



รายงานอาชีพของพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกกับการฝึกอบรม

โดย

นางสาวรัชนิกร คุ่มพงษ์พันธุ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รายงานอาชีพของพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกกับการฝึกอบรม

โดย

นางสาวรัชนิกร คุ่มพงษ์พันธุ์



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

CAREER PATHS OF EMPLOYEES IN IMPORT-EXPORT
BUSINESS AND TRAINING

BY

MISS RATCHANE EKORN KHUMPHONGPHAN



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวรัชนิกร คุ่มพงษ์พันธุ์

เรื่อง

สายงานอาชีพของพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกกับการฝึกอบรม

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ ๒๓ มิ.ย. ๒๕๖๐

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

(อาจารย์ ดร. พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยานุชิตะ)

คณบดี

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	สายงานอาชีพของพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก กับการฝึกอบรม
ชื่อผู้เขียน	นางสาวรัชนิกร คุ่มพงษ์พันธุ์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยานุชิตะ
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาสายงานอาชีพของผู้บริหารและพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก 2 สายงานอาชีพ คือ งานนำเข้า-ส่งออกสินค้า และงานดำเนินพิธีการทางศุลกากร โดยเน้นในเรื่องของการเลื่อนขั้นตำแหน่งและแผนการฝึกอบรมที่จำเป็น เพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสการค้าระหว่างประเทศ และเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง ปลอดภัย และประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและนำไปสู่การเพิ่มรายได้

โดยใช้วิธีการวิจัยแบบเก็บข้อมูลสามเส้า ประกอบด้วยข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับธุรกิจนำเข้า-ส่งออก โปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานของสมาคมชิปปิ้งแห่งประเทศไทย โรงเรียนธุรกิจการขนส่งและการค้าระหว่างประเทศ ภายใต้การดำเนินงานของสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ และหน่วยงานต่างๆ ในธุรกิจนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการนำเข้า-ส่งออกสินค้าและงานดำเนินพิธีศุลกากร และองค์ความรู้ที่จำเป็นของสายงานอาชีพทั้งสอง รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้างกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนนำเข้า-ส่งออกที่เป็นกรณีศึกษา 3 บริษัทซึ่งได้รับการรับรองจากองค์กรและสมาคมด้านโลจิสติกส์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นตำแหน่งภายในองค์กร และรายละเอียดการฝึกอบรมในระดับบริษัท รวมถึงกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานระหว่างปฏิบัติงานด้านการขนส่งสินค้าและดำเนินพิธีการศุลกากรจริง

โดยผลการศึกษาพบว่าสายงานอาชีพของงานนำเข้า-ส่งออกมีลักษณะเด่นคือ จะมีลำดับขั้นงานที่เป็นแนวตั้ง การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานจะพิจารณาจากอายุงาน ผลการปฏิบัติงาน ขณะที่สายงานอาชีพของงานพิธีการศุลกากรมีลักษณะเด่นคือ มีลำดับขั้นงานที่เป็นแนวราบ ไม่ได้มีตำแหน่งงานที่ชันมากนัก เพราะตำแหน่งงานจะกระจายออกไปตามความเชี่ยวชาญ เนื่องจากว่าการ

ดำเนินพิธีการศุลกากร จะมีงานที่หลายหลาก คือ เอกสารที่ยื่นแก่กรมศุลกากร คำนวณพิกัดภาษี ขอ สิทธิในการนำเข้า-ส่งออก รถขนส่ง ทำใบขนสินค้าขาเข้า-ขาออก เป็นต้น หากจะเติบโตในงานนี้ก็ สอบเป็นผู้ส่งออกของ และผู้ชำนาญการด้านการดำเนินพิธีการศุลกากร ซึ่งการบริหารจะเน้นที่การ ทำงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ เพราะเป็นหน้าที่ทำเอกสาร ประสานงานต่างๆ จึงให้ ความสำคัญ และพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

คำสำคัญ: ธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก, รูปแบบสายงานอาชีพ, เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งงาน, หลักสูตรฝึกอบรมในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก, ทุนมนุษย์



Independent Study Title	CAREER PATHS OF EMPLOYEES IN IMPORT-EXPORT BUSINESS AND TRAINING
Author	Miss Ratchaneekorn Khumphongphan
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Natenapha Yabushita, Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

The research studied two types of career paths of managers and employees working for freight forwarding business including import–export and customs clearance jobs. It focused on the promotion and needed training roadmap that help develop employees to be able to keep pace with changes in international trade flows and have competitive advantages in providing better services with convenience, fastness, accuracy, safety and cost effectiveness, which in turn satisfy the customers and lead to increased earnings.

The study use triangulation method by collecting secondary data on import–export businesses, as well as training courses conducted by the Customs Broker and Transportation Association of Thailand (CTAT), and the International Transport and Business School (ITBS) under the operation of the Thai International Freight Forwarders Association (TIFFA), and other related organizations to obtain information on the process of importing and exporting goods, customs clearance operation, and the necessary knowledge of the two career paths. In addition, the author conducted semi-structured in-depth interviews with human resource managers and freight forwarding supervisors of three case studies of import-export companies, which have been endorsed by the logistic related organizations and associations to obtain information about the internal promotion and details of in-house trainings including on-the-job training process of the staffs in the time of shipping and customs clearance.

The results suggested that the characteristics of import-export career path were the vertical structure of job layers; and promotion from within based on tenure and performance. While the characteristics of customs clearance career path were the flat structure of job layers; and few numbers of vertical positions but mostly horizontal position based on each profession. Because the customs clearance jobs involve various kinds of tasks such as the document submission to the Customs Department, custom tariffs calculation, request for import-export rights, logistic vehicles, and import-export entry declaration etc. Those who want to grow in this career path must take an examination to become shipping and customs clearance specialists, which management will focus on staffing at the operational level. Because their duties involve various kinds of document preparation and coordination, the company need to pay attention to their staff training for more competitive advantage.

Keywords: freight forwarding business, Career Path, Promotion criteria, Training course of freight forwarding business, human capital

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา ช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง และชี้แนะแนวทางอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ้ง ประธานกรรมการสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้คำแนะนำ ข้อมูลต่างๆ อันเป็นประโยชน์ จนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัทตัวแทนนำเข้า-ส่งออกทั้ง 3 บริษัทที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณกลุ่มเพื่อนผู้ที่เป็นธุระช่วยในการติดต่อขอเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัท รวมถึงให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ แก่ข้าพเจ้าตลอดมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกๆ คนในครอบครัว ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือในทุกๆ ด้านตลอดระยะเวลาในการศึกษาและการทำวิจัย เป็นกำลังใจที่สำคัญผลักดันให้การทำวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นางสาวรัชนิกร คุ่มพงษ์พันธุ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	4
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	4
1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร	4
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	4
1.5 คำจำกัดความ	5
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก	6
2.1.1 บทบาทหน้าที่การให้บริการ	9
2.1.2 รูปแบบการให้บริการ	10
2.1.3 สายงานอาชีพที่ศึกษา	11
2.2 ทฤษฎีทุนมนุษย์	12
2.2.1 ความหมายและความเป็นมาของทุนมนุษย์	12

	(7)
2.2.2 แนวคิดทุนมนุษย์กับการฝึกอบรม	12
2.3 วิธีการฝึกอบรม (Training Methods)	14
2.3.1 สถิติการจบการศึกษาด้านโลจิสติกส์ และการเข้าทำงานตรงสายงาน กับไม่ตรงสายงาน	14
2.3.2 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)	15
2.3.3 การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training)	15
2.3.3.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร	16
2.3.3.2 การฝึกอบรมภายนอกองค์กร	16
(1) โรงเรียนธุรกิจการขนส่งและการค้าระหว่างประเทศ (International Transport and Business School: ITBS)	16
(2) สมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย (Thai Airfreight Forwarder Association: TAFA) หลักสูตร “Basic Air Cargo Tariff”	17
(3) สมาคมชิปปิ้งแห่งประเทศไทย (The Customs Broker and Transportation Association of Thailand) “หลักสูตรตัวแทน ออกของ”	17
(4) ฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ สมาอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย “หลักสูตรการขนส่งทางอากาศ”	18
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	18
2.5 แนวคิดและทฤษฎีการจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพหรือการเลื่อนตำแหน่งงาน	20
2.6 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรมและพัฒนา	23
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	25
3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	25
3.2 กลุ่มตัวอย่าง	26
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	26
3.4 วิธีการเก็บข้อมูล	27
3.5 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	28
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	28

บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	30
4.1 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสายงานอาชีพกับการฝึกอบรม	30
4.1.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและหัวหน้างานในบริษัท XXX	34
4.1.1.1 กระบวนการในการนำเข้า-ส่งออกสินค้าทั้งทางเรือ และทางอากาศ รวมถึงการดำเนินพิธีการทางศุลกากร	34
4.1.1.2 สายงานอาชีพของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มในธุรกิจนี้	36
4.1.1.3 การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น	38
4.1.1.4 หลักสูตรฝึกอบรมจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างว่าจะต้องอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้	39
4.1.1.5 แผนการฝึกอบรมของผู้บริหารและพนักงานในสายงานที่เลือกศึกษา	40
4.1.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและหัวหน้างานในบริษัท YYY	41
4.1.2.1 กระบวนการในการนำเข้า-ส่งออกสินค้าทั้งทางเรือ และทางอากาศ รวมถึงการดำเนินพิธีการทางศุลกากร	41
4.1.2.2 สายงานอาชีพของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มในธุรกิจนี้	42
4.1.2.3 การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น	43
4.1.2.4 หลักสูตรฝึกอบรมจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างว่าจะต้องอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้	44
4.1.2.5 แผนการฝึกอบรมของผู้บริหารและพนักงานในสายงานที่เลือกศึกษา	45
4.1.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและหัวหน้างานในบริษัท ZZZ	46
4.1.3.1 กระบวนการในการนำเข้า-ส่งออกสินค้าทั้งทางเรือ และทางอากาศ รวมถึงการดำเนินพิธีการทางศุลกากร	46
4.1.3.2 สายงานอาชีพของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มในธุรกิจนี้	46
4.1.3.3 การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น	47
4.1.3.4 หลักสูตรฝึกอบรมจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างว่าจะต้องอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้	48
4.1.3.5 แผนการฝึกอบรมของผู้บริหารและพนักงานในสายงานที่เลือกศึกษา	48

4.2 วิเคราะห์ภาพรวมเกี่ยวกับสายงานอาชีพในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้ากับการฝึกอบรม	49
4.2.1 กระบวนการในการนำเข้า-ส่งออกสินค้า	49
4.2.2 สายงานอาชีพของพนักงาน	51
4.2.3 การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น	53
4.2.4 หลักสูตรฝึกอบรมจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างว่าจะต้องอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้	53
4.2.5 แผนการฝึกอบรมของผู้บริหารและพนักงานในสายงานที่เลือกศึกษา	54
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	56
5.1 สรุปผลการศึกษา	56
5.1.1 ศึกษากระบวนการทำงานของการนำเข้า-ส่งออกสินค้า และการดำเนินพิธีการทางศุลกากรในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก	56
5.1.2 รูปแบบของสายงานอาชีพพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออก และเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากรในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก	57
5.1.3 การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น	58
5.1.4 หลักสูตรฝึกอบรมที่จะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้	58
5.1.5 แผนการฝึกอบรมของผู้บริหารและพนักงานในสายงานที่เลือกศึกษา	59
5.2 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการวิจัย	60
5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต	61
5.4 ข้อจำกัดของการวิจัย	61
รายการอ้างอิง	62
ภาคผนวก	65
ประวัติผู้เขียน	67

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	13
4.1 ประเด็นและรายละเอียดในการสัมภาษณ์	31
4.2 วิธีการตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์	33
4.3 รายละเอียดผู้บริหารและบริษัทที่ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์	33
4.4 ภาพรวมของตำแหน่งงานในแผนกขนส่งทางเรือและแผนกขนส่งทางอากาศ	42
5.1 แผนผังการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานในสายงานอาชีพนำเข้าและส่งออกสินค้า	59
5.2 แผนผังการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานในสายงานเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากร	60

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ	7
1.2 กระบวนการขนส่งสินค้าทางเรือระหว่างประเทศ	7
1.3 ภาพรวมการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ	8
4.1 รูปแบบการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย	30
4.2 แผนผังสายงานอาชีพขนส่งสินค้าทางเรือของบริษัท XXX	36
4.3 แผนผังสายงานอาชีพขนส่งสินค้าทางอากาศของบริษัท XXX	36
4.4 แผนผังสายงานอาชีพดำเนินพิธีการศุลกากรบริษัท XXX	37
4.5 ตำแหน่งงานในแผนกดำเนินพิธีการศุลกากร	42
4.6 ตำแหน่งงานในภาพรวมของตำแหน่งงานในแผนกขนส่งทางเรือ แผนกขนส่งทางอากาศ และ แผนกดำเนินพิธีการศุลกากร	47
4.7 กระบวนการนำเข้าสินค้า	49
4.8 กระบวนการส่งออกสินค้า	50
4.9 กระบวนการดำเนินพิธีการศุลกากร	50
4. 10 โครงสร้างแผนกขนส่งทางเรือ	51
4. 11 โครงสร้างแผนกขนส่งทางอากาศ	52
4. 12 โครงสร้างแผนกขนส่งทางอากาศ	52
5.1 แสดงตำแหน่งงานภาพรวมของพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออก และเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากร	57

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญของปัญหา

การค้าระหว่างประเทศขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นสอดคล้องกับนโยบายสนับสนุนของรัฐบาลที่ต้องการเพิ่มยอดการส่งออกทั้งไปยังตลาดหลักอย่างสหรัฐอเมริกา ยุโรป ญี่ปุ่น และตลาดเกิดใหม่อย่างกลุ่มประเทศอาเซียน พบว่ามูลค่าการค้าชายแดนของไทยและมูลค่าการค้าต่างประเทศเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของธุรกิจโลจิสติกส์ และการอำนวยความสะดวกทางการค้า ที่ต้องพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันเพิ่มขึ้น (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์, 2559)

จากข่าวของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เมื่อวันที่ 8 กันยายน 2559 จับมือ 5 พันธมิตร สมาคมไทยโลจิสติกส์และมหาวิทยาลัยชั้นนำ จัดทำ MOU สร้างความร่วมมือในการพัฒนาฝีมือแรงงานด้านโลจิสติกส์ ผลักดันการจัดตั้งศูนย์มาตรฐานทดสอบฝีมือแรงงานแห่งชาติ และพัฒนาศักยภาพแรงงานเพื่อป้อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน พร้อมรับไทยแลนด์ 4.0 ยุกระดับมาตรฐานวิชาชีพเพื่อเป็นการดึงดูดให้บุคลากรเข้ามาในธุรกิจทดแทนการขาดแคลนบุคลากร และสามารถสร้างจุดแข็งให้กับโลจิสติกส์ของไทยด้วย

ธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก (Freight Forwarder) มีส่วนสำคัญที่จะสนับสนุนให้การค้าระหว่างประเทศเติบโตและดำเนินไปอย่างราบรื่น เปรียบเสมือนตัวเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งออก (Exporter) และผู้นำเข้า (Importer) ในการขนส่งสินค้าให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งทางอากาศ ทางเรือ ทางถนน และทางรถไฟ ซึ่งแต่ละบริการก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับประเภท จำนวน น้ำหนักของสินค้าที่จะจัดส่ง ระยะเวลา ค่าระวาง ระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่ง และความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

โดยตัวแทนนำเข้า-ส่งออกมีบทบาท คือ เป็นตัวแทนออกของให้กับผู้ส่งและผู้รับสินค้า โดยดำเนินพิธีการทางศุลกากร เป็นตัวแทนในการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในฐานะตัวแทนผู้ประกอบการ ให้บริการบรรจุภัณฑ์ การติดฉลาก การบรรจุสินค้ารวมถึงการหีบห่อสินค้าเพื่อใช้ในการส่งออก บริการด้านคลังสินค้า ให้บริการทางด้านแรงงานคนในการขนย้ายหรือบรรจุสินค้าเข้าตู้คอนเทนเนอร์ ให้บริการขนส่งสินค้าต่อเนื่องจากประเทศต้นทางไปปลายทางโดยมีการผสมผสานการขนส่งหลายรูปแบบ และมีการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออกสินค้า (เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง ธุรกิจผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ โดย รศ.สุพจน์ ขววิวรรณ ที่มา สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2553) จะเห็นได้ว่าธุรกิจนี้ก็มีความสำคัญในสนับสนุน

การดำเนินงานของผู้ประกอบการในด้านการจัดส่งสินค้า นำเข้าวัตถุดิบทั้งภายในและต่างประเทศ อีกทั้งยังทำให้โลจิสติกส์ของประเทศไทยสามารถพัฒนาและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ

ในปัจจุบันมีบริษัทที่ประกอบธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกที่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศจำนวน 161 บริษัท (TIFFA, 2559) ธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้า และธุรกิจบริการโลจิสติกส์อื่นๆ มีโอกาสเติบโต โดยขยายการบริการไปสู่ประเทศในเขตอาเซียนเพิ่มมากขึ้น ไม่เพียงแต่การขนส่งระหว่างประเทศที่ใช้ทางเรือ หรือทางเครื่องบิน แต่ในขณะนี้การขนส่งทางถนนก็ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น เช่น เส้นทางโลจิสติกส์ R12 ในจังหวัดนครพนม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสาธารณรัฐประชาชนจีน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2559) ดังนั้นผู้ประกอบการในธุรกิจนี้จะต้องตามให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะต้องมีการยกระดับมาตรฐานการให้บริการ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการทำงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว ข้อมูลถูกต้องแม่นยำ และจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรของบริษัทซึ่งเป็นปัจจัยสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจ

พนักงานที่ทำงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก จำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับโลจิสติกส์ ความรู้เกี่ยวกับขนส่งประเภทต่างๆ เงื่อนไขภาษี พิธีการศุลกากร เงื่อนไขการค้าเสรีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการขนส่งสินค้าที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งพนักงานที่เป็นบุคคลสำคัญของธุรกิจนี้คือ กลุ่ม Customer Service (พนักงานให้บริการด้านนำเข้า-ส่งออก) และ Shipping (ตัวแทนผู้นำเข้า-ส่งออกในการดำเนินพิธีการทางศุลกากร) จะต้องมีการพัฒนาตนเองทั้งทางด้านความรู้และทักษะการทำงานตลอดเวลาเพื่อตามทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ในด้านโลจิสติกส์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ ป้องกันหรือลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในบริการที่รวดเร็วและถูกต้อง และนำไปสู่ยอดขายที่เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการรักษาผลประโยชน์ของลูกค้าทั้งผู้ส่งออก-นำเข้าและองค์กร ซึ่งจะต้องเน้นการอบรมและพัฒนาพนักงานให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ในการสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าทำงานในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์นั้น พบว่ามีการฝึกอบรมภายนอกองค์กรคือ สถาบันการศึกษาที่มีการจัดหลักสูตรด้านโลจิสติกส์ มีการเรียนการสอนในระดับปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรีและอาชีวศึกษา มีจำนวนสถาบันที่เปิดสอนรวมทั้งหมด 86 สถาบัน ผลิตบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงานในด้านโลจิสติกส์จำนวนประมาณ 7,868 คน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2555) นอกจากนี้ยังมีสถาบันฝึกอบรมที่มีชื่อเสียงและได้รับการรับรอง ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนธุรกิจการขนส่งและการค้าระหว่างประเทศ (International Transport and Business School: ITBS) ภายใต้การดำเนินงานของสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (TIFFA) ฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย (TATA) และสมาคมชิปปิงแห่งประเทศไทย (CTAT) ที่มีการจัดหลักสูตรด้านโลจิสติกส์

สตีกส์ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทั่วไปด้านโลจิสติกส์ เทคโนโลยี การดำเนินการด้านพิธีการศุลกากร สุดท้ายนี้องค์กรมีการสนับสนุนการฝึกอบรมภายในแก่พนักงาน ในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถที่องค์กรมีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วว่าพนักงานจะต้องเข้ารับการอบรมอะไรเพิ่มเติมเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน

การฝึกอบรมที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีวิธีการฝึกอบรมโดย แบ่งออกเป็น 2 วิธี นั่นคือ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นการสอนงานโดยหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ ถ่ายทอดความรู้ในการทำงาน และการฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงานเป็นการแยกการฝึกอบรมออกจากการทำงาน โดยองค์กรจะมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับพนักงาน หรือส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมกับสถาบันต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้การทำงานใหม่ๆ มีความรู้เพิ่มขึ้นรวมถึงก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจว่าสายงานอาชีพของพนักงาน กลุ่ม Customer Service (พนักงานให้บริการด้านนำเข้า-ส่งออก) และ Shipping (ตัวแทนผู้นำเข้า-ส่งออก ในการดำเนินพิธีการทางศุลกากร) มีลำดับขั้นของตำแหน่งงานเป็นอย่างไร แต่ละตำแหน่งงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้างที่ประกอบไปด้วยการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นความสำคัญในการฝึกอบรม ดังนี้คือ ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน สร้างยอดขายให้เพิ่มขึ้น ทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจ รวมถึงการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางแก่ผู้ที่สนใจจะทำงานในสายงานนี้ได้ทราบว่าลำดับขั้นของสายงานอย่างไร และจะต้องมีความรู้ มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องใดบ้างให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และมีความพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เพื่อสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการทำงานของการนำเข้า-ส่งออกสินค้า และการดำเนินพิธีการทางศุลกากรในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก
2. เพื่อศึกษารูปแบบของสายงานอาชีพพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออก และเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากรในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก
3. เพื่อศึกษาการเลื่อนขั้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น

4. เพื่อศึกษาว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) และ การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training) จะต้องฝึกอบรมเนื้อหาในเรื่องใดบ้างเพื่อเติบโตในสายงานนี้

5. เพื่อศึกษาแผนการฝึกอบรมที่จัดขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของผู้บริหารและพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออก และเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากร

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษารูปแบบของสายงานอาชีพพนักงานในกลุ่ม Customer Service (พนักงานให้บริการด้านนำเข้า-ส่งออก) และ Shipping (ตัวแทนผู้นำเข้าส่งออกในการดำเนินพิธีการทางศุลกากร) กระบวนการทำงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก วิธีการฝึกอบรม หลักสูตรฝึกอบรมตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อมุ่งศึกษาการปรับตำแหน่งงานตามสายอาชีพของพนักงานทั้งสองกลุ่มจากการเข้ารับการฝึกอบรม

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยจากการสัมภาษณ์ คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงานระดับหัวหน้างานในสายงานที่สนใจศึกษา จำนวนรวมทั้งสิ้น 9 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัทตัวแทนนำเข้า-ส่งออกจำนวน 3 บริษัท ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (TIFFA), และสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งประเทศไทย (Thai Airfreight Forwarders Association -TAFa) รวมถึงสมาชิกของสมาพันธ์ผู้รับจัดการขนส่งสินค้านานาชาติ (International Federation of Freight Forwarders Associations-FIATA) อันเป็นเครื่อง หมายรับรองถึงความน่าเชื่อถือและมาตรฐานในการให้บริการของบริษัท และเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงดำเนินการมากกว่า 20 ปี รวมถึงให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กรเพราะเชื่อมั่นว่าคุณภาพดีในการให้บริการมาจากการที่บุคลากรมีคุณภาพ

การที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาทั้ง 3 บริษัทนี้เนื่องจากว่า สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างละเอียด สามารถที่จะสอบถามถึงประเด็นปัญหาต่างๆ ได้

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. เพื่อทราบกระบวนการทำงานของการนำเข้า-ส่งออกสินค้า และการดำเนินพิธีการทางศุลกากรในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก

2. เพื่อให้ทราบถึงสายงานอาชีพของพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออกและเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากร ว่ามีจำนวนลำดับชั้นในตำแหน่งงานอย่างไรบ้าง
3. เพื่อให้ทราบถึงการเลื่อนขั้นตำแหน่งของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มว่าเป็นไปตามแผนงานสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้นหรือไม่
4. เพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม ทั้งการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) และ การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training) ว่าจะต้องมีการอบรมอะไรบ้างเพื่อสามารถเติบโตในสายงานนี้
5. เพื่อให้ทราบถึงหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของผู้บริหาร พนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออก และเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากร

1.5 คำจำกัดความ

ธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก หมายถึง ธุรกิจที่ให้บริการในการเป็นตัวแทนผู้นำเข้า-ส่งออกในการจัดส่งสินค้าระหว่างประเทศ โดยมีการดำเนินการด้านเอกสารที่ต้องนำไปแสดงต่อกรมศุลกากร จัดหาระวางเรือหรือเครื่องบิน ดำเนินพิธีการทางศุลกากรทั้งขาเข้า-ขาออก ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้ประกอบการในการขนส่งสินค้า

สายงานอาชีพ หมายถึง เส้นทางอาชีพของตำแหน่งที่พนักงานทำงานอยู่ จะแสดงให้เห็นว่าแต่ละงานนั้นมีลำดับชั้นของตำแหน่งอะไรบ้าง พนักงานจะสามารถรู้ได้ว่าตนอยู่ในขั้นใดของสายอาชีพ และมีอีกกี่ลำดับชั้นจนกว่าจะถึงตำแหน่งที่สูงที่สุดในสายงานนั้น

ทุนมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน มีความสามารถพิเศษในการทำงานคนอื่นเลียนแบบไม่ได้ เป็นบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กร สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนแก่ธุรกิจ

การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรวางแผน สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานในการเรียนรู้การทำงานใหม่ๆ แก่พนักงาน เพิ่มเติมทักษะและความสามารถของพนักงาน เมื่องานมีความซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

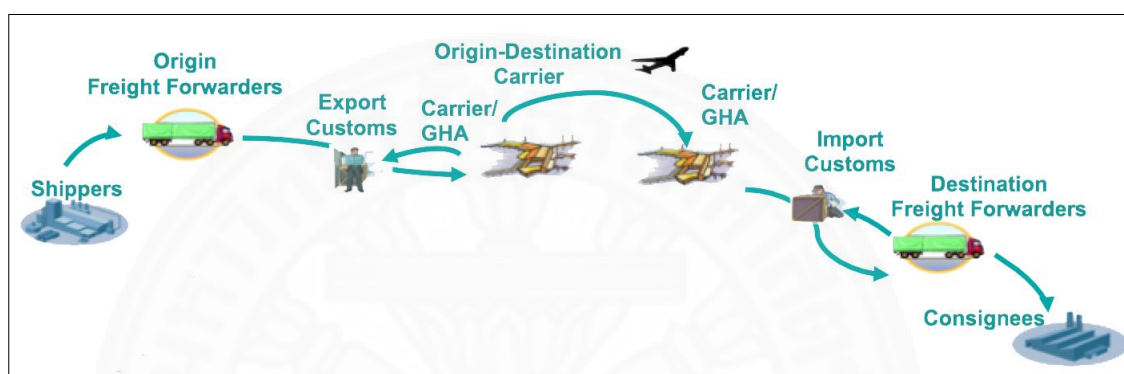
การศึกษาสายงานอาชีพของพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกกับการฝึกอบรม ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยดังต่อไปนี้

- 2.1 ธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก
 - 2.1.1 บทบาทหน้าที่การให้บริการ
 - 2.1.2 รูปแบบการให้บริการ
 - 2.1.3 สายงานอาชีพที่ศึกษา
- 2.2 ทฤษฎีทุนมนุษย์
 - 2.2.1 ความหมายและความเป็นมาของทุนมนุษย์
 - 2.2.2 แนวคิดทุนมนุษย์กับการฝึกอบรม
- 2.3 วิธีการฝึกอบรม (Training Methods)
 - 2.3.1 สถิติการจบการศึกษาด้านโลจิสติกส์และการเข้าทำงานตรงสายงานกับไม่ตรงสายงาน
 - 2.3.2 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)
 - 2.3.3 การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training)
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีการจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพหรือการเลื่อนตำแหน่งงาน
- 2.6 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรมและพัฒนา

2.1 ธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก

ทำหน้าที่เป็นตัวแทนจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ หรือการส่งออกและนำเข้า เรียกกันว่า ธุรกิจ Freight Forwarded ซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ส่งสินค้า (Shipper) ดำเนินกิจกรรมเพื่อนำสินค้าจากผู้ส่งสินค้าไปส่งมอบให้ผู้ขนส่งสินค้าสาธารณะหรือสายเรือ (Common Carrier) เพื่อให้ผู้ขนส่งสินค้าสาธารณะดำเนินการขนส่งสินค้าไปส่งมอบให้กับผู้รับสินค้า (Consignee) ในกรณีที่ทำการส่งออกสินค้าไปยังประเทศต่างๆ และในกรณีที่ลูกค้านำสินค้าเข้ามาในประเทศ Freight Forwarder จะดำเนินการนำสินค้าจากผู้ขนส่งสินค้าสาธารณะหรือสายเรือ (Common Carrier) ไป

ส่งมอบให้กับผู้รับสินค้าหรือผู้รับตราส่ง (Consignee) เมื่อสินค้ามาถึงท่าเรือปลายทางในฐานะเป็นตัวแทนของผู้รับสินค้า จะให้บริการด้านจัดเตรียมเอกสารสำหรับการนำเข้า-ส่งออก จัดหาระวางเรือหรือเครื่องบิน ดำเนินพิธีการทางศุลกากรเป็นต้น (TIFFA, 2559) จะอำนวยความสะดวกที่เมืองท่าต้นทางและเมืองท่าปลายทางด้วยการบริการข้อมูลของสายเรือ สามารถเปรียบเทียบค่าระวางเรือให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยมีหลักการเรียกเก็บค่านายหน้าให้บริการจากบริษัทเรือที่รับว่าจ้างและลูกค้า (ชนกฤต วงศ์มหาเศรษฐ, 2557) รูปแบบการให้บริการสามารถอธิบายแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ

ที่มา: Air Cargo Netherlands

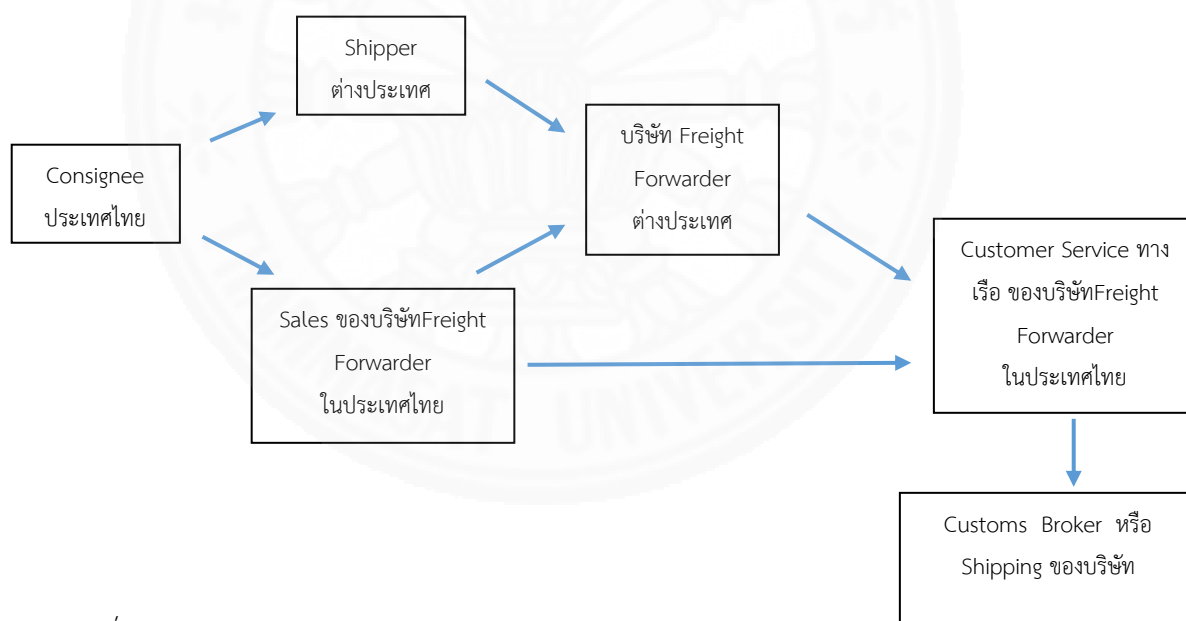


ภาพที่ 1.2 กระบวนการขนส่งสินค้าทางเรือระหว่างประเทศ

ที่มา: eximportal นำเข้าส่งออก /exptblog.com

จากทั้งสองภาพธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกจะเป็นตัวกลางระหว่างลูกค้าที่ต้องการขนส่งสินค้า กับสายเดินเรือหรือสายการบิน ยกตัวอย่างเช่น การนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ลูกค้าในประเทศไทย (Consignees) จะสั่งซื้อสินค้ากับผู้ค้าในต่างประเทศ (Shippers) โดยใช้บริการบริษัท

ตัวแทนนำเข้า-ส่งออก ในการดำเนินการเรื่องเอกสาร และดำเนินการพิธีการทางศุลกากร จะมีการติดต่อผ่านฝ่ายขาย (Sales) ในการตกลงค่าบริการ เงื่อนไขการขนส่ง เป็นต้น และ Sales ก็จะมีการติดต่อกับบริษัท Freight Forwarder ที่เป็นคู่ค้าถึงเงื่อนไขการขนส่ง การชำระค่าบริการต่างๆ เมื่อสินค้าจะทำการส่งออกจากต่างประเทศที่ต้นทาง บริษัท Freight Forwarder ที่เป็นคู่ค้าในประเทศนั้นๆ จะทำการส่งเอกสารรายละเอียดสินค้าที่จะนำเข้า หรือที่เรียกว่า ใบตราส่งสินค้า (Bill of Lading) ทางเรือ มาให้บริษัท Freight Forwarder ในประเทศไทยทางอีเมล โดยส่งให้กับเจ้าหน้าที่ในแผนกขาเข้าทางเรือ ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลสินค้า เกี่ยวกับชื่อสินค้า จำนวน น้ำหนัก พื้นที่ระวางสินค้าในตู้คอนเทนเนอร์ กับทางลูกค้าที่สั่งซื้อของว่าข้อมูลถูกต้องตรงตามเอกสารที่มีหรือไม่ หลังจากนั้นก็นำข้อมูลนี้ไปยืนยันกับทางสายเรือ เพื่อให้ข้อมูลตรงกันทุกฝ่าย เนื่องจากว่าถ้ามีความผิดพลาดของข้อมูลการดำเนินการเอาของออกจากท่าเรือจะไม่สามารถทำได้ เมื่อทำการตรวจสอบข้อมูล เช็ควินเรือเตรียมจะเทียบท่า เก็บค่าบริการลูกค้า ก็จะส่งงานต่อไปยังแผนก Shipping เพื่อทำการดำเนินการพิธีการกับทางกรมศุลกากรและนำสินค้าออกจากท่าเรือ ขนส่งไปยังโรงงานหรือปลายทางที่ลูกค้าต้องการหลังจากที่มีการชำระค่าใช้จ่ายกับทางแผนกบัญชีเรียบร้อยแล้ว สามารถเขียนภาพการทำงานได้ดังนี้



ภาพที่ 1.3 ภาพรวมการขนส่งสินค้านานาชาติระหว่างประเทศ

จากกระบวนการในภาพรวมที่แสดงให้เห็นถึงการขนส่งสินค้านานาชาติระหว่างประเทศ ทั้งทางเรือ ทางอากาศ ซึ่งเป็นเส้นทางการขนส่งหลักที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งการขนส่งสินค้านี้เป็นธุรกิจที่ได้รับความนิยม ดังนั้นจึงมีการแข่งขันในการเพิ่มรายได้ หากลูกค้าเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจุดสำคัญที่มีการแข่งขันกันนั้น เริ่มตั้งแต่ Profile Company ความมีชื่อเสียงของบริษัท มีความน่าเชื่อถือทางการเงิน ประวัติการให้บริการบริษัทลูกค้าที่เป็นที่รู้จัก ลูกค้ารายสำคัญๆ ฐานลูกค้า

ประจำ มีการแนะนำบอกต่อ ซึ่งจะสามารถทำให้ลูกค้ารายใหม่ตัดสินใจเลือกใช้บริการได้ง่ายขึ้น ส่วนงานของแผนก Sale ที่จะต้องรักษาลูกค้าเดิมไว้ให้ได้ ติดตามผลหลังการขาย และเข้าไปติดต่อลูกค้าอยู่เรื่อยๆ ว่าจะมีตารางการขนส่งสินค้าอย่างไร ต้องทำการเสนอราคาที่คุ้มค่ากับการขนส่ง อยู่ในระดับราคาตลาดหรือต่ำลงมา โดยใช้วิธีที่บริษัทจะบริหารต้นทุนของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสนอบริการที่หลากหลาย ให้บริการอย่างครบวงจร ออกแบบการบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า และส่วนงานของ Customer Service หรือ Operation หน่วยงาน จะต้องให้บริการที่รวดเร็ว มีการอบรมบุคลากรให้มีความรอบรู้ มีความสามารถให้เหมาะสมกับงาน ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้ง

นอกจากนี้ยังมีจุดที่ก่อให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กร อันเนื่องมาจากการทำงานผิดพลาดทางเอกสาร ทั้งการส่งข้อมูลการนำเข้า ส่งออกที่ไม่ถูกต้องให้กับทางสายเรือ หรือสายการบิน (ประเภทสินค้า จำนวนสินค้า หรือการระบุสถานะของสินค้า เป็นต้น) ขั้นตอนการทำใบขนเพื่อไปดำเนินการพิธีการศุลกากร ใส่ข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือมีการคำนวณพิกัดภาษีผิดพลาด ก็จะต้องเสียเวลาในการแก้ไขการเจรจากับเจ้าหน้าที่

2.1.1 บทบาทหน้าที่การให้บริการ

บทบาทหน้าที่ของธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกมีดังนี้ (เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง ธุรกิจผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ โดย รศ.สุพจน์ ชววีวรรณ ที่มา สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2553)

1. เป็นตัวแทนในการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Forwarding Business) ดำเนินงานในฐานะตัวแทนผู้ประกอบการนำเข้าหรือส่งออก
2. เป็นตัวแทนออกของให้กับผู้ส่งและผู้รับสินค้า (Custom Broker) โดยการดำเนินการพิธีการด้านศุลกากรทั้งการนำเข้าส่งออกทางเรือและทางอากาศ
3. เป็นตัวแทนของสายการบินหรือสายการเดินเรือ (Transportation Provider) ในการให้บริการรับขนส่งสินค้าของลูกค้าหรือเป็นผู้ขนส่งสินค้าเองในกรณีที่เป็นทางทะเลหรือเป็นผู้รับขนส่งทางถนน
4. การให้บริการบรรจุภัณฑ์ (Packing) การติดฉลาก (Label) การบรรจุสินค้า รวมถึงการหีบห่อสินค้าเพื่อใช้ในการส่งออก
5. ให้บริการการบริหารจัดการคลังสินค้า (Warehouse) โดยใช้เครื่องมือทางการบริหารจัดการคลัง สินค้าและแรงงานของผู้รับจัดการขนส่งสินค้า (Freight Forwarder) อาจจะเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการเองหรือร่วมกับผู้ประกอบการอื่นที่มีคลังสินค้าไว้บริการ
6. ให้บริการทางด้านแรงงานคนงาน (Labor) ในการบรรจุสินค้าเข้าสู่ตู้คอนเทนเนอร์

ให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) โดยการผสมผสานรูปแบบการขนส่งสินค้าหลายรูปแบบจากจุดส่งสินค้า ณ ประเทศต้นทางจนถึงจุดรับสินค้า ณ ประเทศปลายทาง ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้ประกอบ การเพียงรายเดียว และใช้เอกสารหรือสัญญาการขนส่ง (Multimodal Transport Document) เพียงฉบับเดียว เพื่อช่วยในการลดต้นทุนของกิจการที่เกี่ยวข้องกับการผลิต คลังสินค้าและการกระจายสินค้า

ให้บริการในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก (Business Consultant)

จากบทบาทของธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่ามีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ที่จะช่วยขับเคลื่อน ผลักดันให้การขนส่งสินค้ามีความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องมาจากการบริการที่ครบวงจรและมีการพัฒนาการให้บริการที่ทันกับความต้องการเปลี่ยนแปลง รวมถึงให้ความสำคัญกับบุคลากรในด้านการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติม

2.1.2 รูปแบบการให้บริการ

การให้บริการของธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสามารถแบ่งการให้บริการหลักๆ ได้ 3 ด้าน ดังนี้คือ การบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล (Sea Freight) การจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศ (Air Freight) และ การให้บริการด้านพิธีการศุลกากรและการขนส่งในประเทศ (Customs Broker and Transport)

การจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล (Sea Freight) เป็นการให้บริการจัดหาระวางเรือ และตู้คอนเทนเนอร์จากสายเรือ โดยจะพิจารณาเส้นทางการเดินเรือ ติดต่อสายเรือ ดำเนินการต่อรองและจองระวางเรือที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย การขนส่งสินค้าโดยเรือสามารถขนส่งสินค้าได้ครั้งละจำนวนมาก มีต้นทุนการขนส่งที่ถูกกว่าการขนส่งทางเครื่องบิน เหมาะสำหรับการขนส่งที่ไม่เร่งด่วน สินค้ามีขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก ส่วนใหญ่การขนส่งทางเรือจะบรรจุสินค้าลงในตู้คอนเทนเนอร์ ซึ่งช่วยให้การเคลื่อนย้ายสินค้าสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยตู้คอนเทนเนอร์จะมี 2 ขนาดหลักคือ ขนาด 20 ฟุตและ 40 ฟุต ในการขนส่งแบบเต็มตู้ (Full Container Load: FCL) ตามจำนวนและน้ำหนักของสินค้า แต่ถ้าลูกค้ามีจำนวนของที่ปริมาณน้อย การขนส่งทั้งตู้จะทำให้ต้นทุนสูงก็จะมีกรขนส่งแบบไม่เต็มตู้ (Less Than Container Load: LCL) โดยสินค้าก็จะอยู่รวมกับลูกค้ารายอื่นๆ ในตู้คอนเทนเนอร์ที่มีลักษณะสินค้าใกล้เคียงกัน และนอกจากนี้ตู้คอนเทนเนอร์ยังมีหลายประเภท ดังนี้ ตู้แห้งหรือตู้สินค้าทั่วไป (Dry) ตู้คอนเทนเนอร์ควบคุมอุณหภูมิ (Reefer) ตู้คอนเทนเนอร์แบบไม่มีหลังคา (Open Top) และตู้แบบที่มีพื้นราบมีที่ปิดแค่ด้านข้างสองด้านหรือไม่มีเลยเป็นโครงเสาของตู้เท่านั้น (Flat-rack Container)

การจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศ (Air Freight) ให้บริการในการจัดหาระวางเครื่องบิน ติดต่อดำเนินการกับสายการบินในจองระวางตามตารางและ เปรียบเทียบราคาตามที่ถูกค้าต้องการ การขนส่งทางอากาศเป็นการขนส่งที่มีศักยภาพสูง เหมาะกับการขนส่งระหว่างประเทศที่ต้องการความรวดเร็วมีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลา เป็นการขนส่งที่ให้ความยืดหยุ่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเวลาได้เป็นอย่างดีแต่มีต้นทุนในการขนส่งที่สูง สำหรับสินค้าที่มีปริมาณน้อย สินค้าที่มีมูลค่า และเป็นสินค้าที่เสียหายง่ายหากใช้เวลาในการขนส่งที่นาน เช่น อาหารสดนำเข้า หรือการส่งออกดอกไม้จำพวกดอกกล้วยไม้ เป็นต้น

การให้บริการด้านพิธีการศุลกากรและการขนส่งในประเทศ (Customs Broker and Transport) การนำเข้าหรือส่งออกสินค้าระหว่างประเทศต้องผ่านพิธีการศุลกากรก่อนนำสินค้าขึ้น-ลงเรือและเครื่องบิน ดังนั้นจึงมีการให้บริการด้านพิธีการศุลกากรและเป็นตัวแทนในการออกสินค้า รวมถึงการจัดเตรียมเอกสารเช่น ใบขนสินค้า และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ทางภาษีในการนำเข้า-ส่งออกให้แก่ลูกค้า พักติดอัตราศุลกากร เขตการค้าเสรี (FTA) ใบอนุญาตนำเข้าและส่งออก เป็นต้น นอกจากนี้เมื่อดำเนินการทางศุลกากรเรียบร้อยแล้วก็มีบริการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์โดยใช้รถบรรทุกหัวลาก รถบรรทุกแบบพ่วง รถบรรทุก 4 ล้อหรือ 6 ล้อ เป็นการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า โดยจะขนส่งจากท่าเรือ ท่าอากาศยานไปยังจุดหมายปลายทางที่ถูกค้าต้องการ เช่น โรงงาน คลังสินค้าในการนำเข้าสินค้า และจะรับจากคลังสินค้าหรือโรงงาน ไปยังท่าเรือ ท่าอากาศยานในกรณีที่ต้องการส่งออกสินค้าซึ่งเป็นการให้บริการแบบครบวงจรแก่ลูกค้า

2.1.3 สายงานอาชีพที่ศึกษา

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาพนักงานสายงานแผนกขนส่งทางเรือ ขนส่งทางอากาศ และพิธีการศุลกากร ซึ่งมีตำแหน่งงานดังนี้

ขนส่งทางเรือ (Sea Freight Department) ที่ให้บริการลูกค้าทั้งนำเข้าและส่งออกสินค้า ในการประสานงานระหว่างสายเรือ และ ลูกค้า ตรวจสอบรายละเอียดของสินค้าที่จะทำการขนส่ง ดำเนินการเรื่องเอกสารและค่าบริการต่างๆ

แผนกขนส่งทางอากาศ (Air Freight Department) ที่ให้บริการลูกค้าทั้งนำเข้าและส่งออกสินค้า ในการประสานงานระหว่างสายการบิน และลูกค้า ลูกค้า ตรวจสอบรายละเอียดของสินค้าที่จะทำการขนส่ง ดำเนินการเรื่องเอกสารและค่าบริการต่างๆ

แผนกดำเนินพิธีการศุลกากร (Custom Clearance Department) ให้บริการด้านการดำเนินพิธีการศุลกากร จัดทำเอกสารใบขนขาเข้า-ขาออก พิจารณาพิกัดภาษี ดำเนินงานขอใบอนุญาตนำเข้า-ส่งออก เป็นตัวแทนออกของแก่ลูกค้า

2.2 ทฤษฎีทุนมนุษย์

2.2.1 ความหมายและความเป็นมาของทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ (Human Capital) ปรากฏครั้งแรกในบทความปี ค.ศ.1961 ในบทความที่ชื่อ “Investment in Human Capital” โดยกล่าวว่า ทุนมนุษย์เป็นการลงทุนในมนุษย์ เช่นเดียวกับการลงทุนทางกายภาพ ทุนมนุษย์นั้นประกอบไปด้วยทักษะ ประสบการณ์และความรู้ ต่อมา นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลชื่อ แกรี เบคเกอร์ (Gary Becker) ได้เพิ่มเติมคุณสมบัติว่าด้วยบุคลิกภาพ รูปลักษณ์ภายนอก ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ และ ทีโอดอร์ ชูลท์ซ (Theodore Schultz) ในแนวคิดภาพรวมที่มีข้อสมมุติฐานว่า การใช้จ่ายในการฝึกอบรมและการให้การ ศึกษาอย่างคุ้มค่าสมควรได้มีการใช้เงินลงทุนเพื่อที่จะได้เพิ่มรายได้ให้กับประชากร และได้ให้ความหมายทุนมนุษย์ ไว้ว่าความสามารถหลายๆ อย่างที่อยู่ในตัวบุคคล มีมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการเรียนรู้ โดยแต่ละคนจะมีต้นทุนที่บ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่าและจะเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (Thomas O. Davenport, ศิริระ โอภาสพงษ์, ผู้แปล, 2543) ต่อมา บอริส กรอยส์เบิร์ก (Boris Groysberg) แอนดรู เอน แมคลีน (Andrew N. Me Lean) และนิติน นอเรีย (Nitin Nohria) ได้ศึกษาเรื่องทุนมนุษย์บนพื้นฐานทฤษฎีของเบคเกอร์ แนวคิดทุนมนุษย์จึงได้รับความนิยมน้อยลง เพราะการที่เพิ่มทุนมนุษย์นำไปสู่ผลการผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับทุนมนุษย์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์จึงถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร (กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์, 2552) ดังนั้นจะกล่าวได้ว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน มีความสามารถพิเศษในการทำงานคนอื่นเลียนแบบไม่ได้ เป็นบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กร สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนแก่ธุรกิจ

2.2.2 แนวคิดทุนมนุษย์กับการฝึกอบรม

ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะความสามารถ มีคุณค่า และมีความชำนาญจนกลายเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร ให้องค์กรใช้ทุนมนุษย์ไปแข่งขันการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มี Competency ก็เท่ากับช่วยให้พนักงานมีความใฝ่เรียนรู้มีความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทำให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนตลอดไป ทุนมนุษย์ (Human Capital) สร้างได้จากการส่งเสริมให้มนุษย์ในองค์กรมีมูลค่าเพิ่ม มีความสามารถเพิ่มโดยการฝึกอบรมจนเชี่ยวชาญ เกิดทักษะความชำนาญ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา (ผศ.ประไพทิพย์ ลือพงษ์)

ตารางต่อไปนี้จะแสดงแนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์กร (ปรัชญา ชุ่มนาเสียว, ม.ป.ป.)

ตารางที่ 2.1

แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มใน แผนพัฒนา	ระดับการ พัฒนา	ระดับการ สร้าง ความรู้	แนวทางการสร้างกลยุทธ์
1. ผู้ปฏิบัติการ	Data	รับรู้	พัฒนาระดับ Data เพื่อสร้างการรับรู้โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากลุ่มนี้ให้เกิดทักษะและความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ
2. ผู้บริหาร ระดับต้น	Information	เข้าใจ	พัฒนาระดับ Data + Information เพื่อสร้างการเข้าใจโดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาให้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญในงานเป็นอย่างดี
3. ผู้บริหาร ระดับกลาง	Knowledge	วิเคราะห์	พัฒนาระดับ Data + Information + Knowledge เพื่อให้วิเคราะห์เป็น โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานอย่างดีเลิศ พัฒนาทักษะด้านการบริหาร สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานในองค์กรของตนเองได้
4. ผู้บริหาร ระดับสูง	Wisdom	สังเคราะห์	พัฒนาระดับ Data + Information + Knowledge + Wisdom เพื่อให้สังเคราะห์เป็น โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาให้มีความสามารถในการวางแผนงานและจัดระบบงานเป็น และสามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

จากตารางสามารถใช้เป็นแนวทางวางแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ บุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานก็จะมีกรอบและพัฒนาแตกต่างกันออกไป ตามความเหมาะสมของงานที่รับผิดชอบและการนำไปใช้

2.3 วิธีการฝึกอบรม (Training Methods)

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม เพราะแต่ละโครงการก็มีจุดประสงค์แตกต่างกัน นอกจากนี้สิ่งที่จะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ คือ วิธีการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาที่ต้องการฝึกอบรม (ซูชัย สมितिไกร, 2556) ในการฝึกอบรมทั่วไปนั้นวิธีการฝึกอบรมมากกว่าที่ผู้วิจัยได้อ้างอิง การวิจัยนี้เพื่อศึกษาการฝึกอบรมสำหรับสายงานให้บริการด้านนำเข้า-ส่งออก และตัวแทนผู้นำเข้าส่งออกในการดำเนินพิธีการศุลกากร ว่ามีรายละเอียดการอบรมแบบใดบ้าง หลักสูตรหรือหัวข้อฝึกอบรมที่มีความจำเป็นสำหรับบุคคลกร เนื่องจากธุรกิจนี้กำลังเติบโต และมีโอกาสในการเข้ามาลงทุนเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้ที่อยู่ในธุรกิจโลจิสติกส์หรือตัวแทนนำเข้าส่งออกจะต้องเผชิญกับการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีกลยุทธ์ที่จะเพิ่มยอดขายดึงดูดให้ลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศมาใช้บริการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าอยากกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็มีหลายปัจจัยเช่น การบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง ราคาค่าบริการที่คุ้มค่ากับการขนส่ง ซึ่งมีวิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกันออกไปที่จะช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เร็วขึ้น เป็นไปตาม Flow งานของการขนส่งสินค้า เนื่องจากถ้างานมีความถูกต้อง ไม่มีปัญหาเกิดขึ้นงานก็จะไม่หยุดชะงักที่จุดใดจุดหนึ่ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 สถิติการจบการศึกษาด้านโลจิสติกส์ และการเข้าทำงานตรงสายงานกับไม่ตรงสายงาน

มีสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนที่เปิดการเรียนการสอนด้านการจัดการโลจิสติกส์ในระดับปริญญาเอก ปริญญาโทและปริญญาตรี จำนวน 48 สถาบัน นอกจากนี้ยังมีสถาบันการอาชีวศึกษาที่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้เปิดสอนหลักสูตรโลจิสติกส์มีจำนวน 38 สถาบัน ศูนย์วิจัยกสิกรไทยประมาณการว่าในปี 2555 และ 2556 จะมีบุคลากรที่จบการศึกษาในสาขาโลจิสติกส์และสาขาที่เกี่ยวข้องประมาณ 7,868 คนต่อปี แบ่งเป็นระดับอุดมศึกษา 4,828 คน และระดับอาชีวศึกษา 3,040 คน ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์แล้วแต่ก็ยังมีปัญหาขาดแคลนแรงงานกลุ่มบริหารจัดการและกลุ่มปฏิบัติการซึ่งจะต้องมีการดำเนินการแก้ไขปัญหายังอย่างต่อเนื่อง (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2555)

การรับบุคลากรเข้าทำงานของบริษัทมีทั้งผู้ที่จบด้านโลจิสติกส์โดยตรงและไม่ได้จบสาขานี้โดยตรงแต่มีความสนใจและอยากประกอบอาชีพทางสายงานนี้ ก็จะไปเรียนหลักสูตรโลจิสติกส์ของสถาบันฝึกอบรมต่างๆ ที่เปิดสอนระยะสั้นให้มีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจโลจิสติกส์ พร้อมทั้งได้รับประกาศนียบัตรที่แสดงถึงว่าได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร และเมื่อเข้าทำงานจะมีการ

สอนงาน เรียนรู้การทำงานจริงโดยนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ ประกอบกับการเรียนรู้จากปัญหาตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย จนทำให้มีความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ

2.3.2 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)

การฝึกอบรมระหว่างที่ทำงานหรือการฝึกปฏิบัติงานจริง เป็นการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการมุ่งเน้นไปทางการฝึกปฏิบัติ ไม่เน้นทฤษฎีมากนัก จะมีผู้ชำนาญงานไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ในการทำงาน แนะนำงานว่ามีรายละเอียดการทำงานอย่างไรบ้าง เทคนิคการทำงาน แนวคิดการทำงาน ระบบหรือโปรแกรมการทำงานที่สำคัญ ให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ทำให้การฝึกอบรมแบบนี้มีความสามารถในการสร้างความรู้ความเข้าใจ เหมาะกับการปฏิบัติงานโดยตรงเพราะเห็นผลในระยะสั้นค่อนข้างชัดเจน และมีต้นทุนในการฝึกอบรมที่ต่ำ (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2550) และการฝึกอบรมวิธีนี้ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้ทำการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมนี้จึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมาก ในระหว่างการสอนงานนั้นจะต้องมีการชี้แจงขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนแสดงถึงจุดสำคัญของงานนั้น ผลสำเร็จของงานจะต้องประเมินและวัดผลได้ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานในระหว่างที่ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (Blanchard, and Thacker, 2007; Noe, 2008; Vaughn, 2005; สมคิด บางโม, 2544)

องค์กรที่ทำศึกษามีลักษณะการฝึกอบรมด้วยการสอนงาน หรือที่เรียกว่า JIT (Job Instruction Training) โดยหัวหน้างานจะอธิบายการทำงานในตำแหน่งงานนั้น โปรแกรมที่ใช้ในการทำงานอย่างละเอียด ขั้นตอนการทำงาน สาธิตการใช้งานระบบหรือโปรแกรมในการทำงาน แนะนำเทคนิคในการทำงานเบื้องต้น แนะนำการติดต่อกับลูกค้าหรือบริษัทสายเรือ สายการบิน เจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ซึ่งการอบรมในขั้นนี้จะอธิบายการทำงานที่เฉพาะเจาะจงทำให้มีความเข้าใจและได้ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำในทันที ได้ฝึกปฏิบัติจริงและเรียนรู้กันไปเรื่อยๆ เมื่อได้ทำงานจนครบทุกขั้นตอนที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นแล้วในระยะเวลาหนึ่งจนมีความเข้าใจและเชี่ยวชาญ หัวหน้างานก็จะปล่อยให้ทำงานอย่างเต็มที่โดยจะคอยสนับสนุน ให้คำแนะนำ และเป็นพี่ปรึกษาแก่พนักงานตามความเหมาะสม

2.3.3 การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training)

การฝึกอบรมที่เน้นความรู้ความเข้าใจ โดยการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นทางการไม่ใช่การเรียนรู้แบบปฏิบัติงานจริง เป็นการแยกการฝึกอบรมออกจากการทำงานทั้งการที่องค์กรจัดโครงการฝึกอบรมภายในขึ้นสำหรับพนักงาน การเชิญวิทยากรจากภายนอกมาฝึกอบรม และส่งพนักงานไปอบรมที่สถาบันต่างๆ ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้จะให้ความรู้ผู้เข้าอบรมได้มากกว่าการอบรมแบบ On the Job Training เพราะผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ แต่อาจจะเกิด

ปัญหาในเรื่องของการประยุกต์ใช้เพราะความรู้เชิงทฤษฎีที่ได้บางครั้งไม่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด หากผู้เข้าอบรมไม่มีทักษะในการประยุกต์ ความรู้เข้ากับการทำงาน หรือมีทัศนคติต่อการฝึกอบรมด้านลบ ก็จะทำให้การฝึกอบรมนั้นไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2550) จำแนกแหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์นี้จะบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้ 2 ลักษณะดังนี้ (ชูชัย สมितिไกร, 2556)

2.3.3.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาหลักสูตรฝึกอบรม 3 ด้านคือ ความรู้ทั่วไป ทักษะการทำงานและเทคนิคการปฏิบัติงาน จากการสอบถามและอ้างอิงจากงานวิจัย (กัลยรักษ์ จงสมชัย, 2547) การฝึกอบรมในองค์กรที่จัดให้สำหรับพนักงานนั้น จะมีวิธีการฝึกอบรมแบบการบรรยาย (Lecture) โดยจะมีวิทยากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ ซึ่งจะมีการเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงมาจากภายนอกองค์กรและวิทยากรจากภายใน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือบุคคลที่มีความสามารถ ความรู้ในเรื่องที่จะฝึกอบรมมาถ่ายทอดความรู้ด้านต่างๆ ให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ยังมีแบบอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) โดยให้พนักงานแบ่งเป็นกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แบ่งปันความคิดเห็นในการทำงาน แนะนำแนวทางการทำงานและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นซึ่งจะจัดขึ้นในแต่ละแผนก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและมีการทำงานในทิศทางเดียวกัน

2.3.3.2 การฝึกอบรมภายนอกองค์กร

เป็นการว่าจ้างหน่วยงานฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรือเป็นการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอกที่รับจัดการฝึกอบรม รวมทั้งสถาบันฝึกอบรมต่างๆ (ชูชัย สมितिไกร, 2556) ซึ่งการดำเนินงานของธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก สามารถที่จะส่งพนักงานไปฝึกอบรมในสถาบันดังต่อไปนี้

(1) โรงเรียนธุรกิจการขนส่งและการค้าระหว่างประเทศ (International Transport and Business School: ITBS)

ภายใต้การรับรองของสมาคมผู้จัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (TIFFA) หลักสูตร "ธุรกิจการขนส่งและการค้าระหว่างประเทศ"

หัวข้อฝึกอบรม

- ธุรกิจผู้จัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder Business)
- เงื่อนไขและเอกสารที่ต้องใช้ในธุรกิจการขนส่ง และการค้าระหว่างประเทศ (Incoterms and Documents Required) และการประกันภัยเกี่ยวกับการขนส่งและการค้าระหว่างประเทศ

- พิธีการศุลกากร (Customs Clearance Procedures)
- การขนส่งทางทะเล (Sea Freight)
- การขนส่งทางอากาศ (Air Freight)
- การบรรจุและขนถ่ายสินค้า (Operations)
- การขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport Operation

/ MTO)

- โลจิสติกส์และซัพพลายเชน (Logistics & Supply Chain)

(2) สมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย (Thai Airfreight Forwarder Association: TAFA) หลักสูตร “Basic Air Cargo Tariff”

หัวข้อฝึกอบรม

- การคิดอัตราค่าสินค้าทางอากาศ
- การกรอก Air Waybill ที่จำเป็นต่อเอกสารการขนส่งทางอากาศ
- การคำนวณอัตราค่าระวางสินค้า (Minimum Charges)
- การคิดค่าธรรมเนียมในการขนส่ง (Valuation Charges)

(3) สมาคมชิปปิ้งแห่งประเทศไทย (The Customs Broker and Transportation Association of Thailand) “หลักสูตรตัวแทนออกของ”

หัวข้อฝึกอบรม

- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับศุลกากรและจรรยาบรรณตัวแทนออกของ
- ความรู้เรื่องการค้าระหว่างประเทศ
- กฎหมายกรมศุลกากร และกฎหมายเกี่ยวกับการนำเข้า ส่งออก
- พิกัดอัตราศุลกากรระบบฮาร์โมนाइซ์ (Harmonized System) และ

ฝึกจำแนกพิกัดของสินค้า

- พิธีการศุลกากรทางเรือ ทางอากาศยาน และการตรวจปล่อยสินค้า

ขาเข้า-ขาออก

- การวางประกัน การอุทธรณ์การประเมินอากร
- กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้าและการใช้สิทธิลดภาษีตามเขตการค้าเสรี

(Free Trade Area) ต่างๆ

- การคืนอากรตามมาตรา 19 ทวิและการชดเชยอากร

(4) ฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย “หลักสูตรการขนส่งทางอากาศ”

หัวข้อฝึกอบรม

- ภาษีและพิธีการศุลกากร
- ภาษีอากรในการนำเข้า-ส่งออก
- พิธีการศุลกากรและการตรวจปล่อยสินค้า นำเข้า / ส่งออก / ผ่าน

แดน / สินค้าเร่งด่วน

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างโอกาสหรือความก้าวหน้าในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้รับรู้ว่าจะตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) ไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้าง หรือ สามารถโอนย้าย (Transfer)/ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ไปยังหน่วยงานหรือตำแหน่งงานใดได้บ้าง และยังแสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งมีทั้งสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (Vertical) และ สายอาชีพของพนักงานในแนวนอน (Horizontal) (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2547, น.25, น.126-129) โดยมีรายละเอียดดังนี้

สายความก้าวหน้าในอาชีพแนวดิ่ง (Vertical) เป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ซึ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยนแปลงไปตามตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ทั้งนี้ Career Path ในลักษณะนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่

- การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “บริหาร” สู่ระดับ “บริหาร” (Executive to Executive Level) เป็นการเลื่อนจากตำแหน่งผู้บริหารไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สูงขึ้น
- การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “พนักงาน” สู่ระดับ “บริหาร” (Non-Executive to Executive Level) เป็นการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานไปสู่ตำแหน่งบริหาร
- การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “พนักงาน” สู่ระดับ “พนักงานอาวุโส” (Non-Executive to Non-Executive Level) เป็นการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานไปสู่พนักงานที่มีระดับหรือขั้นที่สูงขึ้น อาจไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบงานในเชิงของการบริหารด้านการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ แต่หน้าที่งานจะเปลี่ยนไปในเชิงของการสอนหรือเสนอแนะวิธีการทำงานให้กับพนักงานที่มีระดับน้อยกว่า

สายความก้าวหน้าในอาชีพแนวนอน (Horizontal) เป็นการโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ทั้งนี้ตำแหน่งงานอาจเปลี่ยนแปลงหรือไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ แต่หน้าที่และความ

รับผิดชอบจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ ทั้งนี้ Career Path ในลักษณะนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่

- การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานเดียวกัน คือ พนักงานยังคงปฏิบัติงานอยู่ภายในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งตำแหน่งงานจะเรียกชื่อเหมือนเดิมโดยขอบเขตหน้าที่งานจะเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยนไปจากเดิมก็ได้

- การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่างหน่วยงานกัน คือ พนักงานไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ภายในฝ่ายหรือหน่วยงานเดิม ซึ่งตำแหน่งงานอาจเปลี่ยนแปลงหรือไม่เปลี่ยนแปลง แต่ขอบเขตหน้าที่งานจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ

ทั้งนี้การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพจะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับขององค์กร และในระดับพนักงาน นั่นคือ องค์กรจะมีหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานเดียวกันในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงาน รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการบริหารบุคคลทั้งในด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ด้านการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยใช้เป็นแนวทางสำหรับวางแผนโปรแกรมหรือหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเตรียมความพร้อมในการที่จะก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือโอนย้ายงานตามความเหมาะสม รวมถึงในด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงานรายบุคคล และประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับคือ พนักงานจะได้ทราบความก้าวหน้าในสายงานของตนเองตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน สามารถที่จะสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน กระตุ้นให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ ได้ประสบการณ์ใหม่ๆ

จากการศึกษาข้อมูลความสำคัญของตำแหน่งงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกนั้น ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ เรื่อยไปจนถึงผู้บริหารระดับกลางที่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการมีความสำคัญแตกต่างกันออกไป เพราะงานด้านนี้จะเป็นการให้บริการ การประสานงานติดต่อสื่อสาร และงานเอกสารที่สำคัญ ดังนั้นแต่ละตำแหน่งงานก็จะมีบทบาทความรับผิดชอบแตกต่างกันไป ตามตำแหน่งงานที่ตนดำรงอยู่ เช่นพนักงานปฏิบัติการ จะรับผิดชอบในเรื่องของเอกสารการนำเข้า ส่งออกเอกสารสำหรับเดินพิธีการ ต้องเน้นความถูกต้อง แม่นยำ การให้บริการด้านเอกสารที่รวดเร็ว และประสานงานจนได้ข้อมูลที่ถูกต้อง แต่ในระดับหัวหน้า จะเป็นการดูภาพรวม ให้คำแนะนำปรึกษาชี้แนะแนวทางแก้ไขปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่นอกเหนือความรับผิดชอบของพนักงานที่ดูแลหน้างาน เช่นเกี่ยวข้องกับค่าขนส่งที่เพิ่มขึ้น ค่าปรับต่างๆ นอกจากนี้หัวหน้างานจะต้องตรวจสอบความถูกต้อง และลงลายมือชื่อก่อนที่เอกสารนั้นจะถูกส่งออกไปให้คู่ค้า หรือลูกค้า เช่น ใบตราส่งสินค้า เอกสารแจ้งค่าใช้จ่าย เป็นต้น

2.5 แนวคิดและทฤษฎีการจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพหรือการเลื่อนตำแหน่งงาน

การจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพนั้น มีงานนำเสนอไว้หลายท่านโดยผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปการจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพ จากงานวรรณกรรมของ คุณอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ งานวรรณกรรมของผู้ช่วยศาสตราจารย์นฤมล นิราทร และงานวรรณกรรมของคุณประเวศน์ มหารัตน์สกุล ซึ่งสรุปลำดับขั้นตอนการจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพตามแนวคิดความเข้าใจของผู้วิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์การ / ตำแหน่งงาน โดยต้องสำรวจและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ผังโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) องค์การกำหนดผังโครงสร้างในภาพรวมเป็นอย่างไร โดยจัดแบ่งหน่วยงานเป็นระดับฝ่าย ส่วนและแผนกอย่างไรบ้าง

ผังโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position Chart) แต่ละหน่วยงานประกอบด้วยตำแหน่งงานใดบ้าง รวมทั้งตำแหน่งงานว่างและตำแหน่งงานที่มีผู้ดำรงตำแหน่ง รวมทั้งพิจารณาสายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน

ระดับตำแหน่งงาน (Position Level) พิจารณาระดับตำแหน่งงานทั้งหมดขององค์การว่าจัดแบ่งระดับใด โดยให้ระบุระดับของตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับสูงสุดจนกระทั่งระดับล่างสุด

โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดผังโครงสร้างองค์การ โครงสร้างตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานขององค์การในปัจจุบัน รวมทั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การจัดกลุ่ม (Job Family) ให้เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจขององค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการศึกษาของเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และกิจกรรมหลักของแต่ละงาน รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่งงานต่าง ซึ่งจะประกอบไปด้วยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ที่จำเป็น และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งนี้การวิเคราะห์งานจะวิเคราะห์ของเขตของตำแหน่งงานในกลุ่มต่างๆ ตามผังโครงสร้างองค์การ และผังโครงสร้างตำแหน่งงานปัจจุบัน ซึ่งจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) จะจำแนกวิธีการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานออกเป็น 2 วิธี

1. การสัมภาษณ์พนักงาน (Interview) ควรมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้สัมภาษณ์หัวหน้างานและพนักงานแบบรายบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งคุณสมบัติขั้นต่ำที่จำเป็น ตลอดจนความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน

2. การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อย (Focus Group) ควรมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้จัดสัมมนากลุ่มย่อยสำหรับหัวหน้างานและพนักงานเพื่อฝึกอบรม

ฝึกสอน และฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานอย่างถูกต้องสำหรับใช้เป็นแนวทางจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดกลุ่มงาน (Job Family) และจัดทำรูปแบบของสายความก้าวหน้าในอาชีพ ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การจัดกลุ่มงาน (Job Family) การจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่กลุ่มเดียวกัน วิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงานที่จัดทำขึ้นโดยคำนึงถึงความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และอาจเป็นแนวทางที่บุคคลก้าวไปสู่กลุ่มงานอื่นๆ มีวิธีจัดคือ 1. ศึกษาขอบเขตหน้าที่งาน (Scope of Work) และ คุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งงาน 2. จัดแบ่งกลุ่มงาน (Job Family) พิจารณาจากงานที่มีความสามารถ (Competency) คล้ายกันอยู่กลุ่มเดียวกัน

การจัดแบ่งกลุ่มงานของแต่ละองค์การอาจจะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ ความคล่องตัวในการบริหารงาน นอกจากนี้อาจจัดแบ่งกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ของแต่ละกลุ่มงานโดยพิจารณาจากขอบเขตหน้าที่ คุณสมบัติและความสามารถที่คล้ายคลึงกันจะอยู่ในกลุ่มงานย่อยเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำและกำหนดเกณฑ์แนวทางในการจัดทำรูปแบบสายความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์การ มีดังต่อไปนี้

1. ระบุตำแหน่งงานทั้งหมดที่อยู่ในหน่วยงานทั้งในระดับฝ่าย ส่วนแผนกของแต่ละกลุ่มงานย่อย ใน Job Family ที่กำหนดขึ้น

2. จัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพโดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสมซึ่งพิจารณาจากความสามารถในงาน โดยมีแนวทางเลือกคือ โอนย้ายงานข้ามกลุ่มงานย่อยของกลุ่มงาน (Job Family) เดียวกัน และโอนย้ายงานข้ามกลุ่มงาน (Job Family) ที่ต่างกัน

3. หลังจากที่มีการกำหนดตำแหน่งงานในแต่ละกลุ่มงาน รวมทั้งจัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพโดยพิจารณาถึงการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการโอนย้ายข้ามกลุ่มงานย่อยแต่อยู่ใน Job Family เดียวกัน หรือโอนย้ายข้าม Job Family เดียวกัน หรือการโอนย้ายข้าม Job Family ที่ต่างกัน โดยมีเทคนิคจัดทำดังนี้

3.1 การพิจารณาโอนย้ายระดับตำแหน่งงาน ซึ่งมีเกณฑ์คือ โอนย้ายทุกระดับตำแหน่งงาน และโอนย้ายบางระดับตำแหน่งงาน

3.2 การจัดทำแผนผังแสดงความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งงานและการโอนย้ายงาน มีเกณฑ์ ดังนี้

3.2.1 เลื่อนตำแหน่งงานและโอนย้ายงานภายในกลุ่มงาน (Job Family) เหมือนกัน เป็นลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งงานและการโอนย้ายงานระหว่างกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ภายในกลุ่มงาน Job Family เหมือนกัน

3.2.2 เลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานใน Job Family ที่ต่างกัน เป็นลักษณะของการเลื่อนตำแหน่ง

4. การจัดทำเกณฑ์อาชีพ (Career Model) ของแต่ละกลุ่มลักษณะงาน (Job Family) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งงานและการโอนย้ายงาน ซึ่งประกอบไปด้วย

4.1 การศึกษาขั้นต่ำที่ต้องการ

4.2 ประสบการณ์การทำงานขั้นต่ำที่ต้องการ

4.3 โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นโปรแกรมที่คาดหวังว่าผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ ควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมใดมาบ้างแล้ว ซึ่งจะแบ่งโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาเป็น 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ โปรแกรมทั่วไป โปรแกรมด้านบริหาร และ โปรแกรมเทคนิคเฉพาะด้าน

4.4 ชีตความสามารถ (Competency) เป็นความสามารถที่น่าจะทำได้ในงานสำเร็จในตำแหน่งงานนั้น ทั้งชีตความสามารถหลัก (Core Competency) ชีตความสามารถทางด้านเทคนิค/หน้าที่ (Technical/Function competency) และชีตความสามารถด้านบริหาร (Management Competency)

การกำหนดสายความก้าวหน้าในอาชีพ สำหรับองค์การที่มีลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การแบบราบ (Flat Organization) มีสายบังคับบัญชาไม่มากนัก เช่น มีตำแหน่งงานพนักงานและผู้จัดการฝ่าย จะมีแนวทางการจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพ คือ พิจารณาดำรงตำแหน่งปัจจุบันที่กำหนดขึ้นว่าประกอบด้วยตำแหน่งใดบ้าง จัดแบ่งระดับของตำแหน่งงานภายในใหม่เป็นระดับต่างๆ โดยอาจแบ่งเป็นระดับ 1 ระดับ 2 หรือระดับ 3 หรืออาจแบ่งเป็นระดับอาวุโสและไม่อาวุโส ซึ่งควรนำเอาตำแหน่งงานที่กำหนดขึ้นไปเชื่อมโยงกับการบริหารโครงสร้างเงินเดือน

จากการศึกษางานวิจัย การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เปรียบเทียบธนาคารของรัฐกับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทำการศึกษาโดยสรุปผลตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่ตั้งไว้ ประการแรก ศึกษาการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเปรียบเทียบธนาคารของรัฐกับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาปรากฏว่า ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงไทย ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า รวมถึงธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการสนับสนุนพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพในแนวตั้งเป็นหลัก ส่วนในแนวนอนยังคงไม่ค่อยได้รับการพิจารณา ประการที่สอง ศึกษาและกำหนดสายความก้าวหน้าในอาชีพโปรแกรมเมอร์ กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัดมหาชน

โดยจัดทำเกณฑ์อาชีพ คุณสมบัติ ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการก้าวหน้าทั้งในแนวดิ่งและแนวข้าง (อรรถพล ยังปรารค์, 2550)

2.6 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรมและพัฒนา

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development Road Map) แสดงให้เห็นถึงโปรแกรมหรือหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่เริ่มเข้ามาทำงานและเติบโตในหน้าที่นั้นไปเรื่อยๆ เป็นการพัฒนาความสามารถและผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพสำหรับเตรียมความพร้อมต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน เป็นแผนฝึกอบรมที่บ่งบอกว่าในแต่ละตำแหน่งจะต้องได้รับการอบรมหรือพัฒนาด้วยโปรแกรมหรือหลักสูตรใด และจะต้องต่อเนื่องด้วยโปรแกรมหรือหลักสูตรใดบ้าง การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา ควรกำหนดโปรแกรมหรือหลักสูตรตามระยะเวลาการทำงานของพนักงานนับตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้ามาดำรงตำแหน่งงาน และหลังจากพนักงานดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ ช่วงระยะเวลา 1, 2, 3, 4 และ 5 ปีตามลำดับ โดยสามารถจัดแบ่งหลักสูตรหรือโปรแกรมได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

1. หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับระดับพนักงาน (Non-Executive Level)
2. หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับระดับผู้บริหาร (Executive Level) ซึ่งจะแบ่งตามระดับ คือ หลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง

โดยทั่วไปหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาที่จัดให้กับระดับพนักงานและระดับผู้บริหารนั้นสามารถกำหนดเป็น 3 โปรแกรมหลักๆ คือ โปรแกรมทั่วไป (สำหรับพนักงานทุกคน ทุกระดับ ตำแหน่งงาน) โปรแกรมด้านการบริหาร (สำหรับผู้บริหาร และพนักงานบางตำแหน่ง) และโปรแกรมด้านเทคนิค (จะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ต่างกัน) (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์, 2547, น.114-115)

จากการศึกษางานวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับ การฝึกอบรมและการเลื่อนตำแหน่งเป็นการจัดสรรในส่วนของทักษะหรือคำตอบแทนจิตใจ (Eduardo Melero, 2010) โดยวิเคราะห์ผลกระทบของการฝึกอบรมเกี่ยวกับความน่าจะเป็นในการเลื่อนตำแหน่งของแรงงานเพศหญิงและชาย จากผลจะแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางเพศที่จะเลื่อนตำแหน่งงาน โดยแรงงานเพศหญิงจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในทักษะทั่วไปในการทำงาน และจะเลื่อนตำแหน่งเป็นเสมียนหรือธุรการที่ทำงานได้ทั่วไป ในขณะที่แรงงานชายจะฝึกอบรมและมุ่งเน้นเลื่อนตำแหน่งที่มีบทบาทสำคัญ และมีคำตอบแทนจิตใจที่เหมาะสมกับการทำงานอย่างหนัก นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านการเงินในประเภทที่ฝึกอบรมทักษะทั่วไป (General Skill) และการฝึกอบรมเฉพาะด้าน

ที่ใช้ในองค์กร (Firm Specific) ของบริษัทในประเทศนอร์เวย์ เปรียบเทียบกับประเทศสมาชิกในกลุ่มประเทศ OECD (องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนาในเขตประเทศยุโรป) นอร์เวย์มีการแข่งขันบีบอัดค่าจ้างกับแรงงานที่มีทักษะสูง จากผลการวิจัย จะพบว่านายจ้างนอร์เวย์จะไม่สนับสนุนเงินทุนในการฝึกอบรมแบบทั่วไป ไม่ต้องการให้นำทักษะการปฏิบัติงานไปใช้ในบริษัทอื่น (Pal Schone, 2003)

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่จะศึกษาสายงานอาชีพของพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก โดยเฉพาะในตำแหน่งในสายงาน Customer Service (ให้บริการด้านนำเข้า-ส่งออกทั้งทางเรือและทางอากาศ) และShipping (ตัวแทนผู้นำเข้าส่งออกในการดำเนินพิธีการศุลกากร) ซึ่งเป็นสายงานที่เป็นหัวใจหลักของธุรกิจนี้ รวมทั้งศึกษาการเลื่อนขึ้นตำแหน่งงานตามสายอาชีพที่จัดทำขึ้น รายละเอียดหลักสูตรการอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก เพื่อศึกษาว่าควรพัฒนาหลักสูตรการอบรมและระบบการอบรมอย่างไรเพื่อให้ตอบสนองความต้องการในยุคโลกาภิวัตน์การค้าการลงทุนเสรีได้ และเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ในงาน มีทักษะความสามารถที่สร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่ธุรกิจ

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการมุ่งเน้นศึกษาเรื่อง สายงานอาชีพของพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกกับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เกี่ยวกับลำดับขั้นของสายงานอาชีพตัวแทนพนักงานในกลุ่ม Customer Service (ให้บริการด้านนำเข้า-ส่งออกทั้งทางเรือและทางอากาศ) และ Shipping (ตัวแทนผู้นำเข้าส่งออกในการดำเนินพิธีการศุลกากร) การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาของหลักสูตร การจัดบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม โดยมีระเบียบวิธีวิจัย วิธีการศึกษาประชากรกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 กลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 วิธีการเก็บข้อมูล
- 3.5 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงานระดับหัวหน้างานในสายงานที่สนใจศึกษา ในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกที่ดำเนินกิจการมากกว่า 20 ปี เป็นสมาชิกของสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (TIFFA), และสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งประเทศไทย (Thai Airfreight Forwarders Association - TAFA) รวมถึงสมาชิกของสมาพันธ์ผู้รับจัดการขนส่งสินค้านานาชาติ (International Federation of Freight Forwarders Associations - FIATA) อันเป็นเครื่องหมายรับรองถึงความน่าเชื่อถือและมาตรฐานในการให้บริการของบริษัท และมีจำนวนพนักงานในบริษัทประมาณ 200 คน เป็นประชากรในการศึกษาโดยมีเหตุผลดังนี้

- ธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก (Freight Forwarder) มีบทบาทสำคัญในการขยายการค้าระหว่างประเทศในด้านการส่งออกไปยังประเทศต่างๆ และนำเข้าวัตถุดิบสินค้าสำเร็จรูปมายังประเทศไทย ซึ่งมีนโยบายที่สนับสนุนจากทางภาครัฐในการอำนวยความสะดวกทางการค้า ที่ต้องพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบแข่งขันเพิ่มขึ้น

- ธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก (Freight Forwarder) มีส่วนสำคัญที่จะสนับสนุนให้การค้าระหว่างประเทศเติบโตและดำเนินไปอย่างราบรื่น เปรียบเสมือนตัวเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งออก (Exporter) และผู้นำเข้า (Importer) ในการขนส่งสินค้าให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งทางอากาศ ทางเรือ ทางถนน และทางรถไฟซึ่งแต่ละบริการก็มีข้อดีและข้อเสียต่างกันออกไป
- ธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก (Freight Forwarder) จำเป็นต้องมีบุคลากรที่ความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับโลจิสติกส์ ความรู้เกี่ยวกับขนส่งประเภทต่างๆ เงื่อนไขภาษี พิธีการศุลกากร เงื่อนไขการค้าเสรีซึ่งมีความสลับซับซ้อน มีทักษะในการบริการลูกค้าที่ดี เพื่อเป็นสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) คือ พนักงานบริษัทในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกที่ดำเนินกิจการมากกว่า 20 ปี และมีจำนวนพนักงานประมาณ 200 คนตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 3 บริษัท ด้วยวิธีการสุ่มแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) แต่เป็นการใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ผู้วิจัยต้องการและจะสัมภาษณ์จนได้ข้อมูลในการทำวิจัยอ้อมตัว โดยศึกษาข้อมูลพนักงานของ 2 สายงานอาชีพคือ กลุ่ม Customer Service (ให้บริการด้านนำเข้า-ส่งออกทั้งทางเรือและทางอากาศ) รวมถึง Shipping (ตัวแทนผู้นำเข้าส่งออกในการดำเนินพิธีการศุลกากร)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ทางผู้วิจัยได้ใช้ข้อคำถามในการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยนำทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการสร้างคำถามเพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่าง ครบถ้วน และครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดที่จะศึกษาซึ่งมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา รวบรวมแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ
2. นำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาสรุปเพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของคำถามที่จะใช้สัมภาษณ์ให้ครอบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษา
3. นำคำถามที่สร้างเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

4. นำคำถามไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยมีคำถามเพิ่มเติมระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อเจาะประเด็นเพิ่มเติมในเชิงลึก

3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้มีการดำเนินงานใน 2 ขั้นตอนคือ

1. การรวบรวมข้อมูลนโยบายการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร แผนการฝึกอบรม หลักสูตรฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ขาวสารของบริษัท ทั้งที่เป็นเอกสารทั้ง เอกสารภายใน ภายนอกบริษัทและสิ่งพิมพ์ต่างๆ โดยการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดโครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์ และใช้เป็นข้อมูลในการ ตรวจสอบความถูกต้อง

2. การสัมภาษณ์ตัวแทนที่เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงานระดับหัวหน้างานในสายงานที่สนใจศึกษา โดยแบบสัมภาษณ์จะประกอบไปด้วย 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ทั้งทางเรือ ทางอากาศ รวมถึงการดำเนินพิธีการทางศุลกากร ว่ามีกระบวนการอย่างไร และ จุดไหนที่บริษัทจะต้องมีการแข่งขันเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น บริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ รวมถึงวิเคราะห์ว่าจุดไหนที่ก่อให้เกิดความเสียหายให้แก่บริษัท

ส่วนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบ กึ่งมีโครงสร้าง โดยสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลกับตัวแทนของแต่ละบริษัท เช่น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล พนักงานระดับหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้เห็นภาพของรูปแบบสายงานอาชีพ และการเลื่อนขั้นตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างว่าเป็นไปตามสายงานอาชีพหรือ รวมถึงมีความสอดคล้องกับ แผนการฝึกอบรมและหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดขึ้นสำหรับพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ให้เตรียมความพร้อม ในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ประกอบไปด้วย

รายละเอียดสายงานอาชีพของพนักงานในกลุ่ม กลุ่ม Customer Service (พนักงาน ให้บริการด้านนำเข้า-ส่งออก) และ Shipping (ตัวแทนผู้นำเข้า-ส่งออกในการดำเนินพิธีการทาง ศุลกากร) ว่าตำแหน่งงานมีความสำคัญด้านใด ตำแหน่งงานใดบ้างที่เข้ามาแก้ไขข้อผิดพลาดในการ ทำงานไม่ให้เกิดขึ้นอีกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้บริการที่ดีขึ้น

เกณฑ์ในการเลื่อนขั้นพนักงานของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละบริษัท ว่าเป็นไปตามแผนสาย งานอาชีพที่จัดทำหรือไม่ โดยพิจารณาจากสายอาชีพจริงในธุรกิจนี้ การเลื่อนขั้นมีการการแข่งขันที่ ตำแหน่งใดบ้าง จะต้องมีความรู้ความสามารถใดบ้าง และการฝึกอบรมที่จำเป็นเพื่อเตรียมพร้อมใน การเลื่อนตำแหน่ง

ข้อมูลการพัฒนาสายอาชีพที่เป็นอยู่จริงของแต่ละบริษัท เพื่อให้เห็นส่วนที่เหมือน และแตกต่างของแต่ละบริษัทในธุรกิจดังกล่าว ในสายอาชีพที่มีช่วงตำแหน่งงานกว้าง เป็นแนวตั้ง และสายอาชีพที่มีช่วงแคบ ไม่มีตำแหน่งงานสูงมากนักกว่าเป็นเพราะเหตุผลใดบ้าง

ข้อมูลหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดขึ้นสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจะต้องมีการอบรมเรื่องใดบ้าง ทั้งการอบรมแบบขณะปฏิบัติงาน การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทจัดขึ้น และส่งไปอบรมภายนอกกับสถาบันต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและก้าวหน้าในสายงานอาชีพนี้ รวมทั้งวิเคราะห์ว่าหลักสูตรใดบ้าง สามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เพิ่มรายได้ ให้บริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า รวมถึงการสร้างความรู้ผูกพันกับองค์กร

3.5 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิธีการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้คือ

การให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามในการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุม เนื้อหาครบถ้วน ข้อคำถามถูกต้องเหมาะสม ตรงตามโครงสร้าง และภาษาที่ใช้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล (สมคิด, 2538: 34 อ้างถึงใน รศ.ดร.วิกร ตันทุพพโตม)

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล โดยใช้ความเที่ยงตรงภายใน (Internal Validity) คือ การศึกษาหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นจึงนำไปสู่การเกิดของอีกเหตุการณ์หนึ่ง ตรงตามการรับรู้ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Lincoln & Guba, 1985 อ้างถึงใน ดร.ประจักษ์ ปฏิทัศน์)

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมาจัดเตรียมข้อมูลเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์โดยมีขั้นตอนดังนี้ (ดร.สุพักตร์ พิบูลย์, 2553 อ้างถึงใน อุทัย เต็มดี, 2558) (ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล และคณะ, 2551)

- นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาถอดเทปการสัมภาษณ์ และจัดข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบ
- อ่านข้อมูลที่ได้จากการถอดบทสัมภาษณ์ และการจดบันทึกหลายๆ ครั้ง
- กำหนดเรื่องหรือประเด็นหลัก ที่สะท้อนออกมาจากข้อมูลทั้งหมด
- จัดหมวดหมู่ข้อมูล ให้ความหมายกับข้อมูลเพื่อหาข้อความที่มีความหมายเป็นเรื่องเดียวกันกับประเด็นหลัก นำข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องและอยู่ในประเด็นเดียวกันเข้ามารวมกันเป็น

กลุ่มๆ เพื่อให้ข้อมูลเหล่านั้นบอกความหมายเป็นประเด็นๆ เช่น รูปแบบสายงานอาชีพของพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออกและเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากร การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานตามสายอาชีพ หลักสูตรฝึกอบรมที่บริษัทจัดขึ้น และ หลักสูตรฝึกอบรมที่จัดขึ้นตามสายอาชีพ เป็นต้น

- วิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย รวมถึงนำเสนอข้อมูลในรูปการเขียนบรรยายผลหรือข้อค้นพบ

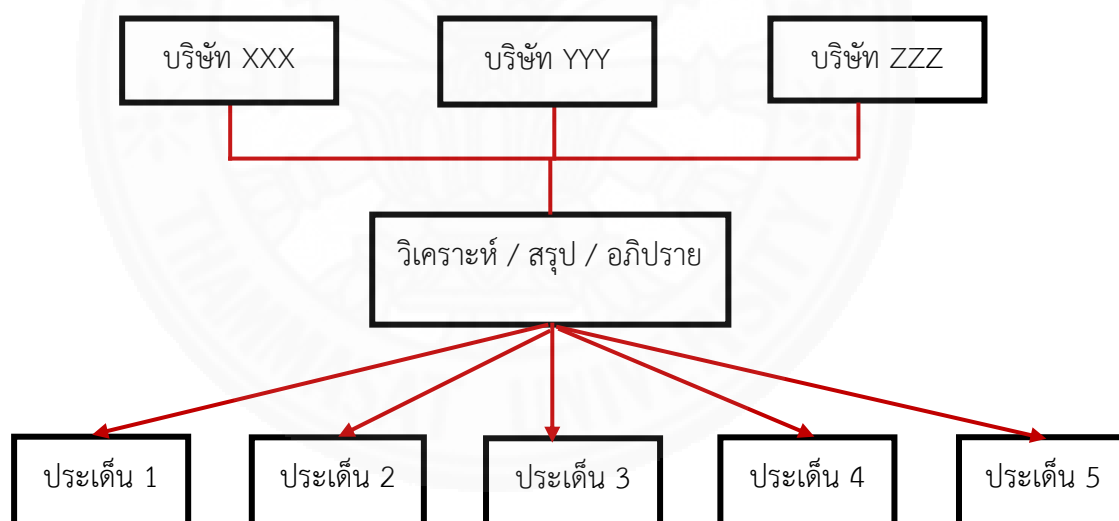


บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ในการวิจัยเรื่อง “สายงานอาชีพของพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกกับการฝึกอบรม” ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้มาจาก บทความ วารสาร ผลการวิจัยในอดีต สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพ และจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานและหัวหน้างานในสายงานอาชีพที่ศึกษา เพื่อให้การศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ และคำถามของงานวิจัยที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อคำถาม และรวบรวมประเด็นที่ตรงกับวัตถุประสงค์ในงานวิจัย จากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ รวบรวมและอภิปรายในแนวทางของธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้า ดังภาพที่ 4.1

4.1 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสายงานอาชีพกับการฝึกอบรม



ภาพที่ 4.1 รูปแบบการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

จากภาพที่ 4.1 เป็นการแสดงให้เห็นถึงที่มาของผลการวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและหัวหน้างานในสายงานอาชีพที่เลือกศึกษา ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นหลักทั้งสิ้น 5 ประเด็นคือ

1. กระบวนการทำงานในธุรกิจนี้ ด้านการนำเข้า-ส่งออกสินค้า และการดำเนินพิธีการทางศุลกากร
2. สายงานอาชีพของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มในธุรกิจนี้
3. การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น
4. หลักสูตรฝึกอบรมจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ว่าจะต้องอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้
5. แผนการฝึกอบรมของผู้บริหารและพนักงานในสายงานที่เลือกศึกษา

จากประเด็นทั้ง 5 ประเด็นนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพิ่มเติม ว่าจุดใดในกระบวนการนำเข้า-ส่งออก กระบวนการดำเนินพิธีการศุลกากรที่บริษัทมีการแข่งขันกันเพื่อเพิ่มรายได้ และให้บริการลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และจุดใดในกระบวนการที่เกิดความผิดพลาดในการทำงานนำมาซึ่งความเสียหายแก่บริษัท รวมถึงการเลื่อนขั้นมีการการแข่งขันที่ตำแหน่งใดบ้างจะต้องมีความรู้ความสามารถใดบ้าง และการฝึกอบรมที่จำเป็นเพื่อเตรียมพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งพิจารณาสายอาชีพที่มีช่วงตำแหน่งงานกว้าง เป็นแนวตั้ง และสายอาชีพที่มีช่วงแคบ ไม่มีตำแหน่งงานสูงมากนักกว่าเป็นเพราะเหตุผลใดบ้าง และเรื่องการฝึกอบรมวิเคราะห์ว่าหลักสูตรใดบ้าง สามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เพิ่มรายได้ ให้บริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า รวมถึงการสร้างความรู้ผูกพันกับองค์กร

ตารางที่ 4.1

ประเด็นและรายละเอียดในการสัมภาษณ์

ประเด็นการสัมภาษณ์	รายละเอียดการสัมภาษณ์
1. กระบวนการทำงานในธุรกิจนี้ ด้านการนำเข้า-ส่งออกสินค้า และการดำเนินพิธีการทางศุลกากร	- บริษัทของท่านมีกระบวนการทำงานในการนำเข้า-ส่งออกทางเรือ ทางอากาศ และการดำเนินพิธีการศุลกากรอย่างไรบ้าง
2. สายงานอาชีพของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มในธุรกิจนี้	- บริษัทของท่านมีตำแหน่งงานของพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออกและเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากรอย่างไรบ้าง มีเส้นทางเติบโตอย่างไร
3. การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น	- บริษัทของท่านมีนโยบายการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งของพนักงานทั้งสองกลุ่มอย่างไร สอดคล้องกับรูปแบบของสายงานอาชีพในองค์กรอย่างไร

ตารางที่ 4.1

ประเด็นและรายละเอียดในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ประเด็นการสัมภาษณ์	รายละเอียดการสัมภาษณ์
4. หลักสูตรฝึกอบรมจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ว่าจะต้องอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้	- ตำแหน่งงานทั้งสองสายงานนี้จะต้องมีการฝึกอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถปฏิบัติงานนี้ได้ - ตำแหน่งงานทั้งสองสายงานนี้ควรจะอบรมเรื่องใดบ้างจึงจะสามารถพัฒนาและปรับปรุงงานได้เพื่อช่วยให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น - ตำแหน่งงานทั้งสองสายงานนี้ควรจะอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ - บริษัทของท่านมีนโยบายให้พนักงานไปฝึกอบรมภายนอกองค์กรอย่างไรบ้าง และมีหลักสูตรใดบ้างที่สนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรม
5. แผนการฝึกอบรมของผู้บริหารและพนักงานในสายงานที่เลือกศึกษา	- บริษัทของท่านมีการฝึกอบรม พัฒนาพนักงานอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถเติบโตในสายงานนี้ และมีความพร้อมในการก้าวไปเป็นผู้บริหารขององค์กร - บริษัทของท่านมีการจัดทำ Training Roadmap สำหรับพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออกและเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากรอย่างไรบ้าง - ท่านคิดว่าบริษัทของท่านจะมีนโยบายหรือมีการพัฒนาเพิ่มเติมในเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่สอดคล้องกับการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง

ตารางที่ 4.2

วิธีการตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ข้อมูลการสัมภาษณ์ หัวหน้างานนำเข้า-ส่งออก และ Shipping	ตรวจสอบข้อมูลจากเอกสาร ภายในและภายนอกบริษัท
ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของ องค์การเกี่ยวกับประเด็น สาย งานอาชีพ และการฝึกอบรม ผู้บริหารและพนักงาน 4 ประเด็น	ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ หัวหน้างาน นำเข้า-ส่งออก และ Shipping เกี่ยวกับประเด็น กระบวนการ ทำงานในธุรกิจนี้ ด้านการนำเข้า- ส่งออกสินค้า และการดำเนินพิธี การทางศุลกากร รวมถึงการอบรม ในลักษณะการสอนงาน (On the Job Training)	ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลจาก Company Profile, บทความที่ เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากเว็บไซต์บริษัท และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมศุลกากร หน่วยงาน เอกชนเช่น สมาคมชิปปิง และ สมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้า ระหว่างประเทศ (TIFFA) เป็นต้น
ผลการสัมภาษณ์	หัวหน้างานมีความเห็นสอดคล้อง กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ข้อมูลที่พบมีความสอดคล้องกับ การสัมภาษณ์

ตารางที่ 4.3

รายละเอียดผู้บริหารและบริษัทที่ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

บริษัท	ตำแหน่ง	จำนวนพนักงาน (คน)	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)
บริษัท XXX	- รองผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล - Senior Officer Import-Export - Senior Custom Clearance	265	75 (ธุรกิจขนาดเล็ก)
บริษัท YYY	- รองผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล - Senior Staff Import-Export - Shipping (Manager)	300	88 (ธุรกิจขนาดเล็ก)
บริษัท ZZZ	- รองผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล - Operation Manager - Shipping (Manager)	145	10 (ธุรกิจขนาดเล็ก)

ตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของผู้บริหารและบริษัทที่ผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์ โดยผู้บริหารทั้ง 9 ท่านจาก 3 บริษัท เป็นผู้บริหารที่ดูแลรับผิดชอบในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร และงานด้านการนำเข้า-ส่งออกสินค้า รวมถึงการดำเนินพิธีการศุลกากร โดยมีตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้ชำนาญการจนถึงระดับผู้จัดการ เป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการตัวแทนนำเข้าส่งออกสินค้าขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 145 – 265 คน และมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป อีกทั้งยังเป็นสมาชิกสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (TIFFA)

4.1.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและหัวหน้างานในบริษัท XXX

4.1.1.1 กระบวนการในการนำเข้า-ส่งออกสินค้าทั้งทางเรือ และทางอากาศ รวมถึงการดำเนินพิธีการทางศุลกากร

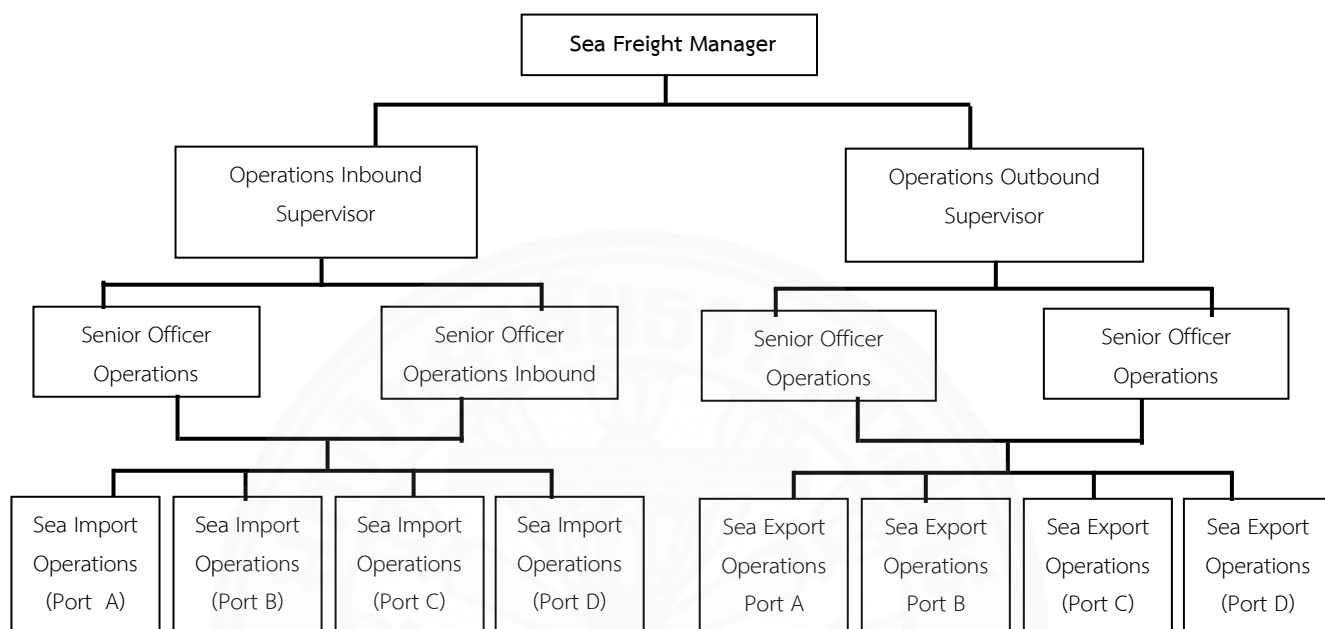
จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานในสายงานนำเข้าและส่งออกสินค้า รวมถึงสายงานดำเนินพิธีการทางศุลกากร พบว่ากระบวนการนำเข้าสินค้าจะเริ่มต้นขึ้นเมื่อทางบริษัท Freight Forwarder ในต่างประเทศที่เป็นคู่ค้ากับเรา ได้รับการติดต่อจากผู้ขายสินค้าต้นทาง (Shipper) ว่าจะมีการส่งออกสินค้ามายังประเทศไทย และอีกกรณีหนึ่งคือ แผนก Sale จะขายงานให้กับลูกค้าในเมืองไทยว่าจะมีนำเข้าสินค้าจากประเทศใดบ้าง หลังจากนั้นก็จะส่งข้อมูลให้กับทางบริษัท Freight Forwarder ในต่างประเทศที่เป็นคู่ค้ากับเราไปดำเนินการติดต่อผู้ขายต้นทาง เพื่อดำเนินการส่งสินค้าให้กับลูกค้า (Consignee) ในประเทศไทยที่ทำการซื้อขาย โดยทางบริษัท Freight Forwarder ต้นทางจะดำเนินการจัดการเรื่องเอกสารเพื่อส่งออกจากต้นทางมายังปลายทาง ดำเนินเรื่องการนำสินค้าขึ้นเรือ หรือ เครื่องบิน ขั้นตอนแรก จะได้รับเอกสารที่เรียกว่า Pre-Alert จะประกอบไปด้วย ใบตราส่งสินค้าทางเรือหรือทางอากาศ (Bill of Lading / House B/L) ที่ออกโดยบริษัท Freight Forwarder ในต่างประเทศ จะระบุรายละเอียดผู้ขาย (Shipper) ในต่างประเทศ ผู้รับสินค้า (Consignee) ในประเทศไทย เป็นตัวจริงที่ทำการซื้อขายกันโดยตรง รายละเอียดชื่อเรือหรือเที่ยวสายการบิน ท่าเรือและท่าอากาศยานทั้งต้นทาง/ปลายทาง รวมถึงระบุรายละเอียดสินค้าที่จะนำเข้ามา (จำนวนสินค้า หมายเลขหีบห่อ รายการสินค้า และน้ำหนักสินค้า) และจะได้รับเอกสาร Master B/L ที่ออกโดยสายเรือหรือสายการบิน เมื่อได้รับการยืนยันในเรือข้อมูลของสินค้าแล้ว จะออกเอกสารนี้โดยมีความแตกต่างกันที่ผู้ขายและผู้รับสินค้าที่เป็นตัวแทน โดยจะระบุชื่อ ผู้ขาย (Shipper) เป็นบริษัท Freight Forwarder ในต่างประเทศ และผู้รับ (Consignee) จะเป็นชื่อของทางบริษัทเราซึ่งเป็น Freight Forwarder ในประเทศไทย เมื่อได้เอกสารนี้จากทางอีเมลแล้ว จะดำเนินการติดต่อ Shipping ของบริษัทและยืนยันข้อมูลการนำเข้ากับสายเรือปลายทางโดยจะทำเมื่อเรือเทียบท่าที่สิงคโปร์ เมื่อเรือหรือเครื่องบินถึงจุดหมายก็จะดำเนินพิธีการทางศุลกากร และนำสินค้าออกจากท่าเพื่อจัดส่งให้กับลูกค้า

กระบวนการส่งออกสินค้าจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่แตกต่างกันที่ผู้ขาย หรือผู้ส่งสินค้า (Shipper) จะอยู่ในประเทศไทย ส่วนผู้ซื้อหรือผู้รับสินค้า (Consignee) จะอยู่ต่างประเทศ และบริษัท Freight Forwarder ในประเทศไทยจะเป็นผู้ออกเอกสารใบตราส่งสินค้า โดยจะมีขั้นตอนแรกคือ แผนก Sale จะขายงานกับบริษัทลูกค้าในประเทศไทย ที่ต้องการส่งออกสินค้า หรือได้รับการแจ้งจาก Freight Forwarder ต่างประเทศว่าลูกค้าทางนั้นต้องการนำเข้าสินค้า จากประเทศไทย โดยให้บริษัทเราดำเนินการติดต่อผู้ขายสินค้า ติดต่อจองระวางเรือหรือเครื่องบิน ทำเอกสารการส่งออกสินค้า รวมถึงดำเนินการทางพิธีการศุลกากร นำสินค้าขึ้นเรือหรือเครื่องบินเพื่อส่งไปยังปลายทาง โดยเอกสาร House B/L ซึ่งบริษัทจะทำการออกให้ลูกค้าปลายทาง จะระบุชื่อผู้ขาย (Shipper) ในประเทศไทย และผู้ซื้อ (Consignee) ในต่างประเทศซึ่งเป็นตัวจริงในการซื้อขายกัน และเอกสารใน MB/L ที่จะออกโดยสายเรือหรือสายการบิน จะระบุตัวแทนผู้ขาย (Shipper) เป็นบริษัท Freight Forwarder ของเราที่อยู่ในประเทศไทย และผู้รับ (Consignee) จะเป็นชื่อของบริษัท Freight Forwarder ในต่างประเทศ ส่วนรายละเอียดในเอกสารก็จะคล้ายคลึงกัน เมื่อได้เอกสารแล้ว จะทำการส่งให้กับบริษัท Freight Forwarder ที่เป็นคู่ค้าปลายทาง รวมถึงดำเนินการพิธีทางศุลกากร และนำสินค้าส่งออกต่อไป

การดำเนินพิธีการทางศุลกากรในการนำเข้าสินค้า จะเริ่มจากได้รับ ใบตราส่งสินค้าทั้ง House B/L, Master B/L รวมถึง Packing List (จะระบุประเภท ชนิด รายละเอียดต่างๆ ของสินค้า) และ Invoice (มูลค่าบัญชีราคาสินค้าที่ทำการขนส่ง) เอกสารที่ขึ้นทะเบียนกับศุลกากร นำไปจัดทำใบขนสินค้าขาเข้า และคำนวณพิกัดภาษีศุลกากร หลังจากนั้นก็ไปดำเนินการตรวจปล่อยของกับเจ้าหน้าที่ และเสียภาษีเพื่อขนานสินค้าออกจากท่าเรือหรือท่าอากาศยาน ติดต่อบริษัทรถนำสินค้าไปส่งยังโรงงานของลูกค้า ในทางกลับกันเมื่อส่งออกสินค้าจะมีกระบวนการเดียวกัน แตกต่างกันที่เอกสารใบขนสินค้าสำหรับขาออก และใบอนุญาตส่งออกสินค้า เมื่อดำเนินพิธีการ เสียภาษีแล้วก็นำตู้ไปเตรียมไว้ที่ลานเพื่อที่จะยกสินค้าขึ้นเรือหรือเครื่องบินต่อไป ซึ่งหากสินค้าที่จะนำเข้า-ส่งออก เป็นสินค้าประเภทสารเคมี สินค้าอันตราย สินค้าที่ต้องขอ อ.ย. และประเภทสัตว์น้ำจะต้องมีเอกสารสำหรับสินค้าที่ควบคุมการนำเข้าและส่งออกด้วย

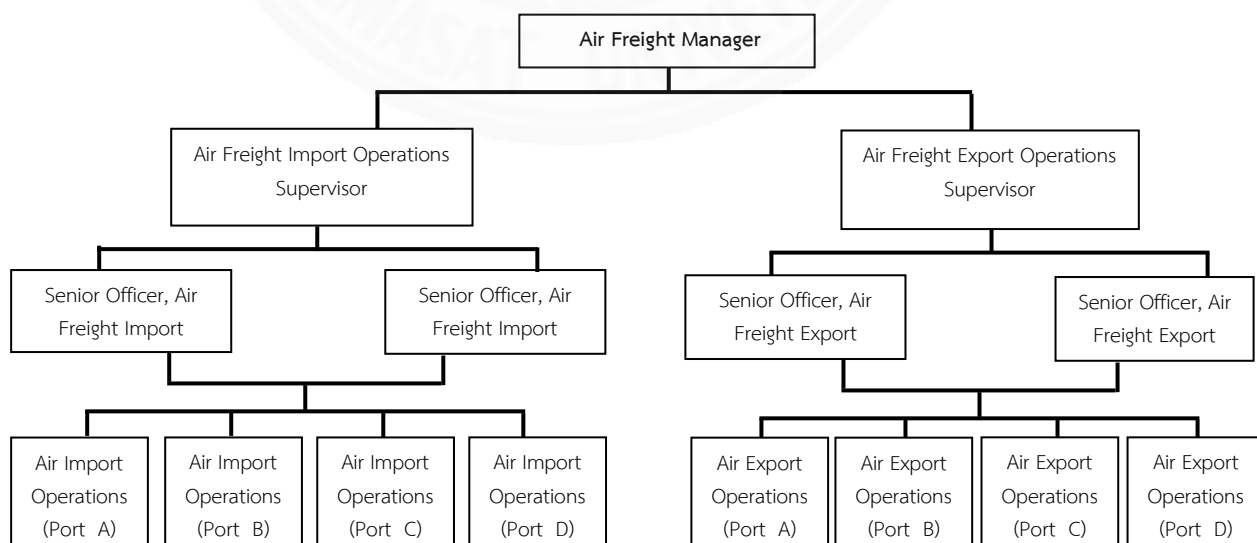
4.1.1.2 สายงานอาชีพของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มในธุรกิจนี้

แผนกขนส่งทางเรือ (Sea Freight Department) ที่ให้บริการลูกค้า
ทั้งนำเข้าและส่งออกสินค้ามีโครงสร้างในแผนกดังนี้คือ



ภาพที่ 4.2 แผนผังสายงานอาชีพขนส่งสินค้าทางเรือของบริษัท XXX

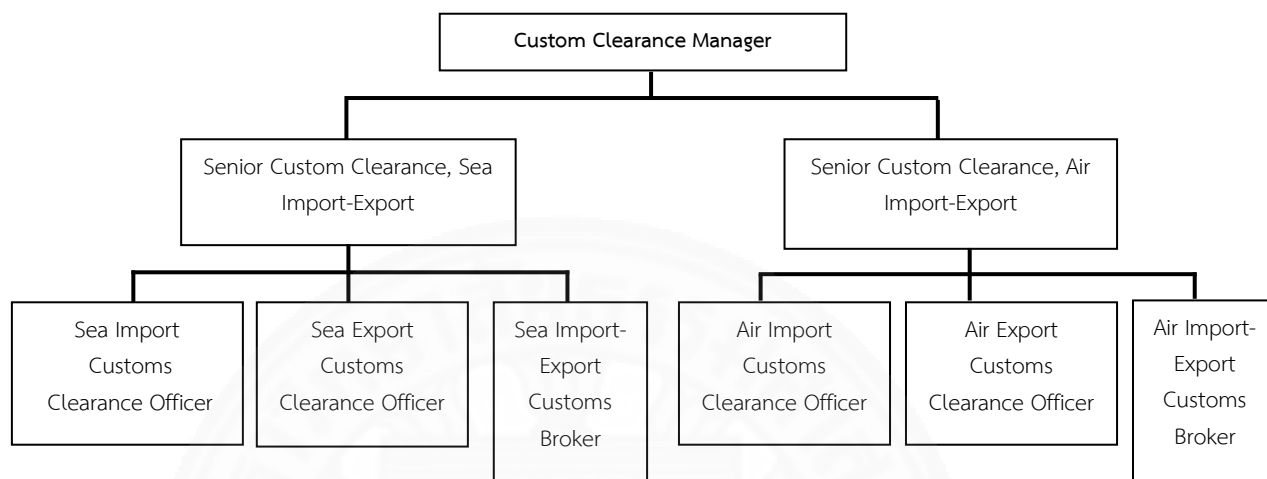
แผนกขนส่งทางอากาศ (Air Freight Department) ที่ให้บริการลูกค้าทั้งนำเข้าและ
ส่งออกสินค้ามีโครงสร้างในแผนกดังนี้คือ



ภาพที่ 4.3 แผนผังสายงานอาชีพขนส่งสินค้าทางอากาศของบริษัท XXX

แผนกดำเนินพิธีการศุลกากร (Custom Clearance Department)

ให้บริการด้านการดำเนินพิธีการศุลกากร จัดทำเอกสารใบขนขาเข้า-ขาออก พิจารณาพิกัฒาษี ดำเนินงานขอใบอนุญาตนำเข้า-ส่งออก เป็นตัวแทนออกของแก่ลูกค้า โดยจะมีโครงสร้างแผนกดังนี้คือ



ภาพที่ 4.4 แผนผังสายงานอาชีพดำเนินพิธีการศุลกากรบริษัท XXX

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท XXX และจากการศึกษา โครงสร้างของเส้นทางสายงานอาชีพในบริษัท XXX พบว่า แผนกขนส่งทางเรือและแผนกขนส่งทาง อากาศจะแบ่งออกเป็นแผนกนำเข้าสินค้า และแผนกส่งออกสินค้า ซึ่งจะมีตำแหน่งงานในภาพรวมที่ คล้ายคลึงกัน โดยพนักงานที่เริ่มเข้ามาทำงานมีอายุงานและประสบการณ์ทำงานประมาณ 2 ปี จะ เริ่มต้นที่ตำแหน่ง Operation มีหน้าที่จะดำเนินการติดต่อประสานงาน ทำเอกสารต่างๆ โดยจะแบ่ง กันตาม Port ท่าเรือหรือท่าอากาศยานหลักๆ และตำแหน่งถัดไปคือ Senior Officer ผู้ชำนาญการ ด้านนำเข้า-ส่งออกสินค้า จะมีอายุงานเฉลี่ยประมาณ 5 ปี จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งถ้าอายุงานมี ความเหมาะสม มีประสบการณ์ และมีการประเมิน Performance ผ่านเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด หลังจากนั้นเมื่อทำงานได้ประมาณ 3-4 ปีจะมีโอกาสได้ปรับตำแหน่งเป็น Supervisor ซึ่งจะทำงานใน หน่วยงานที่น้อยลง แต่จะต้องมีการประสานงาน แก้ไขปัญหา ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงาน หลังจากนั้น จะประมาณ 2 ถ้าตำแหน่ง Manager มีการปรับเปลี่ยนก็จะได้รับการเลื่อนขั้นขึ้นไป

ในส่วนของโครงสร้างสายงานอาชีพของแผนกดำเนินพิธีการศุลกากรนั้น จะมีตำแหน่งงานที่เป็นแนวนอน คือ ตำแหน่งเริ่มต้นจะเป็นระดับ Officer ดูแลด้านเอกสารที่ยื่นแก่ กรมศุลกากร คำนวณพิกัฒาษี เงื่อนไขการส่งออก-นำเข้า รถขนส่ง ทำใบขน เป็นต้น และ Customs Broker คือตัวแทนออกของที่ได้รับการรับรองจากกรมศุลกากร มีใบอนุญาต จะมีอายุการทำงานอยู่ ในตำแหน่งเริ่มต้นประมาณ 5-7 ปี เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้ความชำนาญและเชี่ยวชาญ หลังจากนั้น

จะมีการปรับขึ้นไปในระดับ Senior ตามอายุงานและ Performance ใช้เวลา 2-3 ปี และขึ้นไปในตำแหน่ง Manager 1-2 ปี

จาก Career Path ด้านบนของทั้งสายงานอาชีพ ในแผนกขนส่งทางเรือขนส่งทางอากาศและแผนกดำเนินพิธีการศุลกากร จะทำให้เห็นว่าในบริษัท XXX มีตำแหน่งงานแบ่งออกเป็น 3-4 ระดับ ซึ่งจะสามารถวิเคราะห์ได้ถึงประเด็นการลดข้อผิดพลาดในการทำงาน ไม่ให้ Flow งานหยุดชะงักเพราะเกิดความผิดพลาด เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริการให้มีความรวดเร็ว โดยที่ระดับหัวหน้างานในตำแหน่ง Supervisor จะเข้ามาตรวจเช็คเรื่องเอกสารก่อนที่จะส่งให้ลูกค้า หรือยืนยันข้อมูลกับสายเรือ หรือสายการบิน และนอกจากนั้นจะมีการแนะนำการทำงาน นำปัญหาการทำงานที่แต่ละคนเจอมาแบ่งปันกันในแผนก แนะนำวิธีการแก้ปัญหา เพื่อให้พนักงานได้มีแนวทางเมื่อเกิดปัญหาจริงในครั้งถัดไปจะได้แก้ไขได้อย่างถูกต้อง และนอกจากนี้ก็จะมีการสอนความรู้ใหม่ๆ ในการทำงาน เป็นการอบรมแบบ On the Job Training ในแผนกตนเอง นอกจากนี้การสร้างควมพึงพอใจให้ลูกค้า ให้ลูกค้ากลับมาใช้ซ้ำ และยังสามารถเพิ่มยอดขายนั้น สามารถทำได้โดย ตำแหน่ง Operation จะต้องรู้การให้บริการลูกค้าที่ดี ให้คำแนะนำปรึกษาได้ เพราะหลังจากที่ Sale ขายงานได้ แผนกที่ต้องรับงานต่อมาเป็น Operation ที่จะต้องดำเนินการเรื่องเอกสาร ติดต่อสื่อสารกับสายเรือ หรือสายการบิน และลูกค้า ดังนั้นถ้าส่วนงานนี้ทำงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง ให้คำปรึกษาเพิ่มเติมได้ ลูกค้าก็จะประทับใจ ในส่วนสุดท้ายคือการสร้างความผูกพันองค์กรนั้น จะต้องเกิดจากทุกตำแหน่งงานในแผนกตั้งแต่ Manager ลงมา จะต้องมีการทำงานที่สนับสนุนกัน ระดับหัวหน้าจะต้องให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่างๆ

4.1.1.3 การเลื่อนขึ้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท XXX มีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรมาดำรงตำแหน่งทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยจะเปิดโอกาสพิจารณาบุคลากรภายในก่อน ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานนั้นไม่ได้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร เมื่อมีตำแหน่งว่างหรือต้องการเพิ่มบุคลากรในตำแหน่งนั้นจะมีการพิจารณาจากอายุงาน และผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีมาอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่แล้วจะมีการปรับตำแหน่งงานจากบุคคลภายในเกิดขึ้นมากกว่า เนื่องจากมีความรู้ในงานที่ทำอยู่แล้ว มีความเชี่ยวชาญชำนาญในงาน เข้าใจการทำงานของผู้บังคับบัญชาเนื่องจากเคยผ่านงานนั้นมาแล้ว

“การปรับตำแหน่งเมื่อปลายปีที่ผ่านมา ยกตัวอย่างแผนกขนส่งทางเรือที่มีการปรับตำแหน่งจาก Sea Import Operation ขึ้นมาเป็น Senior Officer Operations Inbound เนื่องจากมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และอายุการทำงานในบริษัทมีความเหมาะสม ซึ่งจากเดิมตำแหน่งนี้มีเพียง 2 คน แต่มีการปรับขึ้นอีก 2 คนรวมเป็น 4 คน เพื่อเตรียมพร้อมให้รับผิดชอบ

งานที่ยากมากขึ้น ดูแลประสานงานและแก้ไขปัญหาในงานในส่วนที่ยากขึ้น และเป็นการให้พนักงานได้เห็นโอกาสเติบโตในตำแหน่งนี้ ไม่กระจุกตัวอยู่ที่ตำแหน่งงาน Operation”

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์รองผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล พบว่าการเลื่อนตำแหน่งนั้นจะเกิดขึ้นภายในแผนกของหน่วยงานตนเองเป็นส่วนใหญ่ การเปลี่ยนตำแหน่งงานแบบ Rotate จะเกิดขึ้นน้อยมาก เพราะพนักงานต้องการที่จะเติบโตในสายงานของตนเองมากกว่าที่จะเริ่มเรียนรู้งานใหม่ๆ หรือพนักงานบางคนปฏิเสธที่จะเลื่อนตำแหน่งเพราะไม่ยอมรับผิดชอบงานมากขึ้น ทำให้พนักงานมีความเป็น Specialist ในการทำงาน สะสมประสบการณ์ในด้านนั้นๆ มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยจะต้องมีปัจจัยด้านอื่นคือ ผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีอย่างต่อเนื่อง โดยตำแหน่งที่มีการแข่งขันคือตำแหน่ง Senior และ Supervisor เพื่อที่จะได้ตำแหน่ง Manager ต่อไป

4.1.1.4 หลักสูตรฝึกอบรมจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จะต้องอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานในสายงานนำเข้าและส่งออกสินค้า รวมถึงสายงานดำเนินพิธีการทางศุลกากร เกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมแบบ On the Job Training ทั้งการนำเข้า-ส่งออกทางเรือและทางอากาศนั้น จะต้องสอนเรื่องภาพรวมการขนส่งสินค้าทั้งทางเรือและทางอากาศในฐานะตัวแทน (Freight Forwarder) รายละเอียดเอกสารใบตราส่งสินค้า (Bill of Lading / Air Way Bill) ที่ใช้ในการนำเข้าและส่งออกสินค้า ต้องมีความเข้าใจและดูเอกสารเป็น โปรแกรมการทำงานของบริษัทที่ใช้บันทึก Shipment ทำค่าใช้จ่าย สอนรายละเอียด ขั้นตอนกระบวนการว่า จะต้องดำเนินการใดก่อน-หลัง รายละเอียดการติดต่อกับสายเรือ/สายการบิน ลูกค้า และเจ้าหน้าที่ Shipping ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นที่ทำเรือหรือท่าอากาศยาน เช่น ค่าลากตู้สินค้า ค่าไฟฟ้าหากใช้ตู้ที่ทำความเย็นขนส่งสินค้า เป็นต้น ในส่วนของการดำเนินพิธีการศุลกากร จะสอนรายละเอียดใน Invoice/ Packing List ว่าสินค้าที่ขนส่งมีมูลค่าเท่าไร รายละเอียดจำนวนเป็นอย่างไร เพื่อใช้ไปทำใบขน และแสดงพิกัดศุลกากร รวมถึง Incoterm 2010 เกี่ยวกับความรับผิดชอบการส่งมอบสินค้านี้ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย รายละเอียดการจัดทำค่าใช้จ่ายและค่าบริการขนส่งสินค้า ต้องเข้าใจ CODE ของทางบัญชี

จากการสัมภาษณ์รองหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมแบบ Off the Job Training ที่แบ่งออกเป็นหลักสูตรที่บริษัทจัดขึ้น ประกอบด้วย “อบรม Customs Clearance เรื่องการเดินพิธีการศุลกากร การทำใบขน การเดินพิธีการว่าต้องติดต่อที่ใดบ้าง อบรมสินค้าอันตราย (Dangerous Goods) อธิบายเรื่องเอกสารที่ต้องขออนุญาต สินค้าใดบ้างที่เข้าข่ายเป็นสินค้าอันตรายตามที่ศุลกากรระบุ โดยทางบริษัทจะจัดวิทยากรภายในที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านนี้มาให้ความรู้ และในส่วนที่จัดให้อบรมภายนอกคือ ให้พนักงานที่สนใจเรียนภาษาอังกฤษเพิ่มเติม ไปเรียนคอร์สสั้นๆ สำหรับพนักงานในส่วนงาน Shipping อยากอบรม

ตัวแทนออกของจะมีสนับสนุนให้อบรมเพิ่มโดยบริษัทจะออกค่าใช้จ่ายให้ครึ่งหนึ่ง นอกจากนี้มีการอบรมการให้บริการลูกค้าที่ดี เพื่อให้พนักงานสื่อสารและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างประทับใจ และพาพนักงานเยี่ยมชมการทำงานของท่าเรือ ”

ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเนื่องจากในธุรกิจนี้จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ให้การทำงานราบรื่นและเกิดปัญหาน้อยที่สุด จะต้องตามข่าวสาร กฎระเบียบข้อบังคับในการขนส่งสินค้าจากกรมศุลกากรอยู่เสมอ ดังนั้นเมื่อมีระเบียบการนำเข้า พิกัดภาษีใหม่ๆ จึงเห็นสมควรว่าพนักงานควรได้รับความรู้เพิ่มเติม

ในส่วนการฝึกอบรมที่ลดความผิดพลาดในงาน ทั้งเรื่องของเอกสารการใส่ข้อมูลผิดพลาด การทำค่าบริการไม่ถูกต้องเนื่องจากไม่เข้าใจ Quotation ราคาในการคิดค่าบริการ หรือการใส่ Code บัญชีเพื่อทำค่าบริการในระบบไม่ถูกต้อง จะต้องมีการอบรมเพิ่มเติมเพื่อลดความผิดพลาดนี้ โดยมีหลักสูตร Gen Tariff Shipment Sea/Air Freight เพื่อเรียนรู้การคำนวณค่าบริการ รู้ Code และหมวดค่าใช้จ่ายทางบัญชี เพื่อไม่ให้เกิดการใส่ค่าใช้จ่ายผิด แล้วต้องเสียเวลายกเลิก และต้องมาใส่ข้อมูลเข้าไปใหม่ นอกจากนี้ยังมีการอบรมเรื่องรายละเอียดการทำงาน การใส่ข้อมูลต่างๆ ในระบบ เพื่อทำเอกสารได้อย่างถูกต้องในหัวข้อ “Step Verifies Document”

4.1.1.5 แผนการฝึกอบรมของผู้บริหารและพนักงานในสายงานที่เลือกศึกษา

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท XXX การฝึกอบรมสำหรับพนักงานในระดับ Operation และ Officer จะอบรมเกี่ยวกับ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโลจิสติกส์ ความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติแยกตามแผนกที่ทำงาน โปรแกรมหรือระบบที่ใช้ในการทำงาน การให้บริการลูกค้าที่ดี ส่วนพนักงานในระดับ Senior จะต้องมีการอบรมความเป็นผู้นำ ว่าจะวางตัวในฐานะหัวหน้างานอย่างไร เทคนิคการเป็นผู้นำ การอบรมการทำงานเป็นทีม และระดับ Senior ขึ้นไป จะอบรมเรื่องทักษะการบริหารคน และบริหารจัดการงาน ซึ่งจะมีการจัดทำ Training Roadmap ประจำปีเป็นการอบรมระยะยาว เก็บชั่วโมงฝึกอบรม 6-10 ชั่วโมงต่อคน

โดยการจัดฝึกอบรมนั้นสำหรับพนักงาน ก็จะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความรู้ในงานอย่างสามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ลูกค้าได้ และลดข้อผิดพลาดในการทำงาน ส่วนในระดับผู้บริหารนั้นก็เพื่อให้สามารถนำมาบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีความรู้ต่างๆ เพิ่มเติมพร้อมที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อโอกาสมาถึง ซึ่งถ้าพนักงานทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว ได้รับการสนับสนุน การช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ก็สามารถเพิ่มยอดขายและเกิดความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

4.1.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและหัวหน้างานในบริษัท YYY

4.1.2.1. กระบวนการในการนำเข้า-ส่งออกสินค้าทั้งทางเรือ และทางอากาศ รวมถึงการดำเนินพิธีการทางศุลกากร

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานในสายงานนำเข้าและส่งออกสินค้า รวมถึงสายงานดำเนินพิธีการทางศุลกากรของบริษัท YYY พบว่า กระบวนการนำเข้าสินค้าเริ่มจากที่แผนก Sale จะไปขายงานให้บริษัทลูกค้าว่าจะซื้อสินค้าจากต่างประเทศไหม บริษัทซื้ออะไร จะทำงานเสนอราคาค่าขนส่ง ค่าบริการต่างๆ และเมื่อได้งานแล้วจะแจ้งให้ทาง Freight Forwarder ที่เป็นคู่ค้าในต่างประเทศทราบ และไปดำเนินติดต่อผู้ขายสินค้าต้นทาง (Shipper) หลังจากนั้นก็ทำเอกสารใบตราส่งสินค้าขาออกส่งมายัง Freight Forwarder ในประเทศไทย และอีกกรณีหนึ่งคือ Freight Forwarder ในต่างประเทศแจ้งมาว่าจะมีสินค้าส่งมาที่ประเทศไทย ให้เราทำการติดต่อผู้รับสินค้า (Consignee) ประเทศไทย หลังจากได้รับเอกสารใบตราส่งสินค้า (Bill of Lading/ Air Way Bill) ทั้งหน้า House B/L ที่ระบุผู้ซื้อ ผู้ขายตัวจริง น. Master B/L ที่ระบุตัวแทนในการรับจัดส่งสินค้า ก็จะดำเนินการยืนยันข้อมูลสินค้าในการนำเข้าสินค้ากับทางสายเรือ หรือสายการบิน เมื่อเอกสารเรียบร้อยก็จะส่งต่อให้แผนก Shipping ทำการเดินพิธีการนำสินค้าออกจากท่า และจัดส่งลูกค้าปลายทาง

ในส่วนของกระบวนการส่งออกจะเริ่มจากการที่ Sale ขายงาน และมีลูกค้าที่ใช้บริการอยู่แล้ว เป็นลูกค้าเจ้าหลักแจ้งความต้องการว่าจะส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ เมื่อตกลงเงื่อนไขการค้า ราคา การส่งมอบแล้วจะส่ง Packing List (รายละเอียดสินค้าที่จะขนส่ง) Invoice (มูลค่าราคาสินค้า) เพื่อให้ Freight Forwarder ในประเทศไทยทำการจองระวางเรือหรือสายการบิน จองตู้คอนเทนเนอร์ หลังจากนั้นก็ทำการส่งข้อมูลให้สายเรือหรือสายการบินว่ายืนยันที่จะส่งออกและรับเอกสาร Master B/L หลังจากนั้นทำการออกเอกสาร House B/L และส่งใบตราส่งสินค้าขาออกทั้ง 2 ฉบับให้กับ Freight Forwarder ที่เป็นคู่ค้าในต่างประเทศ รวมถึงทำการเดินพิธีการขาออกกับกรมศุลกากรเพื่อส่งสินค้าไปยังปลายทาง

ในส่วนของการดำเนินพิธีการศุลกากรขาเข้า-ขาออกจะต้อง มีใบตราส่งสินค้า House B/L, Master B/L, Packing List และ Invoice เอกสารที่ขึ้นทะเบียนกับกรมศุลกากร จากนั้นดำเนินการทำใบขน คำวนพิกัดภาษีศุลกากร จากนั้นส่งข้อมูลไปที่ระบบของกรมศุลกากรเพื่อทำใบขน หลังจากนั้นก็จะทำการตรวจปล่อยสินค้าเพื่อนำสินค้าออกจากท่าเรือหรือท่าอากาศยานในกรณีที่นำเข้า แต่ถ้าส่งออกก็นำสินค้าไปรอที่ลานเพื่อยกขึ้นเรือหรือเครื่องบิน ซึ่งกระบวนการทำงานจะเหมือนกัน แตกต่างตรงที่เอกสารใบตราส่งสินค้า และการติดต่อเจ้าหน้าที่

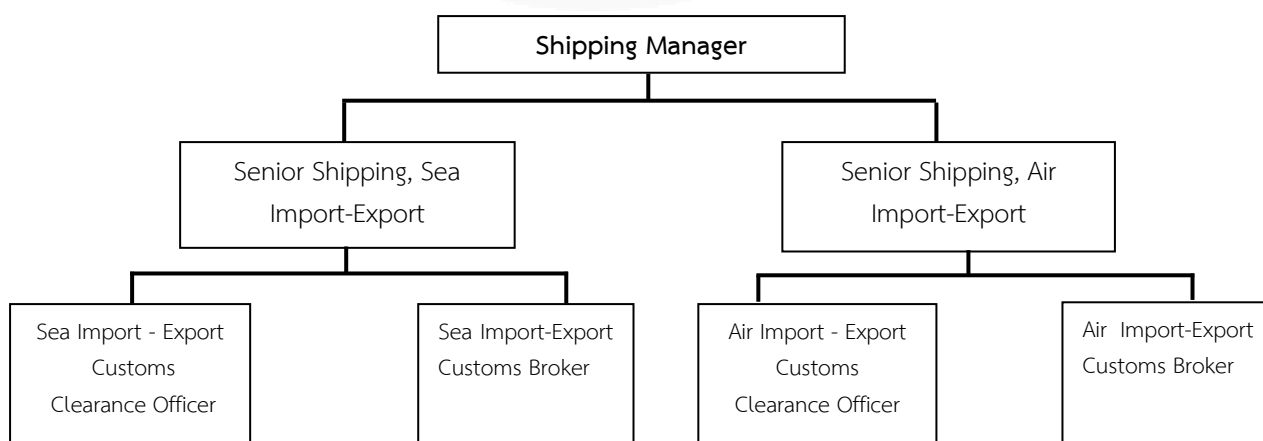
4.1.2.2 สายงานอาชีพของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มในธุรกิจนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท YYY เกี่ยวกับสายงานอาชีพ พบว่ามีภาพรวมของตำแหน่งงานในแผนกขนส่งทางเรือ (Sea Freight Department) แผนกขนส่งทางอากาศ (Air Freight Department) และ แผนกดำเนินพิธีการศุลกากร (Custom Clearance Department) โดยมีโครงสร้างดังนี้

ตารางที่ 4.4

ภาพรวมของตำแหน่งงานในแผนกขนส่งทางเรือและแผนกขนส่งทางอากาศ

ระดับ	ตำแหน่งงาน
	Manager Import/Export
GL 4-3	Assistant Import/Export
GL 4-2	
GL 4-1	
GL 3-3	Supervisor Import/Export
GL 3-2	
GL 3-1	
GL 2-3	Senior Staff Import-Export
GL 2-2	
GL 2-1	
	Staff



ภาพที่ 4.5 ตำแหน่งงานในแผนกดำเนินพิธีการศุลกากร

จากตำแหน่งงานในแผนกขนส่งทางเรือและแผนกขนส่งทางอากาศจะมีภาพรวมของตำแหน่งงานที่เป็นแนวตั้ง (Horizontal Structure) ในแต่ละตำแหน่งจะมีระดับย่อยๆ อีก เริ่มจากพนักงานที่ทำงานในตำแหน่ง Staff เมื่อทำงานได้ประมาณ 1-2 ปี ถ้าได้รับการเลื่อนขั้นเป็น Senior Staff โดยเริ่มจากระดับ GL 2-1 จนถึง GL 2-3 และใช้เวลา 3 ปี เพื่อขึ้นสู่ตำแหน่ง Supervisor เริ่มจากระดับ GL 3-1 จนถึง GL 3-3 หลังจากนั้นขึ้นสู่ตำแหน่ง Assistant จากระดับ GL 4-1 จนถึง GL 4-3 ซึ่งจะมีการปรับขึ้นทุกปี

ในส่วนของแผนดำเนินการพิธีการศุลกากรนั้น จะเป็นลักษณะที่เป็นแนวนอน ใช้ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงานของตน จากตำแหน่ง Officer ทำเอกสาร เมื่อไปสอบเป็นตัวแทนผู้ออกของกับศุลกากร มีความเชี่ยวชาญ ก็จะปรับขึ้นเป็น Senior Shipping และได้รับพิจารณาในตำแหน่ง Manager ต่อไป เนื่องจากในตำแหน่งของเจ้าหน้าที่เดินพิธีการศุลกากรนั้น จะมีรายละเอียดของตำแหน่งงาน Customs Clearance Officer ที่แบ่งออกเป็น พนักงานที่รับผิดชอบเรื่อง Transport การทำใบขนในระบบกรมศุลกากร รับผิดชอบเรื่อง สิทธิประโยชน์-19 ทวี และการทำเรื่องขอใบอนุญาตนำเข้า ส่งออกสินค้า

จาก Career Path ด้านบนของทั้งสายงานอาชีพ ในแผนกขนส่งทางเรือ ทางอากาศ และแผนกดำเนินการพิธีการศุลกากร จะเห็นว่าตำแหน่งงานในแผนกขนส่งทางเรือและแผนกขนส่งทางอากาศ ของบริษัท YYY จะมีระดับย่อยๆ ตำแหน่งที่จะเป็นผู้ตรวจสอบงาน ดูงานภาพรวม ให้คำแนะนำปรึกษา ฝึกอบรมงานหรือถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้แก่พนักงานระดับ Staff และ Senior Staff จะเป็นตำแหน่ง Supervisor และ Assistant ซึ่งจะมีส่วนในการลดความผิดพลาดในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทำให้การทำงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเป็นการสร้างความผูกพันให้เกิดในองค์กรและแผนก เพราะหัวหน้างานลงมาให้คำปรึกษา และถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ทำงานรวมถึงความรู้ใหม่ๆ ให้แก่พนักงาน และในส่วน Career Path ของแผนกดำเนินการพิธีการศุลกากรนั้น จะมีลักษณะเป็นแนวนอน ไม่ได้มีตำแหน่งสูงชันมากนัก เพราะด้วยลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หากจะเติบโตในงานนี้ก็สอบเป็นผู้ออกของและผู้ชำนาญการด้านการดำเนินการพิธีการศุลกากร

4.1.2.3 การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท YYY มีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรมาดำรงตำแหน่งจากภายในองค์กรในสายงานอาชีพนำเข้าและส่งออกสินค้า จะมีน้อยครั้งที่จะคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกมาทดแทนในตำแหน่งงาน เนื่องจากเชื่อมั่นว่าพนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานเรียนรู้งานมาเป็นระดับ โดยจะเริ่ม “จากตำแหน่ง Staff เมื่อทำงานประมาณ 1-2 ปีจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็น Senior Staff โดยเริ่มจากระดับ GL 2-1 และ ทุกปีจะมีการปรับขึ้นอัตโนมัติ แต่หากผู้ที่

มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นเมื่อได้ปรับขึ้นมาในระดับ GL 2-2 ก็จะมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งเป็น Supervisor โดยที่ผ่านระดับ GL 2-3 ได้เลยทำให้การเลื่อนตำแหน่งรวดเร็วมากยิ่งขึ้น แต่ละตำแหน่งอาจจะอยู่แค่ 2 ระดับแล้วก็ปรับตำแหน่งสูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกันผู้ที่มีผลปฏิบัติการในเกณฑ์ดีตามที่บริษัทกำหนด ก็จะได้ปรับตำแหน่ง และระดับขึ้นอัตโนมัติเป็นประจำทุกปี”

การปรับตำแหน่งงานขึ้นเป็นระดับ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพราะเมื่อได้ปรับระดับเพิ่มขึ้นตามอายุงาน และผลการปฏิบัติงานแล้ว จะได้รับค่าตอบแทนที่มากขึ้นด้วย ทำให้พนักงานมองเห็นความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของตนเอง

ตำแหน่งที่มีการแข่งขันในแผนก คือ ตำแหน่ง Assistant เพราะสามารถขึ้นมาได้ตามอายุงาน และถ้าหากมีผลการทำงานที่ดีก็จะได้ข้ามระดับเร็ว เพื่อขึ้นมามีตำแหน่ง Assistant โดยที่ไม่ต้องมีตำแหน่งว่าง แต่ใช้การ Promote ขึ้นมาเรื่อยๆ แต่ก็จะต้องได้รับการเตรียมพร้อม การฝึกอบรมอยู่เรื่อยๆ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง

4.1.2.4 หลักสูตรฝึกอบรมจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จะต้องอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานในสายงานนำเข้าและส่งออกสินค้า รวมถึงสายงานดำเนินพิธีการทางศุลกากรของบริษัท YYY เกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมแบบ On the Job Training จะสอนเกี่ยวกับโปรแกรมการทำงานของบริษัท ขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการทำงาน รายละเอียดของเอกสารใบตราส่งสินค้า ระบบของสายเรือและกรมศุลกากร การติดต่อประสานงานกับสายเรือ สายการบิน และลูกค้า รายละเอียดของ Invoice / Packing List รวมถึงรู้ Incoterm (เงื่อนไขการส่งมอบสินค้านี้ระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย) สำหรับ Shipping จะต้องสร้างความสัมพันธ์และทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ในท่าเรือหรือท่าอากาศยาน มีการแนะนำว่าต้องติดต่อใครบ้าง บอกรายละเอียดของลูกค้ารายหลักๆ ของบริษัท รายละเอียดการจัดทำค่าบริการหรือค่า Freight จึงต้องเรียนรู้ CODE ทางบัญชีด้วย “ปกติจะมีการสอนงานกันภายในแผนกแบบรุ่นพี่ รุ่นน้อง และระดับ Supervisor จะเข้ามาอบรมให้ความรู้ด้วย หากมีความรู้ใหม่ๆ ในการขนส่งสินค้า หรือมีข่าวสารที่สำคัญจากกรมศุลกากร”

ในส่วนการฝึกอบรมที่บริษัทจัดให้นั้นจะมีหลักสูตร อบรมการบริการที่ดี เนื่องจากต้องประสานงานกับลูกค้า สายเรือ สายการบิน Shipping ตลอดเวลา จะมีการสอนการรับมือกับลูกค้าต่างๆ มารยาทในการสื่อสารพูดคุยต่างๆ การแก้ปัญหาหรือรับมือกับลูกค้า “บริษัทสนับสนุนให้พนักงานที่ทำงานได้ประมาณ 2-3 ปี ไปอบรมตัวแทนออกของที่สมาคมซีบีพี และไปสอบที่กรมศุลกากรเมื่อสอบผ่านได้ประกาศนียบัตรแล้ว ก็จะได้รับรองการเป็นตัวแทนออกของ มีความรู้ในการขนส่งสินค้า กฎระเบียบศุลกากร รวมถึงรายละเอียดการดำเนินพิธีการศุลกากรด้าน

ต่างๆ เป็นการสร้างความเชื่อใจให้แก่ลูกค้าที่จะมาใช้บริการว่าจะได้รับการบริการและคำแนะนำต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ”

“หลักสูตรที่ส่งพนักงานไปอบรมเพิ่มเติม คือ พิกัดสินค้าใหม่ สินค้าที่ต้องมีใบอนุญาต วัตถุอันตรายหรือสารเคมี ใบอนุญาต ATA Carnet (เอกสารค้ำประกันค่าภาษีอากรสำหรับของที่นำเข้ามาชั่วคราวโดยได้รับการยกเว้นอากรภายใต้อนุสัญญา เอ.ที.เอ คาร์เนต เช่นของที่นำเข้ามาจัดแสดงในพิพิธภัณฑ์) หลักสูตรเหล่านี้จะมีการจัดขึ้นโดย สมาคมชิปปิง หรือสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย มีทั้งหลักสูตรที่เสียค่าใช้จ่ายซึ่งบริษัทจะดำเนินการจ่ายให้ หรือบางหลักสูตรไม่มีค่าใช้จ่ายทางบริษัทก็มีการส่งพนักงานไปเข้าร่วมอบรม”

นอกจากนี้หลักสูตรที่ช่วยลดความผิดพลาดในงานเรื่องการทำเอกสารผิดพลาด มีการอบรมเกี่ยวกับ การใส่ข้อมูลในระบบ จะต้องทราบที่มาของข้อมูล รายละเอียดต่างๆ มีการฝึกอบรมในเรื่องของการ Booking “Booking Air/Sea Export Shipment” ที่จะอบรมเกี่ยวกับราคาหรือ Quotation ที่เสนอขายลูกค้า พิจารณากำหนดสินค้า รายละเอียดต่างๆ ให้ถูกต้อง รวมถึงเรียนรู้ระบบ Booking สายเรือและสายการบิน และเรียนรู้เรื่อง Code บัญชี รายละเอียดการทำค่าใช้จ่ายในระบบ

4.1.2.5 แผนการฝึกอบรมของผู้บริหารและพนักงานในสายงานที่เลือกศึกษา

จากการสัมภาษณ์ พบว่าจะมีการจัดฝึกอบรมที่เพิ่มเติมเทคนิคในการทำงาน คือ หลักสูตรการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งการพูด และสื่อสารผ่านการเขียนจดหมายธุรกิจ หลักสูตรการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานได้นำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกันและสื่อสารกับลูกค้าให้เกิดความประทับใจ สามารถให้คำแนะนำ ปรีक्षाแก่ลูกค้าได้ รวมถึงสามารถที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารผ่านทางอีเมลภาษาอังกฤษได้ ไม่ให้สื่อสารผิดประเด็นจนเกิดความเสียหาย ในระดับ Senior จะมีอบรมสำหรับหัวหน้างาน (การจูงใจ การนำทีม วิธีการจัดการงาน) เพื่อให้สามารถมีหลักที่จะบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพราะบางคนเป็นเพื่อนกัน เมื่อถูกเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาในระดับที่สูงกว่าจะได้เรียนรู้การวางตัวที่เหมาะสม ระดับ Supervisor จะอบรมทักษะความเป็นผู้นำ หลักสูตรบริหารจัดการ แต่ในด้าน Shipping ในระดับสูงจะต้องอบรม ผู้ชำนาญการเดินพิธีการศุลกากร

4.1.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและหัวหน้างานในบริษัท ZZZ

4.1.3.1 กระบวนการในการนำเข้า-ส่งออกสินค้าทั้งทางเรือ และทางอากาศ รวมถึงการดำเนินพิธีการทางศุลกากร

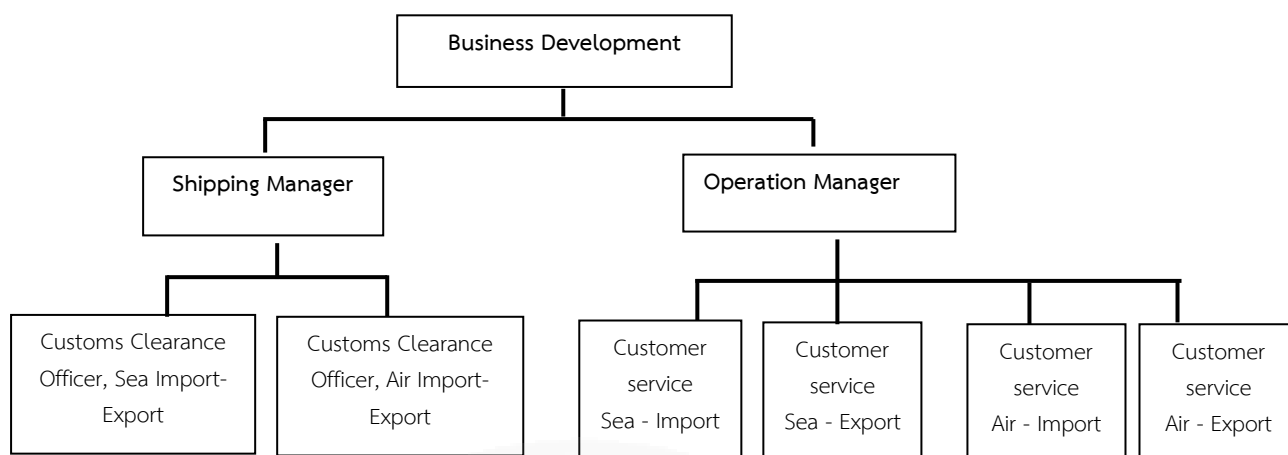
การการสัมภาษณ์หัวหน้างานของบริษัท ZZZ เริ่มจาก Sale ขยายงานให้บริษัทลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อ (Consignee) ที่อยู่ในประเทศไทย มีการเสนอราคาที่ตั้งดูลูกค้าที่มีการนำเข้าสินค้าอยู่แล้ว แต่อยากมองหาราคาที่ถูกลงและบริษัท Freight Forwarder ที่มีชื่อเสียง เมื่อมีการเจรจาเรื่องราคาแล้ว แจ้งTerm การซื้อขาย ทางบริษัทจะแจ้งไปยัง Freight Forwarder ต่างประเทศ ให้ไปติดต่อผู้ขายสินค้า (Shipper) ให้เตรียมดำเนินการส่งสินค้า ขอรายละเอียดสินค้า เพื่อที่จะจัดทำใบตราส่งสินค้า (Bill of Lading / Air Way Bill) ทั้งหน้า Master B/L ที่สายเรือจะออกเอกสารให้เรา กับบริษัท Freight ต้นทางเป็นตัวแทนในการขนส่งสินค้า รวมถึงหน้า House B/L ที่จะออกโดยบริษัท Freight ต้นทางออกให้ และทำการส่งเอกสารทั้งหมด เรียกชื่อว่า Pre-Alert จะนำไปยืนยันข้อมูลการนำเข้า กับสายเรือหรือสายการบิน หลังจากที่เราสอบถามลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อปลายทางว่า รายละเอียดสินค้าตรงกับที่สั่งซื้อหรือไม่ หลังจากนั้นก็ดำเนินพิธีการทางศุลกากร และนำของส่งถึงมือลูกค้า

ในส่วนของการส่งออกสินค้านั้น Sale จะเสนองานให้ผู้ขาย (Shipper) ที่อยู่ในประเทศไทย ที่จะส่งสินค้าไปยังผู้ซื้อ (Consignee) ปลายทาง เมื่อตกลงราคาค่าขนส่งได้แล้ว ก็ทำการจองระวางเรือหรือเครื่องบิน เมื่อกระบวนการเสร็จแล้วก็จะได้ Booking Confirmation แสดงว่าเราจะทำการส่งออกไปตามตารางเรือที่กำหนดมา จากนั้นทำเอกสารใบตราส่งสินค้า เพื่อที่จะส่งให้ Freight Forwarder ที่ต่างประเทศ ไปใช้ในการนำเข้าสินค้าและเดินพิธีการที่ปลายทาง เมื่อส่งเอกสาร House B/L, Master B/Lเรียบร้อยแล้ว ก็ดำเนินพิธีการทางศุลกากร เพื่อนำสินค้าขึ้นเรือหรือเครื่องบิน

การดำเนินพิธีการศุลกากรจะต้องมีเอกสาร Invoice / Packing List ที่บอกรายละเอียดสินค้าและมูลค่าของสินค้า เอกสาร Bill of Lading จากนั้นนำเอกสารไปทำใบขนสินค้าในระบบศุลกากร ใบกำกับสินค้าในกรณีส่งออก ยืนยันน้ำหนักสินค้าที่เป็นจริง คำนวณพิกัดภาษีศุลกากร ดำเนินการตรวจปล่อยในการนำเข้าหรือส่งออก

4.1.3.2 สายงานอาชีพของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มในธุรกิจนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท ZZZ เกี่ยวกับสายงานอาชีพ พบว่ามีภาพรวมของตำแหน่งงานในแผนกขนส่งทางเรือ (Sea Freight Department) แผนกขนส่งทางอากาศ (Air Freight Department) และ แผนกดำเนินพิธีการศุลกากร (Custom Clearance Department) โดยมีโครงสร้างดังนี้



ภาพที่ 4.6 ตำแหน่งงานในภาพรวมของตำแหน่งงานในแผนกขนส่งทางเรือ แผนกขนส่งทางอากาศ และ แผนกดำเนินพิธีการศุลกากร

จากโครงสร้างตำแหน่งงานด้านบนนั้นจะเห็นได้ชัดว่ามีลำดับที่น้อยมากในแผนกขนส่งทางเรือ และทางอากาศนั้น เมื่อเริ่มทำงาน ในตำแหน่ง Customer Service จะแบ่งจำนวนพนักงานออกไป 10 คน รับผิดชอบด้านนำเข้า-ส่งออกทางเรือจำนวน 6 คน และด้านนำเข้า-ส่งออกทางอากาศจำนวน 6 คน จะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ Operation Manager ซึ่งระยะเวลาที่จะได้เลื่อนขั้นจะค่อนข้างนาน 5-7 ปีจะได้มีการเลื่อนตำแหน่งเป็น Operation Manager เช่นเดียวกับในส่วนองตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการด้านศุลกากรจะมีตำแหน่ง Shipping Manager รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ทำเอกสารด้านศุลกากร และตรวจสินค้า จำนวน 8 คน

จากตำแหน่งงานด้านบนของบริษัท ZZZ จะเห็นได้ว่ามีความแคบของสายงาน จะไม่แบ่งตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เหมือน 2 บริษัทที่ผ่านมา จะมีตำแหน่ง Manager ควบคุมดูแลงานทั้งหมดของ Customer Service จะมีหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ไขเมื่องานเกิดปัญหารวมถึงจะมีการตรวจสอบการทำงานภาพรวมเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน

4.1.3.3 การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ZZZ มีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรมาดำรงตำแหน่งจากการคัดเลือกบุคคลากรภายใน เพื่อเลื่อนขั้นขึ้นมาในตำแหน่ง Manager เนื่องจากกิจการเป็นขนาดเล็กจึงมีโครงสร้างตำแหน่งงานที่ไม่ซับซ้อนนัก การที่พนักงานในระดับปฏิบัติการจะขึ้นมาในระดับ Manager จะใช้เวลาค่อนข้างนาน ประมาณ 5-7 ปี ซึ่งจะพิจารณาจากอายุงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อมีตำแหน่งว่างจะทำการ Promote ขึ้นมา

4.1.3.4 หลักสูตรฝึกอบรมจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จะต้องอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานในสายงานนำเข้าและส่งออกสินค้า รวมถึงสายงานดำเนินพิธีการทางศุลกากรของบริษัท ZZZ เกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นการสอนงาน คือ รายละเอียดการนำเข้า-ส่งออกสินค้า ทางเรือและทางอากาศ การรู้ถึงข้อมูลเอกสารใบตราส่งสินค้า Air Way Bill, Invoice และ Packing List ความสำคัญในการทำงาน ว่าขั้นตอนไหนควรทำก่อนหรือหลัง เงื่อนไขการส่งมอบสินค้า (Incoterm) โปรแกรมที่ใช้ในบริษัท การใส่ข้อมูลนำเข้า-ส่งออกสินค้าลงในระบบ การทำค่าใช้จ่ายและค่าบริการ ในส่วนของเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการต้องรู้เอกสารที่ใช้ในการเดินพิธีการ พิกัดภาษี รายละเอียดการติดต่อกับลูกค้า สายเรือหรือสายการบินรวมถึงเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร “การสอนงานกันในแผนกนั้นจะมีหัวหน้างานมาสอน และมีการแบ่งปันประสบการณ์การทำงานหรือปัญหาที่พบเจอ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้และสามารถนำไปปรับใช้ได้ถ้าหากเกิดเหตุการณ์ในลักษณะนี้”

ในส่วนของการฝึกอบรม Off the Job Training มีหลักสูตรเกี่ยวกับสินค้าอันตราย พิธีการศุลกากร การยิงใบขน การยื่นเอกสารกรมศุลกากรผ่านระบบ การบริการลูกค้า “นอกจากฝึกอบรมบริษัทสนับสนุนให้สอบวัดระดับวิชาชีพโลจิสติกส์ สาขางานจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ซึ่งสถาบัน TIFFA ได้ร่วมกับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งเมื่อสอบผ่านพนักงานจะได้ใบประกาศนียบัตร เหมือนใบประกอบอาชีพ ในส่วนนี้ก็จะสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าที่มาใช้บริการ และเป็นประโยชน์แก่ตัวพนักงานเอง”

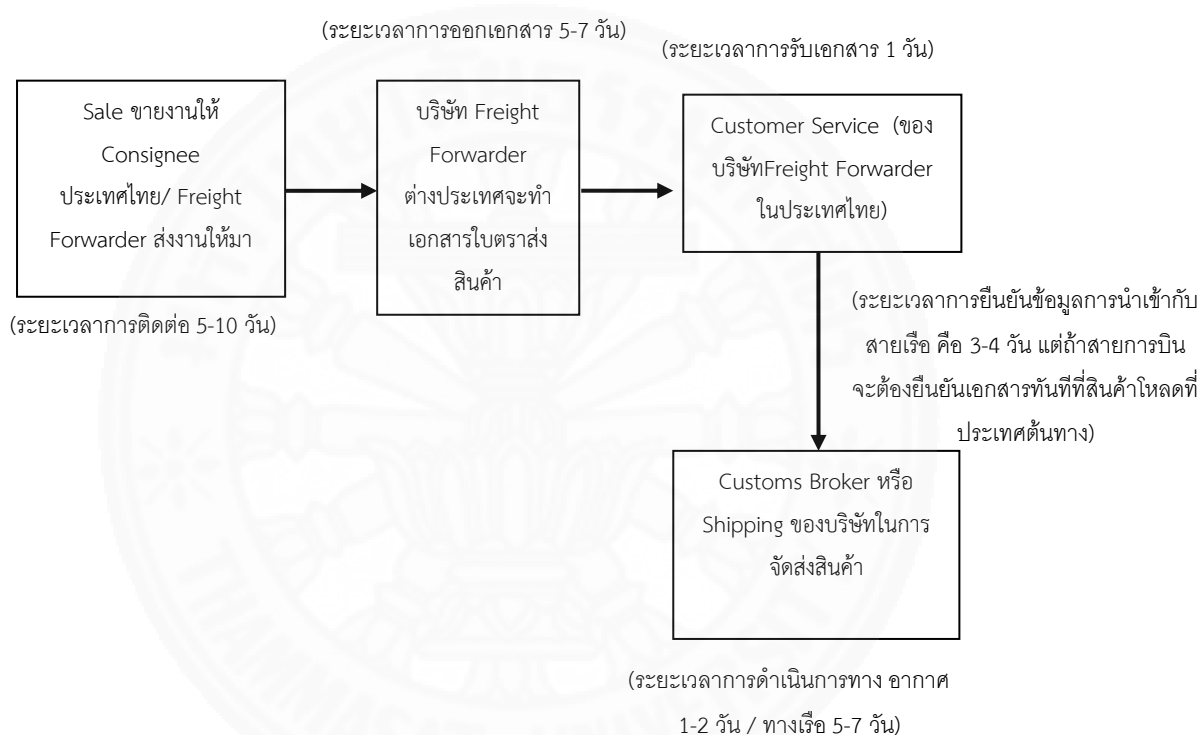
4.1.3.5 แผนการฝึกอบรมของผู้บริหารและพนักงานในสายงานที่เลือกศึกษา

จากการสัมภาษณ์ พบว่าจะในระดับพนักงานปฏิบัติการ จะมีการอบรมหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงสามารถนำไปใช้ในการทำงาน ให้มีความรู้ในเรื่องกฎระเบียบเพิ่มมากขึ้น ภาพรวมของการขนส่งทางเรือ-ทางอากาศ และเมื่ออยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปนั้น จะมีการอบรม การบริหารแบบมืออาชีพ (มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาอบรม) และส่งผู้บริหารออกไปอบรมภายนอก หลักสูตรทักษะความเป็นผู้นำ

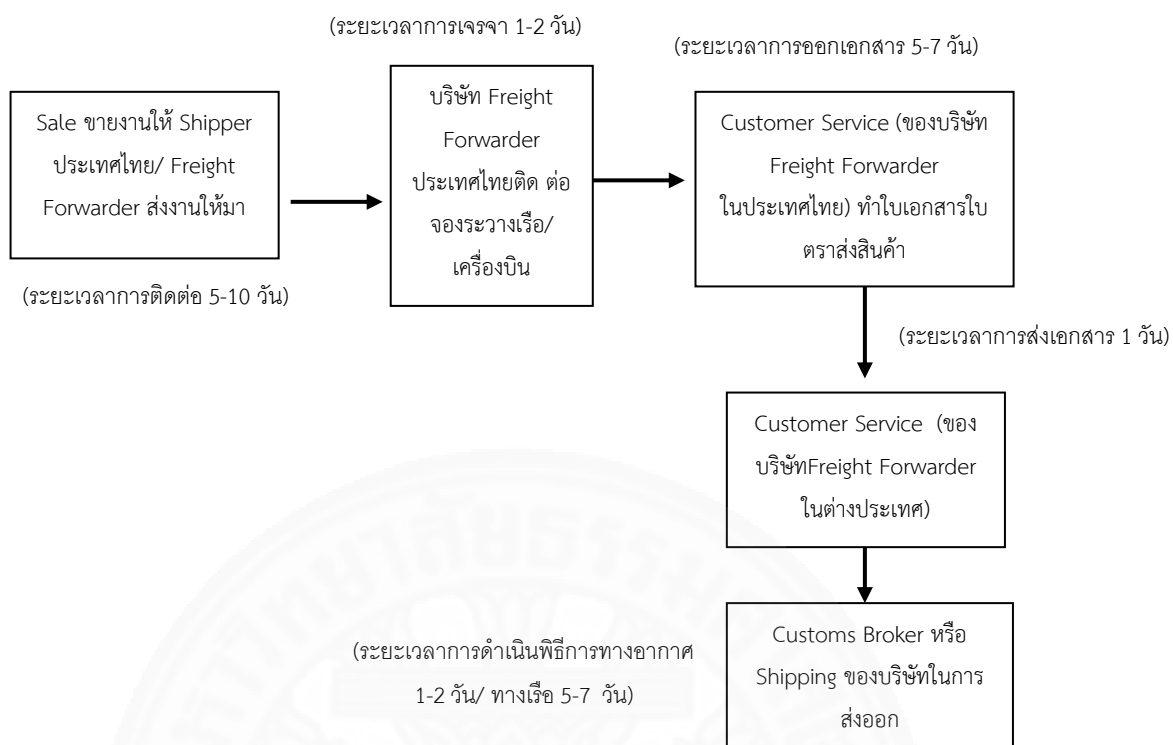
4.2 วิเคราะห์ภาพรวมเกี่ยวกับสายงานอาชีพในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้ากับการฝึกอบรม

4.2.1 กระบวนการในการนำเข้า-ส่งออกสินค้า

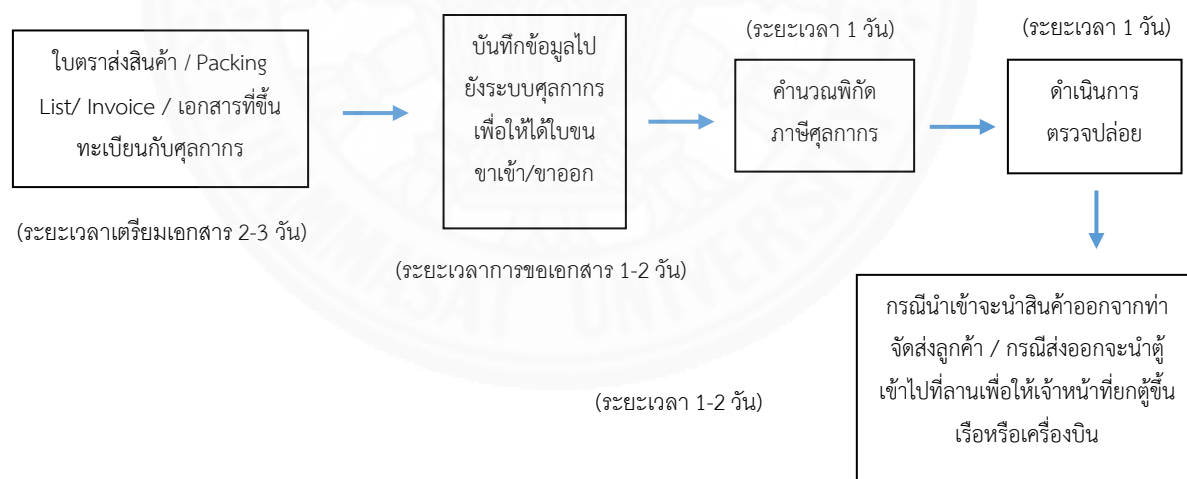
กระบวนการในการนำเข้า-ส่งออกสินค้าทั้งทางเรือ และทางอากาศ รวมถึงการดำเนินพิธีการทางศุลกากร สามารถเขียนขั้นตอนการทำงานและสรุปเป็นระยะเวลาได้ดังนี้



ภาพที่ 4.7 กระบวนการนำเข้าสินค้า



ภาพที่ 4.8 กระบวนการส่งออกสินค้า



ภาพที่ 4.9 กระบวนการดำเนินพิธีการศุลกากร

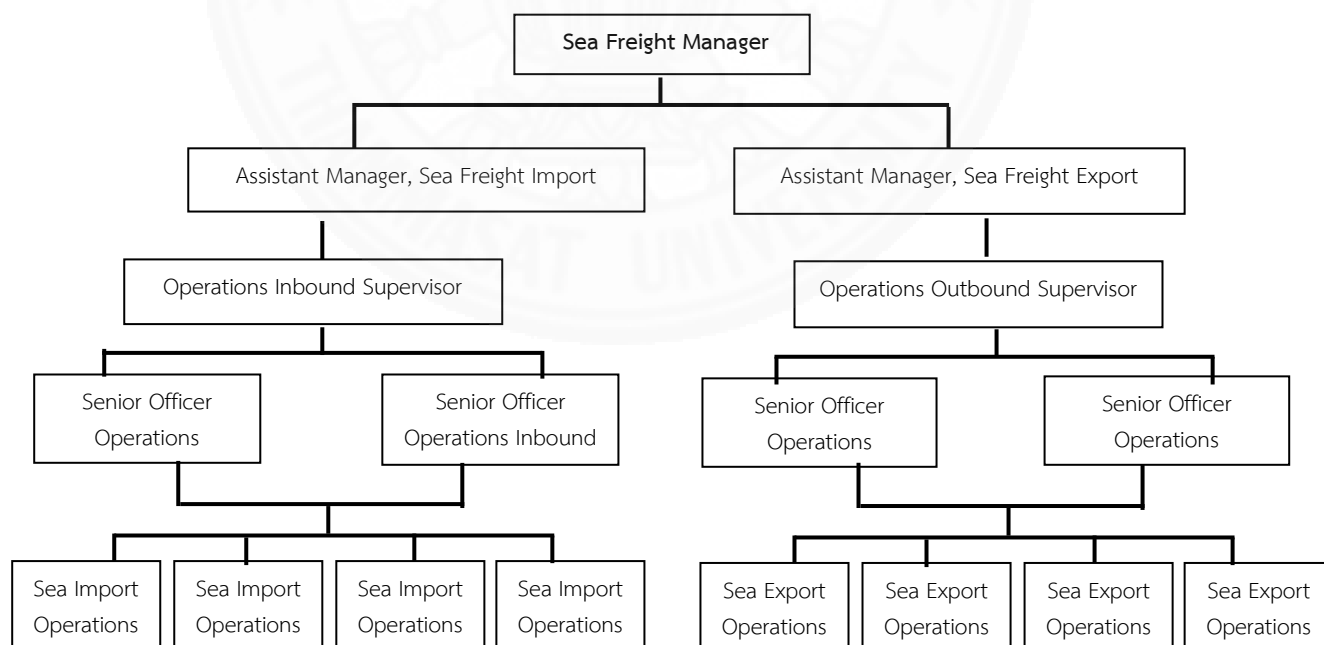
จากกระบวนการทำงานในการนำเข้า ส่งออกนั้นจุดที่มีการแข่งขันกันในธุรกิจเพื่อเพิ่มรายได้ และบริการลูกค้าจะเริ่มจากจุดที่ Sale ขายงานให้ลูกค้า ซึ่งจะต้องมีราคาที่คุ้มค่ากับการขนส่งสินค้า เมื่อเทียบราคาแล้วจะได้เท่ากับราคาตลาดแต่การบริการครบวงจร (One Stop Service) ได้รับการบริการที่ดีกว่า หรือค่าบริการที่ต่ำกว่าตลาด โดยบริษัทจะมีวิธีการลดต้นทุนทำให้เสนอราคา

ค่าบริการให้แก่ลูกค้าในราคาถูก นอกจากนั้นยังเป็นเรื่องของ Profile บริษัทที่มีลูกค้าประจำเป็นรายใหญ่ เป็นที่รู้จัก ก็สามารถดึงดูดให้ลูกค้ารายอื่นอยากที่จะมาใช้บริการ หลังจาก Sale ขายงานได้แล้ว แผนกที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อมาหลักๆ คือ Customer Service ที่จะมีเจ้าหน้าที่ตำแหน่ง Operation ดำเนินการเรื่องเอกสาร ประสานงาน ให้คำแนะนำ ปรีกษาเพิ่มเติม ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยการบริการที่รวดเร็ว ให้เอกสารข้อมูลที่ต้องการ จุดสำคัญสุดท้าย คือในส่วนงาน Shipping ที่ให้บริการในการเคลียร์สินค้า ได้รวดเร็ว วางแผนเวลาขนส่งได้ตามที่ลูกค้าต้องการ และเมื่อมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่นค่า Storage ค่าลากตู้ ค่า Detention / Demurrage (ในกรณีที่นำตู้ไปคืนและรับตู้ออกมาช้ากว่ากำหนด) แต่ทางบริษัทสามารถเจรจาขอ wave ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ได้ ในกรณีที่สินค้ามีจำนวนขนส่งที่เยอะ ใช้บริการสายเรือเป็นประจำ รวมถึงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ Sale ที่ขายงานตอนบริษัท Booking ถ้าบริษัทสามารถเคลียร์ให้ลูกค้าได้ ก็จะเป็นข้อได้เปรียบที่ลูกค้าจะมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

4.2.2 สายงานอาชีพของพนักงาน

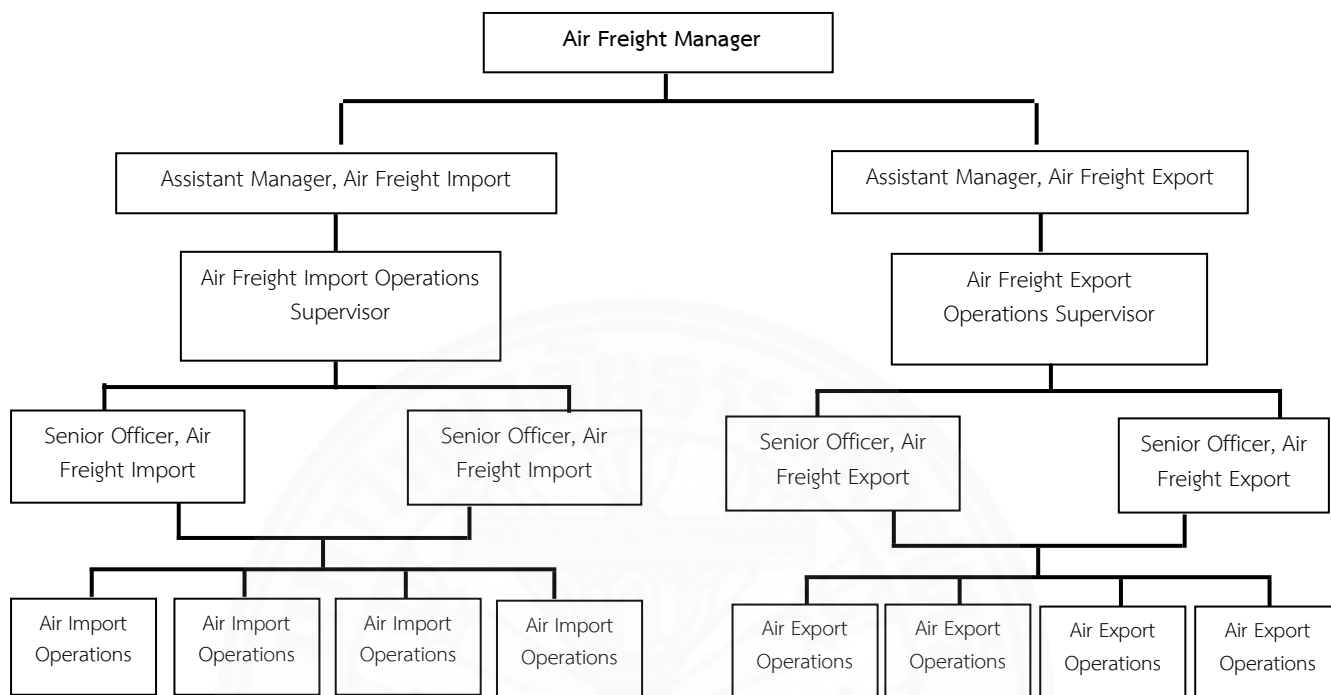
สายงานอาชีพของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มในธุรกิจนี้ สามารถสรุปตำแหน่งงานอย่างละเอียดออกมาได้ดังนี้คือ

แผนกขนส่งทางเรือ (Sea Freight Department) ที่ให้บริการลูกค้าทั้งนำเข้าและส่งออกสินค้ามีโครงสร้างในแผนกดังนี้คือ



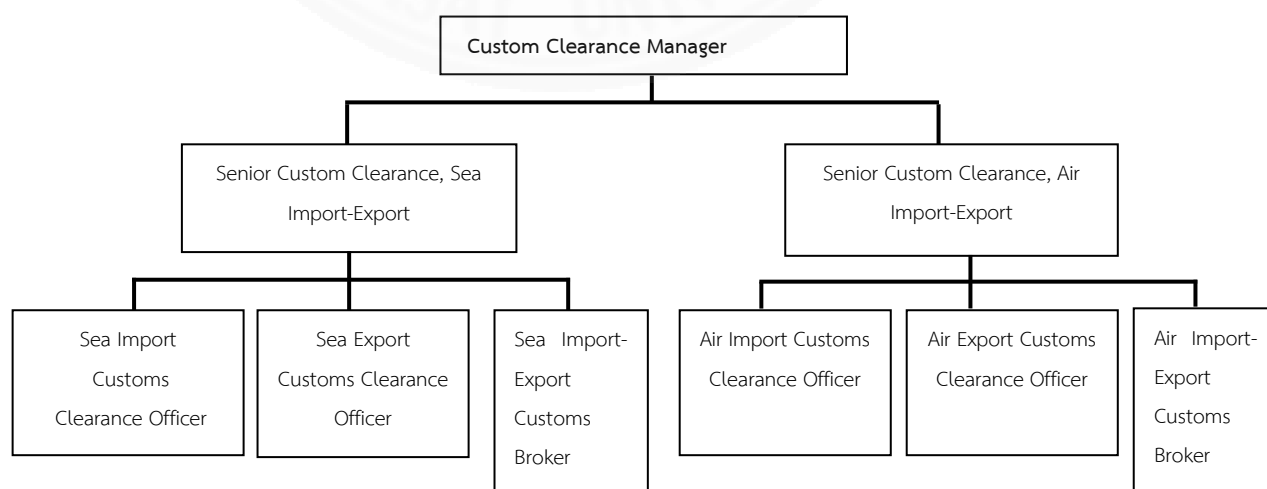
ภาพที่ 4. 10 โครงสร้างแผนกขนส่งทางเรือ

แผนกขนส่งทางอากาศ (Air Freight Department) ที่ให้บริการลูกค้าทั้งนำเข้าและส่งออกสินค้ามีโครงสร้างในแผนกดังนี้คือ



ภาพที่ 4. 11 โครงสร้างแผนกขนส่งทางอากาศ

แผนกดำเนินพิธีการศุลกากร (Custom Clearance Department) ให้บริการด้านการดำเนินพิธีการศุลกากร จัดทำเอกสารใบขนขาเข้า-ขาออก พิจารณาพิกัดภาษี ดำเนินงานขอใบอนุญาตนำเข้า-ส่งออก เป็นตัวแทนออกของแก่ลูกค้า โดยจะมีโครงสร้างแผนกดังนี้คือ



ภาพที่ 4. 12 โครงสร้างแผนกขนส่งทางอากาศ

4.2.3 การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 3 บริษัท พบว่าการสรรหาบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปในนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะสรรหาจากพนักงานในองค์กร โดยพิจารณาอายุงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการปรับขึ้นก็จะใช้เวลาอย่างน้อย 2-3 ปี มาที่สุดคือ บริษัท ZZZ ที่จะต้องใช้เวลาเกือบถึง 5 ปีในการปรับระดับเนื่องจากว่ามีระดับขั้นของตำแหน่งงานที่น้อย จึงทำให้การปรับเป็นไปค่อนข้างล่าช้า แต่ในอีกสองบริษัทนั้นการปรับจะเป็นไปตามขั้นอายุงาน และเมื่อพนักงานคนใดมีผลงานโดดเด่นจะได้รับการ Promote ขึ้นไป ซึ่งก็จะทำให้พนักงานเห็นถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

4.2.4 หลักสูตรฝึกอบรมจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จะต้องอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้

จากการสัมภาษณ์สามารถจำแนก การฝึกอบรมในบริษัททั้ง 3 ได้ดังนี้

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมนอกเวลา ปฏิบัติงาน (Off the Job Training) ที่ประกอบได้ด้วยบริษัทจัดหลักสูตรอบรมขึ้น กับ ส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอกองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)

- ภาพรวมการขนส่งสินค้าทั้งทางเรือและทางอากาศในฐานะตัวแทน (Freight Forwarder) - รายละเอียดเอกสารใบตราส่งสินค้า (Bill of Lading / Air Way Bill)

- โปรแกรมการทำงานของบริษัทที่ใช้บันทึก Shipment ทำค่าใช้จ่าย
- สอนรายละเอียด ขั้นตอนกระบวนการว่าต้องดำเนินการใดก่อน-หลัง
- รายละเอียดการติดต่อกับสายเรือ/สายการบิน ลูกค้า และเจ้าหน้าที่

Shipping

- สอนรายละเอียดใน Invoice/ Packing List
- รายละเอียด Incoterm 2010 เกี่ยวกับความรับผิดชอบการส่งมอบสินค้า

ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย

- รายละเอียดการจัดทำค่าใช้จ่ายและค่าบริการขนส่งสินค้า
- ระบบของสายเรือ สายการบิน และระบบกรมศุลกากร
- สร้างความสัมพันธ์และทำความรู้จักกับเจ้าหน้าที่ในท่าเรือหรือท่าอากาศยาน
- บอกรายละเอียดของลูกค้ารายหลักๆ ของบริษัท
- รายละเอียดการจัดทำค่าบริการหรือค่า Freight จึงต้องเรียนรู้ CODE ทาง

บัญชี

- เอกสารที่ใช้ในการเดินพิธีการ พิกัดภาษี และกฎหมายข้อบังคับในการนำเข้า-ส่งออก

การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training) (บริษัทจัดหลักสูตรอบรมในบริษัท)

- อบรม Customs Clearance เรื่องการเดินพิธีการศุลกากร การทำใบขน
- อบรมสินค้าอันตราย (Dangerous Goods)
- อบรมการบริการลูกค้าที่ดี

การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training) (บริษัทส่งพนักงานไปอบรมภายนอก)

- เรียนภาษาอังกฤษเพิ่มเติม เป็นคอร์สสั้นๆ
- อบรมตัวแทนออกของที่สมาคมซีบีพี
- พิกัดสินค้าใหม่
- สินค้าที่ต้องมีใบอนุญาต
- วัตถุอันตรายหรือสารเคมี
- ใบอนุญาต ATA Carnet (เอกสารค้ำประกันค่าภาษีอากรสำหรับของที่นำเข้า

มาชั่วคราว โดยได้รับการยกเว้นอากรภายใต้อนุสัญญา เอ.ที.เอ คาร์เนต

นอกเหนือจากหลักสูตรด้านบนที่มีการฝึกอบรม แล้วนั้น ยังมีหลักสูตรเพิ่มเติมที่ช่วยลดความผิดพลาดจากการทำงาน เช่น การใส่ข้อมูลรายละเอียดเอกสารผิด การทำข้อมูลค่าใช้จ่ายไม่ถูกต้อง มีหลักสูตรเพิ่มเติมคือ “Gen Tariff Shipment Sea/Air Freight” ที่จะอบรมเกี่ยว CODE ทางบัญชี การใส่ค่าบริการ การคำนวณค่าบริการที่ต้องรู้เบื้องต้น ซึ่งจะช่วยให้ไม่ต้อง Cancel งานกับทางฝ่ายบัญชีบ่อยๆ ลดความเสียหายและการทำงานซ้ำซ้อน “อบรมการใช้งานระบบของบริษัทที่ใช้ในการทำข้อมูล Verifies Document Sea/Air Shipment รวมทั้งมี Training English Course การอ่าน-เขียนจดหมายธุรกิจ เพื่อให้พนักงานเข้าใจข้อมูลไม่ตีความผิด ถึงแม้จะมีการให้ CC หัวหน้างาน แต่ความผิดพลาดก็เกิดขึ้นได้เพราะเมลล์ถูกส่งออกไปแล้ว เมื่อทราบก็จะเป็นการแก้ปัญหาตามหลังเกิดความเสียหายและขาดความน่าเชื่อถือ จึงมีการจัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษให้พนักงานเพื่อลดความผิดพลาดนี้

4.2.5 แผนการฝึกอบรมของผู้บริหารและพนักงานในสายงานที่เลือกศึกษา

แผนการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร

- การอบรมความเป็นผู้นำ ว่าจะวางตัวในฐานะหัวหน้างานอย่างไร เทคนิคการเป็นผู้นำ

- การอบรมการทำงานเป็นทีม

- อบรมทักษะการบริหารคน และบริหารจัดการงาน
- อบรมสำหรับหัวหน้างาน (การจูงใจ การนำทีม วิธีการจัดการงาน)
- อบรมทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
- หลักสูตรบริหารจัดการ หรือ การบริหารแบบมืออาชีพ
- ผู้ชำนาญการเดินพิธีการศุลกากร (สำหรับการทำงานของซีบั้งในระดับสูง)

แผนการฝึกอบรมพนักงาน

- อบรมหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงสามารถนำไปใช้ในการทำงาน ให้มีความรู้ใน

เรื่องกฎระเบียบ

- ภาพรวมของการขนส่งทางเรือ-ทางอากาศ หรือ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโลจิสติกส์

สต็อกส์

- โปรแกรมหรือระบบที่ใช้ในการทำงาน
- การให้บริการลูกค้าที่ดี
- หลักสูตรการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งการพูด และสื่อสารผ่านการเขียน

จดหมายธุรกิจ

- หลักสูตรการทำงานเป็นทีม

สำหรับการฝึกอบรมทั้งของผู้บริหารและพนักงานนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจในการบริการของลูกค้า และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร คือ มีหลักสูตรการบริการที่ดี อบรมการสื่อสารกับลูกค้า การรับมือกับลูกค้ากรณีเกิดปัญหา หลักการให้บริการที่ดี รวดเร็ว การอบรมมีการ Work Shop และจำลองสถานการณ์ต่างๆ มีกิจกรรมที่ให้พนักงานสนใจ ในส่วนของการสร้างความผูกพันนั้น จะมีการอบรมการทำงานเป็นทีม เพราะงานจะสำเร็จได้ ลูกค้าจะประทับใจการให้บริการ ต้องมาจากทุกคนในแผนกและการประสานงานจากแผนกอื่นๆ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี เป็นต้น ในส่วนของฝ่ายขายนั้น จะมีการ Work Shop Training เพราะ Sale นั้นมีส่วนสำคัญในการทำงาน หากลูกค้าใหม่ๆ จะต้องมีการรักษารฐานลูกค้าเก่า และดึงดูดให้มาใช้บริการเรื่อยๆ และต้องมีการตามทันเรื่องราตลาด การเปลี่ยนแปลงค่าบริการใหม่ๆ

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “สายงานอาชีพของพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกกับการฝึกอบรม” โดยศึกษาสายงานอาชีพพนักงานในกลุ่ม Customer Service (พนักงานให้บริการด้านนำเข้า-ส่งออก) และ Shipping (ตัวแทนผู้นำเข้าส่งออกในการดำเนินพิธีการทางศุลกากร) โดยทำการศึกษาข้อมูลในบริษัทตัวแทนนำเข้า-ส่งออก (Freight Forwarder) จำนวน 3 แห่งซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (TIFFA) เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงดำเนินกิจการมากกว่า 20 ปี มีจำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 140 – 300 คน ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 9 ท่าน ได้ผลสรุปรวมตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากบทสรุปการสัมภาษณ์ในบทที่ 4 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อแยกเป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

5.1.1 ศึกษากระบวนการทำงานของการนำเข้า-ส่งออกสินค้า และการดำเนินพิธีการทางศุลกากรในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก

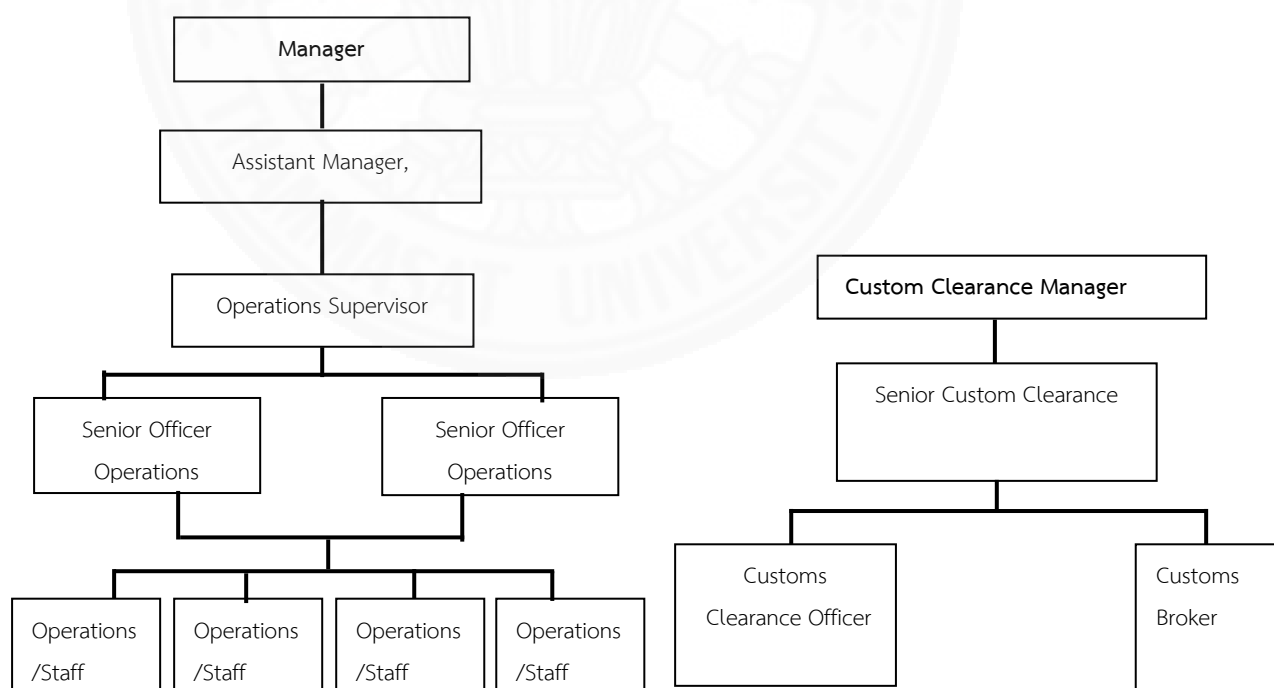
จากการศึกษากระบวนการนำเข้า-ส่งออกของสินค้าทั้งทางเรือและทางอากาศพบว่าจะเริ่มต้นที่แผนก Sale ขายงานให้กับลูกค้า มีการเสนอราคา เสนอการบริการที่ครบวงจร (One Stop Service) เมื่อลูกค้าซื้อบริการขนส่งสินค้ากับบริษัทแล้วจะบริการเรื่องการขนส่งสินค้าถึงหน้าประตูโรงงาน ทำเรื่องพิธีการศุลกากร ให้คำปรึกษาถึงการขนส่งที่เหมาะสม ที่สามารถลดต้นทุนของลูกค้าได้ โดยส่วนใหญ่แล้วทั้ง 3 บริษัทที่ทำการสัมภาษณ์จะมีลูกค้าที่เป็นรายใหญ่ หรือลูกค้าประจำอยู่แล้ว รวมถึงมีรายเล็กๆ ที่ปริมาณการนำเข้า-ส่งออกไม่ได้มีจำนวนมาก หรือมีการขนส่งทุกสัปดาห์ ดังนั้น Sale จึงต้องทำเสนอขายค่า Freight อีกทางหนึ่งด้วย ประกอบกับบริษัทจะมีคู่ค้าบริษัท Freight Forwarder ในต่างประเทศจะแจ้งข้อมูลว่าจะมีงานให้ทางบริษัทติดต่อ Shipper หรือ Consignee ในประเทศไทย และดำเนินการส่งออกหรือนำเข้าสินค้า ซึ่งกระบวนการต่อจากนั้นจะเป็นขั้นตอนในการทำเอกสาร ถ้าส่งออกก็ต้องออกเอกสาร House B/L และ ยืนยันข้อมูลกับสายเรือเพื่อให้ได้ Master หลังจากนั้นก็ส่งเอกสารไปยัง Freight Forwarder ที่ต่างประเทศ พร้อมทั้งแจ้งตารางการขนส่ง และดำเนินพิธีการศุลกากร ถ้าในกรณีนำเข้าก็จะได้รับเอกสาร ใบตราส่งสินค้าจาก

ทาง Freight Forwarder ที่ต่างประเทศ แล้วนำเอกสารนั้น ไปแจ้งยืนยันการนำเข้ากับสายเรือหรือสายการบินปลายทาง หลังการนั้นก็ทำการนำสินค้าออกจากท่า

การดำเนินพิธีการศุลกากรนั้นทั้งการนำเข้า-ส่งออก จะเดินพิธีการศุลกากรเหมือนกัน แตกต่างกันที่เอกสารใบตราส่งสินค้า ใบอนุญาต การเสียพิกัดภาษีสำหรับการนำเข้าหรือส่งออกจะแตกต่างกัน การบวนการเริ่มต้นก็จะมีเอกสาร Bill of Lading ใบอนุญาต เอกสาร Invoice / Packing List แล้วก็นำไปทำใบขน เสียภาษี จากนั้นก็เดินพิธีการตรวจปล่อยสินค้าที่ทำเรือหรือทำอากาศยาน

5.1.2 รูปแบบของสายงานอาชีพพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออก และเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากรในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก

จากการสัมภาษณ์และสรุปรวมตำแหน่งงานพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออกทั้งทางเรือและทางอากาศของทั้ง 3 บริษัท มีตำแหน่ง 5 ชั้นในสายงานอาชีพนี้โดยเริ่มจาก Operation หรือ Staff จนถึงระดับ Manager ในส่วนของเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากร ตำแหน่งจะไม่ซับซ้อนมากก็จะกระจายออกในแนวนอนตามความเชี่ยวชาญแต่ละด้านของตนเอง เช่น เจ้าหน้าที่ออกของเจ้าหน้าที่ที่ทำเอกสารพิกัดภาษี ทำใบขน การขอใบอนุญาตต่างๆ การขอสิทธิในการนำเข้ารายละเอียดดังภาพ



ภาพที่ 5.1 แสดงตำแหน่งงานภาพรวมของพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออก และเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากร

5.1.3 การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ตามสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น

พบว่า การสรรหาบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะสรรหาจากพนักงานในองค์กร โดยพิจารณาอายุงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการปรับขึ้นก็จะใช้เวลาอย่างน้อย 2-3 ปี โดยผู้ที่เข้ามาทำงานถ้าเริ่มจากตำแหน่ง Staff จะใช้เวลา 2-3 ปี จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็น Senior Officer Operation หลังจากนั้น 3 ปีจะขึ้นเป็น Supervisor การปรับจะเป็นไปตามขั้นอายุงาน และเมื่อพนักงานคนใดมีผลงานโดดเด่นจะได้รับการ Promote ขึ้นไป อีกประมาณ 3 ปี จะขึ้นเป็น Assistant Manager และใช้เวลาประมาณ 5 ปีขึ้นไปในตำแหน่ง Manager ซึ่งจะอยู่ที่อายุ 39 ปี แล้วการเลื่อนตำแหน่งเป็น Vice President Senior Vice President และ CEO (ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงนั้นจะต้องได้รับโอกาส และมีความสามารถ ประสบการณ์การทำงานพร้อมที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่ง) ซึ่งก็จะทำให้พนักงานเห็นถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ในส่วนงานของเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากร Custom Clearance Officer และตัวแทนออกของ (Customs Broker) จะใช้เวลาประมาณ 5-7 ปี เลื่อนขั้นมาสู่ตำแหน่ง Senior และใช้เวลาประมาณ 2-3 ปีเลื่อนตำแหน่งเป็น Manager

22 ปี	25 ปี	28 ปี	31 ปี	34 ปี	39 ปี	60 ปี
Staff	Senior Officer	Operations Supervisor	Assistant Manager	Manager	Director	Managing Director

5.1.4 หลักสูตรฝึกอบรมที่จะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้

หลักสูตรฝึกอบรมที่จริงที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ว่าจะต้องอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถเติบโตในธุรกิจนี้ จากการสัมภาษณ์สามารถจำแนก การฝึกอบรมในบริษัททั้ง 3 ได้ดังนี้ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นการให้หัวหน้างานหรือผู้ที่เชี่ยวชาญในงานสอนงานเมื่อมีพนักงานเข้ามาทำงานใหม่ หรือมีข้อมูลใหม่ที่ต้องเรียนรู้ก็จะทำการถ่ายทอดประสบการณ์ การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training) ที่ประกอบได้ด้วยบริษัทจัดหลักสูตรอบรมขึ้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการทำงานของพนักงานใน 2 สายงานอาชีพ เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ไปใช้ประกอบการทำงาน มีความรู้เพิ่มมากขึ้น มีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถสื่อสารกับลูกค้า คู่ค้าและบริษัทสายเรือ-สายการบิน หรือให้คำแนะนำต่างๆ ได้ รวมถึง

ส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับสถาบันต่างๆ ที่ได้รับการรับรองจากกรมศุลกากร เช่น โรงเรียนธุรกิจการขนส่งและการค้าระหว่างประเทศ (International Transport and Business School: ITBS) ภายใต้การดำเนินงานของสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (TIFFA) ฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย (TAFA) และสมาคมชิปปิ้งแห่งประเทศไทย (CTAT)

5.1.5 แผนการฝึกอบรมของผู้บริหารและพนักงานในสายงานที่เลือกศึกษา

แผนการฝึกอบรมที่บริษัทเตรียมไว้ในสายงานที่เลือกศึกษาได้แบ่งความเหมาะสมและมีแผนการฝึกอบรมคร่าวๆ ที่สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1

แผนผังการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานในสายงานอาชีพนำเข้าและส่งออกสินค้า

ตำแหน่งงาน	หลักสูตรฝึกอบรม
Manager	- อบรมทักษะการบริหารคน และบริหารจัดการงาน
Assistant Manager	- หลักสูตรบริหารจัดการ หรือ การบริหารแบบมีอาชีพ
Operations Supervisor	- อบรมทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
Senior Officer Operations	- การอบรมความเป็นผู้นำ ที่จะวางตัวในฐานะหัวหน้างานอย่างไร เทคนิคการเป็นผู้นำ - การอบรมการทำงานเป็นทีม
Operations/Staff	- การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) เกี่ยวกับการนำเข้าส่งออกทางเรือและทางอากาศ - อบรมการบริการลูกค้าที่ดี - อบรมสินค้าอันตราย (Dangerous Goods)

ตารางที่ 5.2

แผนผังการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานในสายงานเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากร

ตำแหน่งงาน	หลักสูตรการฝึกอบรม
Custom Clearance Manager	- อบรมทักษะการบริหารคน และบริหารจัดการงาน - หลักสูตรบริหารจัดการ หรือ การบริหารแบบมืออาชีพ
Senior Custom Clearance	- การฝึกอบรมผู้ชำนาญการเดินพิธีการศุลกากร (สำหรับการทำงานของซีปี้ในระดับสูง) - อบรมสำหรับหัวหน้างาน (การจูงใจ การนำทีม วิธีการจัดการงาน)
Customs Clearance Officer	- การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) เกี่ยวกับการดำเนินเอกสารกับกรมศุลกากร รวมถึงรายละเอียดพิกัดภาษีและใบอนุญาตนำเข้า-ส่งออกสินค้า
Customs Broker	- การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) เกี่ยวกับการเดินพิธีการศุลกากรของผู้เป็นตัวแทนออกของ

5.2 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการวิจัย

1. จากการเข้าไปสัมภาษณ์พบว่าตำแหน่งงานในสายอาชีพการนำเข้า-ส่งออกสินค้า และเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากร มีความแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท บางตำแหน่งมีการลดชั้นตำแหน่งลงเพื่อลดชั้นการบังคับบัญชา แต่รายละเอียด หน้าที่ความรับผิดชอบจะมีความคล้ายคลึงกัน สะท้อนถึงลักษณะการทำงานที่ต้องการความยืดหยุ่น การตัดสินใจที่รวดเร็ว ไม่ต้องผ่านหลายลำดับชั้นมากนัก

2. การเลื่อนชั้นของพนักงานขึ้นสู่ระดับบริหารนั้น จะต้องมียอดประกอบทั้งด้านอายุงาน ผลการปฏิบัติงาน และโอกาสที่ผู้บริหารระดับสูงจะผลักดันให้พนักงานที่มีความสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต้น ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับกรอบการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ใช้การฝึกอบรมควบคู่กันเพื่อให้พนักงานที่พร้อมจะเลื่อนตำแหน่งมีความรู้ ความสามารถ ทักษะเพิ่มเติมเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ

3. ในสายงานอาชีพของเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากร พบว่าไม่ได้มีการเลื่อนชั้นในแนวดิ่งมากนักเพราะสายงานอาชีพจะสั้น แต่มุ่งเน้นให้มีความสามารถที่หลากหลาย มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ดังจะเห็นได้ว่า มีการให้ฝึกอบรมและสอบวัดผลเป็นตัวแทนผู้ส่งออก หรือถ้าหาก

ทำงานด้านนี้ไปซักระยะก็สามารถไปฝึกอบรมและสอว้ดผลที่กรมศุลกากรเป็นผู้ชำนาญการเดินพิธีการศุลกากร จะไปใบประกอบวิชาชีพ ประกาศนียบัตรที่แสดงถึงว่าเราเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าและบริษัทได้ว่ามีบุคลากรที่ได้รับการรับรองและผ่านการทดสอบกับกรมศุลกากร ซึ่งจากการเติบโตในลักษณะนี้ บริษัทจะต้องมีการให้ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จูงใจทดแทนการให้ตำแหน่งงานและเพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร

4. จากการสัมภาษณ์ พบว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ตั้งแต่หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ On the Job Training ที่ต้องให้พนักงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานสามารถลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในงานได้ เนื่องจากธุรกิจจะต้องประสานงานกับหลายฝ่าย หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นก็จะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น นอกจากนี้ก็มีการฝึกอบรมแบบ Off the Job Training ที่บริษัทจะเตรียมหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มเติมที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน หรือสายงานนั้นๆ เนื่องจากว่าจะต้องมีความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ มีการตามข่าวสารกฎระเบียบในด้านการขนส่งสินค้า อีกทั้งยังมีการส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมกับสถาบันหรือสมาคมที่ได้รับการรับรองจากกรมศุลกากร

5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

1. เส้นทางความก้าวหน้าในงานของพนักงานในธุรกิจขนส่งสินค้ายังมีอีกหลากหลายสายงานอาชีพ ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้เลือกที่จะศึกษากลุ่มธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก (Freight Forwarder) ดังนั้นควรศึกษาสายงานอาชีพอื่นๆ ในกลุ่มธุรกิจโลจิสติกส์ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบและหาข้อแตกต่างเพื่อนำมาพัฒนาการจัดการสายงานอาชีพอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

2. เนื่องด้วยการวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลในบริษัทขนาดเล็ก และดำเนินธุรกิจภายใต้ผู้บริหารชาวไทย ดังนั้นควรมีการศึกษาสายงานอาชีพในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออก ที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่และเป็นบริษัทข้ามชาติ ว่ามีเส้นสายอาชีพของพนักงานว่าเหมือนหรือแตกต่างอย่างไร

5.4 ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ต้องมีการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารทั้ง 3 ฝ่ายบุคคล ฝ่ายนำเข้า-ส่งออกสินค้า และฝ่ายดำเนินการพิธีการศุลกากร ซึ่งมีความยากในการเข้าสัมภาษณ์และติดต่อเนื่องจากธุรกิจนี้ช่วงไตรมาสแรกจะมีการนำเข้า-ส่งออกที่เยอะ และยังเป็นช่วงผลการดำเนินงานจากปีที่แล้ว ทำให้ผู้บริหารค่อนข้างไม่มีเวลาว่าง และบางครั้งไม่สะดวกให้เข้าพบจึงต้องใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ระหว่างผู้บริหาร

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, จตุพร เลิศล้ำ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2551). การวิจัยธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัทวิรัตน์ เอ็ดดุกะเซ็น จำกัด.
- กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. (2552). การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัทศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตออนไลน์ จำกัด.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โทมัส โอ ดาเวนพอร์ท. (2543). ทุนมนุษย์, แปลโดย ศิระ โอภาสพงษ์. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.
- สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- เสน่ห์ จัยโต. (2544). การฝึกอบรมเชิงระบบ. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- อดุลย์ เมณฑกุล. (2550). กลยุทธ์การทำธุรกิจนำเข้า-ส่งออกภาคปฏิบัติฉบับสมบูรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. (2548). Career Development in Practice (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

บทความวารสาร

- เพียงจิต บุญโต. (2549). การพัฒนาสายอาชีพในองค์การ. วารสารพัฒนาชุมชน, 60- 63
- อโณทัย งามวิชัยกิจ. (2558). การพัฒนาสมรรถนะอาชีพในสายงานการจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของประเทศไทย. วารสารการจัดการสมัยใหม่, ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 สาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

- Raffiee, J. and Coff, R. (2014). Micro-Foundations of Firm-Specific Human Capital: When Do Employees Perceive Their Skills To Be Firm-Specific. *Academy of Management Journal*, 59 (3), 766-790.
- Schone, P. (2004). Firm-financed training: Firm-specific or general skills. *Journal of Empirical Economics*, 885-900.

วิทยานิพนธ์

- ภูมิศักดิ์ สังข์บริสุทธิ์. (2549). แนวทางการพัฒนาการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร บริษัท ท็อป โกลฟเมดิคอล (ประเทศไทย) จำกัด, สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาพัฒนาแรงงาน และสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนัญญ์ทิชา ภาวัฒนกรกาญจน์. (2553). ความต้องการฝึกอบรมของพนักงานในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของบริษัท เพลสซิ่ง แวลู จำกัด, สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพล ภมรคนเสวิต. (2555). รูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับทักษะในงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศศิภุชงค์ สุวรรณาคม. (2551). แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ กรณีศึกษาของศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน จังหวัดสิงห์บุรี และสถานประกอบการในจังหวัดสิงห์บุรี. การศึกษาตามหลักสูตรอุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สิริวัชร รักธรรม. (2553). ความก้าวหน้าในอาชีพของลูกจ้างในองค์กรพัฒนาเอกชน, สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรรถพล ยิ่งปรารค์. (2550). การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เปรียบเทียบธนาคารของรัฐกับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2559). ศึกษาเส้นทางโลจิสติกส์การค้าจีน. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2560, จาก http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=16987&filename=Template_Design_Temp_Sub
- กระทรวงคมนาคม. (2560). ข้อมูลด้านการขนส่งและโลจิสติกส์. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.mot.go.th/statmot.html?id=28>
- ฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2560). หลักสูตรอบรมการปรับตัวของโลจิสติกส์ไทยในยุคอุตสาหกรรม 4.0. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.ftilogistics.org/index.php/training-course/>
- โพสต์ทูเดย์. (2559). 5 ปีข้างหน้าอาเซียน ศูนย์กลางเศรษฐกิจใหม่. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.posttoday.com/biz/aec/scoop/454678>
- ศูนย์บริการขนส่งสินค้าครบวงจร. (2559). การขนส่งสินค้าทางทะเล. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2560, จาก http://www.onestopim-ex.com/transpotation_bysea14.html
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มกราคม 2560, จาก <http://www.news.mot.go.th/motc/portal/graph/logistic2.pdf>
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์. (2560). ภาวะการค้าระหว่างประเทศของไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2560, จาก http://tpso.moc.go.th/sites/default/files/press_release_thanwaakhm_59_final.pdf
- สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่. (2560). Logistics & Local Economy พลังในการขับเคลื่อนภูมิภาค. สืบค้นเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.logistics.go.th/index.php/th/news-information/bol-article/9539-60lof40>
- Logistics Corner. (2553). บทบาทของผู้รับจัดการขนส่งกับการขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศ. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2560, จาก http://logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2049:freight-forwarder&catid=39:import-export&Itemid=85



ภาคผนวก

แบบคำถามสัมภาษณ์

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งเป็นการศึกษาสายงานอาชีพของพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกกับการฝึกอบรม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับงานวิจัยจะถูกเก็บเป็นความลับและยึดหลักทางจรรยาบรรณและจริยธรรมทางการวิจัย

โดยข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์และนำเสนอให้เห็นภาพรวมของสายงานอาชีพของพนักงานในธุรกิจตัวแทนนำเข้า-ส่งออกกับการฝึกอบรม โดยจะไม่มีการเปิดเผยข้อมูล ชื่อบริษัท และผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้วิจัย นางสาวรัชนิกร คุ่มพงษ์พันธุ์

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2560

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยาบุษิตะ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

บริษัท.....

วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์.....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา น.จบการสัมภาษณ์เวลา น.

คำถามสัมภาษณ์

1. บริษัทของท่านมีกระบวนการทำงานในการนำเข้า-ส่งออกทางเรือ ทางอากาศ และการดำเนินพิธีการศุลกากรอย่างไรบ้าง
2. บริษัทของท่านมีรูปแบบสายงานอาชีพของพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออกและเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากรอย่างไรบ้าง มีเส้นทางเติบโตลักษณะใด
3. ตำแหน่งงานทั้งสองสายงานนี้จะต้องมีการฝึกอบรมเรื่องใดบ้างถึงจะสามารถปฏิบัติงานนี้ได้ (เรียนรู้โปรแกรมการทำงาน ลำดับขั้นตอนการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับการขนส่งสินค้า การให้บริการลูกค้าหลักของบริษัท การประสานงานกับเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร)
4. ตำแหน่งงานทั้งสองสายงานนี้ควรจะอบรมเรื่องใดบ้างจึงจะสามารถพัฒนาและปรับปรุงงานได้ เพื่อช่วยให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น (ทักษะหรือเทคนิคการทำงานที่สามารถพัฒนางานได้)
5. ตำแหน่งงานทั้งสองสายงานนี้ควรจะอบรมเรื่องใดบ้างจึงจะสามารถเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปได้ (ความสามารถในงานและความสามารถในการบริหารจัดการ)
6. บริษัทของท่านมีนโยบายการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งของพนักงานทั้งสองกลุ่มอย่างไร สอดคล้องกับรูปแบบของสายงานอาชีพในองค์กรอย่างไร
7. บริษัทของท่านมีนโยบายให้พนักงานไปฝึกอบรมภายนอกองค์กรอย่างไรบ้าง และมีหลักสูตรใดบ้างที่สนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรม
8. บริษัทของท่านมีการจัดทำ Training Roadmap สำหรับพนักงานให้บริการนำเข้า-ส่งออกและเจ้าหน้าที่ดำเนินพิธีการศุลกากรอย่างไรบ้าง
9. บริษัทของท่านมีการฝึกอบรม พัฒนาพนักงาน อย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถเติบโตในสายงานนี้ และมีความพร้อมในการก้าวไปเป็นผู้บริหารขององค์กร
10. ท่านคิดว่าบริษัทของท่านจะมีนโยบายหรือมีการพัฒนาเพิ่มเติมในเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่สอดคล้องกับการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวรัชนิกร คุ่มพงษ์พันธ์
วันเดือนปีเกิด	21 สิงหาคม 2531
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2553: ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ แผนกส่งออกสินค้า บริษัท ชัมซุง เอสดีเอส โกลบอล เอสซีแอล (ไทยแลนด์) จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	2559-ปัจจุบัน: เจ้าหน้าที่ แผนกส่งออกสินค้า บริษัท ชัมซุง เอสดีเอส โกลบอล เอสซีแอล (ไทยแลนด์) จำกัด 2555-2557: เจ้าหน้าที่ แผนกขนส่งสินค้าทางเรือ บริษัท ซาวิโน เดล เบเน (ประเทศไทย) จำกัด