

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

## แบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสาร (สำหรับผู้วิจัยเป็นผู้บันทึก)

### เอกสารที่นำมาสังเคราะห์

- ✓ งานวิจัยต่างประเทศ จากฐานข้อมูลออนไลน์ VPN. ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม และ VPN. ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้แก่ emerald insight; ProQuest EBSCO; Google scholar; Thai Journals Online (ThaiJO)
- ✓ ตำรา หนังสือ บทความในจุลสาร วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ จากห้องสมุดของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- ✓ Microsoft Office 365 สำนักคอมพิวเตอร์ (BSRU)
- ✓ SPSS จาก สำนักคอมพิวเตอร์ (BSRU)
- ✓ รายชื่อบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดใหญ่

<https://drive.google.com/drive/folders/1QAc9qBTjYqyjDyxq-n4SnHhp280I9jiz?usp=sharing>

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ขอความกรุณาให้ท่านอ่านรายละเอียดของคำชี้แจงทั้งหมดก่อนตอบแบบสอบถามแบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบ จำนวน 3 ข้อ ตอนที่ 2 ส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 แบบสอบถามเรื่อง รูปแบบนวัตกรรมการจัดการ โซ่อุปทานที่มีต่อการดำเนินงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ของประเทศไทย ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะถูกนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมโดยไม่แยกเป็นรายบุคคลและนำไปใช้เพื่อการวิจัยนี้เท่านั้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับและการตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลทำให้ท่านและหน่วยงานของท่านได้รับความเสียหายใด ๆ ทั้งสิ้น จึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของสถานประกอบการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพเป็นจริงขององค์กรของท่าน

#### 1. ประเภทของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์

- การขนส่งและขนถ่ายสินค้า รวมถึงคนโดยสาร /กิจกรรมการรับส่งเอกสาร/สิ่งของ/  
การขนส่งทางน้ำภายในประเทศ/การขนส่งสินค้าทางทะเลและตามแนวชายฝั่งทะเล/  
การขนส่งของเหลวหรือก๊าซ (ยกเว้นก๊าซธรรมชาติ) ทางถนน/การขนส่งสินค้าอื่นๆ  
ทางถนน ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น/การขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ
- กิจกรรมที่เกี่ยวกับคลังสินค้าและการจัดเก็บสินค้า/กิจกรรมบริการบรรจุหีบห่อ  
กิจกรรมการบริหารจัดการด้านการขนส่งและสถานที่เก็บสินค้า/กิจกรรมที่เกี่ยวกับ  
คลังสินค้าและการจัดเก็บสินค้าอื่นๆซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น/
- กิจกรรมของตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าและตัวแทนออกของ (ตัวแทนดำเนินพิธี  
การศุลกากร)
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

#### 2. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม

- โปรดระบุ.....

#### 3. ระบบการจัดการ หรือใบรับรอง (Certification)

- ISO14001                       ISO28000
- ISO9001                       OHSAS18001
- GMP                               AEO (มาตรฐานการรับรองกรมศุลกากร)
- HACCP                          ISO/TS16949
- แผนการจัดการความเสี่ยง
- มาตรฐานคุณภาพบริการขนส่งด้วยรถบรรทุก (Q-Mark)
- การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)
- รางวัลผู้ประกอบการที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ โลจิสติกส์  
(Excellent Logistics Management Award: (ELMA))
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

## ตอนที่ 2

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ขนาดใหญ่ของประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางด้านขวามือของข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ด้านนวัตกรรมจัดการโซ่อุปทาน</b>					
<b>นวัตกรรมกระบวนการ</b>					
1. องค์กรของท่านมีการทำงานเชื่อมต่อขั้นตอนการทำงานระหว่างหน่วยงานตลอดโซ่อุปทาน					
2. องค์กรของท่านมีการจัดซื้อซอฟต์แวร์เพื่อรองรับนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่					
3. องค์กรของท่านมีการเลือกใช้ และมีการนำซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมมาปรับประยุกต์ใช้สื่อสารองค์กรภายในและภายนอก					
4. ฮาร์ดแวร์ ที่นำมาใช้ในองค์กรมีความทันสมัย และรองรับ (เช่น 4G, 5G, RFID, GPS, Automation เป็นต้น)					
5. องค์กรของท่านมีการดำเนินงานด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย การควบคุมความปลอดภัยในการทำงานและการประเมินความเสี่ยง					
6. องค์กรของท่านมีการสำรวจข้อคิดเห็นของพนักงานในองค์กรเพื่อนำมาปรับแผนการดำเนินงาน					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)</b>					
1. องค์กรของท่านมีการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการวิจัยและการพัฒนาการบริการ นวัตกรรมบริการ					
2. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมทักษะการสื่อสารการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นให้ตอบสนองต่อการบริการ					
3. องค์กรของท่านมีรูปแบบการบริการและเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ทั้งในและต่างประเทศ					
4. องค์กรของท่านมีการแก้ไขปัญหาและข้อร้องเรียน ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้และจำนวนลูกค้ารายใหม่ขององค์กร					
5. องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการบริการ (การเข้าถึงบริการของผู้ใช้บริการ)					
6. องค์กรของท่านมีการจัดซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย เช่น รถลากพาเลท สะพานโหลดสินค้า สายพานลำเลียง รถโฟล์คลิฟพลังงานไฟฟ้า ระบายตู้สินค้า อุปกรณ์ช่วยเคลื่อนย้าย เคลขนยกสินค้า สายรัดสินค้า เครื่องพันฟิล์ม เป็นต้น					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>นวัตกรรมองค์กร</b>					
1. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีการบริหารจัดการง่ายขึ้น					
2. องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย					
3. องค์กรของท่านมีระบบการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ให้ทันสมัย					
4. องค์กรของท่านมีการกำหนดความรับผิดชอบและมีแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจนในการประกันความเสียหายของสินค้าที่เกิดจากการทำงาน					
5. องค์กรของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคลากร					
6. องค์กรของท่านมีการดำเนินงานให้ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการบริการที่สูงขึ้น					
7. องค์กรมีการจัดทำระบบมาตรฐานความปลอดภัยในการจัดการขยะอันตรายในสำนักงาน เช่น แบตเตอรี่มือถือ น้ำยาทำความสะอาด หลอดไฟแบบต่าง ๆ น้ำยาลบคำผิด ยาหม่องอายุ ตลับหมึกพิมพ์หมึกเครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น					

## ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางด้านขวามือของข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2. การดำเนินงานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์</b>					
<b>การประเมินผล</b>					
1. องค์กรของท่านมีการประสานงานกับลูกค้าได้ดี และ แจ้งวิธีการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้เร็วขึ้น ไม่มีข้อร้องเรียน จากลูกค้า					
2. องค์กรของท่านได้ดำเนินงานตามมาตรฐานการบริการ และการปฏิบัติงานที่ดี และได้นำฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานทันต่อความต้องการของ ลูกค้า					
3. องค์กรของท่านได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินที่ เกี่ยวกับผลตอบแทนของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพนักงานในบริษัท					
4. องค์กรของท่านมีการวัดผลงานของผู้ปฏิบัติงานทุก แผนกทุกฝ่ายเป็นมาตรฐานเดียวกัน และทำให้พนักงานทุก ฝ่ายเข้าใจ ในนโยบาย เป้าหมาย จุดประสงค์ และแนวทาง การปฏิบัติงานที่ไปในทิศทางเดียวกัน					
5. องค์กรของท่านมีแผนการตรวจสอบ การจัดทำประวัติ อุปกรณ์ ตารางการซ่อมอุปกรณ์ เครื่องมือ ให้เป็นไปตาม มาตรฐานการทำงานและมีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย					
6. องค์กรของท่านได้จัดให้มีการสื่อสารระหว่างสมาชิก ในทีมและแผนกทุกคนพูดคุยและเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ ของธุรกิจ กลยุทธ์การดำเนินงาน และความก้าวหน้าใน องค์กรในทิศทางเดียวกัน					



คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การจัดการความรู้</b>					
1. องค์กรของท่านได้จัดการความรู้ที่สามารถอธิบายหรือเขียนออกมาได้โดยง่าย เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในเอกสาร ISO คือ WI (Working Instruction) ภาพประกอบ หรือบันทึกเป็นคลิป VDO เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้จาก					
2. องค์กรของท่านได้จัดการความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลที่ได้มาจากประสบการณ์และความสามารถส่วนตัว เทคนิค ความชำนาญในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง และส่งเสริมให้พนักงานได้เข้าอบรมตามแผนการจัดฝึกอบรมตลอดทั้งปี					
3. องค์กรของท่านได้มีการจัดให้มีการเขียนคู่มือการทำงาน (Working Instruction) โดยเลือกผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละหน่วยงานเป็นผู้เขียนคู่มือ แล้วให้หัวหน้าเป็นผู้ตรวจทานความถูกต้องสมบูรณ์ และอนุมัติให้ใช้งานอย่างถูกต้อง					
4. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ในมาตรฐานการบริการที่ถูกต้องและนำมาปฏิบัติในงานด้านงานบริการ โลจิสติกส์					
5. องค์กรของท่านมีเปิดโอกาสให้หัวหน้างานทุกระดับ มีการสอนงาน (Coaching) และการถ่ายทอดความรู้ในตัวผู้สอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานหรือทีมงาน เช่น การปฏิบัติงาน และให้มีการออกแบบการทดสอบปฏิบัติ หรือการสร้างบทบาทสมมุติในการปฏิบัติงาน เป็นต้น					
6. องค์กรของท่านได้จัดหาซอฟต์แวร์สำเร็จรูปเรื่องการจัดการความรู้ (Software KM) และใส่ไว้ในระบบ Intranet ขององค์กร ทำให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ง่าย					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์</b>					
1. องค์กรของท่านได้มีการวางแผนอัตรากำลังคน การสัมภาษณ์และคัดเลือกพนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับงานและวัฒนธรรมองค์กร					
2. องค์กรมีกฎระเบียบการทำงานสำหรับทุกตำแหน่ง มีรายละเอียดระยะเวลาการทำงาน สวัสดิการ และวันหยุดประจำปีที่เหมาะสม					
3. องค์กรได้นำด้านเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล และสำหรับการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งหมด เช่น ทะเบียนประวัติ					
4. องค์กรของท่านมีการสร้างภาวะผู้นำกับการทำงานเป็นทีม การสร้างที่ทำงานให้เป็นสถานที่ทำงานที่น่าอยู่ทำงาน					
5. องค์กรของท่านมีซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการฝึกอบรมทางไกล โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีหลายสาขา หรือมีหลายหน่วยงานซึ่งตั้งอยู่ในสถานที่ และมีเว็บไซต์ที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ให้พนักงานใช้ในการจัดการผลประโยชน์ต่าง ๆ					
6. องค์กรของท่านได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
7. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของลูกน้องให้มีการเติบโตในสายงาน					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความน่าเชื่อถือ</b>					
1. องค์กรของท่านได้รับความเชื่อถือเรื่องภาพลักษณ์ องค์กร ความแม่นยำ ตรงต่อเวลา และความรวดเร็วในการบริการ เช่น มีการวัดอัตราการส่งมอบสินค้าทันเวลา สามารถเช็คสถานะสินค้าได้					
2. องค์กรของท่านมีเว็บไซต์ที่อัปเดตอยู่เสมอ ลูกค้ายกเข้าชมหน้าเว็บไซต์ของธุรกิจก่อนตัดสินใจซื้อ รวมถึงการเขียนบทความบนเว็บไซต์อยู่เสมอเพื่อแบ่งปันความรู้หรือประสบการณ์และสามารถแบ่งปันในเว็บไซต์ต่างๆ					
3. องค์กรของท่านได้รับความเชื่อถือเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความรู้สึกรับประกันว่าคุณมีตัวตน, โปร่งใส, เข้าถึงได้เมื่อเกิดปัญหา มีช่องทางหลากหลายที่สามารถตอบข้อสงสัยต่างๆให้กับลูกค้าได้					
4. องค์กรของท่านได้รับความเชื่อถือเรื่องการจัดเก็บความลับของข้อมูล เช่น สัญญาเก็บความลับระหว่างกัน มีประกันภัย ผู้บริโภคที่จะตัดสินใจซื้อวางใจมากขึ้น					
5. องค์กรของท่านได้รับความเชื่อถือในเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การจัดการขยะอันตรายของสำนักงาน การจัดการกากของเสียของเครื่องจักร เครื่องมือ คิวัดำ ฯลฯ					
6. องค์กรของท่านได้รับความเชื่อถือในเรื่องการจัดการความเสี่ยงและมาตรการความปลอดภัยในการทำงาน เช่น มีคู่มือการปฏิบัติงานตามกฎหมายและ มาตรการควบคุมและประเมินความเสี่ยง การตรวจสอบเครื่องมือ เครื่องจักร ตามระยะเวลาที่กำหนด					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความน่าเชื่อถือ</b>					
7. องค์กรของท่านได้รับความเชื่อถือในเรื่องการเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า ผู้บริโภค กลุ่มเป้าหมายผ่านทาง social media ต่าง ๆ อย่างเช่น Facebook Twitter					
<b>3.การปรับตัวโซ่อุปทานของผู้ให้บริการโลจิสติกส์</b>					
<b>ความเสี่ยงโซ่อุปทาน</b>					
1. องค์กรของท่านมีการวางแผนความเสี่ยงในองค์กร เช่น การวางแผนกำลังคน การเงิน การป้องกันอุบัติเหตุ ภัยธรรมชาติ เป็นต้น					
2. องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนความเสี่ยงจากความเสี่ยงชอบในตัวสินค้า เช่น กรณีเกิดความเสียหายจากการขนส่งหรือการปฏิบัติหน้าที่					
3. องค์กรของท่านมีแผนการป้องกันความเสี่ยงจากค่าระวางสินค้า เช่น ค่าระวางบรรทุกทุกทางเรือ ทางรถบรรทุก การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น					
4. องค์กรของท่านมีแผนความเสี่ยงของการจัดกำลังคนที่ต้องใช้ความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงานที่ให้ความรู้และแนะนำเฉพาะแก่ลูกค้า เช่น กรณีต้องการความชำนาญการด้านกฎหมาย ด้านงานขนส่ง หรือความชำนาญการด้านศุลกากร					
5. องค์กรของท่านได้จัดทำแผนการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ					
6. องค์กรของท่านมีเจ้าหน้าที่ประสานงาน ในกรณีเกิดปัญหาเร่งด่วน อุบัติเหตุ หรือ ไขข้อปัญหาให้กับลูกค้าและการแก้ไขงานเฉพาะหน้าให้ลูกค้าตลอดโซ่อุปทาน					
7. องค์กรของท่านได้มีแผนการจัดทำงบประมาณสำรองในกรณีการเบิกงบประมาณกรณีฉุกเฉิน					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การปรับตัวขององค์กร</b>					
1. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงการทำงานของภายในองค์กร โดยเน้นการปรับปรุงการทำงาน มีการปรับตัวที่เน้นประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน					
2. องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารรูปแบบใหม่ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน					
3. องค์กรของท่านมีการปรับกระบวนการบริหารเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงให้เป็นลักษณะการบริหารแบบยืดหยุ่นให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน					
4. องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ยุคใหม่ เช่น ทำงานให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี และมาตรฐานเป็นมาตรฐานสากล					
5. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ให้เกิดการสนับสนุนและเกิดความเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งโซ่อุปทาน					
6. องค์กรของท่านมีการปรับการสร้างนวัตกรรมใหม่แห่งอนาคต เช่น การสร้างแนวคิดใหม่และทำในสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่มีใครเคยคิดหรือเคยทำมาก่อน สร้างให้กิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานในทุกระดับต้องกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำ ไม่กลัวความผิดพลาดหรือความล้มเหลว					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การปรับตัวขององค์กร</b>					
7. องค์กรของท่านมีการปรับหลักสูตรอบรมแนวทางการปฏิบัติงานและได้มีการทดสอบความรู้ ทักษะในการทำงาน					
<b>การปรับตัวด้านเทคโนโลยี</b>					
1. องค์กรของท่านมีการลงทุนเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจและการพยากรณ์					
2. องค์กรของท่านมีการใช้แพลตฟอร์มสำหรับการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าและพัฒนาการบริการ					
3. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงการบริการโดยนำเทคโนโลยีมาเสริมการบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้น					
4. องค์กรของท่านมีมาตรฐานในการนำระบบเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศและซอฟต์แวร์มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ERP WMS TMS e-Customs e-Paperless e-trucking e-Document เป็นต้น					
5. องค์กรของท่านมีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร มีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารได้อย่างต่อเนื่อง เช่น การรับคำสั่งซื้อ มีการเชื่อมโยงเครือข่ายในองค์กรการเข้าถึงฐานข้อมูลร่วมกัน					
6. องค์กรของท่านมีการเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการมีกรออกแบบการทำงาน ให้อุปทาน การบริการ โลจิสติกส์ร่วมกัน					



## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ถูกสัมภาษณ์จะได้เป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมเป็นรูปแบบนวัตกรรมการจัดการ ไซ่อุปทานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการปรับตัวของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดใหญ่ของประเทศไทย

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1) ข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์ (ตำแหน่งปัจจุบันผู้บริหารงาน) ตอนที่ 2) การสัมภาษณ์ ช่วงที่ 1 แนวทางในการจัดการองค์การ ช่วงที่ 2 ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์ (ตำแหน่งปัจจุบัน)

ระดับผู้บริหารงาน

**ตอนที่ 2** ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์

**ช่วงที่ 1** แนวทางในการจัดการองค์การ

คำถาม: 1. นวัตกรรมบริการ บริษัทของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

คำตอบ:.....

คำถาม: 2. นวัตกรรมองค์การ บริษัทมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

คำตอบ:.....

คำถาม: 3. กระบวนการจัดการในการทำงาน บริษัทของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

คำตอบ:.....

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย  
ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1

คำถาม: 1. ท่านคิดว่า นวัตกรรม ไซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัว ไซ่อุปทานขององค์การอย่างไร

คำตอบ:.....

คำถาม: 2. ท่านคิดว่า นวัตกรรม ไซ่อุปทานมีต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างไร

คำตอบ : :.....



**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การปรับตัว โซ่อุปทานของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรท่านอย่างไร

คำตอบ: :.....

**คำถาม: 4.** ท่านคิดว่า นวัตกรรม โซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัว โซ่อุปทานของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ โดยใช้การดำเนินงานของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ ช่วยขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร

คำตอบ: :.....

**ภาคผนวก ข**

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย**

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ**  
**(ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย)**

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมสัน โสมณวัตร  
รองอธิการบดีวิทยาเขตนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
  
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เผ่าศักดิ์ ศิริสุข  
คณาจารย์ประจำหลักสูตร ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม  
คณะวิศวกรรมศาสตร์  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง
  
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณิตา แจ้ดนาลาว  
ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาอู่ทองทวารวดี สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการเกษตรและซัพพลายเชน
  
4. ผศ.ดร.สรศักดิ์ แต่งทอง  
อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการกลยุทธ์และทรัพยากรมนุษย์
  
5. ดร.เกษม บุญน้อยกอ  
ผู้จัดการส่วนวิศวกรรมออกแบบลิฟท์ บริษัท มิตรบุษิณีเซลเลเวเตอร์ จำกัด  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการนวัตกรรม การจัดการคุณภาพ และโลจิสติกส์

ภาคผนวก ค

ค่า IOC ในการตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

### การคำนวณ IOC จากผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ได้คะแนน ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ตรวจสอบความสอดคล้องกับจุดประสงค์ โดยกำหนดคะแนน +1 หรือ 0 หรือ -1

+1 คือ แน่ใจว่าข้อสอบข้อนั้นวัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้จริง

0 คือ ไม่แน่ใจว่าข้อสอบนั้นวัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้

-1 คือ แน่ใจว่าข้อสอบข้อนั้นไม่ได้วัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุ

จากสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC	คือ	ดัชนีความสอดคล้อง A
R	คือ	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
$\sum R$	คือ	ผลรวมของคะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
N	คือ	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

## คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

หัวข้อ คำถาม	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ผลรวมค่า คะแนน	IOC	สรุปผล	หมายเหตุ
<b>นวัตกรรมกระบวนการ</b>									
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
3	-1	0	+1	+1	+1	2	0.4	ปรับปรุง	แก้ไข
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	แก้ไขเพิ่มความ
5	+1	0	+1	0	+1	3	0.6	ใช้ได้	แก้ไขข้อความ
6	-1	0	+1	+1	+1	2	0.4	ปรับปรุง	
<b>นวัตกรรมบริการ</b>									
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
2	0	+1	+1	+1	0	3	0.6	ใช้ได้	คนที่ 1 บอกว่าอยู่ในนวัตกรรมองค์กร
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
4	+1	0	+1	0	+1	3	0.6	ใช้ได้	ข้อร้องเรียนน่าจะอยู่ในองค์กร
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
<b>นวัตกรรมองค์กร</b>									
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	แก้ไขข้อความ
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
4	+1	0	+1	+1	0	3	0.6	ใช้ได้	
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	แก้ไขข้อความ
6	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	ใช้ได้	
7	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	ใช้ได้	
<b>ความเสี่ยงในโซ่อุปทาน</b>									
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
7	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	
<b>การปรับตัวขององค์กร</b>									
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	

5	-1	+1	+1	0	0	2	0.4	ใช้ได้	ย้ายไปที่ข้อความปลอดภัย
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
<b>การปรับตัวของเทคโนโลยี</b>									
1	0	+1	+1	0	+1	3	0.6	ใช้ได้	
2	-1	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	
3	+1	+1	+1	0	+1	4	1	ใช้ได้	
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
<b>การประเมินผล</b>									ตัดออกแล้วตรวจสอบความซ้ำกัน
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
2	+1	+1	+1	0	0	3	0.6	ใช้ได้	2-3 รวมกันแก้ไข
3	+1	+1	+1	0	0	3	1	ใช้ได้	2-3 รวมกันแก้ไข
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
<b>การจัดการความรู้</b>									
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
3	0	+1	+1	+1	0	3	0.6	ใช้ได้	คู่ค่าพวงบประมาณแก้ไข
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
<b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์</b>									
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	เพิ่มข้อความ
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	เพิ่มข้อความ
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
<b>ความน่าเชื่อถือ</b>									
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	เพิ่มข้อความ
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	

**ภาคผนวก ง**  
**ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ**



### ข้อมูลเชิงคุณภาพ (การสัมภาษณ์เชิงลึก)

การกำหนดผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ขนาดใหญ่ แบ่งกลุ่มตามลักษณะกิจกรรม ได้ 3 กลุ่ม (ข้อมูลรหัสธุรกิจ (TSIC) ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ที่ประกอบธุรกิจให้บริการ โลจิสติกส์ขนาดใหญ่ (L) กระทรวงพาณิชย์: 2564) โดยได้รับความอนุเคราะห์จากระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน และกรรมการบริหาร รวม 15 ท่านและในการสัมภาษณ์ได้มีรายละเอียดไว้ดังนี้

1. กลุ่มกิจกรรมบริการของตัวแทนออกของ
2. กลุ่มกิจกรรมการบริการคลังสินค้า
3. กลุ่มกิจกรรมบริการงานขนส่ง

1. กลุ่มกิจกรรมของตัวแทนออกของ ได้เชิญมาให้สัมภาษณ์จำนวน 5 ท่านดังนี้ โดยผ่านช่องทาง Zoom Meeting, Line VDO, Voice Call ได้ข้อมูลดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 1 กลุ่มกิจกรรมของตัวแทนออกของเป็นธุรกิจบริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทั้งทางเรือ ทางบก อากาศ ตำแหน่ง หัวหน้างานฝ่ายพิธีการศุลกากรเข้า/ผู้ชำนาญการศุลกากร สัมภาษณ์โดยการออนไลน์ ระบบ Zoom Meeting วันที่ 14 มิถุนายน 2564 เวลา 12.00-12.30 น.

#### ช่วงที่ 1 แนวทางการจัดการองค์การ

คำถาม: 1. ท่านคิดว่า นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์การของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

คำตอบ: องค์การของเราได้มีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จัดโครงสร้างตำแหน่งหน้าที่ มีการเชื่อมโยงการทำงานให้จับขั้นตอน และกระบวนการ รับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งและความชำนาญการพิเศษ มีการจัดการข้อร้องเรียนรองรับความคิดเห็นของลูกค้าและนำมาประชุมปรับแก้ไข ทั้งนี้องค์การยังมีกฎข้อบังคับตามกฎหมายแรงงานและสวัสดิการที่เหมาะสมได้รับสวัสดิการรักษาพยาบาลด้วยประกันชีวิตทุกคน

คำถาม: 2. ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการขององค์การของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

คำตอบ: การบริการในรูปแบบใหม่ องค์การของเราให้มีการบริการให้เป็นที่ไปตามความต้องการของลูกค้า พนักงานต้องถามและตอบคำถามตามความต้องการของลูกค้า พนักงานทุกคนต้องสื่อสารในเรื่องเดียวกัน ในส่วนงานบริการนำเข้าและส่งออกสินค้า องค์การได้นำอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และประสานงานเชื่อมโยงเครือข่ายให้มีความเชื่อมโยงการทำงานได้พร้อมทั้งมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกได้อย่างดี

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** ได้มีการให้รางวัลกับการทำงาน โดยการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการบริหาร ได้มีเป้าหมายและให้พนักงานทำงานตามความต้องการของลูกค้าและอธิบายขั้นตอนการทำงานและแนะนำการบริการเพิ่มให้กับองค์กรได้ ให้พนักงานทุกคนทำงานเพื่ออยู่บนพื้นฐานมาตรฐานการทำงานขององค์กร

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**ผู้ให้สัมภาษณ์**

**คำถาม: 1** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ส่งผลอย่างแน่นอน เช่น ถ้าไม่มีการปรับตัวเพื่อนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ให้ขั้นตอนในการทำงานสะดวกขึ้น องค์กรจะต้องมีแผนการจัดการกำลังคนและแผนจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบต่องบประมาณ ต่อลูกค้า

**คำถาม: 2** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** มีผลกระทบบางอย่าง เช่น ในกรณีที่พนักงานลาออกไปร่วมงานกับองค์กรอื่นเพราะการทำงานต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะส่วนบุคคล และเป็นบุคลิกภาพส่วนบุคคลในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกที่ทำให้งานสำเร็จไปได้ และถ้าองค์กรไม่มีการส่งเสริมด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้จะทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปได้ยากและทำให้งานมีปัญหา ลูกค้าก็จะไม่มาใช้บริการได้ถึงขั้นบอกต่อไม่ให้ลูกค้าเจ้าอื่นมาใช้องค์กรเราอีก

**คำถาม: 3** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** มีผลกระทบในกรณีที่ถ้าไม่มีแผนความเสี่ยงรองรับ เช่น การขาดแคลนพนักงานอุปกรณ์ที่ใช้งานไม่มีความพร้อม กำลังคนไม่เพียงพอต่อการทำงาน เมื่อเกิดเหตุการณ์นี้ ทำให้ส่งผลต่อการทำงานการประเมินผล ถ้าองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวได้เร็วซึ่งส่งผลกับการจัดการทรัพยากรซึ่งกระทบไปทั้งระบบโซ่อุปทานจะทำให้ลูกค้าไม่เชื่อถือในการทำงานขององค์กร

**คำถาม: 4** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรดีขึ้นโดยที่มีการดำเนินงานขององค์กร (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริม ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ช่วยอธิบาย

**คำตอบ:** เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะ ถ้าองค์กรไม่มีการจัดการความรู้ที่ทันสมัย การจัดการทรัพยากรบุคคลที่หาความเชี่ยวชาญ มีทักษะเข้ามาร่วมงาน และเมื่อมีการปรับตัวให้ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงของการค้ายุคใหม่ที่มีความคล่องตัวสูงแล้วยังคงตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ถ้าไม่มีการปรับตัวการทำงานจะช้าลง และถ้าไม่มีการนำเครื่องมือที่ช่วยในการทำงานที่เร็วขึ้น การประสานงานและการติดต่อให้เร็วขึ้นก็จะทำได้ช้าทำให้ลูกค้าไม่พอใจได้ และลูกค้าไปใช้บริการขององค์กรที่คล้ายกันอาจจะไม่กลับมาใช้บริการเราอีกเลย

**ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 2** ตำแหน่ง หัวหน้างานฝ่ายพิธีการศุลกากรขาเข้าผู้ชำนาญการ ศุลกากรประจำบริษัท โดยระบบ Zoom Meeting เมื่อ 16 มิถุนายน 2564 12.30-13.00 น.

### ช่วงที่ 1

**คำถาม:** 1. ท่านคิดว่า นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** ก่อนหน้านี้ ปี 2562 ผู้บริหารได้ประชุมหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานที่มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเพื่อนำแนวความคิดเห็นนั้น ๆ มาปรับกระบวนการทำงานที่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันและได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานและการทำงานที่อำนวยความสะดวกให้กับพนักงานและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า มีการบริการลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น

**คำถาม:** 2. ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์กรของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรมีทีมในการพัฒนาการบริการเพื่อให้เป็นผู้นำในกลุ่มผู้ให้บริการโลจิสติกส์ โดยที่ได้มีการลงทุนจัดซื้ออุปกรณ์ที่เหมาะสมและทันสมัยได้นำมาใช้เพื่อการติดต่อหรือทำงานบริการให้กับลูกค้าให้ตรงกับความต้องการและส่งงานได้อย่างรวดเร็ว ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า ถ้ามีก็จะมีการจัดการข้อร้องเรียนและทำให้ลูกค้าให้มีความเชื่อมั่นในองค์กรได้เหมือนเดิม

**คำถาม:** 3. ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** ได้เป็นองค์กรชั้นนำและเป็นผู้ให้บริการขนาดใหญ่ การจัดโครงสร้างองค์กรและการจัดระบบการบริหารเพื่อไม่ให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนเป็นเรื่องสำคัญ การจัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบให้แต่ละคนแต่ละหน่วยงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อทำให้องค์กรได้กำไรจากการทำงานและการบริการลูกค้าได้อย่างประทับใจ เน้นไป ในเรื่องการรับผิดชอบต่อทรัพย์สินของลูกค้าและความปลอดภัยของพนักงานและรับผิดชอบต่อสังคมไปพร้อมกับการทำงานบนมาตรฐานคุณภาพ

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ส่งผลอย่างแน่นอน เช่น การสร้างนวัตกรรมใหม่ ส่งผลให้การทำงานของห่วงโซ่มีความสะดวก รวดเร็ว ลดต้นทุนการบริหารจัดการสุดท้าย ทำให้ ปลายน้ำสามารถสร้างความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้นด้วย

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร คือ ถ้านวัตกรรมโซ่อุปทานขององค์กรเราไม่น่าสมัยเก่าหรือไม่ปรับอุปกรณ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปของระบบดิจิทัลยุคใหม่ก็จะทำให้ความสามารถในการติดต่อหรือทำให้ขาดการเชื่อมโยงการทำงานส่งข้อมูลที่ระบบไม่รองรับกันทำให้ทำงานได้ช้าและเสียเวลาในการทำงาน

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** มีผลต่อการดำเนินการทั้งโดยตรงและโดยอ้อมการจัดการความรู้ มีการถ่ายทอดและถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้ คนทั้งองค์กรสามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ได้ มาตรฐานเดียวกัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดการเรียนรู้การปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมถึง มีการเรียนรู้เพิ่มเติม หากมีองค์ความรู้ใหม่ๆ ใดก็ตามที่ต้องถ่ายทอด หากมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ก็สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ลูกค้าได้ การประเมินผลขององค์กร มีการประเมินจากลูกค้า เพื่อสร้างมาตรฐานและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้ง มี 3rd Parties ประเมินคุณภาพมาตรฐาน เพื่อให้ สร้างความมั่นใจต่อองค์กรและ ลูกค้าว่า เราสามารถดำเนินงานตามมาตรฐานที่กำหนดได้ ตลอดเวลา

**ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 3 ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายนำเข้า-ส่งออก องค์กร โดยระบบ Voice Call 17 มิถุนายน 2564 12.00-12.30 น.**

**ช่วงที่ 1**

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** ได้เข้าซื้อโปรแกรมที่ทันสมัยครอบคลุมระบบการทำงานเพื่อให้มีความเชื่อมโยงกับการทำงานของระบบ National Single Window (NSW) ของกรมศุลกากร สืบจากความคิดเห็นของพนักงานนำข้อเสนอที่พนักงานเสนอแนะมาเข้าประชุมหารือและได้นำมาใช้ให้รางวัลกับผู้เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในกระบวนการทำงานที่ทำให้งานตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์การของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** การบริการ ที่เด่น ใส่ใจ ส่งมอบตรงเวลา พัฒนาบริการเสริมสร้างบุคลากร

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์การมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** เน้นและส่งเสริมให้ทุนสนับสนุนการอบรมที่เกี่ยวข้อง ตัวแทนออกของและในระดับผู้อำนวยการบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ที่ทันต่อกฎหมายข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลง หลักเกณฑ์การตีความพิกัตอัตราบุคลากร รวมถึงการคำนวณราคาบุคลากร ในกระบวนการการค้าระหว่างประเทศ ต้องอาศัยประสบการณ์และไหวพริบของพนักงานและต้องมีความชำนาญที่สามารถทำงานต่อเนื่องกัน ได้จนถึงส่งงานให้ลูกค้าได้อย่างปลอดภัย ส่งเสริมในทุกตำแหน่งที่ต้องมีการอัปเดตความรู้ให้ทันต่อเทคโนโลยีและงานที่มีการนำเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ด้วย

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์การอย่างไร

**คำตอบ:** เห็นด้วย เพราะความชำนาญของพนักงานในงานองค์การ

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างไร

**คำตอบ:** ผลจากการทำงานที่ทันต่อเวลา ลูกค้าบอกและมีลูกค้าเพิ่มขึ้น

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์การอย่างไร

**คำตอบ:** การปรับตัวของพนักงานการเรียนรู้งานและแก้ไขปัญหาทางานได้อย่างรวดเร็ว สามารถแก้ปัญหาการทำงาน ณ เวลาที่เป็นอยู่ได้ อย่างรวดเร็ว และมีการประสานงานได้ทั่วทั้งองค์การ ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างดี เช่น สายป่านของโซ่อุปทาน เรื่องการใช้ร่วมขนส่งสินค้าที่ต้องการด่วนของลูกค้า พนักงานที่รับผิดชอบก็จะมีเครือข่ายมิตรภาพในการทำงานร่วมกันทำให้การทำงานสำเร็จ ส่งงานให้ลูกค้าได้ทันต่อความต้องการ ได้มีการวางแผนป้องกันความเสี่ยงในการทำงาน และการประเมินผลการทำงานทั่วทั้งองค์การ การจัดการความรู้ ส่งเสริมให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

**ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 4** ตำแหน่ง หัวหน้างาน/ผู้อำนวยการบุคลากรประจำบริษัท โดยระบบ 17 มิถุนายน 2564 เวลา 18.00-18.40 Zoom Meeting

**ช่วงที่ 1**

**คำถาม: 1.** นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** มีปรับเปลี่ยนและซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เป็นรุ่นใหม่ที่รองรับโปรแกรมการใช้งานของระบบโปรแกรมที่ทันสมัย ทำให้การทำงานได้สะดวกขึ้น เน้นเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลของลูกค้าและความปลอดภัยของพนักงานทำงานอย่างมีความสุขมีผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์กรของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** การบริการของบริษัท จะเป็นในเรื่องของการตอบคำถามที่ลูกค้าต้องการคำตอบเมื่อตอบได้และเคลียร์คำถามที่เกี่ยวกับปัญหาการนำสินค้าส่งออกหรือการนำเข้าสินค้ามาได้เป็นที่น่าพอใจของลูกค้าแล้วเขาก็จะใช้บริการของบริษัทของเราต่อเนื่องเลยและสามารถบอกได้ให้ธุรกิจเครือข่ายมาใช้บริการขององค์กรของเรา

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเรามีนโยบายและมีการประเมินการทำงานให้รางวัลและมีการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่มีผลและเมินการทำงานดีมากและไม่ได้รับข้อคอมเมนต์ (Comment) จากลูกค้า การทำงานเป็นทีมและมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปทิศทางเดียวกัน และการทำงานอยู่ภายใต้มาตรฐานการทำงาน และสร้างจิตสำนึกให้สำนึกต่อสิ่งแวดล้อมจัดการขยะแยกประเภท ปิดระบบไฟฟ้าที่ไม่มีการใช้งาน ตรวจสอบและช่วยกันดูแล

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ในกรณีพนักงานมีการปรับตัวอย่างมาก แต่องค์กรทีมบริหารไม่ได้เห็นชอบด้วย ก็จะทำให้พนักงานทำงานต่อไป ไม่สะดวก เช่น ผลของการติดต่อก็ติดขัด ผลของความรู้ที่ทันสมัยก็ไม่ได้รับ การทำงานก็ไม่คล่องตัว การประสานงานก็ หลายขั้นตอน แต่ องค์กรของเรา ทีมบริหารและทีมงานทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการปรับตัวทั้งระบบ มีการจัดอบรมยกระดับความรู้ในที่เอื้อกับการทำงาน และให้พนักงานทุกคนอบรมและฝึกปฏิบัติเรื่องการป้องกันความปลอดภัยในการทำงาน ในองค์กรเราได้ปรับคอมพิวเตอร์ทุกตัวและโน้ตบุ๊ค ให้เป็นระบบการใช้ภาษาอังกฤษทุกเครื่องเพื่อให้พนักงานหัดใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร และส่งเสริมให้อบรมยกระดับให้เชี่ยวชาญ การทำงานของทุกคนอยู่ภายใต้มาตรฐานการทำงานของ

ISO 9001:2015 และ AEO ให้เป็นไป ตามข้อบังคับการทำงานของกรมศุลกากร เพื่อให้ได้สิทธิ์พิเศษในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานอบรมให้ตรงกับตำแหน่งเพื่อประโยชน์ต่อการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** มีผลกระทบแน่นอน ถ้าไม่มีการจัดการที่ทันสมัย ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนจากของเดิมเพราะ ระบบหรือโปรแกรมไม่ได้รองรับการทำงานที่เป็นปัจจุบัน อาจจะยอมรับว่าเป็นต้นทุนที่สูญเสียไป แต่มองมุมการทำงานให้สำเร็จและรองรับการเก็บข้อมูลช่วยในการทำงานของพนักงานก็ทำให้ผลการทำงานดีขึ้น ขาดเสียไม่ได้เลยคือ การประชุมร่วมมือกับลูกค้า เพื่อให้การทำงานได้ดีขึ้นกว่าที่ทำประจำ เพราะการจัดการทั้งระบบจะต้องมองให้เห็นปัญหาทั้งหมดจะได้นำมา ปรับปรุงทำแผนการปฏิบัติงานใหม่ ทีมบริหารก็ต้องนำมาปรับแผนงานให้ เป็นไปในทิศทางที่ไม่ให้เกิดปัญหา เช่น ถ้าต้องการองค์ความรู้ที่เพิ่มก็ส่งเสริมให้มีการศึกษาอบรม ไม่ให้มีใครขาดช่วงเพราะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ผลก็จะนำมาปฏิบัติงานให้ดี ทำให้ลูกค้าเชื่อใจในที่สุด

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** มีผลกระทบอย่างแน่นอน เพราะถ้าองค์กรไม่มีความสามารถในการเตรียมตัว และมีทีมบริการและพนักงานที่มีความสามารถทำงานต่อคู่ไปด้วยกัน ก็อาจทำให้เกิดปัญหาทำงานได้ช้าและอาจจะทำงานไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า

**คำถาม: 4.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรดีขึ้น โดยที่มีการดำเนินงานขององค์กร (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริม ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ช่วยอธิบาย

**คำตอบ:** เห็นด้วยเพราะถ้าองค์กรไม่มีความกระตือรือร้นในการปรับตัวขององค์กรก็จะทำให้ตามคู่แข่งไม่ทันลูกค้าก็จะไปใช้บริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์เจ้าอื่นและไม่กลับมาอีก

**ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 5** ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายนำเข้า-ส่งออก โดยระบบ Voice Call 16 มิถุนายน 2564 12.00-12.30 น.

### ช่วงที่ 1

**คำถาม: 1.** นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** เรามีทีมระดับบริหารและพนักงานที่มากประสบการณ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า และมีการทำงานที่ได้การรับรองมาตรฐานการทำงาน โดยการนำหลัก SMART (Specific, Measurable, Realistic, Timely) มาปรับใช้ คือ การมีเป้าหมายที่เจาะจง สามารถวัดได้ในทางสถิติ

สามารถสำเร็จได้จริง เป็นไปได้ มีเป้าหมายสอดคล้องกับความเป็นจริง มีกำหนดเวลาของเป้าหมายที่ชัดเจน

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์การของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** การบริการ ที่เด่น ใส่ใจ ส่งมอบตรงเวลา พัฒนาบริการเสริมสร้างบุคลากรประสานงานครบวงจร ตอบสนองต่อลูกค้าได้ ไม่ว่าจะมิใช่บริการในด้านใดทางทีมงานของเราก็สามารถให้บริการและตอบคำถามได้ ด้วยความชำนาญพิเศษของพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ มีการบริการด้วยหลัก SMART

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์การมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** ทีมบริหาร ต้องมีแผนงาน ที่ต้องพัฒนาส่งเสริมให้ทุนสนับสนุนการอบรมที่เกี่ยวข้อง ตัวแทนออกของและในระดับผู้อำนวยการศุลกากร เพื่อให้มีความรู้ที่ทันต่อกฎหมาย ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไปตอบสนองสังคมด้วย SMART

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์การอย่างไร

**คำตอบ:** ส่งผลกระทบอย่างแน่นอน ถ้าไม่มีการนำนวัตกรรมโซ่อุปทานมาปรับมา ทบทวนและมาทำแผนงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและทันต่อความไวของเทคโนโลยีจะทำให้ความคล่องตัวขององค์การไปไม่ทันองค์การของคู่แข่งได้

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างไร

**คำตอบ:** ถ้าไม่มีการดำเนินงานและมีแผนธุรกิจ การทำงานตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำก็จะมีปัญหา การนำรูปแบบการบริการที่ทันสมัย การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการบริการให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า การตอบคำถามให้ลูกค้าได้รวดเร็วจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่เก่งละมีความเชี่ยวชาญ ดังนั้นการวางแผนก็จำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีไว้แต่แรกและปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของยุคปัจจุบัน

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์การอย่างไร

**คำตอบ:** องค์การของเราได้รับการรับรองจาก สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) และได้มีเทคโนโลยีติดตามสถานะของสินค้าติดตามสถานะของรถขนส่ง (GPS) เพื่อตอบคำถามและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า



### กลุ่มกิจกรรมการบริการคลังสินค้า

ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 6 รองประธานอาวุโสด้านกลยุทธ์ธุรกิจและผู้บริหารความเสี่ยงใน วันที่ 15 มิถุนายน 2564 เวลา 13.00-13.30 น. โดย Zoom Meeting

#### ช่วงที่ 1

**คำถาม: 1.** นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรได้ มีการปรับโมเดลการให้บริการโดยการปรับให้มีการทำงาน แบบ B2C แต่ต้องใช้งบการลงทุนในการดำเนินงาน งบลงทุนด้าน Network ค่อนข้างสูงและต้องอาศัย ระยะเวลาดำเนินการ เพราะเป็นการชีวิตในการได้เปรียบคู่แข่ง และ สำหรับองค์กรได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ปฏิบัติการและวาง Business Continuity Plan (BCP) แผนรับมือผลกระทบทางธุรกิจ ประกอบด้วย มาตรการดูแลลูกค้าและพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในช่วง ภาวะฉุกเฉิน บริหารสภาพคล่องอย่างมีประสิทธิภาพ ขยายช่องทางให้บริการและการตลาดที่ แตกต่าง เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็น New normal โดยเน้นเทคโนโลยี IT ทดแทนการ ทำงานแบบเดิม ควบคุมต้นทุนและปรับลดค่าใช้จ่ายตามแผนงาน เตรียมบุคลากรพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์กรของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้น อย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรได้ปรับตัวด้านการบริการแนวใหม่ อย่างรวดเร็วโดยต้องใช้งบลงทุน สนับสนุนด้านเทคโนโลยี มีการจัดตั้งหน่วยงานรองรับการทำงาน และช่องทางการขยายการ บริการ ได้ร่วมมือกับ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายอื่นซึ่งเป็นพาร์ทเนอร์จากเกาหลีใต้ รุกบริการใหม่ ‘Cold Chain Express Delivery’ หรือบริการจัดส่งสินค้าควบคุมอุณหภูมิแบบด่วนพิเศษ สามารถ ควบคุมอุณหภูมิแบบแช่เย็น (Chilled) และแช่แข็ง (Frozen) เน้นสินค้าอาหารประเภทพร้อมปรุง และพร้อมทาน เน้นเจาะกลุ่มร้านอาหาร (B2B) และกลุ่มผู้บริโภค (B2C) ในเบื้องต้นเริ่มให้บริการ ในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล ก่อนขยายไปยังจังหวัดอื่น ๆ ในอนาคต เน้นเรื่องสุขอนามัยและความรวดเร็วในการจัดส่ง และเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ขนส่งสินค้าที่มีศักยภาพ ร่วมเชื่อมต่อระบบเข้ากับแพลตฟอร์มที่บริษัทฯ พัฒนาขึ้นเพื่อสร้างเน็ตเวิร์กการขนส่งครอบคลุมทั่วประเทศ ใช้ระบบซอฟต์แวร์บริหารจัดการทุกส่วนงานแบบ 100% เช่น ระบบ WHMSPlus เพื่อบริหาร คลังสินค้า, ระบบขนส่ง Delivery Management System (DMS), ระบบบริหารลานจอดพักรถยนต์ Auto Yard Management System (AYMS) เป็นต้น ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันองค์กรได้มองเห็น โอกาสที่จะคิดค้นและพัฒนา ‘New Solutions’ เพื่อแก้ไข Pain point หรือปัญหาของลูกค้า และการ

พัฒนา 'New Services' เพื่อรักษารายได้หรือขยายฐานลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่มีข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจของลูกค้า

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** มีการจัดตั้งทีมงานบริหารความเสี่ยง บริการกลยุทธ์ขององค์กร ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยทำงานภายใต้ระบบมาตรฐานคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการจนได้รับรองมาตรฐาน ISO 9001:2015 ได้รับการประเมินมาตรฐานไอเอสโอ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ จุดอ่อน -จุดแข็ง จะนำมาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินธุรกิจของตนเองได้ทัน ทั้งยังสร้างระบบที่สร้างความน่าเชื่อถือตอบ โจทย์ผู้รับบริการ ได้อย่างตรงจุด สามารถขยายตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศได้

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรได้ปรับแผนยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยน (Transform) การบริการของโลจิสติกส์ในทุกมิติ มีดังนี้

**กลุ่ม 1 ธุรกิจโลจิสติกส์** โดยเพิ่มบริการที่หลากหลายเพื่อครอบคลุมบริการครบวงจรรองรับลูกค้าทั้งแบบ B2B และ B2C อาทิ การขนส่งเครื่องจักรกลหนักที่รองรับ โครงการลงทุนต่างๆ ใน EEC บริการขนส่ง e-Commerce บริการ Self-Storage (ห้องเก็บของส่วนตัวให้เช่า) และบริการจัดเก็บและแสดงงานศิลปะครบวงจร นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีแผนขยายโครงสร้างพื้นฐานโลจิสติกส์อื่น ๆ เช่น การให้บริการท่าเทียบเรือ โดยปัจจุบันบริษัทฯ เริ่มให้บริการยกขนตู้รถไฟบริเวณท่าเรือแหลมฉบัง

**กลุ่ม 2 ธุรกิจอาหาร** บริษัทฯ จะให้บริการ Food Supply Chain Solutions ตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบสำหรับลูกค้า กระบวนการแปรรูปและจัดเตรียมวัตถุดิบพร้อมปรุง อาทิ ผักหั่นฝอย ไข่เหลวบรรจุขวด อบขนมปังและเบเกอรี่ สำหรับกลุ่มลูกค้า Quick Services Restaurants ซูเปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อ บริการจัดเก็บและกระจายสินค้า รวมทั้งเป็นตัวแทนนำเข้า-ส่งออกสินค้าเกี่ยวกับอาหารจากทั่วโลก

**กลุ่ม 3 ธุรกิจไอที** บริษัทฯ จะใช้เทคโนโลยีเป็นแกนหลักในการพัฒนา และดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งพัฒนาด้านการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่สำคัญ (Business Intelligence) เพื่อใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางช่วยให้สามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ

สามารถพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้ล่วงหน้า รวมทั้งสร้างให้เกิดโมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ ตลอดห่วงโซ่คุณค่า

**กลุ่ม 4 ธุรกิจอินเวสต์मेंต์** เน้นการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์หรือกองทุนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโลจิสติกส์ รวมทั้งการลงทุนใหม่ๆ ในธุรกิจที่มีศักยภาพเติบโตในอนาคต

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** เห็นด้วยถ้าไม่มีการขับเคลื่อนด้วยระบบการบริหารจากระดับที่บริหารที่มีความทันสมัยและมีทีมที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างชำนาญจะไม่สามารถมีกระบวนการนำพาทรัพยากรขององค์กรให้ขับเคลื่อนได้อย่างแน่นอน เหตุผล ที่พนักงานจะทำงานได้อย่างรวดเร็วต้องมีเทคโนโลยีที่ทำให้ทำงานได้อย่างรวดเร็ว และต้องสนับสนุนให้พนักงานได้มีการอบรมยกระดับความรู้ในการทำงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างทันสมัย เพื่อรองรับกับเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ที่นำมาช่วยในการทำงานด้วย และมีการสร้างขวัญกำลังใจ สวัสดิการตอบแทนและมีบทลงโทษที่ชัดเจนและต้องสร้างให้พนักงานในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าและสังคม

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** จากสถานการณ์โควิดที่เกิดขึ้นองค์กรเราเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การที่ได้รับผลกระทบก็จะมีผลไม่บ่อยมากนัก แต่เนื่องด้วยสถานการณ์เกิดขึ้นทุกประเทศได้รับผลกระทบ ดังนั้น แผนการดำเนินงานขององค์กรก็มีผลกระทบตามไปด้วย จึงทำให้ แผนความเสี่ยงขององค์กรที่เรา มีนั้น ได้นำออกมาปฏิบัติการ ทำให้ รับมือกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ได้ องค์กรของเราได้ มีบริษัทพันธมิตรที่แข็งแกร่งให้ความร่วมมือทางการค้า ทำให้สามารถขยายตลาดและสร้างรายได้ทันทีทั้งในอาเซียนและได้หัว เป็นการต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่มให้คลังสินค้าควบคุมอุณหภูมิ (ห้องเย็น) ที่มีอยู่ทั่วอาเซียน และธุรกิจอาหารเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตเนื่องตามเทรนด์โลกด้วยอุปสงค์-อุปทานของแต่ละพื้นที่

**คำถาม: 4.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรดีขึ้นโดยที่มีการดำเนินงานขององค์กร (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริม ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ช่วยอธิบาย

**คำตอบ:** เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะถ้าเราไม่ขับเคลื่อนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการค้าที่ทันสมัย การฝึกทักษะให้พนักงานมีความเป็นมืออาชีพ ก็เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน แผนป้องกันความเสี่ยง การให้ค่าตอบแทนสวัสดิการ ทำให้พนักงานมีการลาออกน้อยลงทำให้ องค์กรของเราไม่ได้รับผลกระทบจากการทำงานของพนักงาน เพราะพนักงานทำงานอย่างมีความสุขและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 7 ผู้จัดการทั่วไป โดยระบบ Zoom Meeting 15 มิถุนายน 2564 เวลา 18.00-18.40 น.

### ช่วงที่ 1

**คำถาม: 1.** นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** แนวทางขององค์กร มีดังนี้ 1) นำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี มาเป็นเครื่องมือและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน 2) พัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในงานและเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริการ โลจิสติกส์ ผ่านหลักสูตรการอบรมความชำนาญขององค์กรเอง เพราะมีทีมงานที่เก่งทั้งปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาในงาน ที่จะทำการอบรมเชิงปฏิบัติการให้ก่อนออกไปเป็นผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ให้กับลูกค้า (Glow fast hiring program) และมีการเสริมทั้ง มีการอบรมออนไลน์ (online training) 3) การบริการให้คำปรึกษา การแก้ไขปัญหาในงานตลอดทั้งโซ่อุปทานให้กับลูกค้า (value-added services for integrated end-to-end supply chain solutions)

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์กรของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเรามีความสามารถในการให้บริการครอบคลุมทั่วโลกของเรา คู่ค้าระดับโลกของคุณไม่ว่าความท้าทายของคุณคือการเข้าไปบุกเบิกตลาดใหม่ ๆ หรือขยายธุรกิจในตลาดเดิม องค์กรก็มีการให้บริการ บุคลากร และความเชี่ยวชาญที่คุณต้องการอยู่ครอบคลุมพื้นที่ทั่วโลก ด้วยเรามีพาร์ทเนอร์ด้านโลจิสติกส์ มีข้อได้เปรียบและความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีคลังสินค้าและสำนักงานถึง 1,400 แห่ง พื้นที่จัดเก็บสินค้าถึง 11,700,000 ตารางเมตรซึ่งมีอยู่ในกว่า 55 ประเทศและเขตพื้นที่ทั่วโลก

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กร มี ทีมบริหารที่มีความสามารถทั่วโลก และมีการจัดการที่เข้าถึงการทำงานของพนักงาน ดังนั้นจึงทำให้ แนวทางในการจัดการ อบรมและพัฒนาเชิงปฏิบัติการพนักงานได้อย่างมืออาชีพ มีหลักสูตรเป็นของตนเอง และทำให้พนักงานพอใจและเข้าใจในระบบการทำงานได้อย่างดีก่อนออกไปทำงานบริการลูกค้า และการจัดการปรับเปลี่ยน โครงสร้างให้เหมาะสมกับการทำงานส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่มีความสามารถขึ้นมาบริหาร และมีทีมงานที่คอยให้คำปรึกษากับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ทำให้ลูกค้าพอใจเชื่อใจในการทำงาน องค์กรจะมีการปลูกฝังเรื่อง ทักษะคิดในการทำงาน การทำงานที่รวดเร็วและถูกต้อง มีความคิดทางบวก ปลูกฝังเรื่องการนับถือผู้อาวุโส และการยอมรับซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีม

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** สำคัญที่ทีมบริหาร โครงสร้างการบริหาร เงินลงทุน พนักงานพร้อมทำงานเป็นทีมงานก็ ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวทั้งระบบการดำเนินงานได้ มีการปรับตัวและการประเมินความเสี่ยงที่จะมากระทบได้ทัน เช่น การวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม (ERP) มีการนำ SAP ที่เป็นแพ็คเกจ ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าใช้โดยบริษัททั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ที่มีความสามารถในการปรับขนาดได้เต็มที่โดยโปรแกรมที่ช่วยจัดการสายงานทุกสายงานของธุรกิจให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแนวคิดและการปรับตัวขององค์กรได้การสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ องค์กรของเรามี การประสานงานทำงานเป็นทีม แก้ไขปัญหาปฏิบัติงานได้คล่องตัว และได้รับการรับรอง ระบบคุณภาพที่ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ได้นำมาใช้ คือ ISO 9001:2015 , 14001:2015 และ OHSAS 18001:2007 ซึ่งกำหนดข้อกำหนดที่ช่วยให้องค์กรสามารถแสดงความสามารถของเราในการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า และ มีการเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้า การวางแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Plan) การจัดตั้งศูนย์บัญชาการเหตุการณ์ฉุกเฉิน สถานที่ตั้งและสะดวกในเส้นทางขนส่ง

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ทำให้องค์กรได้รับความน่าเชื่อถือ และการได้เปรียบทางการแข่งขัน

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการเพิ่มเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน และช่วยในการประมวลผลการวิเคราะห์งาน การคำนวณ การบันทึกข้อมูล ด้วยการนำโปรแกรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ในการทำงานทำให้พนักงานไม่เกิดความเครียดและความเหนื่อยล้าจากการทำงาน การให้คำตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขและไม่ออกกลางคัน หรือหยุดไปโดยไม่บอกกล่าว เรื่องการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ได้จัดทำแผนการบริหารงานตลอดปี ล่วงหน้าทุกองค์กรจัดทำแผนการอบรม การพัฒนาคนให้มีการเพิ่มความรู้ที่ทันสมัยเหมาะสมกับตำแหน่งงานและมีการประเมินผลงานที่สามารถวัดผลของงานได้ องค์กรที่มีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ส่งผลให้ผลการดำเนินงาน ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง และมีการบอกต่อปากต่อปากในด้านบริการที่ดีขององค์กร

**คำถาม: 4.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรดีขึ้น โดยที่มีการดำเนินงานขององค์กร (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริม ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ช่วยอธิบาย

**คำตอบ:** เห็นด้วยอย่างยิ่ง บริษัทที่มีความสามารถในการปรับตัวด้าน เทคโนโลยี ปรับกลยุทธ์ความเสี่ยง รวมถึงบริหารทรัพยากรบุคคล เล็งเห็นถึงสวัสดิการสำหรับพนักงาน ให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน เช่น โปรแกรม Health and Well Being และ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยการทำงาน การนำซอฟต์แวร์ เช่น SMART WAREHOUSE TECHNOLOGY, IMPROVE WAREHOUSE PRODUCTIVITY, ระบบบริหารจัดการขนส่ง (TMS: Transportation Management System), ระบบบริหารจัดการกองรถขนส่ง (Fleet Management System), ระบบการวางแผนและเส้นทางการเดินรถ (Vehicle Routing & Planning), ระบบตรวจหาตำแหน่งและควบคุมการเดินรถ (Vehicle Based System) ระบบกำหนดตำแหน่งทั่วโลก (Global Positioning Systems : GPS) END TO END VISIBILITY PORTAL My Supply Chain.dhl.com, xDock/Box Scanning, W/H Oder, ระบบจัดการและเอกสารต่างๆ (Shipment Order), Track &Trace, Order Translation, Master data Management, โปรแกรมบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management System) ทีมบริหารจะต้องทำหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานรองรับความไวของเทคโนโลยีด้วยเช่นกัน ทำให้องค์กรเราทำงานได้รวดเร็วขึ้น

**ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 8** ผู้บริหารคลังสินค้าและกระจายสินค้า โดยระบบ Voice Call วันที่ 10 สิงหาคม 2564 เวลา 18.00-18.40 น.

## ช่วงที่ 1

**คำถาม: 1.** นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเรามีเครือข่ายทั่วโลก และตั้งอยู่ในท้องถิ่นที่เป็นภูมิศาสตร์ของแหล่งอุตสาหกรรมที่แข็งแกร่งในประเทศต่างๆ ทั่วโลก หมายความว่า การติดต่อประสานงานมีความเชื่อมโยงกันได้ทั่วโลก และองค์กรมีการจัดการอย่างน่าเชื่อถือและสม่ำเสมอในทุกประเทศ องค์กรของเรามีเชื่อมโยง คือ โหมคการขนส่ง เน้นเพิ่มความเร็วและมองเห็นในการจัดส่งของลูกค้า การบริการเสริมและการจัดการคลังสินค้าขององค์กรมีการสร้าง โซลูชันแบบครบวงจรอย่างแท้จริงซึ่งครอบคลุมห่วงโซ่อุปทานของคุณอย่างเต็มรูปแบบ เน้นการสร้างพันธมิตรเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก และ มีการประเมินความเสี่ยง และสำรวจความคิดเห็นของพนักงานและนำมาปรับแผนการทำงานตามหน่วยงานเพราะแต่ละสถานที่ตั้งคลังสินค้ามีลูกค้าและสินค้าที่แตกต่างกัน จึงต้องหาแนวทางการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าก่อน

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์กรของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** มีการนำเทคโนโลยีเซนเซอร์ (สมาร์ตบ็อกซ์) ซึ่งองค์กรได้ สร้างการทำงานร่วมกันในห่วงโซ่อุปทานขององค์กรร่วมกับใช้เครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมมือกันเป็นอย่างดี ทำให้บริการนี้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในทุกรูปแบบของการขนส่งแบบส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเรามีความหลากหลายและเป็นสากล สร้างแรงบันดาลใจและดึงดูดผู้คนทุกวัยและทุกอาชีพ องค์กรได้สนับสนุนการพัฒนาพนักงานของเราและมอบโอกาสทางอาชีพในและต่างประเทศให้กับพนักงาน ความสัมพันธ์ของพนักงานขึ้นอยู่กับความไว้วางใจซึ่งกันและกันและปรัชญาความเป็นผู้นำร่วมกันของพนักงาน ต้องมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เคารพความต้องการของแต่ละบุคคลและเห็นคุณค่าในการมีส่วนร่วมของทุกคน ทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีการปรับขนาดของการนำช่องทางเลือกเทคโนโลยีมาให้เหมาะสมกับองค์กร ได้นำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการที่เป็นมาตรฐานสำหรับเครือข่ายภายในและภายนอกทั่วโลก

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** กลยุทธ์ของเราครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินการอย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จ ด้วยการท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ องค์กรเรามุ่งมั่นสู่ความสามัคคีทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** มีผลกระทบแน่นอน แต่ องค์กรของเราได้มีการนำ นวัตกรรมแบบเปิดคือหัวใจสำคัญของปรัชญาวัตกรรมการขององค์กร คือ การจุดประกายนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนลูกค้าและอุตสาหกรรมของเราให้ก้าวไปข้างหน้า โดยการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในเครือข่ายที่เป็นนวัตกรรม เช่น International Data Space Association, IDG (International Data Group), HOLM (House of Logistics and Mobility), CIMT (Cross-Industry Maker Tank) และกลุ่มคอยซ์บาห์น นอกจากนี้ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการด้านนวัตกรรมของเรา เราได้พบปะกับผู้เชี่ยวชาญ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรเพิ่มเติมจากหลากหลายสาขาเพื่อสำรวจความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการทำงานร่วมกันของเรา การใช้ความคิดสร้างสรรค์และเทคนิคนวัตกรรมล้ำสมัยช่วยพัฒนาผลลัพธ์แบบ win-win ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ในไม่ช้าหลังจากนั้นในธุรกิจประจำวันของเราเพื่อโอบรับอนาคตร่วมกัน

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ส่งผลกระทบอย่างแน่นอน ถ้าองค์กรไม่มีการปรับตัวและปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่มีเหตุการณ์ ที่ไม่มีการทำแผนงานรองรับเอาไว้ การขาดพนักงานที่มีความสามารถและการรักษาการคงอยู่ของพนักงานก็ องค์กรต้องมีนโยบายการมีความรับผิดชอบต่อสังคม และการเน้นคุณภาพการบริการโลจิสติกส์เป็นสำคัญผลการดำเนินงานถึงได้รับความน่าเชื่อถือ

**คำถาม: 4.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรดีขึ้น โดยที่มีการดำเนินงานขององค์กร (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริม ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ช่วยอธิบาย

**คำตอบ:** เห็นด้วย เพราะ ทุกองค์กร จะต้องมีความสามารถในการปรับตัวในองค์กรของตนเองเพื่อทำให้องค์กรของตนเอง ขับเคลื่อนไปได้ พร้อมต้องมีแนวทางสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการทำงานเป็นทีมงานและ การมีทีมบริหาร และการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่ทำงานร่วมกันได้ทั้งโซ่อุปทาน บนเวทีการเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดใหญ่

**ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 9\_** ผู้จัดการ โดยระบบ Voice Call วันที่ 17 สิงหาคม 2564 เวลา 18.00-18.40 น.



## ช่วงที่ 1

**คำถาม: 1.** นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเรามุ่งมั่นที่จะนำเสนอบริการที่มีคุณภาพและประสิทธิผลสูง ซึ่งนำไปสู่อนาคตที่ดีกว่าสำหรับความต้องการและความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าและสังคมของเรา ความมุ่งมั่นนี้ขับเคลื่อนโดยพันธกิจขององค์กรในการก้าวขึ้นเป็นบริษัท โลจิสติกส์ซัพพลายเชนที่โลกต้องการ และด้วยค่านิยมและพฤติกรรมภายใต้แนวคิดริเริ่มด้านการจัดการของเรา ด้านสุขภาพและความปลอดภัยเรารับรองสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและสนับสนุนโดยมุ่งเน้นที่การปฏิบัติตามโดยไ้ คำนึงถึงสถานที่ สำนักงาน หรือสถานที่พนักงานทำงาน มาตรฐานกระบวนการ เรามุ่งมั่นที่จะพัฒนากระบวนการสำหรับลูกค้าและธุรกิจที่มอบบริการในระดับที่ลูกค้าสามารถไว้วางใจได้ ไม่ว่าพวกเขาจะทำธุรกิจที่ใดในโลก องค์กรของเราได้ การรับรองมาตรฐานอย่างเป็นทางการ ดังนี้ Accreditations / Certifications

- The first exclusive licensed customs brokerage in Thailand
- ISO 9001:2015 (Quality Management System)
- ISO 13485:2016 (Medical Devices – Quality Management Systems)
- ISO 14001:2015 (Environmental Management System)
- ISO 45001:2018 (Occupational Health & Safety Management System)
- International Air Transport Association (IATA) approved
- Q Mark certified by Thailand Department of Land Transport

และ องค์กรของเรามีพนักงานที่มีความสามารถเชี่ยวชาญและรักองค์กร และเรามีทีมงานที่บริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าโดยการให้คำปรึกษาอย่างทันเวลา

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์กรของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเราเป็นการให้บริการที่ครบวงจร แต่จะนำเสนอเรื่อง การบริการของงานส่วนการบริการงานคลังสินค้า ดังนี้ องค์กรเรามี

- 1) ศูนย์กระจายสินค้า ที่ตั้งอยู่ในเชิงกลยุทธ์ซึ่งออกแบบมาเพื่อจัดการสินค้าคงคลัง การจัดเก็บ การขนส่งย้อนกลับ และข้อกำหนดในการกระจายสินค้า
- 2) มีการจัดการสินค้าคงคลังที่จัดการ โดยผู้ขายให้มีการปรับปรุงการจัดการสต็อกด้วยการวางแผนความต้องการและการคาดการณ์สินค้าคงคลังและการมองเห็นข้อมูลตลอดเวลา

3) ให้คำปรึกษาด้าน ไซตล์คลังสินค้าให้คำแนะนำเกี่ยวกับที่ตั้งคลังสินค้าที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงการจัดการสินค้าคงคลังและการจัดจำหน่ายผ่านตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ที่ดีขึ้นของสิ่งอำนวยความสะดวกและเครือข่าย

4) นวัตกรรมไอที การควบคุมสต็อกและการขนส่งผ่านระบบการมองเห็นภายในหรือ WMS ของเรา ให้การมองเห็นและการวางแผนการขนส่งและสถานะสต็อกที่ทันเวลาและแม่นยำ

5) คลังสินค้าควบคุมอุณหภูมิ สิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถรวมเข้ากับความต้องการที่ควบคุมอุณหภูมิได้ในอุตสาหกรรมที่หลากหลายและข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ

6) ศูนย์รวม (CFS) บริการการรวมบัญชีซึ่งครอบคลุมบริการ Origin Cargo Management และ Less-Container-Load (LCL) ปรับปรุงประสิทธิภาพการขนส่ง การวางแผน และการคาดการณ์โดยเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานที่ปรับปรุง

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กร มีแนวทางในการจัดการที่ยึดตามกิจกรรมประจำวันของพนักงานของเรา ให้พนักงานเข้าใจดีว่าทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดของเราคือพนักงาน ความรู้และประสบการณ์ของพวกเขาพนักงานทุกคนต้องการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง นั่น กิจกรรมไคเซ็น เราทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อหาวิธีที่ดีกว่าในการให้บริการและปรับปรุงคุณภาพของเราให้กับลูกค้าผ่านกิจกรรม Kaizen ในทุกระดับของธุรกิจของเรา

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ส่งผลกระทบแน่นอน เพราะการบริหารจัดการอยู่ที่ทีมบริหาร ถ้าไม่มีนวัตกรรมโซ่อุปทานทั้งระบบก็จะทำให้ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรลดน้อยลงไป ส่งผลถึงการจัดการองค์กรต้องมีการบริหารทั่วทั้งองค์กรหรือทั้งระบบการทำงานซึ่งถ้าทำแค่หน่วยงานเดียวการทำงานไม่ให้ความร่วมมือไม่มีกลยุทธ์ไม่มีแผนงานไม่มีคนรับผิดชอบที่ชัดเจน ถ้ากรณีที่เกิดเหตุการณ์ จำเป็นต้องมีแผนการบริหาร และการจัดทำแผนงานด้วยระบบ Kaizen ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมความสามารถให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** เครื่องมืออันทรงพลังของเรารวมเอาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการมองเห็นแบบ end-to-end เข้ากับการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ – ให้ข้อมูลเชิงลึกระดับใหม่เพื่อช่วยคุณเพิ่มประสิทธิภาพซัพพลายเชนของคุณ

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** คิดว่า ถ้าองค์กรไม่มีความสามารถในการปรับตัว ผลการดำเนินงานก็ไม่ใช่เป็นที่ยอมรับเพราะการทำงานต้องมีการปรับตัวปรับเปลี่ยนด้านความสามารถแม้กระทั่งพนักงานก็ต้องมีการยกระดับมือ และการนำเทคนิควิธีการมาช่วย ก็ต้องมีการฝึกอบรมกันให้เกิดความชำนาญกับการปรับด้านแผนงานหรือการนำกลยุทธ์มาใช้ มีมาตรฐานการทำงานที่ดีแล้วก็ต้องมีกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่อง และต้องสร้างจิตสำนึกให้พนักงานรับผิดชอบต่อสังคมและประเมินความเสี่ยงที่จะขึ้นด้วย

**คำถาม: 4.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรดีขึ้น โดยที่มีการดำเนินงานขององค์กร (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริม ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ช่วยอธิบาย

**คำตอบ:** เห็นด้วยถ้าองค์กรไม่มีความสามารถในการปรับตัว ในด้านนวัตกรรม และการจัดการที่ทันสมัย และการพัฒนาคนให้ดี แล้ว องค์กรจะไม่สามารถต่อสู้กับกลยุทธ์การแข่งขันของกลุ่มองค์กรเดียวกันได้ซึ่งปัจจุบันได้มีการแข่งขันอย่างรุนแรง

**ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 10** ตำแหน่ง หัวหน้างานอาวุโส โดยระบบ Voice Call วันที่ 19 มิถุนายน 2564 เวลา 12.00-12.30 น.

### ช่วงที่ 1

**คำถาม: 1.** นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเราได้มี นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนี้

1. บริการขนส่งและการจัดจำหน่ายภายในประเทศ
2. คลังสินค้าเก็บอะไหล่รถยนต์และบริการขนส่งแบบมิลล์รัน (Milk-run)
3. บริการพิธีการศุลกากร
4. การขนส่งสินค้าส่งให้โมเดิร์นเทรดทั่วประเทศไทย
5. COLD CHAIN LOGISTICS
6. การบริการ 4PL (บริการโลจิสติกส์ของบุคคลที่สี่)
7. คลังสินค้าและศูนย์การกระจายสินค้า
8. ขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ควบคุมและทำขนส่งตู้คอนเทนเนอร์แบบห้องเย็น

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์กรของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** 1) บริการการขนส่งและการจัดจำหน่ายภายในประเทศ

2) การบริการคลังสินค้าเก็บอะไหล่รถยนต์และบริการขนส่งแบบมิลรัน (Milk-run) นอกจากนี้ เราเสนอทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของคุณ เช่น บริการ Milk-run บริการโหลดแบบรวมที่แพร่หลาย และการจัดส่ง/การขนส่งทางสายหลักโดยใช้การจัดจำหน่ายและศูนย์ X-Dock ของเรา Just in time Delivery นำสิ่งที่คุณต้องการเมื่อคุณต้องการ นี่คือนิวแนวคิดของวิธีการ JIT (ทันเวลาพอดี) ที่คิดค้นโดยผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นในขั้นต้น เพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์และต้นทุนสินค้าคงคลังขององค์กร เรามีวิธีการจัดส่งที่หลากหลาย รวมถึงการจัดส่งแบบหลายความถี่และการส่งมอบใบสั่งผลิตที่เชื่อมโยงกับแผนการผลิตงานคลังสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าของเรา ซึ่งให้บริการคลังสินค้าที่เหมาะสมพร้อมโซลูชันที่ยืดหยุ่น เช่น การใช้ระบบการจัดการคลังสินค้า (WMS) ของเราเอง ศูนย์นำเข้า บริการที่ราบรื่นสำหรับการดำเนินการนำเข้าทั้งหมด เช่น พิธีการทางศุลกากรนำเข้า การนำออก (ขนถ่าย) การจัดเก็บในบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย และการจัดส่งไปยังผู้ใช้ปลายทาง ศูนย์ส่งออก บริการที่ไร้รอยต่อสำหรับการดำเนินการส่งออกทั้งหมด เช่น การจองสินค้า บรรจุภัณฑ์ส่งออก การเตรียมเอกสาร การจัดการพิธีการศุลกากร การจัดการการจัดส่ง และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ต้นทุนต่ำสำหรับการขนส่งทางอากาศ/ทางทะเลที่ตรงตามข้อกำหนดของประเทศต่างๆ ศูนย์กระจายสินค้า การรับสินค้าของลูกค้าและการส่งมอบให้กับผู้ใช้ปลายทางด้วยการแปลงการบรรจุ/การบรรจุหีบห่อ การตรวจสอบก่อนส่งมอบ ศูนย์ X-Dock เมื่อเราได้รับสินค้าที่คลังสินค้า เราจะจัดเรียงตามปลายทางแต่ละแห่งทันที และบรรจุทุกชั้นรถบรรทุกโดยไม่มีการจัดเก็บชั่วคราว การลดระยะเวลารอคอยสินค้าและปรับปรุงอัตราส่วนการบรรทุกของรถบรรทุก สามารถลดต้นทุนสินค้าคงคลังสำหรับองค์กร

3) การบริการพิธีการศุลกากร เป็นตัวแทนออกของที่ได้รับการรับรองจากกรมศุลกากรที่ได้รับอนุญาตหมายเลข 12 และ AEO โดยให้บริการพิธีการทางศุลกากรในฐานที่ปรึกษาที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย

4) การขนส่งโมเดิร์นเทรด เราให้บริการขนส่งที่มีประสิทธิภาพซึ่งครอบคลุมถึงโรงงานของลูกค้า หรือคลังสินค้าของศูนย์กระจายสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้า Modern Trade ทั้งหมดในประเทศไทย

5) COLD CHAIN LOGISTICS เรากำลังตรวจสอบและแก้ไขปัญหาสำหรับสินค้าที่ต้องการอุณหภูมิที่แตกต่างกัน ซึ่งครอบคลุมถึงบรรยากาศ เครื่องปรับอากาศ แห่เย็น และแช่แข็ง (25 องศาเซลเซียส ถึง -20 องศาเซลเซียส) เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ในเวลาที่เหมาะสมและในสถานะที่เหมาะสมระหว่างการขนส่ง

6) การบริการ 4PL (บริการ โลจิสติกส์ของบุคคลที่สี่)

7) ด้านคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า เราให้บริการจัดการคลังสินค้าแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งรวมถึงการจัดเก็บ การหยิบ การบรรจุ การจัดส่ง การจัดการสินค้าคงคลัง การปฏิบัติตามคำสั่งซื้อ และบริการด้านปฏิบัติการที่มีมูลค่าเพิ่ม ซึ่งออกแบบเฉพาะลูกค้าหลายราย คลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าที่ออกแบบเฉพาะตามสถานที่ต่างๆ ตามความต้องการของลูกค้า

8) การขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ เรามีประสบการณ์ที่แข็งแกร่งในด้านการจัดการและการบริการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์สำหรับผู้คอนเทนเนอร์ทั่วไปและผู้คอนเทนเนอร์แบบห้องเย็น ทั้งการนำเข้าและส่งออก ครอบคลุมถึงการขนส่งระหว่างทางจากท่าเรือทั้งหมดในประเทศไทย ไปยังปลายทางทั่วประเทศ

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเรา มีวิสัยทัศน์ “การเป็นผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ที่มีวิธีการที่ดีที่สุดด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะและความเชี่ยวชาญของพนักงาน และมีพันธกิจ “มีความรับผิดชอบต่อสังคมและเพิ่มประสิทธิภาพซัพพลายเชนด้วยต้นทุนที่เหมาะสมพร้อมความสุขของพนักงานทุกคนในบริษัท” พนักงานทุกคนรับทราบและปฏิบัติตามไปในทิศทางการทำงานภายใต้มาตรฐานคุณภาพที่ได้รับการรับรองทั้งองค์กร องค์กรเรามีเรื่องที่เด่น คือ ได้รับการรับรองมาตรฐานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ เรามีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน เมื่อลูกค้ามีปัญหาก็สามารถตอบปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที และเราลงทุนในการนำเทคโนโลยีพร้อมทั้งเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทำให้มีการบริการที่แตกต่างกับผู้ให้บริการ โลจิสติกส์รายอื่น

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ถ้าองค์กรไม่มีการนำฮาร์ดแวร์และโปรแกรมซอฟต์แวร์มาปรับใช้ในองค์กร พนักงานก็ไม่มีความสุขในการทำงานและพนักงานก็จะลาออกไปร่วมงานกับองค์กรอื่น แต่เมื่อเราคือองค์กรขนาดใหญ่เรามีแผนรับมือการการปรับตัวโซ่อุปทานอย่างดี จึงทำให้เราทำงานบนความแตกต่างและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

**คำถาม: 2** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** จากแนวคิดของเราส่งผลกระทบกับผลการดำเนินงาน คือการประเมินผลงานของพนักงานก็จะดีเมื่อมีแนวทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้อบรมเรียนรู้งานให้ดีขึ้น จะทำให้

พนักงานรักองค์กรและทำงาน ได้เต็มความสามารถ อีกอย่างพนักงานทุกคนมีจิตสำนึกรักองค์กร และมีความรับผิดชอบต่องาน

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ถ้าทีมบริหารไม่มีการวางแผนด้านการจัดการความเสี่ยงและมาตรการป้องกัน ความปลอดภัยในการทำงานของเราจะไม่มีทางนำพาพนักงานให้ทำงานได้ตามความต้องการของลูกค้า

**คำถาม: 4.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรดีขึ้น โดยที่มีการดำเนินงานขององค์กร (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริม ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ช่วยอธิบาย

**คำตอบ:** เห็นด้วย ถ้าไม่มีการปรับตัวและทีมบริหารที่มีวิสัยทัศน์ก็จะทำให้การทำงานบริการแบบเดิมและไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ แต่เมื่อองค์กรของเราหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์บนความเชี่ยวชาญของพนักงานก็จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถมีความสามารถในการแข่งขันและทำให้ลูกค้าเชื่อใจและบอกต่อให้ด้วย

#### กลุ่มกิจกรรมการบริการขนส่ง

**ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 11** หัวหน้างานฝ่ายบุคคล สถานที่สัมภาษณ์สำนักงานของบริษัท เขตท่าเรือแหลมฉบังชลบุรี เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2564 เวลา 12.00- 12.40 น.

#### ช่วงที่ 1

**คำถาม: 1.** นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2015, 14001:2015 และ OHSAS 18001:2007 ซึ่ง ได้พัฒนาระบบการจัดการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยใช้ ISO 9001, 14001 และ OHSAS 18001 ซึ่งกำหนดข้อกำหนดที่ช่วยให้องค์กรสามารถแสดงความสามารถของเราในการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า กฎหมายที่บังคับใช้ และ ข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ เพื่อให้แน่ใจว่าการจัดการคุณภาพ การดำเนินงาน ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมของเราสะท้อนถึงความมุ่งมั่นของเราต่อความต้องการของลูกค้าและปรับปรุงกระบวนการของเราอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการส่งมอบบริการ และองค์กรของเราซึ่งเน้น นโยบายคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เช่น ปฏิบัติตามมาตรฐานและคุณภาพ ความปลอดภัย ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ด้วย PSHE-MS (ระบบการจัดการความปลอดภัยท่าเรือ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ

สิ่งแวดล้อม และกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ปกป้องและลดผลกระทบด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม โดยระบุอันตรายและประเมินความเสี่ยงในทุกกิจกรรมในสถานที่ทำงานทั้งหมด พนักงานทุกคนต้องตระหนักและรับผิดชอบต่องานของตนด้วยคุณภาพ ความปลอดภัย และระมัดระวังการใช้ทรัพยากรในการทำงานเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยรอบผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบแผนที่ดีและต้องปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์การของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** บริการอย่างมืออาชีพองค์การของเราปฏิบัติงานโดยบุคลากรที่มีศักยภาพและได้รับการยอมรับในอุตสาหกรรมฯ เรามีการควบคุมดูแลพนักงานด้วยโปรแกรมการฝึกอบรมทั้งด้านการปฏิบัติการและการให้บริการ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกการจัดการ ตรวจสอบ ล้างและซ่อมแซมตู้สินค้า รวมไปถึงบริการด้านคลังสินค้า และบริการเสริมทุกประเภทของเรามีคุณภาพบริการที่ดี และมีความปลอดภัยอยู่เสมอ และองค์การของเราไม่เพียงดำเนินงานและให้บริการด้วยความเอาใจใส่ต่อลูกค้า สินค้า และตู้สินค้าทุกตู้เท่านั้น แต่บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญในเรื่องของความต่อเนื่องของการให้บริการ

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์การมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** จากประสบการณ์การให้บริการในอุตสาหกรรมฯ มาอย่างยาวนาน ด้วยคุณภาพบริการที่ดีและการปฏิบัติการอย่างเป็นมืออาชีพ องค์การได้ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรหลักให้กับพนักงานทุกคนเสมอ ภายใต้ค่านิยมและวัฒนธรรมหลักขององค์กรที่มีอยู่ว่า “สุขภาพและถ่อมตน ฝึคนมีวินัย ใส่ใจคิดเชิงรุก สนุกมีส่วนร่วม ศูนย์รวมมืออาชีพ จิตสำนึกความปลอดภัย” ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้พนักงานทุกฝ่ายร่วมมือกันให้บริการอย่างดีที่สุด ขณะเดียวกันฝ่ายบริหารของบริษัท องค์การเราก็มุ่งมั่นพัฒนาบริการและลงทุน ไปกับเทคโนโลยีอันทันสมัย เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การ จะสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้ใช้บริการอยู่เสมอ

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซลูชันส่งผลกระทบต่อการปรับตัวโซลูชันขององค์การอย่างไร

**คำตอบ:** องค์การมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการทำงาน และเรายังปรับตัวเพิ่มการบริการด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย

และสิ่งแวดลอม และกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและพนักงานทุกคนต้องตระหนักและรับผิดชอบต่องานของตนด้วยคุณภาพ ความปลอดภัย และระมัดระวังการใช้ทรัพยากรในการทำงานเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยรอบ

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** เรายืนยันว่า องค์กรเรามีความแตกต่างการบริหารและการจัดการที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้ตอบสนองต่อลูกค้าได้ไวและยังมีการทำงานบนมาตรฐานการทำงานที่ได้รับการยอมรับและพนักงานทราบบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับการทำงานไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ได้รับข้อร้องเรียนแต่ประการใด และเรายังมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าและยังรับผิดชอบต่อสังคม

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** กรณีถ้าทีมบริหารไม่มีการจัดการด้านมาตรการความเสี่ยง การนำเทคโนโลยีเข้าช่วยในการทำงาน ไม่ส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้และมีทักษะที่เพิ่มขึ้นไม่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะทำให้การทำงานของพนักงานไม่ไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าทีมบริหาร มีนโยบายมีวิสัยทัศน์ ที่ดี พร้อมนำพาพนักงานปรับตัวให้มีการประสานงานทั้งองค์กรทั้งในและต่างประเทศ จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับความน่าเชื่อถือ อีกทั้งที่มีการนำระบบการจัดการทั้งองค์กรที่ใช้ การจัดการด้วย SAP เป็นแพลตฟอร์ม ERP ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าใช้โดยบริษัททั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ที่มีความสามารถในการปรับขนาดได้เต็มที่ หากองค์กรปรับนำ SAP มาดูแลความต้องการของลูกค้าและตอบสนองต่อการบริหารจัดการในองค์กรของตนเองได้ตลอด

**คำถาม: 4.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรดีขึ้นโดยที่มีการดำเนินงานขององค์กร (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริม ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ช่วยอธิบาย

**คำตอบ:** เห็นด้วยที่ว่าจัดการทั้งโซ่อุปทานจะทำให้การประเมินผลงานของทรัพยากรทั้งหมดได้องค์กรได้สังเกตเห็นความสำคัญของพนักงานที่ให้มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยทำงานได้ให้เร็วขึ้นและเน้นเรื่องการปฏิบัติตามมาตรฐานและคุณภาพ ความปลอดภัย ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ทั้งต่อพนักงานทุกคนและประชาชนที่อาศัยโดยรอบ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 12** ตำแหน่ง กรรมการ ที่ปรึกษาบริษัท โดยออนไลน์ ระบบ Zoom Meeting วันที่ 25 สิงหาคม 2564 เวลา 17.00-17.35 น.



## ช่วงที่ 1

**คำถาม: 1.** นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** คิดว่าเรายินดีที่จะมอบการบริการที่ดี และรักษามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อมาปรับปรุงการทำงาน ให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างสูงสุด นอกจากนี้บริษัทฯ ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้ามาก่อนเสมอ และเรามุ่งมั่นที่จะสร้างคุณภาพงานเพื่อให้เกิดความเชื่อถือ กับของลูกค้าในระยะยาว และการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทุกคนให้มีส่วนกระตือรือร้นการขับเคลื่อนการพัฒนาในการปรับตัวองค์กรและพัฒนาให้มีการเติบโต และเราทุ่มเทที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเรียนรู้ การปรับทัศนคติการทำงานในแง่บวก รวมถึงการมองหาช่องทางใหม่ๆ ในการพัฒนากระบวนการขนส่งหรือการให้บริการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน เห็นคุณค่าของพนักงาน ให้โอกาสในการเจริญเติบโตในสายงาน เราตระหนักถึงความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานเป็นสูงสุด เราทำงานร่วมกันด้วยความเชื่อใจ ใส่ใจ เคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มเติมความรู้ ฝึกฝน และร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดทีมเวิร์คและให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

**คำถาม: 2.** ท่านคิดนวัตกรรมบริการ องค์กรของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเราเน้นการบริการที่ดี และรักษามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อมาปรับปรุงการทำงาน ให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างสูงสุด พัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมองหาช่องทางใหม่ๆ ในการพัฒนากระบวนการขนส่งหรือการให้บริการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ในฐานะผู้ให้บริการที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานมายาวนานกว่า 40 ปี เรามุ่งใจถึงความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดีในการประสานงาน และถือได้ว่าความเป็นมืออาชีพในการทำงานเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพแก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี มีการบริการขนถ่ายสินค้าเข้าออกผ่านท่า ทั้งสินค้าทั่วไป เทกอง และสินค้าตู้คอนเทนเนอร์ขนส่งสินค้า ภายในท่าเรือ และคลังสินค้า หรือส่งมอบ ไปยังโรงงานลูกค้า การเชื่อมต่อ ขนส่งสินค้ากับท่าเรืออื่นๆ ภายในประเทศ และต่างประเทศ ด้านบริการอื่นๆ เช่น บริการพักสินค้าทั้งนำเข้าและส่งออก บริการรับฝากเก็บสินค้าเทกองและทั่วไป การจัดทำรายงานสต็อกรับฝากสินค้า บรรจุสินค้า, ติดป้าย, แกะห่อ รวมถึงจำความสะอาดบรรจุภัณฑ์ การกระจายสินค้า การจัดยกสินค้าด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย ระบบการควบคุมคลังสินค้าที่ทันสมัยและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยตลอด 24 ชั่วโมง

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** ที่เราได้รับการอนุมัติจากกรมเจ้าท่าในการประกอบกิจการท่าเรือ เมื่อ ปี พ.ศ. 2518 รวมกว่า 40 ปี มีพนักงานของเรารวมกว่า 200 คน ซึ่งเราเล็งเห็นคุณค่าของพนักงานเรื่อง ความสำคัญของมาตรฐานการทำงาน และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของเราทำงานร่วมกันด้วยความ เชื้อใจ ใฝ่ใจ ทำงานเป็นทีมงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ยกระดับความรู้ ได้ฝึกฝน อบรม เพื่อนำมาปรับใช้ได้ในงาน เน้นทำงานร่วมกันเป็นทีม ฝ่ายบุคคลเน้นให้พนักงานมีทีมงาน ส่งเสริม ให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้คู่มือการทำงาน เพราะเมื่อเกิดการปฏิบัติงานผิดพลาดก็มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและต้องรับผิดชอบต่อสินค้าของลูกค้ามาเป็น ลำดับแรก

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนด สมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กร อย่่างไร

**คำตอบ:** ส่งผลกระทบอย่างแน่นอนถ้าไม่มีการบริหารจัดการที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไปของการให้บริการโลจิสติกส์ในยุคปัจจุบัน เช่น องค์กรของเรามีโปรแกรม Port management system ช่วยในการควบคุมพื้นที่ลานท่าเรือ และการจัดตารางเข้าออกของสายการบินเรือสามารถ ทำงานได้อย่างราบรื่น มีโปรแกรม ในการจัดบันทึกและจัดเรียงข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบความ ถูกต้องของสินค้าก่อนนำเข้าและส่งออก และมีโปรแกรมช่วยในการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ต้องดูตัวที่ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน คิดว่า พนักงาน ทักษะ ความ รอบรู้ที่ทันสมัย ความไวใจกัน การทำงานเป็นทีมงาน มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี พนักงาน ทำงานอย่างมีความสุขและรักองค์กร รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เรื่องที่กล่าวมา ทีม บริหารจะต้องมีกลยุทธ์ในการจัดหา จัดซื้อ จัดเตรียมให้รองรับการทำงานและสร้างให้เกิดกับ องค์กรแต่ องค์กรของเราได้มีเป็นการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ได้รับความไวใจจาก ลูกค้า

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** เช่น การดำเนินการโดยการคำนึงถึงความปลอดภัยของเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม รวมถึงให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานะต่างๆ ของประเทศ การปรับตัวเรื่องความรู้ ที่ ทีมงานจะต้องมีการส่งเสริมให้ได้รับการอบรมให้ทันต่อการใช้งานของเครื่องมือที่นำมาปรับใช้

ใหม่ และการทำอะไรก็ได้ที่ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขให้รู้สึกองค์กรของเรา มีแผนงานป้องกันความเสี่ยง เช่น การขาดแคลนพนักงานในกรณีงานเร่งด่วน ต้องใช้คนและอุปกรณ์ที่เราไม่มีก็จะมีพันธมิตรให้ความร่วมมือ และกำลังคนก็หาได้ทันต่อความต้องการ อย่างไรก็ตาม องค์กรของเราจะมีการรายงานแผนงานความเสี่ยงในการทำงาน ความเสี่ยงที่จะกระทบต่อพนักงานให้ได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง

**ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 13** ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ สถานที่สัมภาษณ์สำนักงานบริษัท เขตท่าเรือแหลมฉบังชลบุรี เมื่อวันที่ 18 2564 เวลา 14.00- 14.40 น.

### ช่วงที่ 1

**คำถาม: 1.** นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเรามีการให้บริการทำเทียบเรือระหว่างประเทศของเรือรถยนต์, เรือสินค้าทั่วไป, เรือโดยสารและพื้นที่จัดเก็บสินค้า ดังนั้นกระบวนการทำงานจึงต้องมีการจัดอุปกรณ์มารองรับการทำงาน เช่น การใช้วิทยุสื่อสาร กันได้ทุกคนในหน่วยปฏิบัติการที่อยู่ห่างกัน และการทำงานบนมาตรฐานการทำงานที่ปลอดภัย

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์กรของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ ได้จัดหาพื้นที่ในการจัดการบริการให้เพียงพอต่อการส่งออกหรือการนำเข้ามาของลูกค้า ชื่อและขยายการลงทุน เพิ่มช่องทางการบริการและการใช้บริการจากภายนอก งานบางส่วนที่ต้องใช้แรงงานและความชำนาญของพนักงานเราจึงได้ใช้ พนักงานขับรถ การบริการนับจำนวนสินค้า และการบริการเคลื่อนย้ายรถยนต์เพื่อการส่งออกให้กับองค์กรของเรา บริการของเราเป็นการขนถ่ายสินค้า มีอุปกรณ์ที่จำเป็นที่จะนำมาใช้ครบ และเป็นสถานที่รับมอบสินค้าก่อนการส่งออก และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการบริการที่รักษาคุณภาพของการบริการที่ดีให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และเอาใจใส่ในความต้องการของลูกค้า จนเราได้รับความเชื่อใจในการบริการ

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงาน สร้างมาตรฐาน และให้ได้รับรางวัล "หุ่นยั่งยืน" ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 5 ปีต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน การสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนเพื่อให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและสามารถใช้วัดการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้หลักเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการสำรวจมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ และสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแล

กิจการที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมา ได้มีการทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านการกำกับดูแลกิจการอยู่เป็นระยะ และได้รับการรับรอง มาตรฐาน ISO14001:2015 45001:2018 ISO9001:2015 ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ในองค์การของตนเองก็มีการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการจัดการขยะ ให้พนักงานแยกขยะ และมีถังแยกให้ชัดเจน สร้างการติดต่อภายในการทำงานอย่างให้ความนับถือซึ่งกันและกัน หัวหน้างานอาจจะอายุน้อยกว่าแต่ต้องให้ถือว่าคือระดับหัวหน้าสั่งการและควบคุมงาน จัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม ทั้งการสร้างบรรยากาศในการทำงาน สวัสดิการที่ตอบแทนและส่งเสริมให้มีหน้าที่และตำแหน่งที่สูงขึ้น

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์การอย่างไร

**คำตอบ:** เราคิดว่า องค์การของเรามีการปรับตัว คือ การสร้างระบบการบริหาร มีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล และสามารถตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพิ่มมูลค่า และมีความก้าวหน้าในอาชีพ และสร้างความปลอดภัยในการทำงาน ทีมบริหารมีการส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีขั้นสูง เพื่อบริหารจัดการและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างไร

**คำตอบ:** คิดว่าการนำระบบการจัดการเข้ามาปรับใช้ในองค์การก็จำเป็นต้องอาศัยพนักงานที่ต้องมีความชำนาญและประสบการณ์ในการขนสินค้า การจัดการได้อย่างปลอดภัย ได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้ในการบริหารจัดการ POS, PCS, BRP, Barcode ซึ่งใช้เชื่อมโยงการทำงานได้อย่างถูกต้อง สามารถตอบคำถามของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์การอย่างไร

**คำตอบ:** องค์การของเราได้ปรับรูปแบบการบริการที่เพิ่มขึ้น แต่ต้องมีการอบรมทักษะในการทำงานบนพื้นฐานการทำงานให้ปลอดภัยต่อ คน สินค้า ของลูกค้าเมื่อพนักงานคนไหน ไม่ทำงานตามกฎระเบียบและมาตรฐานการทำงานที่ดีจะมีผลต่อการประเมินและผลการทำงาน

**คำถาม: 4.** นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรดีขึ้น โดยที่มีการดำเนินงานขององค์กร (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริม ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ช่วยอธิบาย

**คำตอบ:** เห็นด้วย เพราะการปรับตัวขององค์กรเปลี่ยนแปลงการทำงาน การทำงานแทนกันได้ของพนักงานในทุกตำแหน่งปฏิบัติการก็เป็นแผนการป้องกันความเสี่ยงของการขาดกำลังคนหรือฤดูกาลที่มีการขนส่งหนาแน่น ดังนั้นการทำงาน ทุกตำแหน่งต้องมีการทำงานเป็นทีม และการทำงานบนพื้นฐานความปลอดภัย ไม่ว่าจะพนักงาน อุปกรณ์ สินค้า ทุกคนต้องทำงานบนพื้นฐานความปลอดภัย

**ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 14** ตำแหน่ง กรรมการ ที่ปรึกษาบริษัท โดย Zoom Meeting วันที่ 25 สิงหาคม 2564 17.00-17.35 น.

### ช่วงที่ 1

**คำถาม: 1.** นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเรามีพันธมิตร หรือสาขาที่แยกกันทำกิจการบริการให้เข้าถึงการใช้บริการของลูกค้า ที่มีการพัฒนาการเติบโตจาก SMEs ไทยแท้ ที่ใช้ระบบไอทีมาบริหารธุรกิจการขนส่งจนทำให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยปัจจุบันมีกว่า 50 แห่งทั่วประเทศ และมีตัวแทนบริการ (Drop point) กว่า 250 แห่ง โดยในปีบริษัทตั้งเป้าอัตราการเติบโต 17% จากปี 2561 ที่มีมูลค่ารวมประมาณ 1,000 ล้านบาท และการบริการของเรายังเป็นกลุ่มธุรกิจให้บริการด้านการขนส่ง โดยมีต้นกำเนิดที่ภาคเหนือ และต่อมาขยายกิจการเพื่อการขนส่งในระดับประเทศ จนทำให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องมากมาย ปัจจุบันมีรถบรรทุกขนส่งมากกว่า 500 คัน ประกอบด้วย รถหัวลากทะเลอร์ รถ 12 ล้อ 10 ล้อ 6 ล้อ ทั้งคอก ตู้แห้ง และตู้เย็น ให้บริการขนส่งครอบคลุมทุกจังหวัดของทางภาคเหนือตอนบน และครองส่วนแบ่งทางการตลาดอันดับ 1 ในการขนส่งภาคเหนือตอนบน

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์กรของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเราเน้นบริการลูกค้าที่ส่งสินค้าที่เป็นพัสดุ มีจำนวนน้อยจนถึงจำนวนมาก โดยมีการเชื่อมโยงหรือการขยายเครือข่ายรองรับความต้องการของลูกค้า องค์กรของเราให้บริการขนส่งครอบคลุมทุกจังหวัดของทางภาคเหนือตอนบน และการบริการในรูปแบบที่ลูกค้าพอใจ และการจัดเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสมกับงานขนส่ง เช่น อุปกรณ์เคลื่อนย้าย สายรัดสินค้า เครนยกสินค้า กรณีที่ลูกค้าไม่ได้ทราบวิธีติดต่อ เจ้าหน้าที่ของเราจะประสานงานมาให้ เรา

มีทีมงานที่พัฒนางานจัดหา จัดซื้อ อุปกรณ์ ในการช่วยทำงานให้ตอบสนองต่อการทำงานที่รวดเร็ว ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ไม่ได้รับข้อร้องเรียนจากลูกค้า

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** องค์กรของเรา ใช้ นวัตกรรมองค์กร ที่คิดว่าเราเป็นครอบครัวเดียวกัน เป็นพี่น้องกัน ขอให้ทุกคนทำงานร่วมกันด้วยความสุข รักษาสุขภาพ และช่วยกันยกระดับมาตรฐานการทำงานของเราให้เป็น First Class Business ลูกหลานเราจะได้ภูมิใจ ที่สำคัญอย่าลืมน้อมอบความมีน้ำใจให้แก่กัน และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ให้ทำงานไปตามวิสัยทัศน์ของทีมบริหาร ด้วยพนักงานก็จะมีความสุขและรักงานบริการ องค์กรของเรา มีระบบการบริหารที่ไว้วางใจพนักงานทุกคนและมีมาตรฐานการทำงานและการบริการลูกค้า ตลอดจนมีสาขาที่รองรับต่อการบริการของลูกค้า และมีการขนส่งสินค้าให้บริการขนส่งและกระจายสินค้าทั่วประเทศไทย

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** มีผลกระทบนะครับ เพราะ เรื่องของการบริหารให้ทั่วทั้งองค์กร และทีมบริหาร จะต้องนำการบริหารที่ทันสมัย มีอุปกรณ์ที่ทันสมัย เหมาะสม การประสานงานแก้ไขปัญหาก็ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ทีมบริหารจึงเน้น ไปที่ การจัดการองค์กรให้มินวัตกรรมและการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่พนักงานทุกคนก็ต้องยินดีและปรับตัวด้วยเช่นกัน

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ส่งผลอย่างแน่นอนครับ เพราะเหตุผลการเปลี่ยนแปลงไปของความต้องการของผู้รับบริการ เพราะ ซึ่งต้องยอมรับว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคคนไทยอ่อนไหวต่อเรื่องนี้มาก ผลการดำเนินงานอาจจะส่งผลต่อหลายๆ เรื่ององค์กรเราถึงจำเป็นต้องมีแผนความเสี่ยงและกลยุทธ์บริหารที่ให้องค์กรอยู่ได้ ด้วยที่ลูกค้าไว้วางใจการทำงาน of พนักงานขององค์กร

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** จากปัจจัยการบริโภคที่เพิ่มขึ้น และพฤติกรรมผู้บริโภคที่ปรับเปลี่ยนไป ขณะที่การแข่งขันของตลาดขนส่งในปัจจุบัน มีการแข่งขันสูงและดุเดือดมาก ทั้งด้านการบริการ คุณภาพ และราคา จึงทำให้องค์กรใหม่ของเราได้มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างคุณภาพและการส่งมอบการบริการเกินความคาดหวังให้ลูกค้า โดยในปี 2562 ตั้งเป้ายอดขายเพิ่มขึ้น 10% จากปี 2561 ที่มีมูลค่าประมาณ 1,000 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น 5%

**คำถาม: 4.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรดีขึ้น โดยที่มีการดำเนินงานขององค์กร (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริม ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ช่วยอธิบาย

**คำตอบ:** เห็นด้วย การทำให้องค์กรมีการจัดทำแผนงานที่มีมาตรฐานและแผนความเสี่ยงขององค์กรทำให้ผลการดำเนินงานได้รับการยอมรับจากลูกค้า

**ผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านที่ 15** ตำแหน่ง ผู้บริหาร และ นายกสมาคมขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ไทย วันที่ 25 สิงหาคม 2564 เวลา 18.30-19.00 น โดยระบบ Zoom Meeting

### ช่วงที่ 1

**คำถาม: 1.** นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

**คำตอบ:** 1) ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่จะนำพาองค์กรไปเช่นไร

2) มีการวางแผนและลงมือทำ ใช้ PDCA

3) มีตัวชี้วัดและหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมบริการ องค์กรของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** การบริการรูปแบบใหม่

1) สร้างความตระหนักเรื่องการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการการขนส่ง

2) จัดให้มีการอบรม สัมมนา บรรยายทั้งภายนอกและภายในสมาคมฯ เพื่อให้สมาชิกได้เกิดไอเดียในการไปปรับใช้ในองค์กรของตนเอง

3) สนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีไปใช้ในกลุ่มสมาชิก

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร

**คำตอบ:** 1) ผู้บริหารต้องแจ้งทีมในองค์กรให้เล็งเห็นปัญหาของลูกค้ามาเป็นตัวหลัก แก้ไขให้เร็ว

2) แก้ปัญหาคด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และยั่งยืน

3) เรียนรู้จาก Best practice

4) ดำเนินงานตามระบบ PDCA สิ่งที่ต้องดำเนินการ

**ช่วงที่ 2** ข้อมูลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย

**คำถาม: 1.** คำถาม: 1. ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ถ้าองค์กรไม่มีนวัตกรรมโซ่อุปทาน เพราะยุค New Normal ที่ธุรกิจโลจิสติกส์ต้องปรับตัว ช่วงโควิด COVID-19 ทำให้หลายธุรกิจปรับโมเดลจาก Offline สู่ Online มากขึ้น ดังนั้นการเพิ่มศักยภาพของธุรกิจสู่ B2C ภายใต้สถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ที่ต้องเผชิญกับการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ มากมาย แต่หากทุกองค์กรมีการปรับตัวเร็วเพื่อวางแผนดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบ

**คำถาม: 2.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานอย่างแน่นอน ถ้าองค์กรไม่นำนวัตกรรมโซ่อุปทานมาปรับใช้ในองค์กร

**คำถาม: 3.** ท่านคิดว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร

**คำตอบ:** ในยุควิกฤติ ต้องทำงานอย่างรวดเร็วต้องใช้ความสามารถในการปรับตัวโซ่อุปทานและบริหารไปในทิศทางที่จะได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถวัดผลงานการบริการออกมาได้

**คำถาม: 4.** ท่านคิดว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรดีขึ้นโดยที่มีการดำเนินงานขององค์กร (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริม ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ช่วยอธิบาย

**คำตอบ:** เห็นด้วยอย่างยิ่ง



ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ช่วงที่ 1

ประเด็นคำถาม	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ															รวม
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14	คนที่ 15	
<b>ข้อที่ 1 นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการอย่างไร</b>																
-มีเชื่อมโยงการทำงานทั้งองค์กรตลอดโซ่ อุปทาน					✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	7
-มีการจัดโครงสร้างองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	10
-มีการจัดซื้อฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มาใช้ในการ ทำงาน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		13
-มีสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน และนำมา แก้ไข			✓						✓							2
-มีการวางแผนความเสี่ยง และการป้องกัน อันตรายทั้งในและนอกองค์กร				✓		✓		✓			✓		✓			5
-มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับพนักงาน	✓											✓				2
-มีคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานสากล	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	11
-มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า	✓											✓				2
-มีตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง															✓	1

การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ช่วงที่ 1 ข้อที่ 1 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ 15 องค์การ สรุปได้ว่า นวัตกรรมกระบวนการในการทำงานขององค์การ ในลำดับที่ 1 พบว่าองค์การได้ มีการจัดซื้อฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มาใช้ในการทำงาน ลำดับที่ 2 มีคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานสากล ลำดับที่ 3 มีการจัดโครงสร้างองค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ลำดับที่ 4 มีการวางแผนความเสี่ยง ลำดับที่ 5 การป้องกันอันตรายทั้งในและนอกองค์การ อีกทั้งมีการวางแผนความเสี่ยง และการป้องกันอันตรายทั้งในและนอกองค์การ-ทั้งยังมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าตามด้วย ลำดับสุดท้ายขององค์การมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ															รวม
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14	คนที่ 15	
ข้อที่ 2 นวัตกรรมบริการ องค์การของท่านมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร																
-มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการบริการลูกค้า	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	13
-มีการบริการในรูปแบบทางเลือกใหม่ ที่แตกต่างจากธุรกิจเดียวกัน และมีรูปแบบการบริการที่เฉพาะของธุรกิจ	✓					✓		✓	✓	✓	✓		✓			7
-พนักงานติดต่อประสานงานได้รวดเร็ว มีช่องทางการติดต่อที่สะดวก	✓		✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
-มีการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าและรายงานผลของข้อร้องเรียนต่อลูกค้า	✓				✓	✓		✓		✓		✓		✓		7
-พนักงานสามารถตอบปัญหาลูกค้าได้และแก้ปัญหาได้ทันท่วงที			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	11
-มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ขยายความร่วมมือ ร่วมทุน						✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	7

การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ช่วงที่ 1 ข้อที่ 2 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ 15 องค์การ สรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์มีแนวทางการจัดการใน ลำดับที่ 1 มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการบริการลูกค้า ลำดับที่ 2 องค์การมีการจัดการที่เหมือนกัน 2 หัวข้อ คือ พนักงานติดต่อประสานงานได้รวดเร็ว มีช่องทางการติดต่อที่สะดวกและสามารถตอบปัญหาลูกค้าได้และแก้ปัญหาได้ทันท่วงที ลำดับที่ 3 องค์การมีการจัดการปรับการดำเนินงานที่เหมือนกัน 3 หัวข้อ คือ มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ขยายความร่วมมือ ร่วมทุน มีการจัดการซื้อโรงเรียนของลูกค้าและรายงานผลของซื้อโรงเรียนต่อลูกค้า มีการบริการในรูปแบบทางเลือกใหม่ ที่แตกต่างจากธุรกิจเดียวกัน และมีรูปแบบการบริการที่เฉพาะของธุรกิจ

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ															รวม
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14	คนที่ 15	
ข้อที่ 3 นวัตกรรมองค์กร องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นอย่างไร																
-การจัดโครงสร้างองค์กร ให้มีการทำงานร่วมกัน สื่อสารภายในระหว่างองค์กรได้ อย่างทั่วถึง	✓		✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	11
-สร้างให้พนักงานรักองค์กร การทำงานเป็นทีม ยอมรับนับถือกัน และสำนึกรักองค์กร			✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
-พนักงานทำงานอย่างเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานคุณภาพบริการ รองรับ	✓				✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	11
-มีการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อ เอื้อต่อการทำงาน								✓			✓	✓				3
-มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานให้ เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงและมีการจัดทำ แผนกลยุทธ์ขององค์กร			✓			✓	✓	✓	✓			✓				6

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถาม	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14	คนที่ 15	รวม
	-มีการจัดระบบมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน								✓	✓	✓	✓	✓	✓		
-มีการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน ที่มีความเชี่ยวชาญในงาน	✓				✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓			8
-มีการจัดการความลับของลูกค้าและพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓							8
-มีการส่งเสริมให้พนักงานไปยกระดับพัฒนาตนเอง		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓						8

การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ช่วงที่ 1 ข้อที่ 3 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ 15 องค์กร สรุปได้ว่า นวัตกรรมองค์กรนั้น องค์กรมีแนวทางการจัดการให้เกิดขึ้นในลำดับที่ 1 องค์กรมีการจัดการที่เหมือนกัน 2 หัวข้อ คือ การจัดโครงสร้างองค์กร ให้มีการทำงานร่วมกันสื่อสารภายในระหว่างองค์กร ได้อย่างทั่วถึงและพนักงานทำงานอย่างเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานคุณภาพบริการรองรับ ลำดับที่ 2 มีการปรับตัวสร้างให้พนักงานรักองค์กร การทำงานเป็นทีม ยอมรับนับถือกัน และสำนึกรักองค์กร ลำดับที่ 3 1 องค์กรมีการจัดการที่เหมือนกัน 3 หัวข้อ คือ มีการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน ที่มีความเชี่ยวชาญในงาน มีการส่งเสริมให้พนักงานไปยกระดับพัฒนาตนเอง มีการจัดการความลับของลูกค้าและพนักงาน ลำดับที่ 4 องค์กรมีการจัดการที่เหมือนกัน 2 หัวข้อ คือ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงและมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งยังมีการจัดระบบมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน และลำดับสุดท้าย มีการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อเอื้อต่อการทำงาน

ตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ช่วงที่ 2

ผู้ให้ข้อมูล																รวม
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14	คนที่ 15	
สำคัญประเด็นคำถาม																
<b>ข้อที่ 1 นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวของโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร</b>																
-ต้องมีการปรับตัวนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
-ต้องมีการปรับตัวนำเทคโนโลยีมาช่วยในการให้บริการลูกค้า (ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัย)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
-ต้องมีแผนกลยุทธ์ธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคปัจจุบัน		✓			✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	10
-ต้องปรับรูปแบบการบริการที่แตกต่าง ให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการได้เฉพาะทาง						✓	✓		✓			✓	✓		✓	6

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ																
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14	คนที่ 15	รวม
ประเด็นคำถาม																
- ต้องมีการจัดการวางแผน ความเสี่ยงและมีแนวการ แก้ไขปัญหาได้ทันต่อความ ต้องการขององค์กรและ ลูกค้า					✓	✓				✓	✓	✓		✓		6
- มีการจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งภายในที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓	✓				8
- มีการจัดกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม						✓	✓	✓			✓	✓	✓			6
- ให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่ รับผิดชอบต่อตนเองและรับผิดชอบต่อ ลูกค้า			✓	✓			✓		✓		✓					5
- มีแผนป้องกันความเสี่ยง เช่น เงินทุน สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ แรงงาน	✓					✓	✓					✓	✓	✓		6



การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ช่วงที่ 2 ข้อที่ 1 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ 15 องค์การ สรุปได้ว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลต่อการปรับตัวของโซ่อุปทานขององค์การ ซึ่งได้ลำดับที่องค์การมีดำเนินการที่คล้ายกัน ในลำดับที่ 1 มี 2 ข้อ คือ มีการปรับตัวนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการทำงาน และมีการปรับตัวนำเทคโนโลยีมาช่วยในการให้บริการลูกค้า ลำดับที่ 2 มีแผนกลยุทธ์ธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคปัจจุบัน ลำดับที่ 3 -มีการจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งภายในที่ดี ลำดับที่ 4 มีการดำเนินงานที่เหมือนกัน อยู่ 4 ข้อ คือ มีการปรับรูปแบบการบริการที่แตกต่าง ให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการได้เฉพาะทาง ต้องมีการจัดการวางแผนความเสี่ยง มีแนวการแก้ไขปัญหาได้ทันต่อความต้องการขององค์การและลูกค้า และมีแผนป้องกันความเสี่ยง เช่น เงินทุน สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ แรงงาน มีการจัดกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ลำดับสุดท้าย จัดให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่รับผิดชอบของตนเองและรับผิดชอบต่อลูกค้า

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ																รวม	
	ประเด็นคำถาม	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14		คนที่ 15
<b>ข้อที่ 2 นวัตกรรมโซลูชันส่งผลกระทบต่อภาระดำเนินงานขององค์กรอย่างไร</b>																	
-ส่งเสริมให้พนักงานเข้าอบรมยกระดับทักษะ ในการทำงาน และมีงบประมาณสนับสนุน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			12
-มีโปรแกรมช่วยในการทำงานที่รวดเร็วและ ตอบสนองต่อการทำงานได้ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		13
-มีอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทุก ตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓		11
-การปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓		12
-ทำงานบนมาตรฐานการทำงานที่เป็นสากล	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		13
-ทำงานอย่างปลอดภัยและมีการป้องกัน อันตรายอย่างรอบคอบ	✓	✓	✓	✓				✓					✓	✓	✓		8
-มีแผนป้องกันความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน มี อุปกรณ์ป้องกันที่ครบ						✓	✓			✓	✓		✓				5
-มีพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อทำงานและ ตอบคำถามลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		12
-ได้รับความไว้วางใจกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (ความน่าเชื่อถือ)		✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		11

การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ช่วงที่ 2 ข้อที่ 2 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ 15 องค์การ สรุปได้ว่า นวัตกรรมโซลูชันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ จากข้อมูลตารางจัดลำดับที่องค์การมีดำเนินการที่คล้ายกัน ในลำดับที่ 1 มี 2 ข้อ คือ -มีโปรแกรมช่วยในการทำงานที่รวดเร็วและตอบสนองต่อการทำงานได้ดี และมีการทำงานบนมาตรฐานการทำงานที่เป็นสากล ลำดับที่ 2 องค์การมีแนวทางการดำเนินงานที่คล้ายกันมี 3 ข้อ คือ ส่งเสริมให้พนักงานเข้าอบรมยกระดับทักษะในการทำงาน และมีงบประมาณ มีการปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของลูกค้า และจัดพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะตำแหน่งได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อให้ทำงานและตอบคำถามลูกค้าได้ และองค์การมีดำเนินการที่คล้ายกัน ในลำดับที่ 3 มี 2 ข้อ คือ การจัดอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทุกตำแหน่งและการได้รับความไว้วางใจและได้รับความน่าเชื่อถือจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ลำดับที่ 4 ในองค์การพนักงานทำงานอย่างปลอดภัยและมีการป้องกันอันตรายอย่างรอบคอบ ลำดับสุดท้าย มีแผนป้องกันความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน มีอุปกรณ์ป้องกันที่ครบ

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ															รวม
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14	คนที่ 15	
<b>ข้อที่ 3 การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรอย่างไร</b>																
-มีการปรับวิธีการทำงานที่สะดวกรวดเร็ว								✓								1
-องค์กรได้รับการรับรองมาตรฐานการบริการและมาตรฐานที่เป็นสากล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
-มีการปรับรูปแบบใหม่ในการทำงานที่ทันต่อความต้องการของลูกค้า			✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓	8
-มีพนักงานที่ได้รับการอบรมมีทักษะเพิ่มเข้ามาช่วยในการทำงานได้ดีขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓			10
-มีการนำเทคโนโลยีมาดำเนินงานพนักงานทำงานได้ตอบสนองต่อความพอใจของลูกค้า	✓	✓	✓		✓	✓				✓	✓	✓	✓		✓	10
-มีการทำงานเป็นทีมงาน และทำงานตามเป้าหมายขององค์กร							✓	✓		✓		✓		✓		5
-มีการบริการที่ได้มาตรฐานการบริการที่เป็นสากล		✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		10
-มีการประเมินผลงานของพนักงานประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
-มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งที่สูงขึ้น		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓							7

การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ช่วงที่ 2 ข้อที่ 3 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ 15 องค์การ สรุปได้ว่า การดำเนินงานส่งผลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานขององค์การ ซึ่งจากข้อมูลตารางจัดลำดับที่องค์การมีดำเนินการที่คล้ายกัน ในลำดับที่ 1 คือ องค์การมีการประเมินผลงานของพนักงานประจำปี ลำดับที่ 2 องค์การได้การรับรองมาตรฐานการบริการและมาตรฐานที่เป็นสากล ลำดับที่ 3 มีการเลือกซื้อการดำเนินงานที่คล้ายกัน 3 ข้อ คือ การจัดให้พนักงานที่ได้รับการอบรมมีทักษะเพิ่มเข้ามาช่วยในการทำงานได้ดีขึ้น มีการนำเทคโนโลยีมาดำเนินงานพนักงานทำงานได้ตอบสนองต่อความพอใจของลูกค้า มีการบริการที่ได้มาตรฐานการบริการที่เป็นสากล ลำดับที่ 4 มีการปรับรูปแบบใหม่ในการทำงานที่ทันต่อความต้องการของลูกค้า มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งที่สูงขึ้น สุดท้ายของค์การมีการทำงานเป็นทีมงานและทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ															รวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14	คนที่ 15		
ข้อที่ 4 นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์กรดีขึ้นโดยที่มีการดำเนินงานขององค์กร (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริม ท่านเห็นด้วยหรือไม่																	
-เห็นด้วย เรื่องการปรับตัวทำให้ องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓					✓	11
-เห็นด้วย เรื่องการปรับตัวโซ่อุปทาน ทำให้มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยทำ ให้การดำเนินงานขององค์กร ดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	13
-เห็นด้วย เรื่องการปรับตัวโซ่อุปทาน ทำให้สามารถมีความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน			✓	✓	✓		✓	✓	✓							✓	7
-เห็นด้วยเรื่อง การดำเนินงานของ องค์กรที่ได้ผ่านนวัตกรรมโซ่อุปทาน มาปรับใช้ในองค์กร สามารถทำให้ องค์กรดำเนินธุรกิจขับเคลื่อนได้ดี	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		11

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ให้ข้อมูลสำคัญ																รวม
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14	คนที่ 15	
ประเด็นคำถาม																
-เห็นด้วย ต้องมีการพัฒนาทรัพยากร ในองค์กรอบรมพนักงานให้มี ทักษะ และให้ม้องค์ความรู้ที่ ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	9
-เห็นด้วยเรื่อง การดำเนินงานของ องค์กรที่ได้นำนวัตกรรมโซ่ อุปทานมาปรับใช้ในองค์กร สามารถทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจ ขับเคลื่อนได้ดี	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	11
-เห็นด้วย การดำเนินงานเป็นตัว ขับเคลื่อนในองค์กรอย่างยิ่งที่จะ ช่วยให้องค์กรมีการทำงานที่ ประสบผลสำเร็จและได้มีการ ปรับตัวโซ่อุปทานที่ได้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง			✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	8





การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ช่วงที่ 2 ข้อที่ 4 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ 15 องค์การ สรุปได้ว่า นวัตกรรมโซ่อุปทานส่งผลให้การปรับตัวโซ่อุปทานขององค์การดีขึ้นโดยที่มีการดำเนินงานขององค์การ (ประเมินผล การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความน่าเชื่อถือ) เป็นตัวช่วยเสริมพบว่า ลำดับที่ 1 องค์การมีการดำเนินงาน ในลำดับที่ 1 คือเห็นด้วย เรื่องการปรับตัวโซ่อุปทานทำให้มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยทำให้การดำเนินงานขององค์การ ดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง ลำดับที่ 2 มีการดำเนินงานที่เห็นด้วยในเรื่องที่คล้ายกัน 3 ข้อ คือเห็นด้วย เรื่องการปรับตัวทำให้องค์การสามารถขับเคลื่อนได้ การดำเนินงานขององค์การที่ได้ำนนวัตกรรมโซ่อุปทานมาปรับใช้ในองค์การ สามารถทำให้องค์การดำเนินธุรกิจขับเคลื่อนได้ดี การดำเนินงานขององค์การที่ได้ำนนวัตกรรมโซ่อุปทานมาปรับใช้ในองค์การ สามารถทำให้องค์การดำเนินธุรกิจขับเคลื่อนได้ดี ลำดับที่ 3 -เห็นด้วย ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรในองค์การอบรมพนักงานให้มีทักษะ และให้มีองค์ความรู้ที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 4 เห็นด้วย การดำเนินงานเป็นตัวขับเคลื่อนในองค์การอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์การมีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จและได้มีการปรับตัวโซ่อุปทานที่ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ลำดับสุดท้ายคือ การเห็นด้วย เรื่องการปรับตัวโซ่อุปทาน ทำให้สามารถมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งได้ข้อมูลดังแสดงในตารางสรุปผลได้ตารางข้างต้นมาแล้วนั้นเพื่อเป็นข้อสรุปงานวิจัยต่อสมมติฐานในงานวิจัย 4 ข้อได้ดังนี้

คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ได้ข้อมูลเพื่อยืนยันในสมมติฐาน ที่ 1 นวัตกรรมโซ่อุปทานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวโซ่อุปทานของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ พบว่า ประเด็นที่สำคัญลำดับแรก คือ องค์การต้องมีการปรับตัวนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการทำงาน และมีการปรับตัวนำเทคโนโลยีมาช่วยในการให้บริการลูกค้า ลำดับที่ 2 มีแผนกลยุทธ์ธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคปัจจุบัน

คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ได้ข้อมูลเพื่อยืนยันในสมมติฐาน ที่ 2 : นวัตกรรมโซ่อุปทานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการดำเนินงานของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ ลำดับที่สำคัญลำดับแรกมี 2 ข้อ คือ -มีโปรแกรมช่วยในการทำงานที่รวดเร็วและตอบสนองต่อการทำงาน ได้ดี และมีการทำงานบนมาตรฐานการทำงานที่เป็นสากล ลำดับที่ 2 แนวทางการดำเนินงานที่คล้ายกันมี 3 ข้อ คือ ส่งเสริมให้พนักงานเข้าอบรมยกระดับทักษะในการทำงาน และมีงบประมาณสนับสนุน มีการปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของลูกค้า และจัดพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะตำแหน่งได้ทำงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อให้ทำงานและตอบคำถามลูกค้าได้

คำตอบผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ได้ข้อมูลเพื่อยืนยันในสมมติฐาน ที่ 3: การดำเนินงานของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์มีอิทธิพลทางบวกต่อการปรับตัวโซ่อุปทานของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ ลำดับ

ที่สำคัญลำดับแรก คือ องค์กรมีการประเมินผลงานของพนักงานประจำปี ลำดับที่ 2 องค์กรได้การรับรองมาตรฐานการบริการและมาตรฐานที่เป็นสากล ลำดับที่เลือกคล้ายกัน อยู่ 3 ข้อ คือ ลำดับที่ 3 มีการเลือกข้อการดำเนินงานที่คล้ายกัน 3 ข้อ คือ การจัดให้พนักงานที่ได้รับการอบรมมีทักษะเพิ่มเข้ามาช่วยในการทำงาน ได้ดีขึ้น มีการนำเทคโนโลยีมาดำเนินงานพนักงานทำงานได้ตอบสนองต่อความพอใจของลูกค้า มีการบริการที่ได้มาตรฐานการบริการที่เป็นสากล

สมมติฐาน ที่ 4 : นวัตกรรมโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อการปรับตัวโซ่อุปทานของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์โดยมีการดำเนินงานของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์เป็นตัวแปรต้นกลาง พบว่า องค์กรเห็นด้วยลำดับที่สำคัญคือ เรื่องการปรับตัวโซ่อุปทานทำให้มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยทำให้การดำเนินงานขององค์กร ดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง ลำดับที่ 2 มีการดำเนินงานที่เห็นด้วยในเรื่องที่คล้ายกัน 3 ข้อ คือเห็นด้วย เรื่องการปรับตัวทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ การดำเนินงานขององค์กรที่ได้ำนานวัตกรรมโซ่อุปทานมาปรับใช้ในองค์กร สามารถทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจขับเคลื่อนได้ดี การดำเนินงานขององค์กรที่ได้ำนานวัตกรรมโซ่อุปทานมาปรับใช้ในองค์กร สามารถทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจขับเคลื่อนได้ดี

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างโมเดลการวิจัย

Number of variables in your model: 25

Number of observed variables: 10

Number of unobserved variables: 15

Number of exogenous variables: 13

Number of endogenous variables: 12

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	15	0	0	0	0	15
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	10	5	13	0	0	28
Total	25	5	13	0	0	43

LP4 SR3 SR2 SR1 IC3 IC2 IC1 LP3 LP2 LP1

LP4 .455

SR3 .375 .541

SR2 .366 .426 .491

SR1 .349 .375 .387 .477

IC3 .351 .382 .364 .358 .476

IC2 .337 .391 .351 .346 .408 .494

IC1 .323 .367 .337 .342 .388 .411 .483

LP3 .427 .401 .394 .369 .367 .355 .336 .497

LP2 .395 .388 .386 .368 .361 .351 .333 .426 .469

LP1 .382 .369 .388 .360 .365 .331 .316 .400 .398 .468

LP4 SR3 SR2 SR1 IC3 IC2 IC1 LP3 LP2 LP1

LP4 1.000

SR3 .755 1.000

SR2 .775 .826 1.000

SR1 .750 .739 .800 1.000

	LP4	SR3	SR2	SR1	IC3	IC2	IC1	LP3	LP2	LP1
IC3	.755	.752	.753	.752	1.000					
IC2	.712	.757	.712	.712	.841	1.000				
IC1	.688	.717	.693	.714	.810	.841	1.000			
LP3	.898	.773	.798	.757	.754	.715	.685	1.000		
LP2	.855	.770	.804	.778	.765	.728	.701	.883	1.000	
LP1	.827	.734	.810	.762	.773	.687	.665	.829	.848	1.000

Number of distinct sample moments: 55

Number of distinct parameters to be estimated: 28

Degrees of freedom (55 - 28): 27

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LPS <--- INC	.883	.042	21.234	***	
SRP <--- INC	.377	.059	6.370	***	
SRP <--- LPS	.582	.059	9.861	***	
LP1 <--- LPS	.934	.034	27.851	***	
LP2 <--- LPS	.984	.030	32.463	***	
LP3 <--- LPS	1.000				
IC1 <--- INC	.937	.039	23.962	***	
IC2 <--- INC	.983	.037	26.392	***	
IC3 <--- INC	1.000				
SR1 <--- SRP	.959	.039	24.448	***	
SR2 <--- SRP	1.000				
SR3 <--- SRP	1.041	.040	25.739	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LP4 <--- LPS	.937	.026	35.854	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LPS <--- INC	.866
SRP <--- INC	.381
SRP <--- LPS	.599
LP1 <--- LPS	.898
LP2 <--- LPS	.942
LP3 <--- LPS	.930
IC1 <--- INC	.868
IC2 <--- INC	.900
IC3 <--- INC	.934
SR1 <--- SRP	.884
SR2 <--- SRP	.910
SR3 <--- SRP	.902
LP4 <--- LPS	.912

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e4 <--> e3	.021	.006	3.725	***	
e6 <--> e7	.024	.006	3.860	***	
e4 <--> e9	.020	.006	3.445	***	
e1 <--> e2	.029	.009	3.143	.002	
e8 <--> e10	-.030	.008	-3.652	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e4 <--> e3	.291

## Estimate

e6 &lt;--&gt; e7 .330

e4 &lt;--&gt; e9 .235

e1 &lt;--&gt; e2 .275

e8 &lt;--&gt; e10 -.290

## Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INC	.414	.037	11.053	***	
d1	.107	.013	8.517	***	
d2	.041	.007	6.058	***	
e4	.090	.008	10.645	***	
e5	.052	.006	8.476	***	
e6	.067	.007	9.017	***	
e1	.119	.012	9.633	***	
e2	.094	.011	8.660	***	
e3	.061	.009	6.765	***	
e8	.104	.011	9.466	***	
e9	.085	.009	9.722	***	
e10	.101	.011	8.917	***	
e7	.077	.008	9.717	***	

## Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

## Estimate

LPS .751

SRP .899

LP4 .831

SR3 .813

## Estimate

SR2 .827

SR1 .782

IC3 .872

IC2 .810

IC1 .754

LP3 .865

LP2 .888

LP1 .807

## Matrices (Group number 1 - Default model)

## Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

INC LPS SRP LP4 SR3 SR2 SR1 IC3 IC2 IC1 LP3 LP2 LP1

INC .414

LPS .366 .430

SRP .369 .388 .406

LP4 .343 .403 .364 .455

SR3 .384 .404 .422 .379 .541

SR2 .369 .388 .406 .364 .422 .490

SR1 .354 .372 .389 .349 .375 .389 .477

IC3 .414 .366 .369 .343 .384 .369 .354 .475

IC2 .407 .360 .363 .337 .378 .363 .348 .407 .494

IC1 .388 .343 .346 .321 .360 .346 .331 .388 .411 .483

LP3 .366 .430 .388 .427 .404 .388 .372 .366 .360 .343 .497

LP2 .360 .423 .382 .397 .398 .382 .366 .360 .354 .337 .423 .469

LP1 .342 .402 .362 .377 .377 .383 .347 .363 .336 .320 .402 .395 .465

## Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)



	INC	LPS	SRP	LP4	SR3	SR2	SR1	IC3	IC2	IC1	LP3	LP2	LP1
INC	1.000												
LPS	.866	1.000											
SRP	.900	.929	1.000										
LP4	.790	.912	.847	1.000									
SR3	.811	.838	.902	.764	1.000								
SR2	.818	.845	.910	.770	.820	1.000							
SR1	.795	.821	.884	.749	.739	.804	1.000						
IC3	.934	.809	.840	.738	.758	.764	.743	1.000					
IC2	.900	.780	.810	.711	.730	.737	.716	.841	1.000				
IC1	.868	.752	.781	.686	.704	.710	.691	.811	.841	1.000			
LP3	.806	.930	.864	.898	.779	.786	.764	.753	.725	.700	1.000		
LP2	.817	.942	.875	.859	.789	.796	.774	.763	.735	.709	.877	1.000	
LP1	.778	.898	.834	.819	.752	.802	.738	.773	.701	.676	.836	.847	1.000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	LP4	SR3	SR2	SR1	IC3	IC2	IC1	LP3	LP2	LP1
LP4	.455									
SR3	.379	.541								
SR2	.364	.422	.490							
SR1	.349	.375	.389	.477						
IC3	.343	.384	.369	.354	.475					
IC2	.337	.378	.363	.348	.407	.494				
IC1	.321	.360	.346	.331	.388	.411	.483			
LP3	.427	.404	.388	.372	.366	.360	.343	.497		
LP2	.397	.398	.382	.366	.360	.354	.337	.423	.469	
LP1	.377	.377	.383	.347	.363	.336	.320	.402	.395	.465

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)



LP4 SR3 SR2 SR1 IC3 IC2 IC1 LP3 LP2 LP1

SR3 -.120 .000

SR2 .084 .088 .027

SR1 .022 .000 -.045 .000

IC3 .251 -.070 -.145 .140 .008

IC2 .006 .391 -.345 -.061 .006 .000

IC1 .037 .191 -.254 .341 -.014 .000 .000

LP3 .000 -.082 .182 -.101 .025 -.148 -.212 .000

LP2 -.061 -.277 .120 .057 .040 -.101 -.126 .086 .000

LP1 .147 -.233 .159 .389 .039 -.169 -.133 -.057 .062 .080

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

LP4 SR3 SR2 SR1 IC3 IC2 IC1 LP3 LP2 LP1

INC .030 .055 .064 .051 .412 .203 .135 .041 .065 -.077

LPS .141 .068 .016 .064 -.002 .030 .020 .196 .309 .168

SRP .041 .245 .207 .229 .068 .033 .022 .057 .090 -.014

M.I. Par Change

e2 <--> e10 5.739 .016

M.I. Par Change

M.I. Par Change

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter F	N Tries	Ratio
0	e 10		-1.245	9999.000	4041.384	0 9999.000
1	e* 15		-1.079	2.680	2383.777	20 .357
2	e 11		-.553	.394	1991.503	6 .979
3	e* 7		-.925	.704	1481.327	5 .787
4	e* 5		-.717	.625	846.463	5 1.067

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter F	NTries	Ratio
5	e 5		-.744	.190	716.460	6 .676
6	e 2		-.307	.340	410.238	5 .989
7	e 1		-.169	.280	291.577	5 .589
8	e 1		-.131	.292	170.068	5 .888
9	e 0	270.161		.461	46.654	5 .892
10	e 0	180.270		.307	33.121	1 .688
11	e 0	180.593		.063	29.451	1 1.106
12	e 0	181.780		.013	29.318	1 1.031
13	e 0	182.215		.001	29.317	1 1.002

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
-------	------	------	----	---	---------

Default model	28	29.317	27	.346	1.086
---------------	----	--------	----	------	-------

Saturated model	55	.000	0		
-----------------	----	------	---	--	--

Independence model	10	4103.357	45	.000	91.186
--------------------	----	----------	----	------	--------

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
-------	-----	-----	------	------

Default model	.005	.982	.964	.482
---------------	------	------	------	------

Saturated model	.000	1.000		
-----------------	------	-------	--	--

Independence model	.337	.159	-.028	.130
--------------------	------	------	-------	------

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	

Default model	.993	.988	.999	.999	.999
---------------	------	------	------	------	------

Saturated model	1.000		1.000		1.000
-----------------	-------	--	-------	--	-------

Independence model	.000	.000	.000	.000	.000
--------------------	------	------	------	------	------

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
-------	--------	------	------

Default model	.600	.596	.600
---------------	------	------	------

Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Saturated model	.000	.000	.000		
Independence model	1.000	.000	.000		
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Default model	2.317	.000	19.679		
Saturated model	.000	.000	.000		
Independence model	4058.357	3851.749	4272.220		
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Default model	.089	.007	.000	.060	
Saturated model	.000	.000	.000	.000	
Independence model	12.472	12.335	11.707	12.985	
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	.016	.000	.047	.968	
Independence model	.524	.510	.537	.000	
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	85.317	87.255	191.692	219.692	
Saturated model	110.000	113.805	318.950	373.950	
Independence model	4123.357	4124.049	4161.348	4171.348	
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	.259	.252	.312	.265	
Saturated model	.334	.334	.334	.346	
Independence model	12.533	11.905	13.183	12.535	
Model	HOELTER	HOELTER			
	.05	.01			
Default model	451	528			
Independence model	5	6			

Minimization: .019

Miscellaneous: .260

Bootstrap: .000

Total: .279