมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานเอกชนที่เปิดให้บริการรวบรวมรับฝากไปรษณีย์ภัณฑ์ได้เหมือนกับบริการของที่ทำการไปรษณีย์ ซึ่ง ได้แก่ Mail Box-Etc. (MBE) และ Post Net บริการดังกล่าวอำนวยความสะดวกให้

กับผู้บริหารที่ไม่สะดวกที่จะเดินทางไปใช้บริการ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ แต่การรวบรวมรับฝากยังต้องพึ่งพาบริการของที่ทำการไปรษณีย์ เนื่องจากผู้ให้บริการรวบรวมรับฝากไปรษณีย์ภัณฑ์ ไม่สามารถดำเนินการส่งต่อไปรษณีย์ภัณฑ์ประเภทข่าวสารได้ เพราะขัดต่อพระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย

ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคไร้พรมแดน หรือที่เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) การติดต่อสื่อสารมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสาร ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคในการดำรงชีวิตมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไป เมื่อเทคโนโลยีที่นำมาใช้เป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสารมีความรวดเร็วและมีค่าใช้จ่ายไม่มากนัก ส่งผลให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่เริ่มตระหนักถึงความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร เช่น เริ่มมีการใช้โทรศัพท์มือถือกันมากขึ้น ทำให้การส่งข่าวสารทางโทรเลขสูญหายไปจากตลาดสื่อสาร การที่ผู้บริโภคเลือกติดต่อสื่อสารผ่านทางอีเมล ทำให้การบริโภคอินเทอร์เน็ตจะมีเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารทางจดหมายมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

5.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่ทำการไปรษณีย์

ที่ทำการไปรษณีย์ ถือเป็นหน่วยงานการให้บริการด้านไปรษณีย์และเป็นแหล่งทำรายได้ของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ดังนั้นบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดจึงได้มีการปรับปรุงพัฒนาที่ทำการไปรษณีย์ให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้นด้วยการลงทุนนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการ คือ การเปิดเคาน์เตอร์อัตโนมัติ (Counter Automation : CA) การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของที่ทำการไปรษณีย์เพื่อให้อาสาสมัครสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีด้วยความสะดวกและรวดเร็ว โดยได้มีการนำเอาระบบการวัดและประเมินผลการทำงานมาใช้เพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรในองค์กร และเพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการทำงานของพนักงาน โดยมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษให้พนักงานในสังกัดมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และมีการสนับสนุนส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อให้มีศักยภาพและมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังมีนโยบายในการเพิ่มรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งพบว่าที่ทำการไปรษณีย์สามารถดำเนินการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคได้เท่านั้น แต่การสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้นนั้นยังไม่สามารถกระทำได้ตามเป้าหมายที่บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดได้กำหนดให้ เนื่องจากการดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ยังขาดการวางแผนการดำเนินงาน จึงทำให้การสร้างรายได้นั้นสามารถทำได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น

การดำเนินงานทางด้านการตลาดของที่ทำกรไปรษณีย์ในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าไม่มีการจัดทำแผนการตลาดแต่อย่างใด ทำให้ไม่สามารถทราบถึงส่วนแบ่งการตลาดได้ อย่างไรก็ตามกิจกรรมทางด้านการตลาดที่ที่ทำกรไปรษณีย์สามารถกระทำได้คือ การประชาสัมพันธ์บริการใหม่ๆ ที่เปิดให้บริการ ณ ที่ทำกรไปรษณีย์ เช่น บริการตัวแทนรับชำระเงิน (PAY AT POST) และบริการ logispost เป็นต้น นอกจากนี้ การออกพบปะลูกค้า ซึ่งเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งทางการตลาดพบว่าที่ทำกรไปรษณีย์บางแห่งมีการออกพบปะลูกค้าอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง สาเหตุเนื่องมาจากที่ทำกรไปรษณีย์มีอัตรากำลังไม่เพียงพอ จึงไม่สามารถออกทำการตลาดนอกสถานที่ได้

ทางด้านการเงินและการบัญชีของที่ทำกรไปรษณีย์พบว่าการเงินมีระบบการติดต่อกับธนาคารพาณิชย์ ซึ่งได้รับความสะดวกในการติดต่อในแต่ละครั้ง แต่ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ได้เรียกเก็บเงินค่าธรรมเนียมในการรับส่งเงิน ทำให้ที่ทำกรไปรษณีย์มีค่าใช้จ่ายดังกล่าวเป็นจำนวนมากในแต่ละเดือน สำหรับการจัดทำบัญชีของที่ทำกรไปรษณีย์ ได้พัฒนาโดยใช้ระบบเทคโนโลยีแทนการจัดทำด้วยแรงงานคน (Manual) แต่ยังมีปัญหาในตรวจสอบเอกสารสนับสนุนซึ่งมีเป็นจำนวนมาก

ทางด้านการให้บริการ แม้จะทำกรไปรษณีย์จะพยายามให้บริการ โดยนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจและเพื่อหาลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น เช่น การให้บริการด้วยความรวดเร็ว ยิ้มแย้มแจ่มใสในการให้บริการ การชักชวนให้ใช้บริการใหม่ๆ อีกทั้งเอาใจใส่ในปัญหาและให้ความช่วยเหลือลูกค้า แต่ในบริการบางประเภท ที่ทำกรไปรษณีย์ไม่ทราบรายละเอียดแต่อย่างใด หรือบริการบางประเภท ที่ทำกรไปรษณีย์ยังไม่ทราบว่าจะทำได้อย่างไร เช่น การค่อยอดบริการพื้นฐาน เป็นต้น

5.1.4 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ของการดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์

โอกาส

ในสภาพเศรษฐกิจที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อการทำรายได้หรือการสร้างรายได้ของที่ทำกรไปรษณีย์เป็นอย่างมาก แต่บริการไปรษณีย์ก็ยังคงเป็นความต้องการของผู้บริโภค จะเห็นได้ว่ามีบริษัทคู่แข่งที่เปิดให้บริการรับส่งสิ่งของเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ภาวะการแข่งขันมีแนวโน้มทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จำเป็นต้องปรับตัว พัฒนาองค์กรและเปิดบริการใหม่ๆ เพื่อสร้างศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขันและในการ สร้างรายได้เพื่อจะสามารถเลี้ยงตัวอยู่ได้ภายใต้สภาพที่ได้แปลงสภาพเป็นบริษัทจำกัด อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าในตลาดจะมี

คู่แข่งเพิ่มขึ้นมากขึ้นแต่คู่แข่งก็มีข้อจำกัดอีกมากมาย อาทิเช่น ให้บริการได้ในเฉพาะแหล่งที่มีความเจริญเท่านั้นไม่สามารถให้บริการครอบคลุมทั่วประเทศได้ การลงทุนสูง เป็นต้น

ถึงแม้ว่าจะถูกแปลงสภาพเป็นบริษัทจำกัดแต่ก็ยังถือเป็นหน่วยงานของรัฐ และได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลมาโดยตลอด ดังจะเห็นได้ว่า บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดรับภาระหน้าที่ในการขนส่งและการจ่ายแจกเครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับผู้ส่งของตามโครงการคอมพิวเตอร์เพื่ออาหารหรือรับภาระในการขนส่งบัตรเลือกตั้งให้กับรัฐบาล เป็นต้น ซึ่งการสนับสนุนการใช้บริการของรัฐบาลจะช่วยสร้างภาพลักษณ์และศักยภาพความสามารถในงานบริการขนส่ง (Logispost) ของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดได้ กอปรกับบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดมีนโยบายขยายการรับฝากสิ่งของที่น้ำหนักเกิน 20 กิโลกรัม ทำให้การขนส่งสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เป็นไปด้วยความสะดวกและสามารถสนองตอบนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)

สำหรับงานบริการ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดได้เปลี่ยนยุทธวิธีจากการแข่งขันเป็นแบบพันธมิตรทางการค้า ทำให้สามารถพัฒนาและเปิดให้บริการตัวแทนรับชำระค่าใช้บริการหรือบริการ PAY AT POST ซึ่งผู้ใช้บริการสามารถเลือกใช้บริการได้ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ทุกแห่ง การใช้บริการดังกล่าวมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกสบายในการใช้บริการ อีกทั้งบริการในบางประเภท ผู้ใช้บริการไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการใช้บริการแต่อย่างใด ถือว่าบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังมีโอกาสอีกมากในการสร้างรายได้ แต่ต้องปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการให้ทันสมัยขึ้นเรื่อยๆ

อุปสรรค

จากพฤติกรรมและค่านิยมของผู้บริโภคมีแนวโน้มเปลี่ยนไป แต่ความต้องการในการใช้บริการไปรษณีย์ยังมีอยู่ ทำให้คู่แข่งที่มีศักยภาพทางด้าน know-how ที่ดีและมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่าและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ สามารถเปิดให้บริการรับส่งสิ่งของในตลาดดังกล่าว อีกทั้งในปัจจุบันผู้บริโภคตระหนักถึงความสะดวกสบายในการใช้บริการจึงทำให้มีคู่แข่งเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งการพัฒนาด้านเทคโนโลยีของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดมีขีดจำกัดเนื่องจากต้นทุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนามีสูงมาก ทำให้การพัฒนาทางด้านนี้เป็นไปอย่างล่าช้า

นอกจากนี้ในการแข่งขันในตลาด คาดว่าแนวโน้มการแข่งขันจะต้องทวีความรุนแรงขึ้น เนื่องจากคู่แข่งนำเอากลยุทธ์ทางด้านราคามาใช้โดยมีการเสนอส่วนลดให้แก่ผู้บริโภคเมื่อใช้บริการ วิธีการดังกล่าวทำให้ลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้ารายใหญ่ของที่ทำกรไปรษณีย์ที่เคยใช้บริการของคู่แข่งมาก่อนมักจะต่อรองเมื่อมาใช้บริการของที่ทำกรไปรษณีย์

จุดแข็ง

เนื่องจากบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นหน่วยงานเก่าแก่ที่ให้บริการด้านไปรษณีย์ และได้พัฒนาเครือข่ายที่ทำการไปรษณีย์ครอบคลุมทั่วประเทศทั้งพื้นที่ที่มีความเจริญและพื้นที่ชนบทห่างไกล มีพนักงานที่มีความสามารถและมีความชำนาญเฉพาะด้านในการให้บริการ มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ รูปแบบการให้บริการและสินค้ามากมายหลากหลายประเภทให้บริการแก่ผู้บริโภค อีกทั้งยังมีระบบการเงินและบัญชีที่ดีและเป็นมาตรฐาน ทำให้ที่ทำการไปรษณีย์มีศักยภาพในการแข่งขันกับคู่ต่อสู้

ในสภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มทวีความรุนแรงมากขึ้นนี้ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยี โดยพัฒนาการปฏิบัติงานของที่ทำการไปรษณีย์ด้วยเครื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่ว่าจะเป็นงานรับฝากหรืองานนำจ่าย การพัฒนาดังกล่าวได้พัฒนาควบคู่กับการพัฒนาความรู้ของบุคลากรเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการให้บริการ โดยการใช้เทคโนโลยีร่วมในการให้บริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการคิดตั้งระบบตรวจสอบการเดินทางของสิ่งของที่ฝากส่งทางไปรษณีย์ (Track & Trace) เพื่ออำนวยความสะดวกในการตรวจสอบสิ่งของที่ฝากส่งของลูกค้า ทำให้การดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์มีความได้เปรียบ อีกทั้งยังมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในการแข่งขันกับคู่ต่อสู้

จุดอ่อน

ในการดำเนินงานในรูปธุรกิจ ที่ทำการไปรษณีย์ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ทางการตลาดและการบริหารเชิงธุรกิจ จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานขาดการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการตลาดแต่อย่างใด ขาดการประชาสัมพันธ์หรือโฆษณาบริการ ส่งผลให้ผู้ใช้บริการไม่สามารถทราบได้ว่ามีบริการใดบ้างที่สามารถใช้บริการได้ ณ ที่ทำการไปรษณีย์

การสร้างความพึงพอใจและความประทับใจในการให้บริการ ที่ทำการบางแห่งไม่ได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการแต่อย่างใด สาเหตุเนื่องมาจากมีสถานที่คับแคบเกินไป บางแห่งจัดที่ทำการไม่เหมาะสมกับการให้บริการ

หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้การเจรจาต่อรองกับลูกค้าไม่ประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้เสียโอกาสในการทำรายได้ เนื่องจากการตัดสินใจอยู่ที่หน่วยงานควบคุมและหรือ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

องค์กร ไม่มีหน่วยงานช่างอิเล็กทรอนิกส์ในการดูแลรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยี ซึ่งหากในคราวใดที่ประสบปัญหาเครื่องมือทางเทคโนโลยีเกิดขัดข้อง ไม่ทำงาน การดูแลบำรุงรักษาต้องจ้างหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยซ่อมแซมบำรุงรักษา (Outsource) ทำให้มีค่าใช้จ่ายมากมาย

5.1.5 กลยุทธ์การดำเนินงาน ของที่ทำการไปรษณีย์ภายหลังการแปรรูป

กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการตลาดในการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการไปรษณีย์ พบว่า การให้บริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) และบริการ PAY AT POST มีผู้มาใช้บริการเป็นจำนวนมาก ผู้ใช้บริการให้ความนิยมบริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) มากกว่าบริการอื่นๆ เพราะบริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) มีการรับประกันวันและเวลาในการนำจ่าย ณ ที่ทำการปลายทาง สำหรับบริการ PAY AT POST มีผู้มาใช้บริการมาก เนื่องจากบริการดังกล่าวผู้ใช้บริการไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการใช้บริการในบางประเภท ส่งผลให้บริการดังกล่าวมีชิ้นงานเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มีรายได้จากการเป็นตัวแทนรับชำระเงินเพิ่มสูงขึ้น โดยจะได้รับผลตอบแทนจากการให้บริการดังกล่าวจากบริษัทผู้ค้า สำหรับการต่อยอดบริการพื้นฐาน หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ทั้ง 11 แห่งไม่ทราบรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง จึงไม่มีการให้บริการแต่อย่างใด

กลยุทธ์การให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นถึงการด้วยการให้บริการด้วยความสุภาพ พุดจาไพเราะกับลูกค้า เอาใจใส่ต่อลูกค้า คอยให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหให้กับลูกค้า

ด้านการสร้างรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย แม้ว่าที่ทำการไปรษณีย์จะต้องมีการพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างความสามารถในการแข่งขัน ที่ทำการไปรษณีย์จะต้องดำเนินการควบคุมมิให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายคือพยายามควบคุมมิให้ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเพิ่มสูงขึ้น และในขณะเดียวกันที่ทำการไปรษณีย์จะต้องพยายามสร้างรายได้ให้มีผลต่างมากกว่าค่าใช้จ่าย เพื่อให้มีผลกำไรซึ่งจะสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการเลี้ยงตัวเองได้ในอีก 5 ปีข้างหน้า

กลยุทธ์ในด้านการพัฒนาบุคลากร นอกจากจะมีการส่งเสริมพัฒนาความรู้ของพนักงานในสังกัดแล้ว การประเมินวัดผลการปฏิบัติงานก็เป็นวิธีหนึ่งที่น่าสนใจในการตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานของพนักงาน ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน อีกทั้งยังสามารถนำผลของการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีได้อีกด้วย

กลยุทธ์การสร้างมาตรฐานและคุณภาพบริการ ที่ทำการไปรษณีย์จะมีการตรวจสอบไปรษณีย์ภัณฑ์ตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Monitor Check and Quality Check) อีกทั้งพยายามลดข้อผิดพลาดในเรื่องของการนำจ่ายไปรษณีย์ภัณฑ์

กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งในแต่ละงานจะมีการนำเทคโนโลยีมาผสมผสานในการให้บริการ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการปรับเปลี่ยนรูปลักษณะในการให้บริการอีกด้วย ดังนั้นเพื่อให้พนักงานมีศักยภาพและมีความพร้อมในการให้บริการจึงมีการส่งเสริมพัฒนาและอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่องค์กรได้จัดให้มีขึ้น หรือส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมตามศูนย์ต่างๆ ที่จัดขึ้นในท้องถิ่น นอกจากนี้ยังมีการติดตั้งระบบ Track & Trace เพื่อทำการตรวจสอบการเดินทางของสิ่งของที่ฝากส่งเข้าสู่เส้นทางไปรษณีย์และการนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์มือถือมาใช้ในการนำจ่ายเพื่อเป็นการรองรับระบบ Track & Trace อีกด้วย

5.2 อภิปรายผล

กลยุทธ์การดำเนินงานภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของที่ทำกรไปรษณีย์ในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

การดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ในด้านธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการไปรษณีย์ จะเน้นการให้บริการ PAY AT POST ซึ่งเป็นบริการตัวแทนรับชำระเงินในตลาดค้าปลีก ตามนโยบายของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด และมีแนวโน้มของการให้บริการเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากผู้ให้บริการไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการให้บริการ อีกทั้งบริการดังกล่าวยังได้ขยายวงกว้างในการเป็นตัวแทนของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น สร้างความสะดวกให้แก่ผู้ให้บริการและสร้างความได้เปรียบในการเป็นตัวแทนรับชำระเงินของที่ทำกรไปรษณีย์ สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างรายได้ของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด อย่างไรก็ตามการให้บริการดังกล่าวมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างช้าๆ ส่งผลให้การบริการดังกล่าวยังไม่สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด เนื่องจากงานบริการดังกล่าวขาดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ให้บริการได้ทราบว่าสามารถให้บริการชำระเงินของหน่วยงานใดผ่านที่ทำกรไปรษณีย์ได้บ้าง

นอกจากนี้ บริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) เป็นอีกบริการหนึ่งที่ผู้ให้บริการให้ความนิยม เนื่องจากมีการรับประกันวันเวลาในการนำจ่ายสิ่งของ ณ ที่ทำการปลายทาง ที่ทำการไปรษณีย์มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์บริการดังกล่าว และมีการส่งเสริมให้มีการใช้บริการ ณ เคาน์เตอร์รับฝากของที่ทำการไปรษณีย์อยู่เสมอ การให้บริการดังกล่าวจึงสอดคล้องกับนโยบายในการให้บริการในตลาดสื่อสารประเภทเอกสาร

อนึ่ง สำหรับในตลาดอื่น เช่น ตลาดขนส่ง แม้ว่าบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้มีนโยบายในการขยายน้ำหนักอย่างสูงของสิ่งของที่ฝากส่งจากไม่เกิน 20 กิโลกรัมเป็นเกิน 20 กิโลกรัม ซึ่งทำให้ที่ทำกรไปรษณีย์มีความสามารถในการรับฝากสิ่งของที่มีน้ำหนักเกินกว่า 20 กิโลกรัมได้ และเป็นการรองรับการให้บริการ Logispost แต่การให้บริการก็ยังมีไม่มากนัก เนื่องจากบริษัทไปรษณีย์ไทย

จำกัดขาดการส่งเสริมประชาสัมพันธ์ อีกทั้งพนักงานของที่ทำการไปรษณีย์บางแห่งขาดความรู้ในรายละเอียดของบริการดังกล่าว จึงทำให้ไม่มีการส่งเสริมการใช้บริการแต่อย่างใด นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ส่วนใหญ่ไม่ทราบถึงรายละเอียดของการต่อขอบริการพื้นฐาน จึงทำให้ไม่สามารถให้บริการดังกล่าวได้ ดังนั้นการดำเนินงานในด้านธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการไปรษณีย์จึงยังไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด เนื่องจากกลยุทธ์ในการดำเนินงานขาดการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้พนักงานบางคนยังไม่ทราบรายละเอียดในการให้บริการในบางประเภท

ด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดได้พัฒนาการให้บริการของที่ทำการไปรษณีย์โดยได้นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยมากขึ้น อำนาจความสะดวกแก่ลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าได้รับความรวดเร็วในการใช้บริการ ทำให้การดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ในด้านนี้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่กำหนดไว้ เนื่องจากที่ทำการไปรษณีย์ได้พยายามที่จะให้บริการที่ดีและรวดเร็วแก่ผู้ให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการต่างๆ

ด้านการสร้างรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย ที่ทำการไปรษณีย์ได้พยายามที่จะสร้างรายได้ให้สูงขึ้นในขณะที่มีปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกมากมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของที่ทำการไปรษณีย์ อีกทั้งการดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ส่วนใหญ่ขาดการวางแผนทั้งทางด้านการปฏิบัติงานและแผนการตลาด นอกจากนี้พนักงานของที่ทำการไปรษณีย์ยังขาดความรู้ความชำนาญในการทำธุรกิจ อีกทั้งยังขาดอำนาจในการตัดสินใจในการเจรจาต่อรอง ส่งผลให้การสร้างรายได้ของที่ทำการไปรษณีย์เป็นไปอย่างช้าๆ

สำหรับการควบคุมค่าใช้จ่าย ที่ทำการไปรษณีย์ได้พยายามควบคุมมิให้มีค่าใช้จ่ายในด้านสาธารณูปโภคเพิ่มสูงขึ้นตามนโยบายของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด แต่การควบคุมค่าใช้จ่ายก็ยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก ดังนั้นที่ทำการไปรษณีย์จึงได้พยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานบางรายการลง เช่น ควบคุมค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด และลดการเบิกเงินเพียงรับรองในแต่ละเดือนลงเพื่อให้มีผลต่างทางด้านรายได้เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นการดำเนินงานในด้านการสร้างรายได้และควบคุมค่าใช้จ่ายของที่ทำการไปรษณีย์จึงยังไม่เป็นไปตามนโยบายหรือแผนเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

ด้านการพัฒนาบุคลากร นโยบายดังกล่าวเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร โดยเน้นถึงการพัฒนาความรู้จากการปฏิบัติงานประจำไปสู่ความรู้ด้านการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ และเพื่อเป็นการเปลี่ยนค่านิยมจากระบบราชการไปสู่ระบบธุรกิจเอกชน โดยได้กำหนดมาตรฐานความรู้ด้านเทคโนโลยีสำหรับพนักงานแต่ละกลุ่มและฝึกอบรมให้มีความรู้เป็นไปตามมาตรฐาน รวมถึงมาตรฐาน

ฐานความรู้ทางด้านการตลาด การขายและการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ อีกทั้งยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความคิดความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายต่อไป ซึ่งจากนโยบายดังกล่าวทุกที่ทำการ ไปรษณีย์ได้พยายามที่จะส่งเสริมพนักงานในสังกัดให้มีความรู้ความสามารถ โดยสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรในด้านเทคโนโลยี การตลาดและการบริหารธุรกิจ ที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดเพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงานและเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งยังนำผลการประเมินไปใช้ประกอบในการพิจารณาความคิดความชอบและการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงการ โยกย้ายของพนักงานอีกด้วย นับได้ว่าการดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายหรือแผนเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ด้านการสร้างมาตรฐานและคุณภาพบริการ นโยบายดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพคุณภาพบริการ ไปรษณีย์โดยยกระดับคุณภาพบริการในด้านการนำจ่ายให้สูงขึ้นและยกระดับคุณภาพบริการพื้นฐานและบริการด่วนพิเศษให้ดียิ่งขึ้น จากนโยบายดังกล่าว ที่ทำการ ไปรษณีย์มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงาน (Monitor Check & Quality Check) อีกทั้งยังมีการสุ่มตรวจสอบการนำจ่ายและพยายามลดความผิดพลาดในการนำจ่ายให้น้อยลงเพื่อเป็นการรักษาคุณภาพบริการ ซึ่งการดำเนินงานในด้านดังกล่าวของที่ทำการ ไปรษณีย์ ถือว่ามีความสอดคล้องตามนโยบายของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ด้านเทคโนโลยี การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาใช้ ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่ามีผู้นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ ณ เคาน์เตอร์รับฝาก เรียกว่า เคาน์เตอร์อัตโนมัติ (Counter Automation : CA) และในการนำจ่ายไปรษณีย์ภัณฑ์ ก็ได้้นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการนำจ่าย โดยเรียกชื่อว่า คอมพิวเตอร์มือถือ (Hand Held) โดยที่พนักงานของทุกที่ทำการจะต้องปรับตัวในการทำงานหรืออย่างน้อยพนักงานทุกคนจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อจะได้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีการคิดตั้งระบบติดตามและตรวจสอบการเดินทางของสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ที่มีหลักฐานในการฝากส่ง ซึ่งลูกค้าสามารถใช้บริการตรวจสอบได้ทั้ง ณ ที่ทำการไปรษณีย์และผ่านทาง Web site ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถและความแข็งแกร่งในการต่อสู้แข่งขัน ได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังมีการจัดทำ Web site เพื่อให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์การบริการ รวมถึงให้บริการด้านต่างๆ และมีการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารงานได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ แต่การดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ พบว่า ที่ทำการไปรษณีย์ขาดแคลนคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการดำเนินงาน ทำให้ที่ทำการไปรษณีย์ไม่สามารถนำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานและการวางแผนต่างๆ ได้เต็มที่ ส่งผลให้การดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ถือได้ว่าการดำเนินงานในด้านนี้ของที่ทำกรไปรษณีย์ยังไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนเพิ่มประสิทธิภาพที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด กำหนด

สรุปกลยุทธ์การดำเนินงานทั้ง 6 ด้านของที่ทำกรไปรษณีย์แม้ว่าจะสอดคล้องตามนโยบายหรือแผนเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดที่กำหนดไว้ แต่การดำเนินงานในด้านการดำเนินงานธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการด้านไปรษณีย์ และด้านการสร้างรายได้และควบคุมค่าใช้จ่ายและด้านเทคโนโลยี ยังขาดประสิทธิภาพอยู่มาก

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาโอกาสและอุปสรรคของการดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ พบว่า โอกาสของที่ทำกรไปรษณีย์ ยังสามารถดำเนินการให้บริการแก่สังคมได้เนื่องจากเป็นบริการพื้นฐาน และ ผู้บริโภคยังมีความต้องการใช้บริการไปรษณีย์ อนึ่งบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดยังได้มีการพัฒนาการให้บริการของที่ทำกรไปรษณีย์โดยนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ เพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้บริการของผู้บริโภค ทำให้งานบริการไปรษณีย์อยู่คู่สังคมและมีโอกาสในการที่จะขยายบริการไปสู่ตลาดบริการอื่นๆ ได้อีกด้วย

ตารางที่ 5.1 โอกาสและอุปสรรคของการดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์

(Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริโภคยังมีความต้องการบริการด้านไปรษณีย์ - ค่านิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปทำให้มีบริการใหม่ๆ เกิดขึ้นในตลาดธุรกิจบริการ เช่น บริการตัวแทนรับชำระเงิน - สามารถขยายการให้บริการไปยังตลาดอื่น เช่น ตลาดการขนส่ง - การให้บริการทดแทนด้านการรับฝากของเอกชนยังต้องใช้บริการส่งต่อและนำจ่ายของที่ทำกรไปรษณีย์ 	<ul style="list-style-type: none"> - คู่แข่งขันมี know-how ที่ดีและระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่า - ค่านิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปโดยตระหนักถึงความรวดเร็วเป็นหลัก

จากการศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ พบว่า ที่ทำการไปรษณีย์มีจุดแข็งหลายประการ เช่นมีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีร่วมในการให้บริการ มีพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง เป็นสถานที่แห่งเดียวในการจำหน่ายตราไปรษณียากร มีบริการและสินค้ามากมายให้ผู้ใช้บริการสามารถเลือกซื้อและเลือกใช้บริการ แต่การดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์สามารถสนองตอบนโยบายขององค์กรได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากขาดการวางแผนการบริหารและการดำเนินงาน

ตารางที่ 5.2 จุดแข็งและจุดอ่อน การดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - มีความพร้อมในการพัฒนาในระบบเทคโนโลยี เช่น มีเทคโนโลยีรับฝากอัตโนมัติ - มีสินค้าและบริการมากมายหลายประเภท ให้ผู้ใช้บริการสามารถเลือกซื้อและใช้บริการ - ตั้งอยู่ใกล้ชุมชนซึ่งถือว่าเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่ดี - เป็นหน่วยงานเดียวที่มีการจำหน่ายตราไปรษณียากร - อัตราค่าบริการถูกกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ - มีพนักงานที่มีความชำนาญในการให้บริการ โดยเฉพาะ พนักงานนำจ่าย - มีระบบและกระบวนการให้บริการที่ดี และเป็นสากล (กระบวนการรับฝาก ส่งต่อและนำจ่าย) - มีการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง - มีความแข็งแกร่งในด้านการเงิน เนื่องจากมีการติดต่อการเงินกับธนาคารพาณิชย์ที่เป็นระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานขาดความรู้และทักษะในด้านเทคโนโลยี และการตลาด - การบริหารและการดำเนินงานขาดการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี - การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์บริการสามารถกระทำได้เพียงในที่ทำกาทำให้ผู้ใช้บริการ ไม่ทราบว่ามีการใดบ้างที่สามารถเลือกใช้ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ได้ - ธนาคารพาณิชย์คิดค่าธรรมเนียมในการรับ-ส่งเงินค่อนข้างสูง - การบริหารและการดำเนินงานไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้งานทั่วไป - ไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศภายในที่ทำกา

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค พบว่า การดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ยังขาดการวางแผนด้านการปฏิบัติงานและด้านการตลาด ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการประกอบธุรกิจ ปัจจุบันการแข่งขันในตลาดบริการไปรษณีย์มีแนวโน้มทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น หากการดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ไม่มีแผนการบริหารหรือแผนการตลาดที่ดีจะส่งผลให้ที่ทำกรไปรษณีย์คือความสามารถในการแข่งขัน และเสียโอกาสในการสร้างรายได้ และจากการศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพทั้ง 6 ด้านของที่ทำกรไปรษณีย์ในเขตเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่จำนวน 11 แห่ง พบว่า

-การดำเนินงานธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการไปรษณีย์ ตามนโยบายได้มุ่งเน้นการตลาด 4 กลุ่มคือ ตลาดค้าปลีก ตลาดขนส่ง ตลาดสื่อสาร และตลาดการเงิน การดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์สามารถสนองตอบนโยบายได้เพียงไม่กี่กลุ่ม เนื่องจากการให้บริการในกลุ่มตลาดต่างๆ ขาดการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ที่ดี ผู้ใช้บริการไม่ทราบว่าที่ทำกรไปรษณีย์ให้บริการใดบ้างนอกเหนือจากการจำหน่ายตราไปรษณียากร รับฝากส่งพัสดุและจดหมายลงทะเบียน

-การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า พบว่าการดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ได้พยายามให้บริการทุกวิธี เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ให้บริการ หนึ่งในปัจจุบันการให้บริการของที่ทำกรไปรษณีย์ได้ใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น แต่การให้บริการยังต้องใช้แบบฟอร์มในการฝากส่งสิ่งของอยู่ ซึ่งกรณีดังกล่าวหากมีการยกเลิกการใช้แบบพิมพ์ในการฝากส่งสิ่งของก็จะทำให้ผู้ให้บริการได้รับความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดทำและจัดเก็บแบบพิมพ์ได้อีกทางหนึ่ง

-ด้านการสร้างรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย พบว่าที่ทำกรไปรษณีย์ขาดการวางแผนการปฏิบัติงานและแผนการตลาด ส่งผลให้ที่ทำกรไปรษณีย์ไม่สามารถคำนวณการหรือสร้างรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแม้ว่าที่ทำกรไปรษณีย์จะมีสินค้ามากมายหลากหลายไว้บริการแก่ลูกค้า รวมถึงมีบริการต่างๆ ไว้ให้ผู้ใช้บริการได้เลือกใช้บริการแล้วก็ตาม แต่พนักงานยังขาดความรู้และทักษะทางด้านการตลาดและการทำธุรกิจ ก็อาจส่งผลให้ผลการดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อีกทั้งการควบคุมค่าใช้จ่ายของที่ทำกรไปรษณีย์ ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่อยู่ในด้านสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากการปฏิบัติงานของที่ทำกรไปรษณีย์จำเป็นต้องใช้ไฟฟ้าตลอดเวลาทำการ แม้ว่าจะมีการณรงค์ให้ปิดสวิทซ์หลังการใช้งานแล้วก็ตาม

-ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่าพนักงานของที่ทำกรไปรษณีย์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่พนักงานส่วนใหญ่ยังขาดทักษะและความรู้ทางด้านการตลาดและทางด้านเทคโนโลยี ทำให้การดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ยังไม่สามารถดำเนินการในเชิงธุรกิจได้ ดัง

นั้นพนักงานทุกระดับของที่ทำกาการไปรษณีย์ควรได้รับการอบรมในด้านการตลาดและด้านเทคโนโลยี และสามารถที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

-ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ พบว่าที่ทำกาการไปรษณีย์มีการสุ่มตรวจสอบสิ่งของที่ฝากส่งทางไปรษณีย์ เพื่อรักษามาตรฐานและคุณภาพบริการ โดยเฉพาะงานนำจ่ายมีการสุ่มตรวจสอบอยู่เป็นประจำ เพื่อป้องกันมิให้มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น

-ด้านเทคโนโลยี พบว่าปัจจุบันการให้บริการของที่ทำกาการไปรษณีย์ได้นำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการให้บริการ ไม่เพียงแต่แค่นักเตอร์รับฝากเท่านั้นแต่ยังได้นำคอมพิวเตอร์มือถือมาใช้ในงานนำจ่ายอีกด้วย ซึ่งพนักงานทุกระดับจะต้องปรับตัวเพื่อทำงานร่วมกับเครื่องเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีปัญหาใด ยกเว้นกรณีที่เครื่องเทคโนโลยีเกิดการขัดข้องไม่สามารถทำงานได้ ที่ทำกาการไปรษณีย์ต่างๆ ก็จะขอความช่วยเหลือไปยังหน่วยงานควบคุมหรือบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

จากข้อค้นพบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ที่ทำกาการไปรษณีย์ควรแก้ไขและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่ โดยควรจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการตลาดที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ในการวางแผนอย่างจริงจัง อีกทั้งบุคลากรในทุกระดับควรได้รับการอบรมและพัฒนาทางด้านการตลาดและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ รวมถึงทางด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันและเพื่อสร้างรายได้เพื่อให้องค์กรมีความอยู่รอดต่อไป

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา พบว่าการดำเนินงานของที่ทำกาการไปรษณีย์ประสบปัญหาอยู่ไม่น้อย ที่ทำกาการไปรษณีย์ส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและแผนการตลาด ขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัย ไม่มีการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ แม้ว่าที่ทำกาการไปรษณีย์บางแห่งจะมีการนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้เพื่อรักษาฐานลูกค้าและสร้างรายได้ให้กับหน่วยงาน ที่ทำกาการไปรษณีย์จะต้องใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานและการให้บริการให้เหมาะกับสถานการณ์ (Turnaround Strategies for Business in Crisis) ดังนั้นเพื่อให้มีศักยภาพความสามารถในการแข่งขันและให้การดำเนินงานของที่ทำกาการไปรษณีย์มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะในการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานในบางด้าน โดยให้มีการนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์และควรมีการแก้ไขจุดอ่อนดังนี้

- ด้านการดำเนินงานธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการไปรษณีย์ ซึ่งพบว่า การดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ยังไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทไปรษณีย์ จำกัดที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากยังหน่วยงานขาดการประชาสัมพันธ์การให้บริการสู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งพนักงานยังขาดความรู้ในรายละเอียดของการให้บริการในบางประเภท ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมและขยายการให้บริการของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด หน่วยงานควรทำการประชาสัมพันธ์งานบริการให้สาธารณชนได้ทราบอย่างต่อเนื่อง จะโดยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ หรือหากหน่วยงานต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์บริการต่างๆ ก็ควรนำเอาจุดแข็งคือ งานนำจ่าย มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงรุก เนื่องจากงานนำจ่ายเป็นงานที่พบกับลูกค้าในทุกจุดของแต่ละพื้นที่ การนำเอางานนำจ่ายมาช่วยในงานโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงการใช้เครื่องมือที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดหรือหน่วยงานควบคุม จะต้องสนับสนุนในเรื่องของเอกสาร ใบปลิวที่เกี่ยวข้อง

- ด้านการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ปัจจุบัน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้นำเอาเครื่องมือทางเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านรับฝากหรือด้านนำจ่าย ซึ่งทำให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกมากขึ้น แต่ในการใช้บริการยังต้องมีการกรอกแบบฟอร์มในการฝากส่งสิ่งของ ซึ่งทำให้ผู้ใช้บริการเสียเวลาในการกรอกแบบฟอร์มดังกล่าว หน่วยงานควรปรับเปลี่ยนยกเลิกการใช้แบบฟอร์มต่างๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

- ด้านการสร้างรายได้และควบคุมรายจ่าย เนื่องจากการดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ขาดการวางแผนทั้งทางด้านการปฏิบัติงานและการตลาด ขาดอำนาจการตัดสินใจในการเจรจาต่อรอง อีกทั้งยังขาดทักษะในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจ ทำให้การสร้างรายได้ของที่ทำกรไปรษณีย์เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพมากนัก ปัจจุบันเนื่องจากเทคโนโลยีมีความสำคัญในการใช้ เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร เช่นการส่งข่าวสารผ่านทางอีเมลล์ ดังนั้นหากที่ทำกรไปรษณีย์มีการติดตั้งคอมพิวเตอร์เพื่อให้บริการด้านอินเทอร์เน็ตก็จะเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับที่ทำกรไปรษณีย์ได้อีกทางหนึ่ง

- ปัจจุบันมีการติดตั้งอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยี ทำให้รูปแบบการให้บริการของที่ทำกรไปรษณีย์มีความทันสมัยมากขึ้น แต่ขาดการจัดสรรเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้กับที่ทำกรไปรษณีย์ ทำให้การดำเนินงานของที่ทำกรไปรษณีย์ขาดการจัดเก็บข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนั้นจึงควรพิจารณาจัดสรรเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้กับที่ทำกรไปรษณีย์ และควรส่งเสริมให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศและนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน และการบริหาร โดยจัดอบรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยีให้กับพนักงานทุกระดับ เพื่อที่

จะสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน เป็นการสร้างจุดอ่อนให้มีความแข็งแกร่งขึ้น

การจัดสรรเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้กับที่ทำการไปรษณีย์ ไม่เพียงแต่เป็นการส่งเสริมและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์เท่านั้น ที่ทำการไปรษณีย์ยังสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเสาะหาข้อมูลหรือความรู้ต่างๆ จากอินเทอร์เน็ตได้อีกด้วย เป็นการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานได้อีกแนวทางหนึ่ง

การดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ส่วนใหญ่ยังมีจุดอ่อนที่ควรแก้ไขและปรับปรุงดังนี้

- การดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ส่วนใหญ่ขาดการวางแผนในการบริหารแผนการปฏิบัติงานและแผนการตลาด ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น เพื่อให้ที่ทำการไปรษณีย์มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างรายได้สูงขึ้น ที่ทำการไปรษณีย์ควรจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

- เนื่องจากพนักงาน ขาดความรู้และทักษะทางการตลาด ซึ่งปัจจัยที่สำคัญมากในการดำเนินงานทางธุรกิจ ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางด้านต่างๆ ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

- เนื่องจากที่ทำการไปรษณีย์ส่วนใหญ่ไม่มีการนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในด้านการวางแผน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ขาดประสิทธิภาพและขาดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นที่ทำการไปรษณีย์ควรนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

- เนื่องจากการติดต่อด้านการเงินกับธนาคารของที่ทำการไปรษณีย์ ธนาคารจะคิดค่าธรรมเนียมในการรับ-ส่งเงิน ทำให้ที่ทำการไปรษณีย์มีค่าใช้จ่ายในส่วนนี้เป็นจำนวนมาก ดังนั้น หากหน่วยงานควบคุมหรือที่ทำการไปรษณีย์ประเภทรับ-จ่าย สามารถให้ความช่วยเหลือในการรับ-ส่งเงินแทนธนาคาร หรือรับ-ส่งเงินให้ระหว่างที่ทำการก็จะทำให้การเงินไม่ต้องส่งผ่านธนาคารและยังสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายดังกล่าวลงได้อีกแนวทางหนึ่ง

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะแก่ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดและสำนักงานจังหวัด ควรมีการพิจารณาถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อการพัฒนาและการปรับปรุงการให้บริการของที่ทำการไปรษณีย์ดังนี้

- จากนโยบายในการจัดตั้งสำนักงานจังหวัดของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อบริหารงานและควบคุมดูแลการดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์ในจังหวัดนั้นๆ นโยบายดังกล่าวเป็นการกระจายงานสู่ท้องถิ่น ทำให้แต่ละท้องถิ่นสามารถที่จะบริหารงานและพัฒนาบริการให้เหมาะสม

สมในแต่ละท้องถิ่น แต่นโยบายดังกล่าวเป็นเพียงการกระจายงานเพียงอย่างเดียวยังไม่มีกระจายอำนาจให้กับสำนักงานจังหวัด ซึ่งอำนาจการตัดสินใจของสำนักงานจังหวัดยังขึ้นอยู่กับหน่วยควบคุมดูแลหรือบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดอยู่ ดังนั้นเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับท้องถิ่นให้มีความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ควรจะต้องมอบทั้งงานและอำนาจให้กับสำนักงานจังหวัด

- ควรส่งเสริมงานบริการต่างๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการในท้องถิ่น

- ควรปรับเปลี่ยนวิธีการพิจารณาบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ใหม่ ซึ่งควรพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการบริหารและการตลาด รวมถึงเทคโนโลยี

- ควรจัดสรรอัตรากำลังให้ที่ทำการไปรษณีย์อย่างเพียงพอเพราะหากที่ทำการไปรษณีย์มีอัตรากำลังไม่เพียงพอ การดำเนินงานใด ๆ ก็อาจไม่เกิดขึ้น

การตอบสนองความต้องการ และการจัดสรรเพิ่มเติมเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้กับที่ทำการไปรษณีย์ เป็นการเพิ่มศักยภาพและความแข็งแกร่งในการดำเนินงานของที่ทำการไปรษณีย์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเป็นการเพิ่มรายได้หรือการสร้างรายได้ของที่ทำการไปรษณีย์ให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการเลี้ยงตัวเองในอีก 5 ปีข้างหน้าได้ภายหลังจากการแปรรูปเป็นบริษัทจำกัด