



การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงรมแผ่นยางพาราแบบมีส่วนร่วม

สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยาง

วังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี

STUDY AND DEVELOPMENT OF PARTICIPATORY MANAGEMENT OF SMOKED RUBBER

SHEET HOUSE OF WANG SAME RUBBER FUND COOPERATIVE LIMITED

AND WANG PROM RUBBER FUND COOPERATIVE LIMITED

CHANTHABURI PROVINCES

วิทยานิพนธ์

ของ

บุญฤทธิ บัวระบัดิ

ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการงานวิศวกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เมษายน 2558

การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงรมแผ่นยางพาราแบบมีส่วนร่วม

สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยาง

วังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี

STUDY AND DEVELOPMENT OF PARTICIPATORY MANAGEMENT OF SMOKED RUBBER

SHEET HOUSE OF WANG SAME RUBBER FUND COOPERATIVE LIMITED

AND WANG PROM RUBBER FUND COOPERATIVE LIMITED

CHANTHABURI PROVINCES

วิทยานิพนธ์

ของ

บุญฤทธิ์ บัวระบัตติ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการงานวิศวกรรม

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เมษายน 2558



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ โรงรมแผ่นยางพาราแบบมีส่วนร่วมสหกรณ์กองทุน
สวนยางวังแฉ่ม จำกัดและสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี
Study and Development of Participatory Management of Smoked Rubber Sheet House
of Wang Saem Rubber Fund Cooperative Limited and Wang Prom Rubber Fund
Cooperative Limited, Chanthaburi Provinces.

บุญฤทธิ์ บัวระบัด

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานสอบวิทยานิพนธ์
(ดร.ทรงธรรม ไชยพงษ์)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ นิมกระโทก)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอภาส อินทรวงษ์)

..... กรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(ดร.สินัด โกศลนันท์)

ได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการงานวิศวกรรม

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยนต์ ประดิษฐศิลป์)

วันที่ 23 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2558

บุญฤทธิ บัวระบัด. (2558). การศึกษาและพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการโรงรมแผ่นยางพาราแบบมีส่วนร่วม สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (การจัดการงานวิศวกรรม). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ทรงศักดิ์ มีมกระโทก D. Eng. (Agricultural Engineering) ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ โอภาส อินทรวงษ์ Ph.D. (Education) กรรมการ

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค รวมถึงลักษณะของกระบวนการในด้านต่างๆ พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และกำหนดรูปแบบขอบเขตให้มีความเหมาะสมกับโรงรมยางพาราทั้ง 2 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างการบริหารงานและขอบเขตงานประกอบด้วยคณะกรรมการ ดำเนินงาน 4 ฝ่าย คือ ประธานโรงรม รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร รองผู้จัดการฝ่ายการตลาด รองผู้จัดการฝ่ายผลิต สำหรับปัญหาและอุปสรรค แบ่งได้ทั้งหมด 5 ด้านคือ ด้านบุคลากร ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงินการบัญชีและด้านสิ่งแวดล้อม สำหรับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์ แบ่งได้ 2 ส่วน คือปัจจัยภายในของสหกรณ์และภายนอกสหกรณ์ รูปแบบที่เหมาะสมกับสหกรณ์จากการ SWOT Analysis และTOWS Matrix แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการบุคลากรควรมีแผนและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน 2)ด้านการผลิตควรมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาทต่อกิโลกรัมและลดของเสียจากการผลิต 3)ด้านการตลาดควรเปรียบเทียบข้อมูลผู้รับซื้อ บันทึกข้อมูลราคาขายและบันทึกต้นทุนทางการตลาด 4) ด้านการเงินการบัญชี เอกสารการเบิกจ่ายเงินต้องลงนามโดยผู้จัดการและกรรมการทุกครั้ง มีการบันทึกการรับซื้อของโรงรมและคู่แข่งชั้น และ 5)ด้านสิ่งแวดล้อมควรมีการทำรายงานประจำปีเสนอต่อกรมส่งเสริมสหกรณ์ปีละ 1 ครั้ง ส่วนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสหกรณ์คือการบริหารงานแบบ TQM หรือการบริหารคุณภาพโดยรวม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Boonyarid Buarabut. (2015). **Study and Development of Participatory Management of Smoked Rubber Sheet House of Wang Saem Rubber Fund Cooperative Limited and Wang Prom Rubber Fund Cooperative Limited Chanthaburi Province.** Thesis M. Eng. (Engineering Management). Chantaburi : Rambhai Barni Rajabhat University.

Thesis Advisors

Associate Professor Songsak Mimgratok D.Eng.(Agricultural Engineering)	Chairman
Associate Professor Opas Intarawong Ph.D (Education)	Member

Abstract

This research aims to study problems and obstacles including aspects concerning processes as well as analysis of factors contributing to operation and determining appropriate method and scope for both Rubber Smokehouses. The research found that organization of the management structure and scope of work consisted of 4 sections of operation committee ; chairman of the smoked rubber sheet house, administration manager marketing manager and manufacturing manager. Regarding the problems and obstacles divided into 5 issues; personnel, marketing, manufacturing, finance and accounting and environment. Factors for contributing in successful cooperatives were internal and external factors. There were 5 forms of appropriate scope that considered from SWOT analysis and TOWS matrix. First, personal management need clear plans and responsibilities. Second manufacturing should contain average cost that must not exceed 5.50 baht per kilogram. In addition, waste minimization should be focus on production processes. Third, marketing should compare the dealer's information. Selling price and marketing cost were also recorded. Fourth, financial accounting and disbursement documents must be signed by all managers and committee. Fifth, environmental issue should have annual report and submitted to the Cooperative Promotion Department. Finally, the appropriate strategy of the Cooperative was TQM management or total quality management.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง ในการให้คำปรึกษา แนะนำ และปรับปรุงแก้ไขของรองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ มีมกระโทก ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอภาส อินทรวงษ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเสนอแนะ แนวทางที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขข้อบกพร่อง รวมทั้งให้ความเมตตาและเป็นกำลังใจที่สำคัญ มาโดยตลอดระยะเวลาของการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจในความกรุณา เป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณประธานสอบวิทยานิพนธ์และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบ ขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข และขอขอบพระคุณ คุณวินัย พรหมพร ประธานกรรมการสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด คุณชูชาติ ปีสาร ประธานกรรมการสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด รวมถึงคุณวิรัตน์ จิตตรง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดจันทบุรีและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสมาชิกกลุ่มทุกคน ที่คอยให้การสนับสนุนด้านเวลา สถานที่ และความสะดวกในการร่วมมือต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล วิทยานิพนธ์เพื่อทำการศึกษาวิจัยและขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างที่กรุณาตอบแบบสอบถาม รวมทั้งพี่ๆ เพื่อนๆ ร่วมรุ่นและเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี สำหรับความช่วยเหลือและกำลังใจ ที่ดีแก่ผู้วิจัยตลอดเส้นทางของการศึกษา

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา อาจารย์ทุกท่านและผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือในการ ทำการวิจัย คอยเป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน แก่ผู้วิจัยตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

บุญฤทธิ์ บัวระบัด

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	(1)
สารบัญตาราง	(2)
สารบัญภาพ	(3)
บทนำ	1
ความเป็นมา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	1
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	2
ขอบเขตของการวิจัย	2
นิยามศัพท์เฉพาะ	2
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
ประวัติยางพารา.....	4
ลักษณะทางพฤกษศาสตร์.....	5
สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการปลูก.....	6
พันธุ์ยางพารา.....	6
การเลือกใช้พันธุ์ยาง	8
การเก็บรักษาน้ำยาง	8
สาเหตุการสูญเสียสภาพของน้ำยาง	8
สมบัติของสารเคมีที่ใช้ในการเก็บรักษาน้ำยาง	8
สารเคมีเก็บรักษาน้ำยางสดเพื่อทำยางแผ่น	9
คุณภาพของยางแผ่น	9
ขั้นตอนการแปรรูปยาง	10
ขั้นตอนการทำยางแผ่นดิบ	11
ขั้นตอนการแปรรูปยางแผ่นรมควัน.....	12
ตลาดยางพารา.....	13
ตลาดยางพาราในประเทศไทย.....	13
ศูนย์กลางการค้ายางในประเทศไทย	14
ตลาดยางพาราต่างประเทศ	16
การบริโภคและการตลาดของยางพารา.....	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรงรมยางพารา.....	20
แนวนโยบาย.....	21
ลักษณะของโครงการจัดสร้างโรงอบ/รมยาง.....	22
หลักเกณฑ์การก่อสร้างโรงงาน	22
กระบวนการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์.....	23
การใช้ไม้ฟืนในการรมควันแผ่นยาง.....	26
การควบคุมดูแลโรงรม/เก็บยาง	26
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ	27
ความหมายของการจัดการ	27
การจัดการความรู้.....	28
องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	29
ปัญหาของการจัดการความรู้.....	30
หลักการบริหารจัดการโรงงาน	31
การวางแผนทรัพยากรบุคคล	31
ความจำเป็นในการวางแผน	32
การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	33
กำหนดนโยบายการสรรหาและคัดเลือก.....	33
การฝึกอบรม	34
วิธีที่ใช้ในการฝึกอบรม.....	35
ตำแหน่งงานและการปรับเปลี่ยนงาน	35
การประเมินผลการทำงาน	35
การบริหารแบบมีส่วนร่วม	40
ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	40
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม	41
องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม	43
ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม	44
ข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วม	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis).....	46
ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT.....	47
ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทาง SWOT Analysis	47
หลักการ TOWNS Matrix.....	49
การระบุตัวเลือกเชิงกลยุทธ์	50
การใช้งานเครื่องมือ.....	51
กระบวนการวางแผนและการควบคุมการผลิต	53
เทคนิคการปรับปรุงประสิทธิภาพด้วยวิธีการ DMAIC	55
วิธีการ DMAIC.....	56
เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของวิธีการ DMAIC.....	58
การทดสอบการมีนัยสำคัญในเชิงสถิติ	59
สหสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์สมการถดถอย (Regression)	59
การออกแบบการทดลอง (Design of Experiment : DOE)	59
การวางแผนความต้องการวัสดุและการวางแผนความต้องการกำลังการผลิต	59
คำจำกัดความ	60
การวิเคราะห์ดัชนีชี้วัดการเพิ่มผลผลิต (Analysis of Productivity Index).....	61
กลยุทธ์สนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพงานอุตสาหกรรม.....	62
การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน	64
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
อุปกรณ์และวิธีการ.....	72
อุปกรณ์สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ.....	72
วิธีดำเนินการจัดทำวิจัย	73
กลุ่มตัวอย่าง.....	73
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	73
สถานที่และระยะเวลาการทำวิจัย.....	75

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลและการวิจารณ์	76
ข้อมูลสมาชิกของสหกรณ์โดยรวม	76
สรุปผล และข้อเสนอแนะ	100
สรุปผลการวิจัย	100
การอภิปรายผล	106
ข้อเสนอแนะ	107
เอกสารและสิ่งอ้างอิง.....	109
ภาคผนวก.....	115
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และแบบสังเกต ประกอบการทำวิจัย.....	116
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	128
ภาคผนวก ค คู่มือการประเมินและเกณฑ์การให้คะแนนการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา....	135
ประวัติย่อผู้วิจัย	144

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ปริมาณยางส่งออกไปยังประเทศผู้ซื้อปลายทาง	18
2 มูลค่ายางส่งออกแยกตามประเภท.....	19
3 การจัดชั้นยางแผ่นรมควันสำหรับการซื้อขาย	25
4 การใช้ไม้ฟืนในการรมควันยางแผ่น	26
5 ผลการวิเคราะห์ TOWN Matrix สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังแฉ่ม จำกัด.	88
6 ผลการวิเคราะห์ TOWN Matrix สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังพรหม จำกัด	90
7 รูปแบบที่เหมาะสมกับสหกรณ์กองทุนสวนยาง ทั้ง 2 แห่ง	105

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ผลผลิตยางธรรมชาติของประเทศไทยแยกตามประเภท	13
2 ปริมาณการส่งออกยางแยกตามประเภท.....	16
3 ปริมาณยางส่งออกไปยังประเทศผู้ซื้อปลายทาง	19
4 มูลค่ายางส่งออกยางแยกตามประเภท.....	20
5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	73
6 ป้ายประกาศรับซื้อน้ำยางสด	77
7 การเก็บรวบรวมน้ำยางสด	77
8 การตรวจหาเปอร์เซ็นต์ยาง	77
9 การใส่แผ่นเสียบทำแผ่นยาง	77
10 การล้างยางในน้ำสะอาด	78
11 การรีดแผ่นยาง.....	78
12 การเรียงยางแผ่นดิบ	78
13 ยางแผ่นดิบที่นำมาผึ่งรอการรมควัน	78
14 ลักษณะห้องอบยางของสหกรณ์.....	78
15 การเรียงแผ่นยางในห้องอบ	78
16 แผ่นยางขณะอบรมควัน.....	78
17 แผ่นยางที่ผ่านการอบ.....	78
18 เศษยางที่ผ่านกระบวนการคัดตั้ง.....	79
19 เศษยางจากการคัดตั้งมาอัดก้อนเพื่อจำหน่าย.....	79
20 การชั่งน้ำหนักและคัดแยกประเภทยาง	79
21 ยางที่ผ่านการคัดแยกแล้วรอจำหน่าย.....	79
22 ทางระบายน้ำเสีย	83
23 บ่อบำบัดน้ำเสีย.....	83
24 โครงสร้างลักษณะการบริหารจัดการ	93
25 โครงสร้างการบริหาร	101

บทนำ

ความเป็นมา

ยางพาราเป็นพืชที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอีกชนิดหนึ่ง พบว่ามีเกษตรกรตลอดจนผู้ที่ทำธุรกิจเกี่ยวข้องกับยางพาราประมาณ 1 ล้านครอบครัว จำนวนไม่น้อยกว่า 6 ล้านคน ประเทศไทยเป็นประเทศที่ส่งออกยางพาราและผลิตภัณฑ์ยางพาราเป็นอันดับ 1 ของโลก นับตั้งแต่ พ.ศ. 2534 เป็นต้นมา โดยประเทศไทยมีการผลิตยางพาราเฉลี่ย 3 ล้านตัน ต่อปี มีการส่งออก ร้อยละ 86 และผลิตเพื่อใช้ในประเทศ ร้อยละ 12 ซึ่งสามารถทำรายได้เข้าประเทศได้ปีละกว่า 400,000 ล้านบาท แต่การส่งออกยางพาราส่วนใหญ่อยู่ในรูปวัตถุดิบแปรรูปขั้นต้น ซึ่งมีมูลค่าเพิ่มต่ำ เช่น ยางแผ่นรมควัน ทำให้มีผลต่อการสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศและการยกระดับรายได้ของเกษตรกรไม่มากเท่าที่ควร และหากเรื่องนี้ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็จะส่งผลดีต่อประเทศและเกษตรกรชาวสวนยางพารา ดังนั้นยางพาราก็ยังคงเป็นพืชเศรษฐกิจชนิดหนึ่งที่มีความจำเป็นในการส่งเสริมอาชีพและมีโอกาสในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น แต่หากมองมาถึงแหล่งผลิตคือกลุ่มเกษตรกร ซึ่งโดยส่วนมากมักมีปัญหาเกี่ยวกับ กระบวนการในด้านการบริหารจัดการที่ทำให้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ทั้งการบริหารบุคคลที่ยังขาดความรู้และหลักการในการบริหารจัดการ การบริหารการผลิตที่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานเท่าที่ควร รวมถึงการบริหารงบประมาณในการจัดการเกี่ยวกับกระบวนการภายในสหกรณ์ โดยอุปสรรคต่างๆนี้ส่งผลให้ผู้ผลิต หรือเกษตรกร ประสบปัญหาทั้งทางด้านราคาและการต่อรองทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจ โดยปัญหาดังกล่าวได้เกิดขึ้นกับสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี

ผู้วิจัยได้มีแนวคิดเพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ประสบความสำเร็จ รวมถึงโครงสร้างการปฏิบัติงานและขอบเขตหน้าที่ในการทำงาน เพื่อให้ได้กลยุทธ์และรูปแบบในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับ สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสให้กับสมาชิกและสหกรณ์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะโครงสร้างการบริหารจัดการ ของโรงรมแผ่นยางพารา
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการโรงรมแผ่นยางพารา
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงรมแผ่นยางพารา
4. เพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมของโรงรมแผ่นยางพารา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการโรงแรมแผ่นยางพารา
2. เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงแรมแผ่นยางพารา
3. เพื่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการของโรงแรมแผ่นยางพารา
4. เพื่อสร้างเครือข่ายต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมยางพารา ให้มีประสิทธิภาพ และมีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล
5. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการของโรงแรมยางพารา ต่อสหกรณ์อื่น และผู้สนใจทั่วไป

ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะโครงสร้าง ปัญหาอุปสรรค ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ทำการศึกษาทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการบุคลากร ด้านบริหารการผลิต ด้านบริหารการตลาด ด้านบริหารการเงินการบัญชี ด้านบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมของโรงแรมแผ่นยางพารา
2. ทำการศึกษาข้อมูลจากกรรมการบริหารและสมาชิกของสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัดและสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี

นิยามศัพท์

1. รูปแบบการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสหกรณ์ รวมถึงหลักในการใช้คนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยปัจจัยพื้นฐานด้านต่างๆ มาเป็นปัจจัยในการเอื้ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในองค์กร ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. โรงแรมแผ่นยางพารา หมายถึง โรงแรมยางพาราที่ผ่านกระบวนการแปรรูปจากน้ำ ยางสด มาเป็นแผ่นยางและผ่านการรมควันเรียบร้อยแล้ว
3. แบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล
4. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด หมายถึง สหกรณ์รหัส 4749 เลขทะเบียนที่ ก.022637 วันที่จดทะเบียน 21 มีนาคม 2537 เลขที่ 14/1 ม.6 ตำบลวังแฉ่ม อำเภอมะขาม จังหวัด จันทบุรี

5. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด หมายถึง สหกรณ์รหัส 7130 เลขทะเบียนที่ ก.007440 วันที่จดทะเบียน 27 กุมภาพันธ์ 2540 เลขที่ 36 ม.6 ตำบลเขาแก้ว อำเภอท่าใหม่ จังหวัด จันทบุรี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมยางพาราแบบมีส่วนร่วม ของกลุ่ม
สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี
ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ประวัติยางพารา
2. ตลาดยางพารา
3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรมยางพารา
4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ
5. หลักการบริหารจัดการบริหารโรงงาน
6. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
7. การวิเคราะห์ SWOT (Swot Analysis)
8. กระบวนการวางแผนและการควบคุมการผลิต
9. การวิเคราะห์ดัชนีชี้วัดการเพิ่มผลผลิต Analysis of Productivity Index
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประวัติยางพารา

เริ่มตั้งแต่ คริสโตเฟอร์ โคลัมบัส เดินทางไปอเมริกาครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2036 ครั้งนั้นมีชาวจีน
ร่วมเดินทางไปด้วยชาวจีนได้เห็นชาวพื้นเมืองของเกาะไฮติ ใช้อย่างทำลูกบอลสำหรับเล่นเกมต่างๆ
จึงได้นำยางไปปลูกในยุโรปต่อมายางพาราได้มีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของมนุษย์
มากขึ้น

สำหรับประเทศไทย พระยารัษฎานุประดิษฐ์ มหิศร (คอซิมบี้ ณ ระนอง) ได้นำยางพารา
เข้ามาปลูกในไทยเป็นครั้งแรกเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2442 - 2444 โดยนำยางจากรัฐเปรัก ประเทศมาเลเซีย
มาปลูกที่ อำเภอกันตัง จังหวัดตรังในปี พ.ศ. 2454 นาย ปูม บุญศรี (ต่อมาได้เป็น หลวงราชไมตรี)
ได้ซื้อเมล็ดยางพารามาจากประเทศมาเลเซีย 80 บาท ไปปลูกที่ หมู่ 6 ตำบลคมบาง อำเภอเมือง จังหวัด
จันทบุรี ในเนื้อที่ประมาณ 100 ไร่ นับเป็นการเผยแพร่กระจายยางพาราเข้าสู่ภาคตะวันออกเป็น
ครั้งแรก ซึ่งต่อมาเจ้าอาวาสวัดคมบาง ซึ่งเป็นชาวอำเภอแกลง จังหวัดระยอง ได้นำเมล็ดยางพาราจาก
สวนของหลวงราชไมตรี ไปปลูกที่วัดบ้านกร่ำ อำเภอแกลง จังหวัดระยอง ทำให้ยางแพร่ขยายไป
ปลูกยังที่ต่างๆ ในภาคตะวันออกทั่วไป ครอบคลุมทั่วทุกวันนี้ โดยเฉพาะ 5 จังหวัดที่สำคัญอันได้แก่
ฉะเชิงเทรา ระยอง ชลบุรี จันทบุรี และตราด (วิจิต สุวรรณปรีชา. 2530 : 15)

ลักษณะทางพฤกษศาสตร์

ยางพาราเป็นไม้ยืนต้นขนาดใหญ่มีอายุยาวนานนับร้อย ๆ ปี เป็นพืชที่มีใบเลี้ยงคู่มีลักษณะของส่วนต่างๆ ดังนี้

ราก (Root) เป็นระบบรากแก้ว คือมีรากแก้วและรากแขนง เพื่อหาอาหารและยึดลำต้น ปกติรากแก้วยางพาราไม่ลึกมากนักประมาณ 1-2 เมตร นอกจากในที่ดินดีอาจหยั่งลึกลงไปมากกว่า 2 เมตร

ลำต้น (Stem) ต้นยางพาราเป็นไม้เนื้ออ่อน ประกอบด้วยส่วนต่างๆ คือ

เนื้อไม้แข็ง อยู่กลางลำต้น

เนื้อไม้ เป็นชั้นที่อยู่ถัดออกมา

เยื่อเจริญ เป็นเนื้อเยื่อบางๆ อยู่รอบเนื้อไม้มีหน้าที่สร้างความเจริญเติบโต

เปลือกไม้ อยู่ถัดออกมาจากเยื่อเจริญออกมาด้านนอกสุด เป็นส่วนสำคัญเพราะมีท่อน้ำยางอยู่

ใบ (Leaf) เป็นใบประเภทใบรวมโดยทั่วๆ ไป 1 ก้านจะมีใบย่อย 3 ใบแต่บางพันธุ์อาจมี 4-5 ใบ เช่น RRIM703 RRIM 701 และ B235 เป็นต้น

ดอก (Flow) ทำหน้าที่ขยายพันธุ์ออกดอกตามปลายกิ่งหลังจากที่ต้นยางผลัดใบโดยออกพร้อมๆ กับใบใหม่ที่แตกใหม่หลังจากที่ยางแตกใบสมบูรณ์เต็มที่แล้วดอกมีลักษณะเป็นช่อแต่ละช่อมีหลายกิ่งซึ่งจะมีทั้งดอกตัวผู้และดอกตัวเมียอยู่ด้วยกันดอกตัวเมียจะเห็นได้เด่นชัดเพราะอยู่ตรงปลายสุดของกิ่งหรือช่อและเป็นดอกที่มีขนาดใหญ่กว่าดอกตัวผู้ประมาณเท่าตัว

ผล (Fruit) เกิดจากการผสมระหว่างเกสรตัวผู้และเกสรตัวเมียที่มีการผสมแบบเปิดดอกที่ผสมติดแล้วรังไข่จะขยายตัวอย่างช้าๆ และจะโตเร็วขึ้นภายในระยะเวลา 2 เดือน เมื่อผลมีอายุ 2-3 เดือน จะโตเต็มที่ ผลยางมีลักษณะเป็นพู่ โดยปกติจะมี 3 พู่ แต่อาจมี 4-5 พู่ ก็ได้ในแต่ละพู่จะมีเมล็ดอยู่ภายในผลขณะอ่อนมีสีเขียวแล้วจะเปลี่ยนเป็นสีน้ำตาลแข็งผลจะแตกและร่วงหล่นลงมาเองเมื่อแก่จัด

เมล็ด (Seed) มีสีน้ำตาลลายขาวคล้ายสีเมล็ดละหุ่งมีขนาดยาวประมาณ 2-3 เซนติเมตร กว้างประมาณ 1-2 เซนติเมตร และหนักประมาณ 3-4 กรัม เมล็ดยางจะมีร้อยละความงอกน้อยลงทุกวันๆ ร้อยละ 4-5 หลังจากที่ยางร่วงหล่นลงมาจะรักษาความงอกไว้ได้ประมาณ 20 วันเท่านั้น

ท่อน้ำยาง (Lase Vessel) เป็นรูปทรงกระบอกเวียนตามลำต้นของยางจากซ้ายไปขวาสูงรอบลำต้นโดยทั่วๆ ไปจะทำมุมเอียงจากแนวดิ่งประมาณ 2-5 องศาท่อน้ำยางดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ 2 กรณี

1. เกิดจากการเชื่อมติดกันระหว่างเซลล์ต่อเซลล์ที่อยู่ชิดกันผนังของเซลล์จะละลายไปเกิดเป็นท่อน้ำ

2. เกิดจากการขยายตัวของเซลล์เดียวเจริญเติบโตจนกลายเป็นท่อแล้ววิวัฒนาการเป็นท่อน้ำยาง

ท่อน้ำยาง (Latex) มีสีขาวบางพันธุ์มีสีเหลืองโดยปกติในน้ำยางจะมีเนื้อยางแห้งประมาณร้อยละ 30-35 แบ่งอนุภาคน้ำยางออกเป็น

1. ส่วนของน้ำยางประมาณร้อยละ 35 โดยน้ำหนัก
2. ส่วนของน้ำประมาณร้อยละ 45-55 โดยประมาณ
3. ลูตอยประมาณร้อยละ 10 โดยน้ำหนัก

โดยสรุปแล้วในน้ำยางทั้งหมดจะมีส่วนไฮโดรคาร์บอนอยู่ประมาณร้อยละ 56 (สมศักดิ์วรรณศิริ, 2531 : 28)

สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการปลูก

ยางพาราเจริญเติบโตได้ดีสมบูรณ์และแข็งแรงให้ผลผลิตได้สูงนั้นจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายประการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเจริญเติบโตของต้นยางที่สำคัญได้แก่

สภาพพื้นที่ พื้นที่ๆ เหมาะสมต่อการเจริญเติบโตของต้นยางอยู่ระหว่างเส้นรุ้งที่ 28 องศาเหนือและใต้ และยางจะสามารถเจริญเติบโตได้ดีตั้งแต่ราบไปจนถึงที่มีความลาดเอียงมากถึง 60 องศา

ดินที่เหมาะสมต่อการปลูกยางพาราควรมีคุณสมบัติทางกายภาพและทางเคมีเหมาะสมทางกายภาพ ได้แก่ ความลึกของหน้าดินปกติต้นยางจะต้องการดินที่มีหน้าดินลึกไม่น้อยกว่า 1 เมตร ส่วนคุณสมบัติทางเคมีควรเป็นดินที่มีธาตุอาหารหลักและธาตุอาหารรองอย่างเพียงพอ

ปริมาณน้ำฝน ยางพาราเจริญเติบโตได้ดีในที่ที่มีฝนตกสม่ำเสมอปริมาณน้ำฝนต่อปีประมาณ 2,000-2,500 มิลลิเมตร (80-100 นิ้ว)

อุณหภูมิและความชื้นที่เหมาะสม ควรอยู่ที่ 70-80 องศาฟาเรนไฮต์ ในฤดูหนาวถ้าอากาศมีอุณหภูมิต่ำมากยางก็สามารถทนได้แต่ต้องไม่ต่ำกว่า 0 องศาเซลเซียส หากต่ำกว่านี้ต้นยางจะแตก (วรารักษ์ ขจรไชยกูล, 2531 : 29)

พันธุ์ยางพารา

ยางพันธุ์ที่ได้รับคำแนะนำและส่งเสริมให้ปลูกในปัจจุบันเป็นพันธุ์ยางแนะนำปี 2528 ซึ่งคำแนะนำนี้สามารถนำไปใช้ได้ไปอีก 4 ปีข้างหน้า คำแนะนำดังกล่าวปัจจุบันกำหนดพันธุ์ยางออกเป็นชั้นๆ สำหรับเกษตรกรทั่วไปคือ

พันธุ์ยางชั้น 1 ได้แก่ ยางที่ให้ผลผลิตสูงและมีความเหมาะสมต่อสภาพพื้นที่ปลูกในประเทศไทย แนะนำให้ปลูกโดยทั่วไปทั้งเกษตรกรเจ้าของสวนยางขนาดเล็กไปจนถึงสวนยางขนาดใหญ่ มีพันธุ์ GT1, PR255, RRIM600, PR261 และ BPM24

พันธุ์ยางที่ 2 ได้แก่ ยางพันธุ์ดีที่แนะนำให้ปลูกในสวนยางขนาดกลางขึ้นไปซึ่งมีพื้นที่รวมไม่ต่ำกว่า 50 ไร่แต่ละพันธุ์ไม่ควรปลูกน้อยกว่า 6 ไร่ หรือ 1 แปลงกริดและปลูกได้ไม่เกินร้อยละ 30 ของเนื้อที่ปลูกทั้งหมดถึงตายงต่อได้จากสถานีทดลองต่างๆ และแปลงขยายพันธุ์ยางจดทะเบียนเท่านั้นมีพันธุ์ PB255, PB260, PB217, PB28, PB59, RRIM623 (Dickenson, 1965 : 82)

หน่วยงานของสถาบันต่างประเทศต่างๆ ในเอเชีย ซึ่งได้ทำการวิจัยปรับปรุงพันธุ์และพัฒนา
ยาง ได้แก่

- RRIT = Rubber Research Institute of Thailand : สถาบันวิจัยยางของไทย
RRIM = Rubber Research Institute of Malaysia : สถาบันวิจัยยางของมาเลเซีย
RRIC = Rubber Research Institute of Ceylon : สถาบันวิจัยยางของศรีลังกา
RRII = Rubber Research Institute of India : สถาบันวิจัยยางของอินเดีย
BPM = Balai Penelitian Perkebunan, Sungei Putih, Medan และ
BPB = Balai Penelitian Perkebunan Bogor : สถาบันปรับปรุงพันธุ์ยางของ

อินโดนีเซีย

สำหรับสถาบันวิจัยยางของไทย ได้แก่หน่วยงานศูนย์วิจัยยางเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการ
วิจัยและพัฒนายางพาราไทย ตั้งอยู่ส่วนภูมิภาค 4 แห่ง คือ ศูนย์วิจัยยางสงขลา ศูนย์วิจัยยางสุราษฎร์ธานี
ศูนย์วิจัยยางยะลา และศูนย์วิจัยยางหนองคาย (สาวิตรี รุจิธนาพานิช. 2526 : 45)

BPM 24 เป็นพันธุ์ยางพาราที่ได้จากการผสมของพันธุ์ที่เจไออาร์ 1 และพันธุ์พีอาร์ 107
จากประเทศอินโดนีเซียลักษณะประจำพันธุ์ที่เห็นเด่นชัดของยางพันธุ์นี้ คือน้ำยางไหลตามลำต้น
และกิ่งในระยะก่อนเปิดกรีด

1. ลำต้น ตกกระหยาบเป็นสีน้ำตาลแก่มีการแตกกิ่งง่ากึ่งทางของกิ่งจะแตกกิ่งโตสมดุลกัน
2. ใบ แผ่นใบจะขรุขระและหยาบกระด้างขอบใบเป็นคลื่นใบย่อยจะแยกจากกัน ก้านใบ
ย่อยจะยาว และทำมุมกว้างรูปใบซิกแซก และ ขวามือเหมือนกันและไม่เท่ากัน เมื่อพับใบดูจะทับกัน
ไม่สนิท
3. ตาอยู่ชิดกันใบมีรูปร่างมนเล็กน้อย
4. ทรงพุ่มมีทรงของฉัตรใบใหญ่เป็นรูปคล้ายร่ม
5. น้ำยางสีน้ำตาลสีขาวแกมเหลืองหรือสีขาวครีม ผลผลิตเฉลี่ย 15 ปีประมาณ 323 กิโลกรัม

ต่อปี

6. เมล็ดมีลักษณะเมล็ดบวมขนาดเมล็ดโตปานกลาง

ข้อดี

1. เจริญเติบโตเร็วต้านทานลมดี
2. ให้น้ำยางมากและสม่ำเสมอ
3. เป็นโรคเปลือกแห้งน้อย
4. ตอบสนองต่อการใส่สารเร่งน้ำยางดี
5. เมื่อกรีดลึกถึงเนื้อไม้ เปลือกงอกใหม่จะเสียหายเพียงเล็กน้อย

ข้อเสีย

1. ไม่สามารถปลูกลดต้นชิดกันได้เนื่องจากมีทรงพุ่มและไม่เหมาะที่จะปลูกในที่ลาดชัน
2. ไม่ต้านทานโรคที่เกิดจากเชื้อออดิเดียม

การเลือกใช้พันธุ์ยาง

1. เลือกพันธุ์ยางที่ต้านทานโรคซึ่งมีระบาดในท้องถิ่น
2. ถ้าสวนยางอยู่ในบริเวณที่มีลมแรงให้ปลูกเฉพาะพันธุ์ยางที่ต้านลมได้ดี เช่น GT1, PR25, PR261

3. เลือกพันธุ์ยางให้เหมาะสมกับสภาพความสมบูรณ์ของดิน
4. ใช้พันธุ์ยางให้เหมาะสมกับความลึกของดิน
5. ใช้พันธุ์ยางให้เหมาะสมกับความลาดชันของพื้นที่
6. ใช้พันธุ์ยางให้เหมาะสมกับระยะปลูก

การเก็บรักษาน้ำยาง

ความจำเป็น น้ำยางสดหลังจากกรีดยางแล้วจะคงสภาพเป็นน้ำยางอยู่ได้ช่วงระยะเวลาหนึ่งไม่เกิน 6 ชั่วโมง ต่อจากนั้นน้ำยางจะเริ่มจับตัวเป็นเม็ดเล็กๆ คล้ายเม็ดพริก แล้วค่อยๆ หนืดขึ้น อนุภาคยางจะเริ่มจับตัวกันเป็นก้อนใหญ่ขึ้น จนกระทั่งน้ำยางเกิดการสูญเสียสภาพ โดยน้ำยางจะถูกแยกออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นเนื้อยางและส่วนที่เป็นเซรัม ในเวลาต่อมาน้ำยางจะเริ่มเกิดการบูดเน่าและมีกลิ่นเหม็น

สาเหตุการสูญเสียสภาพของน้ำยาง

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้น้ำยางเกิดการสูญเสียสภาพ คือ สภาพแวดล้อมอุณหภูมิ การเจริญเติบโตของแบคทีเรียในน้ำยาง ความเสถียรของน้ำยางแต่ละพันธุ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับปริมาณธาตุโลหะไอออนที่อยู่ในน้ำยางและการแตกของ สารลิวโทอยด์หลังการกรีดยาง

1. หลังการกรีดยางและน้ำยางไหลออกจากต้นยางแล้ว แบคทีเรียในอากาศและจากเปลือกของต้นยางจะลงไปปนน้ำยาง เพื่อกินสารอาหารซึ่งไม่ใช่ยาง น้ำตาล และโปรตีนเป็นต้น ปริมาณแบคทีเรียในน้ำยางจะเจริญเติบโตเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นจากการที่แบคทีเรียกินสารอาหารในน้ำยางและเกิดการย่อยสลายให้สารซึ่งเป็นกรดที่มีโมเลกุลขนาดเล็กมีความยาวโซ่สั้น (Short Chain Fatty Acid) เป็นกรดที่ระเหยง่าย เรียก VFA (Volatile Fatty Acid) กรดระเหยง่ายที่เกิดขึ้นนี้มีจำนวนมาก ทำให้มีผลต่อค่า PH ของน้ำยางเปลี่ยนไปด้วย น้ำยางจึงเกิดการสูญเสียสภาพ อนุภาคยางรวมตัวกันเป็นก้อน

2. สารประกอบพวกไลโปดซึ่งมีอยู่ในน้ำยาง สามารถถูกไฮโดรไลซิสกลายเป็นอนุมูลของกรดไขมันที่มีน้ำหนักโมเลกุลสูง ความยาวของโซ่มาก เช่น พวก ฟอสโฟไลโปด ซึ่งเกาะอยู่บนผิวของอนุภาคยางเกิดการไฮโดรไลซิส

สมบัติของสารเคมีที่ใช้ในการเก็บรักษาน้ำยาง

สารเคมีที่ใช้ในการเก็บรักษาน้ำยางควรมีสมบัติดังนี้

1. มีความสามารถหรือยับยั้งการเจริญเติบโตของแบคทีเรีย ซึ่งมีอยู่ในน้ำยาง

2. เป็นสารที่เพิ่มความเสถียรของอุทกยางให้อยู่ในสภาพของคอลลอยด์ได้ โดยการเพิ่มประจุระหว่างอนุภาคยางและน้ำที่อยู่รอบ ๆ ผิวของอนุภาคยาง ผิวของอนุภาคยางมีสภาพของประจุเป็นลบ มีฤทธิ์เป็นด่าง ดังนั้นสารเคมีที่ใช้ในการเก็บรักษาน้ำยางจึงมีฤทธิ์เป็นด่าง
3. เป็นสารซึ่งสามารถทำให้อนุมูลของโลหะหนักไม่ว่องไวต่อปฏิกิริยาหรือเกิดการตกตะกอนเป็นเกลือที่ไม่ละลายน้ำ เช่น อนุมูลของโลหะแคลเซียมหรือแมกนีเซียม
4. มีความสามารถทำปฏิกิริยากับสารพวกคาร์โบไฮเดรต ซึ่งมีอยู่ในน้ำยางทำให้ไม่มีสารที่เป็นอาหารของแบคทีเรียเหลืออยู่
5. ไม่ทำให้คุณภาพของยาง เช่น สีของยางเปลี่ยนไป
6. ไม่เป็นอันตรายต่อผู้ใช้และราคาถูก (บุญธรรม นิธิอุทัย. 2539 : 25)

สารเคมีเก็บรักษาน้ำยางสดเพื่อทำยางแผ่น

สวนยางขนาดเล็กไม่จำเป็นต้องใส่สารป้องกันการจับตัวของน้ำยางก่อนทำยางแผ่นเพราะน้ำยางจะถูกนำมาทำแผ่นทันทีหลังเก็บน้ำยางมาจากสวน

สวนยางขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีการใส่สารเคมีป้องกันการจับตัวของน้ำยางเพราะต้องใช้ระยะเวลาในการรวบรวมน้ำยางปริมาณมาก ก่อนที่จะนำเข้าสู่กระบวนการผลิตเป็นยางแผ่นพร้อมๆ กัน สารเคมีที่ใช้ มีด้วยกันหลายอย่างคือ แอมโมเนีย ฟอรัมาลดีไฮด์ โซเดียมซัลไฟด์ โซเดียมคาร์บอเนต โซเดียมเมตาไบ ซัลไฟด์ เป็นต้น (Southorn. 1969 : 35)

คุณภาพของยางแผ่น

โดยทั่วไปจะพบว่า ความประณีตในการทำยางแผ่นของชาวสวนยางแต่ละแห่งจะแตกต่างกัน ทำให้ได้คุณภาพของยางแผ่นขนาด ความกว้าง ความหนา น้ำหนักและความสะอาดบนแผ่นยางค่อนข้างแตกต่างกัน ทำให้มีปัญหาต่อคุณภาพของยางแผ่นรมควันที่ได้สมควร

ยางแผ่นที่มีคุณภาพดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นยางแผ่นที่สะอาด เมื่อส่องดูบนผิวของยางแผ่นด้วยสายตาจะไม่ปรากฏสิ่งสกปรก พวกเศษดิน หิน ทราย เปลือกไม้ ฟองอากาศ ราดำหรือรอยตำหนิอื่นๆ
2. ยางแผ่นมีขนาดและความหนาความสม่ำเสมอ คือเป็นแผ่นสี่เหลี่ยมผืนผ้าขนาดความกว้างเฉลี่ย 38-46 เซนติเมตร ความยาวเฉลี่ย 80 - 90 เซนติเมตร ความหนาเฉลี่ย 0.28 – 0.32 เซนติเมตร น้ำหนักโดยเฉลี่ย 0.8 – 1.2 กิโลกรัมต่อแผ่น
3. ลักษณะผิวดอกยางและสีของยางแผ่นมีความสม่ำเสมอ อาจเป็นสีเหลืองอ่อนหรือค่อนข้างเข้มแต่ต้องไม่คล้ำจนเกินไป ไม่มีสีสลับเป็นทางๆ เว้าแหว่งหรือขาวเป็นริ้ว
4. ยางมีความยืดหยุ่นดี เวลาออกแรงดึงด้วยมือไม่ขาดหรือไม่เกิดรูพรุน ไม่แข็งกระด้างจนเกินไปและไม่เหนียวติดมือ (สมาคมวิทยาศาสตร์การเกษตรแห่งประเทศไทย. 2519 : 31)

ขั้นตอนการแปรรูปยาง

1. ขั้นตอนการรวบรวมน้ำยางสด

1.1 น้ำยางที่นำส่งโรงรม ต้องสด สะอาดไม่เป็นเม็ดพริกไม่เจือปนสิ่งใดลงในน้ำยางสดและไม่ควรใส่จี๊ยางลงในน้ำยางสดเพื่อเพิ่มน้ำหนักจี๊ยางเพราะยางจะเป็นเม็ดพริกได้ง่าย น้ำยางที่เหมาะสมกับการทำยางแผ่นผึ่งแห้งที่สุด คือน้ำยางสดที่ใช้ภาชนะบรรจุที่สะอาด

1.2 ไม่ควรผสมแอมโมเนียเข้มข้นลงในน้ำยางเพราะไม่เหมาะสมกับการทำยางแผ่นผึ่งแห้งและเป็นผลให้ยางบูดเน่าเสียหาย หากจำเป็นต้องใส่สารป้องกันการบูดเน่าของน้ำยางให้ใช้โซเดียมซัลไฟต์ในรูปของสารละลาย ร้อยละ 3 ในอัตรา 0.02 – 0.05 กรัม ต่อน้ำหนักเนื้อยางแห้ง 100 กรัม

1.3 เทน้ำยางสดผ่านตะแกรงกรองน้ำยางเบอร์ 40 และ 60 เพื่อเอาสิ่งสกปรกออก โดยวางตะแกรงซ้อนกันสองชั้น เบอร์ 40 ไว้ด้านล่าง

2. ขั้นตอนการหาความเข้มข้นของน้ำยางสด การหาความเข้มข้นของน้ำยางสดโดยการอบแห้ง กำหนดให้ใช้วิธีนี้เพื่อหาเนื้อยางแห้งจริงๆ ที่นำมาส่งถึงโรงรมยางในแต่ละวันว่ามีอยู่จริงๆ เท่าไรโดยการนำน้ำยางสดมาทำให้แข็งตัวริดเป็นแผ่นเล็กๆ อบให้แห้งแล้วชั่งหาน้ำหนักยางที่แท้จริง ซึ่งจากน้ำหนักยางแห้งของแผ่นตัวอย่างนี้ จะใช้คำนวณหาน้ำหนักยางแห้งจากน้ำยางสดที่นำมาจากสวนซึ่งขั้นตอนการปฏิบัติ การทำยางแผ่นตัวอย่าง มีดังนี้

2.1 หลังจากกรองน้ำยางสดเอาสิ่งสกปรกออกเรียบร้อยแล้วตักน้ำยางสดประมาณ 40 กรัม

2.2 นำไปชั่งในตาชั่งละเอียดให้ได้น้ำหนักยางสด 20 กรัม ส่วนน้ำยางที่เหลืออีก 20 กรัมของสมาชิก ทุกคนนำมารวมกัน เพื่อทำเป็นยางแผ่นแล้วอบแห้งใช้หาค่าเฉลี่ยของโรงงาน

2.3 การทำยางแผ่นตัวอย่าง ใช้น้ำยาง 20 กรัม ใส่กรดฟอร์มิกร้อยละ 2 จำนวน 1 ช้อนชา กวนให้คลุกเคล้ากันแล้วปล่อยให้แข็งตัว เพื่อทำการริดเป็นแผ่นเล็ก

2.4 น้ำยางสดที่ใส่กรดแล้วประมาณ 10 นาทีก็จะแข็งตัว ให้ทำการริดเป็นแผ่นเล็กๆ บางๆ

2.5 การทำให้ยางแผ่นตัวอย่างแห้งสนิททำได้หลายวิธี เช่น

2.5.1 อบในห้องอบของโรงรม พร้อมกับการอบยางแผ่นตามปกติ

2.5.2 อบในตู้อบ ซึ่งจัดทำขึ้นเองตามวิธีเดียวกับการทำตู้ฟักไข่

2.5.3 อบในตู้อบไฟฟ้า แบบนี้เร่งเวลาการอบแห้งได้รวดเร็วกว่าวิธีอื่น

2.6 การชั่งหาน้ำหนักเนื้อยางแห้ง ให้ชั่งทันทีที่เอาออกจากตู้อบ เพื่อไม่ได้เกิดการดูดความชื้นใน อากาศทำให้เกิดน้ำหนักเพิ่มเกินจริง และใช้ตาชั่งตัวเดิมที่ใช้ชั่งน้ำยางสดเพื่อความมั่นใจในการอ่านค่าหาน้ำหนัก

ขั้นตอนการทำยางแผ่นดิบ

ในการทำยางแผ่นดิบ มีขั้นตอนดังนี้

1. ปล่อน้ำยางจากถังรวมน้ำยางผ่านท่อยางลงในตะก่งให้ถึงขีดตะก่งที่ 13.75 (ซึ่งอาจจะกะโดยประมาณด้วยสายตาก็ได้) เมื่อระดับน้ำยางถึงขีดตะก่งที่กำหนดแล้ว ก็เปลี่ยนไปใส่ตะก่งถัดไปในลักษณะเดิมจนครบทุกตะก่ง หรือจนหมดน้ำยางหากเห็นว่าน้ำยางที่เหลือจะไม่เต็มตะก่งใหญ่ ให้ใช้ตะก่งแผ่นเลียบขนาด 25 แผ่นแทน แต่ถ้าน้ำยางที่เหลือเล็กน้อยให้ใช้ตะก่งเล็กชนิด 1 ตะก่งต่อ 1 แผ่น
2. ปล่อน้ำสะอาดจากถังพักน้ำผ่านท่อยางลงตะก่งที่ใส่น้ำยางไว้แล้ว โดยให้ระดับน้ำครั้งหลังนี้สูงถึงขีดตะก่งที่ 33
3. ใช้ไม้พายกวนให้น้ำยางและน้ำสะอาดผสมกันอย่างทั่วถึง
4. เมื่อกวนน้ำยางกับน้ำเข้ากันดีแล้วให้รีบเติมกรดฟอร์มิกร้อยละ 2 จำนวน 7 ลิตร ผสมสารฟอกสีโซเดียมเบตาไบซัลไฟด์ จำนวน 1 ช้อนแกง ลงไปในตะก่งแล้วใช้ไม้พายกวนให้เข้ากันดีอีกครั้งอย่าปล่อยให้ น้ำยางกับน้ำผสมกับเฉยๆ โดยไม่ได้กรดฟอร์มิกลงไป เพราะน้ำยางจะเริ่มมีอาการบูดเน่าเป็นเม็ดพริกได้
5. ฟองที่เกิดขึ้นในตะก่งให้ใช้แผ่นเลียบค่อยๆ กวาดฟองไปทางด้านท้ายของตะก่งแล้วตักออกใส่ภาชนะไปทำเป็นขี้ยางขายได้ อย่าให้ฟองหลงเหลืออยู่ เพราะฟองนี้จะทำให้เกิดตำหนิในแผ่นยางอาจจะใช้พัดลมช่วยเป่าแทนการกวาดก็ได้
6. ใส่แผ่นเลียบให้ตรงกับช่องเลียบแต่ละช่องและ ต้องแน่ใจว่าแผ่นเลียบด้านล่างได้เลียบลงถึงช่องเลียบที่พื้นตะก่งทุกช่องเช่นกันมิฉะนั้นขนาดของยางแผ่นที่จะได้จะมีขนาดไม่เท่ากัน
7. เมื่อยางแข็งตัว (สามารถทดสอบได้โดยเอานิ้วจิ้มดู) ให้ฉีดน้ำสะอาดลงไปในตะก่งให้น้ำท่วมยางทุกส่วนเพื่อป้องกันผิวยาง เป็นสีคล้ำอันเนื่องจากการเข้าทำลายของเชื้อราหรือแบคทีเรียในอากาศ
8. ยางในตะก่งที่แข็งตัวแล้วนั้น สามารถรอกการรีดได้หลายชั่วโมงโดยไม่แข็งตัวไปกว่านี้อีก หากน้ำที่ฉีดหล่อผิวหน้ายางในตะก่งแห้งแล้วให้เติมน้ำลงไปใหม่เพื่อความสะดวก ในการดึงแผ่นเลียบออกจาก ตะก่ง หากพยายามดึงแผ่นเลียบขึ้นโดยที่ไม่มีน้ำหล่อเลี้ยงอยู่จะเกิดปัญหายางแห้ง ทำให้ดึงแผ่นเลียบขึ้นยาก
9. ยกยางใส่รางล้างยาง ล้างให้สะอาด และสะดวกในการใช้มือบังคับให้ลอยไปปลายรางน้ำใกล้ จักรรีดยาง
10. การป้อนยางเข้าแท่นจักรรีด ให้สอดด้านกว้างของยางแผ่นที่บริเวณส่วนกลางแท่นรีดครั้งละแผ่นจะช่วยให้การรีดยางของลูกกลิ้งสะดวกไม่ติดขัด
11. ยางที่รีดออกมาเป็นแผ่นแล้ว จะล้างน้ำอีกครั้งและนำไปวางพาดบนราวไม้ไผ่ ราวละ 5 แผ่น

12. ยางแผ่นที่วางบนราวและจัดเรียงในรถเข็นยางแล้วมักจะมีปัญหาการเหลื่อมทับกันของยางแผ่นบนราวเดียวกันยางที่เข็นชายห้อยติดกันหรือห้อยลงไป ติดกับยางแผ่นที่ราวชั้นล่างลงมาซึ่งส่วนที่ยางติดกันนั้น ยางจะไม่สุก แก้ไขได้โดยใช้มือจัดแต่งการเรียงยางแผ่น หรือใช้กราสอระหว่างยางแผ่นที่ติดกันให้แยกออกจะทำให้ยางแห้งสนิททั่วทั้งแผ่นดีขึ้น

13. ปลอ่ยให้ยางแผ่นดิบสะเด็ดน้ำสัก 1-2 ชั่วโมง ก่อนนำเข้าห้องอบ / รมยาง เพื่อลดปัญหาความชื้นไม่ให้เกิดในห้องมากเกินไปจนความจำเป็น

14. ราวไม้ไผ่ที่พาดยางแผ่นต้องสะอาด ไม่มีปมปมบนไม้ (วินัย พรหมพร. สัมภาษณ์. 2557)

ขั้นตอนการแปรรูปยางแผ่นรมควัน

การอบยางแผ่นรมควันมีขั้นตอนดังนี้

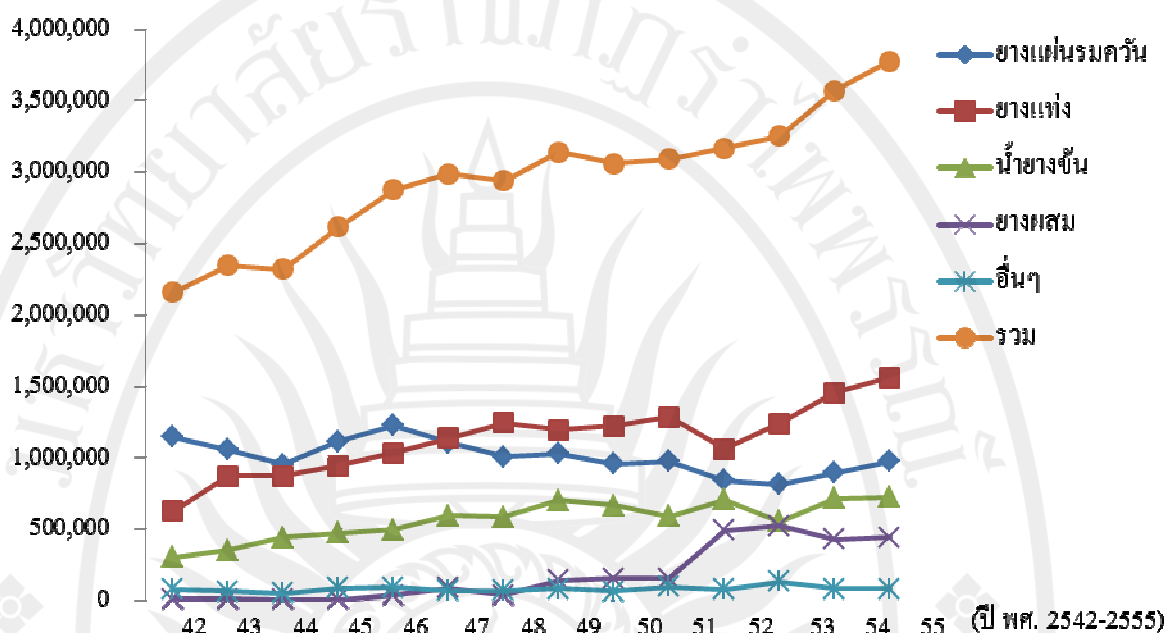
1. ลักษณะของห้องอบยาง ห้องอบยางนี้มีท่อโลหะเส้นผ่าศูนย์กลาง 4 นิ้ว มีฝาปิดฝึ้งเรียงอยู่ที่พื้นห้อง 2 แถว ๆ ละ 6 ท่อ แต่ละท่อห่างกัน 1 เมตร สำหรับปิด - เปิด ถังจากเตาขึ้นไปในห้องอบและมีท่อโลหะเส้นผ่าศูนย์กลาง 8 นิ้ว ที่มุมห้องสำหรับปลอ่ยควันจากใต้ห้องอบขึ้นไปบนหลังคาโรงรม

2. การควบคุมอุณหภูมิก่อนการเข็นรถเข็นยางเข้าห้องอบ/รมประมาณ 30 นาที ให้เริ่มจุดไฟเพิ่มอุณหภูมิในห้องให้ร้อนไว้ก่อนและให้ความร้อนกระจายทั่วห้อง หากเข็นรถเข็นยางดิบเข้าไปก่อนแล้วจึงจุดไฟภายหลังอาจเกิดปัญหาความร้อนไม่ทั่วถึงทั้งห้อง ได้ระดับอุณหภูมิที่ต้องการคือ 50 -70 องศาเซลเซียส (สูงสุดไม่เกิน 70 องศาเซลเซียส) เทอร์โมมิเตอร์ที่ผนังหน้าห้องจะช่วยบอกการขึ้น - ลงของระดับอุณหภูมิในห้องได้

3. การคัดชั้นยางวิธีการคัดชั้นยางใช้การมองด้วยสายตาเป็นเกณฑ์ตัดสินโดยใช้หลักการที่กำหนดไว้เป็นตารางแสดงคุณลักษณะของยางแผ่นรมควัน ซึ่งการคัดชั้นยางแผ่นฝึ้งแห้งก็อาศัยหลักการเป็นเกณฑ์พิจารณาเช่นกัน เมื่อเกิดตำหนิบนแผ่นยางให้ทำการตัดทิ้งไปก็จะสามารถเพิ่มชั้นคุณภาพได้ดีกว่าเดิม

4. การอัดเบล เครื่องอัดเบลที่มีการใช้ทั่วไปมี 2 ชนิดแบบหมุนและแบบใช้แรงไฮดรอลิกเบลแต่ละลูกต้องมีน้ำหนักลูกละ 33.33 กิโลกรัมพอดีแล้วมาเรียงซ้อนอย่างเป็นระเบียบในกล่องอัดเบล (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2538 : 29)

หน่วย : เมตริกตัน



ภาพประกอบ 1 ผลผลิตยางธรรมชาติของประเทศไทยแยกตามประเภท

ที่มา : สถาบันวิจัยยาง. 2556 : 45

ตลาดยางพารา

ระบบตลาดยางพาราของประเทศไทยนั้นจำแนกเป็น 2 ส่วน คือ ตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ เนื่องจากยางพาราที่ผลิตได้ในประเทศร้อยละ 90 ของผลผลิตส่งออกจำหน่ายไปยังต่างประเทศ ประเทศคู่ค้าที่สำคัญ คือ ญี่ปุ่น จีน และสหรัฐอเมริกา และยางที่ใช้ภายในประเทศมีประมาณร้อยละ 10 ของผลผลิต ดังนั้นภาวะการค้ายางพาราของประเทศไทยจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับภาวะการค้าภายในต่างประเทศส่วนใหญ่

ตลาดยางพาราในประเทศไทย

ตลาดยางพาราในประเทศไทยประกอบขึ้นด้วยผู้ขาย คือชาวสวนยางพาราและผู้ซื้อซึ่งเป็นพ่อค้ายางในระดับต่างๆ กันนับตั้งแต่พ่อค้าเร่ พ่อค้าในหมู่บ้าน พ่อค้าในเมืองและพ่อค้าส่งออก ผู้ขายซึ่งเป็นชาวสวนยางขนาดเล็กมีขนาดสวนยางประมาณ 800,000 ไร่ และประมาณร้อยละ 95.6 ของชาวสวนเหล่านี้เป็นชาวสวนขนาดเล็กมีขนาดสวนยางเฉลี่ย 10 – 15 ไร่ ส่วนผู้ซื้อมีน้อยรายเมื่อเทียบกับผู้ขาย ดังนั้นสภาพตลาดจึงเป็นลักษณะตลาดของผู้ซื้อเมื่อชาวสวนยางพาราผลิตยางพาราได้ (ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในรูปยางแผ่นดิบ) ก็จะขายให้กับพ่อค้าในระดับต่างๆ ดังกล่าว ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณยางที่ชาวสวนผลิตได้ สภาพการคมนาคมจากแหล่งผลิตถึง ตลาด กล่าวคือปริมาณยางมากการคมนาคมสะดวกก็จะเป็นการดึงดูดใจให้พ่อค้าส่งออกในเมืองและส่งออกเข้าไปซื้อแต่หากการคมนาคมไม่สะดวก ชาวสวนยางจะต้องขายผ่านพ่อค้าคนกลางในระดับต่างๆ ดังนี้

1. พ่อค้าเร่ พ่อค้าระดับนี้จะใช้จักรยานยนต์เป็นพาหนะเข้าไปซื้ออย่างที่สวนในรูปของยางแผ่นดิบแล้วนำไปขายให้พ่อค้าในหมู่บ้านหรือพ่อค้าในเมือง ซึ่งพ่อค้าในระดับนี้มีบทบาทสูงในพื้นที่ที่การคมนาคมไม่สะดวก แต่เมื่อการคมนาคมสะดวกพ่อค้าเหล่านี้จะมีบทบาทน้อยลงทันที
2. พ่อค้ายางในหมู่บ้าน พ่อค้าระดับนี้จะเปิดร้านค้าในหมู่บ้านโดยอาจขายสินค้าอื่นควบคู่กันไปกับการซื้อขาย โดยจะซื้อยางจากชาวสวนในรูปของยางดิบแล้วขายให้พ่อค้าในเมืองอีกทีหนึ่ง พ่อค้าในระดับนี้ส่วนใหญ่ก็มีใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้ายางและครอบครองยาง
3. พ่อค้าในเมืองพ่อค้าระดับนี้จะตั้งร้านรับซื้อยางของตนในตัวเมืองส่วนมากจะประกอบธุรกิจซื้อขายยางเพียงอย่างเดียว โดยจะรับซื้อจากพ่อค้าเร่ พ่อค้าในหมู่บ้าน ชาวสวนขนาดกลางและขนาดใหญ่ พ่อค้าระดับนี้ถือครองยางวันละมากกว่า 1,000 กิโลกรัม จึงต้องมีใบอนุญาตตามกฎหมายและจดทะเบียนเป็นผู้ค้ายางและครอบครองยาง การขายของพ่อค้าระดับนี้จะขายให้กับผู้ส่งออกในรูปของยางแผ่นรมควัน โดยเสียค่าธรรมเนียมให้ผู้ส่งออก
4. พ่อค้าส่งออกเป็นพ่อค้าระดับสูงสุดของประเทศผู้ส่งออกมักจะมีโรงงานแปรรูป (โรงรมควันและโรงงานทำยางเครป) ของตนเองโดยจะซื้อยางจากพ่อค้าในเมืองหรือจากเจ้าของสวนขนาดใหญ่และซื้อขายในรูปของยางแผ่นรมควัน กรณีที่พ่อค้าหรือชาวสวนส่งแผ่นดิบมาจำหน่ายนั้นจะต้องรอผลการรมควันเสียก่อนว่ายางแผ่นดิบอยู่ชั้นไหนจึงจะตกลงราคากัน แต่ในกรณีที่ผู้ขายต้องการเงินสดก่อน ผู้ส่งออกจะจ่ายให้ประมาณครึ่งหนึ่งก่อนเมื่อทราบผลการรมควันจะจ่ายส่วนที่เหลือ

ศูนย์กลางการค้ายางในประเทศไทย

ศูนย์กลางการค้ายางพาราในประเทศไทยหรือตลาดยางพาราในประเทศที่สำคัญมีอยู่ 6 แห่งอยู่ที่ภาคใต้ 5 แห่ง คือ อำเภหาดใหญ่ จ.ตรัง จ.ยะลา จ.นราธิวาส จ.ภูเก็ต และที่เหลืออีกแห่งหนึ่งคือกรุงเทพมหานคร ซึ่งกล่าวโดยสรุปในแต่ละตลาดได้ดังนี้

1. ตลาดหาดใหญ่ หาดใหญ่เป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดสงขลา เป็นศูนย์กลางการค้ายางที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้ อำเภหาดใหญ่มีความสำคัญในด้านการค้ายาง คือ เป็นศูนย์รวมธุรกิจหลายประเภทและยังมีสถาบันการเงินหลายแห่งรวมทั้งการคมนาคมที่สะดวกเพราะเป็นชุมชาวสวนผลิตยางแผ่นดิบพ่อค้าเร่ พ่อค้าหมู่บ้าน พ่อค้าในเมือง พ่อค้าส่งออก โรงรมยาง หีบห่อส่งออก ในประเทศทางรถไฟและไม่ว่าห่างจากท่าเรือที่เข้ามาขนถ่ายสินค้าอย่างสม่ำเสมอ มีบริษัทส่งออก รายใหญ่หลายบริษัทและมีโรงงานแปรรูปยางแผ่นรมควัน ยางเครปและยางแท่งมากที่สุด นอกจากนั้นยังมีศูนย์วิจัยการยาง ซึ่งอำนวยความสะดวกในด้านวิชาการและตรวจสอบคุณภาพยาง ยางที่ซื้อขายในตลาดหาดใหญ่นอกจากจะมาจากสวนยางในจังหวัดสงขลา แล้วยังมาจากจังหวัดใกล้เคียง เช่น จังหวัดสตูล จังหวัดพัทลุง จังหวัดยะลา จังหวัดนราธิวาส และจังหวัดปัตตานีและยางที่อำเภหาดใหญ่

รวบรวมมานั้นจะส่งออกโดยผ่านด่านศุลกากรจังหวัดสงขลา และปาดังเบซาร์ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสัดส่วนการส่งออกทั้งหมดได้เพิ่มขึ้นมาโดยตลอดแสดงว่ามีความสำคัญมาก สะท้อนให้เห็นว่า อำเภอลาดใหญ่ มีความสำคัญต่อการค้าขายของประเทศมาก ทางราชการจึงถือราคาซื้อขายที่ตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ในการประกาศราคายางทางวิทยุกระจายเสียง เพื่อให้เกษตรกรและผู้เกี่ยวข้องทราบ

2. ตลาดตรัง จังหวัดตรังเป็นจังหวัดแรกที่มีการปลูกยางและเคยเป็นศูนย์กลางการค้ายางที่ใหญ่ที่สุดของประเทศในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง แต่ปัจจุบันได้ลดความสำคัญลงมาอยู่อันดับสองรองจากหาดใหญ่ ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้ จังหวัดตรังเป็นศูนย์กลางการค้ายางนั้นเช่นเดียวกับ จังหวัดสงขลาคือมีบริษัทผู้ส่งออกตั้งอยู่หลายราย มีสถาบันการเงิน โรงงานแปรรูปหลายแห่ง มีท่าเรือขนถ่ายยางที่ จังหวัดตรัง ซึ่งสามารถรับสินค้าไปที่ปีนังได้ตลอดปี อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าสัดส่วนการส่งออกโดยผ่านด่านศุลกากรกันตังเมื่อเทียบกับปริมาณการส่งออกทั้งหมดปรากฏว่า มีสัดส่วนลดลง นั่นแสดงว่าความสำคัญของตลาดจังหวัดตรังมีแนวโน้มลดลง

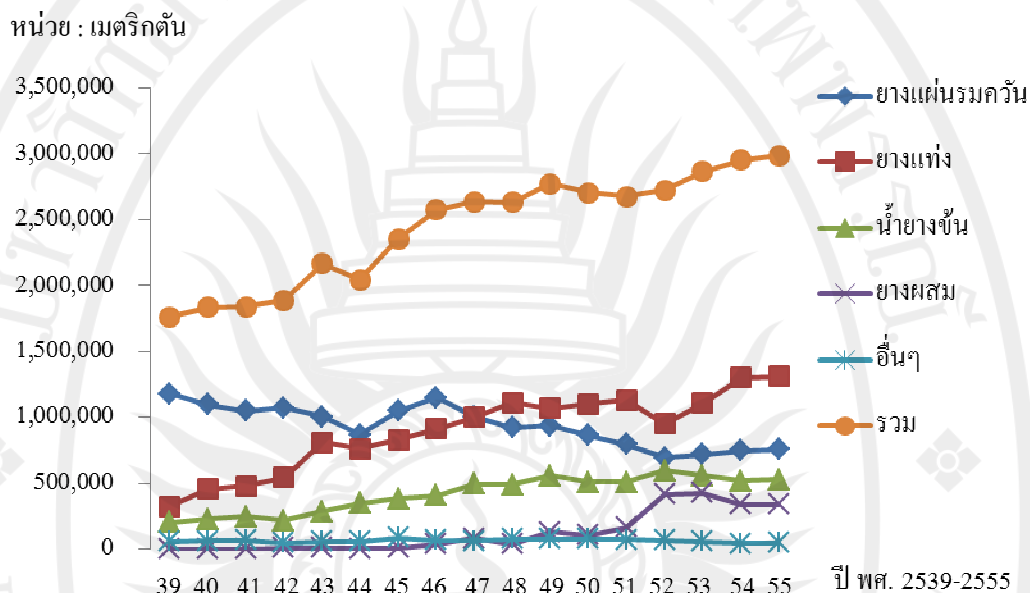
3. ตลาดยะลา แม้ว่าจังหวัดยะลาจะไม่มีท่าเทียบเรือแต่ จังหวัดยะลา ก็ตั้งอยู่ตรงศูนย์กลางของผู้ปลูกยางและการคมนาคมขนส่งผลผลิตจากสวนยางมายังตัวเมืองก็เป็นไปได้สะดวก ประกอบกับมีสำนักงานผู้ส่งออก โรงงานแปรรูปยางเป็นจำนวนมากส่งผลให้ จังหวัดยะลา กลายเป็นศูนย์กลางการค้ายางแห่งหนึ่งในภาคใต้ ยางที่ซื้อขายใน จังหวัดยะลา นอกจากจะมาจากแหล่งผลิตใน จังหวัดยะลา เองแล้วยังมีบางส่วนมาจาก จังหวัดสงขลา จังหวัดปัตตานีและ จังหวัดนราธิวาสอีกด้วย

4. ตลาดนราธิวาส จังหวัดนราธิวาส เป็นศูนย์กลางการค้ายางที่อยู่ใต้สุดของไทยพ่อค้ายางในนราธิวาสส่วนใหญ่เป็นพ่อค้าขนาดเล็กแต่มีจำนวนมาก คุณภาพยางที่ซื้อขายอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ การคมนาคมไม่ค่อยสะดวก เนื่องจากเรือต้องทอดสมอยู่ห่างจากฝั่งมากจึงเสียค่าใช้จ่ายสูง และในฤดูฝนต้องขนยางโดยทางรถยนต์ไปลงเรือที่ปัตตานี และเบตง ความสำคัญของท่าเรือนราธิวาสที่มีการต่อการส่งออกยางทั้งหมดได้มีแนวโน้มที่ลดลง

5. ตลาดภูเก็ต แม้ว่าจังหวัดภูเก็ตจะมีเนื้อที่ปลูกยางไม่มากนัก แต่ จังหวัดภูเก็ต ก็อยู่ใกล้แหล่งปลูกยางทางภาคใต้ฝั่งตะวันตก คือ จังหวัดระนอง จังหวัดกระบี่ จังหวัดพังงา และมีโรงงานแปรรูปยางขนาดใหญ่ มีท่าเทียบเรือที่สามารถส่งยางไปลงเรือใหญ่ที่ปีนังได้ ทำให้จังหวัดภูเก็ตเป็นศูนย์กลางการค้ายางที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศไทย

6. ตลาดกรุงเทพ กรุงเทพเป็นศูนย์กลางการค้ายางที่สำคัญแห่งหนึ่งเพราะนอกจากเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่ของบริษัทส่งออกแล้วยังเป็นที่ตั้งของ โรงงานผลิตภัณฑ์ยางจำนวนมาก เป็นศูนย์กลางการเงินของประเทศและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ สามารถติดต่อกับต่างประเทศได้

ยางพาราที่ส่งเข้ามาในกรุงเทพ หรือท่าเรือจังหวัดจันทบุรี ซึ่งสัดส่วนการส่งออกที่ทำเรื่องทั้ง 2 เมื่อเทียบกับปริมาณการส่งออกทั้งหมดแล้วปรากฏว่า การส่งออกที่ทำเรือกรุงเทพมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น (สุวรรณ โภชากรณ์. 2551 : 29)



ภาพประกอบ 2 ปริมาณการส่งออกยางแยกตามประเภท

ที่มา : สถาบันวิจัยยาง. 2556 : 28

ตลาดยางพาราต่างประเทศ

ยางพาราที่ประเทศผู้ผลิตสามารถจำหน่ายให้ต่างประเทศได้มี 2 วิธีคือ โดยการจำหน่ายให้ผู้ซื้อโดยตรงหรือจำหน่ายผ่านตลาดยางของโลกก็ได้ ในที่นี้จะขอกล่าวถึงการจำหน่ายโดยผ่านตลาดยางเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งพอจะจำแนกตลาดยางของโลกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ตลาดที่ตั้งขึ้นเองสนองความต้องการของผู้ผลิต ซึ่งตลาดนี้จะตั้งอยู่ใกล้กับแหล่งผลิตโดยเรียกว่า “ตลาดต้นทาง” (Primary Markets) ปัจจุบัน คือตลาดสิงคโปร์และตลาดกัวลาลัมเปอร์ ส่วนอีกตลาดหนึ่งเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคโดยตรงเรียกว่า “ตลาดปลายทาง” (Terminal Markets) ซึ่งจะตั้งอยู่ในแหล่งผู้ใช้ที่สำคัญๆ เช่นตลาดนิวยอร์ก ลอนดอน โตเกียวและโกเบ เป็นต้น ตลาดต้นทางและตลาดปลายทางจะมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างใกล้ชิด การเคลื่อนไหวของราคารายางในตลาดหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อตลาดอื่นๆ ด้วย

ณัฐวุฒิ ชีวะภัทร์ (2550 : 45) ได้กล่าวถึงปัญหาและความต้องการช่วยเหลือจากรัฐบาลที่โรงรมยางแผ่นรมควันในจังหวัดตรังประสบอยู่ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับการเข้ามาแทรกแซงราคาของรัฐบาลทำให้ราคาไม่เป็นไปตามกลไกของตลาด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโรงงานในฐานะผู้ส่งออกที่ทำให้การคาดการณ์ในด้านราคายางไม่เป็นไปอย่างมีเหตุผล ทำให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ส่งออกในด้านการคาดการณ์เพื่อเก็งกำไรได้อย่างถูกต้อง
2. ปัญหาทางด้านระบบสาธารณูปโภค ได้แก่ ถนนหนทางที่ยังไม่สมบูรณ์ นำประปาที่มีกำลังส่งยังไม่เพียงพอ และที่สำคัญไฟฟ้าที่ดับบ่อยมากสร้างความเสียหายแก่โรงงานมากจึงทำให้โรงงานส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่แต่ในเขตอำเภอเมือง
3. ด้านการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ของรัฐบาล ยังขาดการประชาสัมพันธ์ในระดับที่เข้าถึงโรงงานจริงๆ

การบริโภคและการตลาดของยางพารา

การศึกษาสถานการณ์ปี 2554 และแนวโน้มอนาคตเป็นการศึกษาสถานการณ์การผลิตและใช้ยางธรรมชาติของประเทศผู้ผลิตและผู้ใช้อย่างที่สำคัญของโลกและวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและวารสาร LMCIRSG ANRPC สถิติยางประเทศไทย สรุปว่า ในปี 2554 คาดการณ์ปริมาณการผลิตยางทั้งหมดของโลกว่ามีจำนวน 25.32 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ซึ่งมีจำนวน 24.61 ล้านตัน ร้อยละ 2.88 ส่วนปริมาณการใช้ยางทั้งหมดของโลก 25.36 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ซึ่งมีปริมาณการใช้ 24.85 ล้านตัน ร้อยละ 2.05 โดยมีอุปทานส่วนเกินจากการผลิตยางสังเคราะห์คิดเป็นปริมาณ 0.42 ล้านตัน เมื่อแยกพิจารณาในแต่ละประเภทพบว่าปริมาณการผลิตยางธรรมชาติของโลกจำนวน 10.7 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ร้อยละ 2.83 สาเหตุจากความต้องการใช้ยางเพิ่มขึ้นตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ประกอบกับราคาที่อยู่ในเกณฑ์สูง จึงทำให้เกษตรกรผลิตหรือยืดอายุการโค่นยาง โดยประเทศผู้ผลิตยางส่วนใหญ่มีการผลิตยางเพิ่มขึ้นประเทศผู้ผลิตยางธรรมชาติมากที่สุดของโลก 5 อันดับแรกได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย อินเดีย และเวียดนาม ในจำนวนนี้ ปริมาณการผลิตยางของ 3 ประเทศ ได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย และมาเลเซีย มีสัดส่วนถึงร้อยละ 70 ของการผลิตยางทั้งหมดของโลก ขณะที่การใช้ยางธรรมชาติของโลกปี 2554 มีจำนวน 10.86 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ร้อยละ 0.74 ประเทศผู้ใช้อย่างธรรมชาติมากที่สุดของโลก 5 อันดับแรกได้แก่ จีน สหรัฐอเมริกา อินเดีย ญี่ปุ่น และไทย สัดส่วนการใช้ยางธรรมชาติคิดเป็นร้อยละ 43 ของการใช้ยางทั้งหมดของโลก (อเนก กุณาสะศิริ. 2555 : 25)

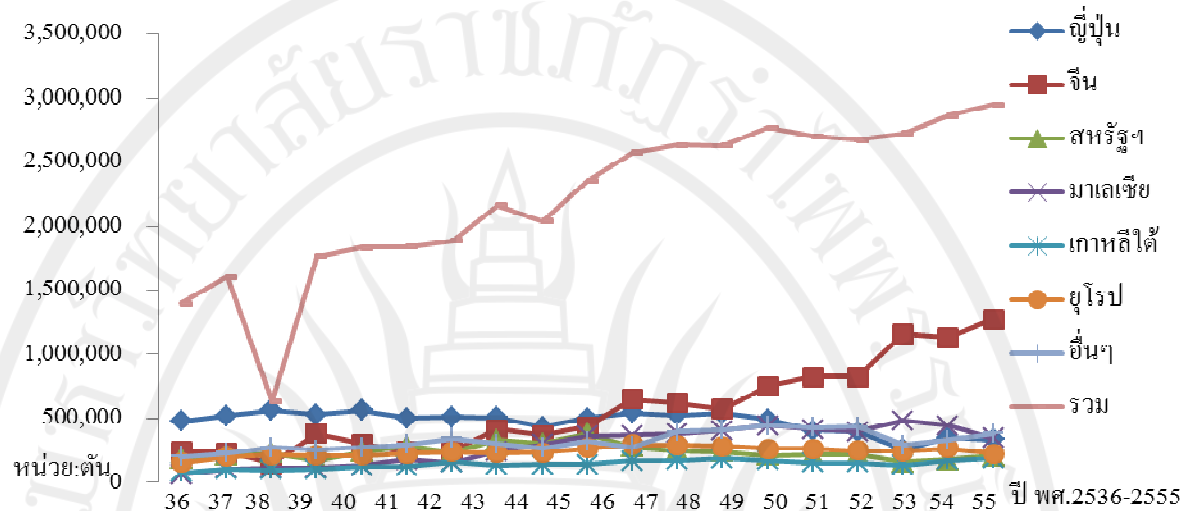
ตาราง 1 ปริมาณยางส่งออกไปยังประเทศผู้ซื้อปลายทาง

หน่วย : เมตริกตัน

ปี	ญี่ปุ่น	จีน	สหรัฐฯ	มาเลเซีย	เกาหลีใต้	ยุโรป	อื่นๆ	รวม
2536	477,010	240,691	183,653	63,008	78,329	152,037	202,055	1,396,783
2537	521,741	235,801	214,760	104,993	100,278	198,846	228,548	1,604,964
2538	561,766	150,317	231,859	108,404	95,758	214,849	272,580	635,533
2539	529,992	382,580	174,352	110,981	101,681	212,257	251,147	1,762,990
2540	563,195	299,924	239,595	131,737	122,395	209,804	270,498	1,837,148
2541	499,629	237,642	280,355	179,316	122,580	225,788	294,086	1,839,396
2542	509,701	243,318	236,382	154,913	157,215	240,700	344,110	1,886,339
2543	505,233	417,638	329,504	243,708	136,387	231,178	302,505	2,166,153
2544	435,453	368,114	302,174	296,989	139,295	233,390	266,664	2,042,079
2545	498,854	436,637	382,317	363,651	138,756	266,392	321,809	2,354,416
2546	542,837	650,898	278,693	365,486	165,832	294,239	275,465	2,573,450
2547	525,654	619,800	249,196	383,695	171,668	291,670	395,413	2,637,096
2548	540,485	573,385	237,858	403,506	185,308	281,090	410,766	2,632,398
2549	492,740	747,168	210,784	442,664	173,477	261,882	442,958	2,771,673
2550	405,599	827,369	213,080	413,049	151,824	262,182	430,659	2,703,762
2551	394,742	824,833	219,986	398,043	154,340	249,509	433,830	2,675,283
2552	256,984	1,160,339	156,069	480,313	133,079	245,589	293,820	2,726,193
2553	346,302	1,128,553	177,859	443,000	171,530	268,693	330,510	2,866,447
2554	333,669	1,274,188	205,410	344,589	186,634	223,938	383,953	2,952,381
2555	269,418	1,630,322	172,577	353,501	181,403	179,302	334,809	3,121,332

ที่มา : สถาบันวิจัยยาง. 2556 : 44

หน่วย : เมตริกตัน



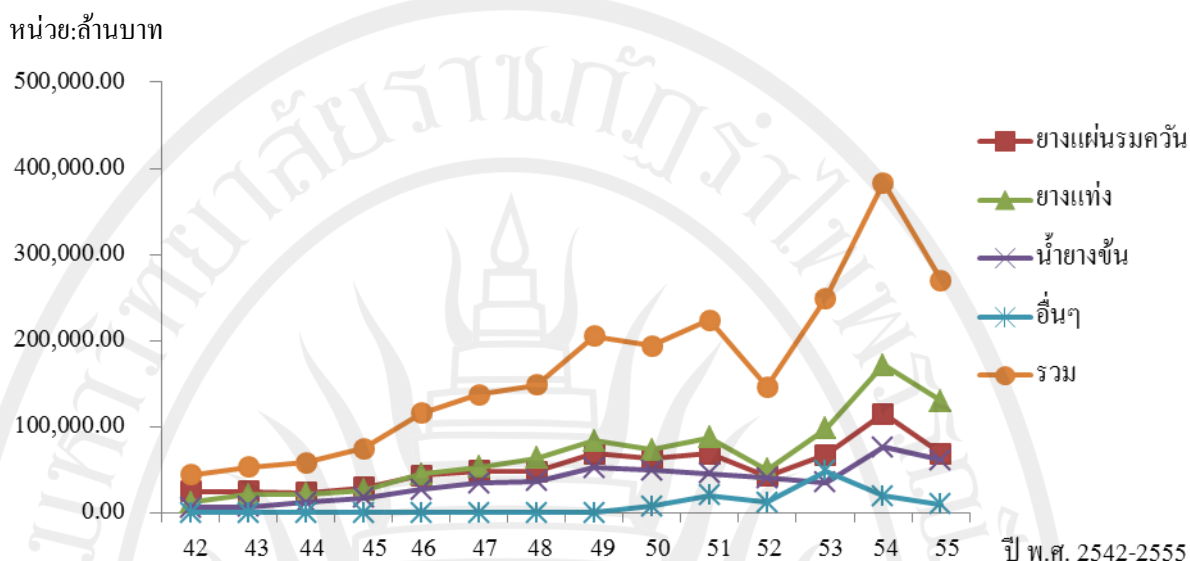
ภาพประกอบ 3 ปริมาณยางส่งออกไปยังประเทศผู้ซื้อปลายทาง
ที่มา : กรมศุลกากร. ออนไลน์ : 2556

ตาราง 2 มูลค่ายางส่งออกจากแยกตามประเภท

หน่วย : ล้านบาท

ปี	ยางแผ่นรมควัน	ยางแท่ง	น้ำยางข้น	อื่นๆ	รวม
2542	24,760.35	12,507.01	6,298.80	525.45	44,091.61
2543	25,129.90	20,885.44	7,066.60	123.03	53,204.97
2544	23,584.56	22,275.94	12,657.63	182.23	58,700.36
2545	29,817.96	26,824.13	17,433.18	530.91	74,606.18
2546	43,264.76	45,264.10	26,856.99	440.91	115,826.76
2547	49,050.13	53,402.85	34,651.72	499.51	137,604.21
2548	47,902.01	63,936.58	36,535.74	494.12	148,868.45
2549	68,620.34	83,869.85	52,357.83	513.43	205,361.45
2550	64,022.10	73,061.49	49,717.63	7,555.16	194,356.38
2551	69,173.38	87,500.02	46,110.52	20,844.33	223,628.25
2552	42,995.55	50,146.11	40,638.64	12,483.30	146,263.60
2553	67,700.47	97,737.08	35,143.69	48,681.26	249,262.50
2554	115,400.12	171,762.30	76,632.76	19,523.42	383,318.60
2555	68,898.07	129,912.47	61,506.47	9,836.84	270,153.85

ที่มา : สถาบันวิจัยยาง. 2556 : 27



ภาพประกอบ 4 มูลค่ายางส่งออกแยกตามประเภท

ที่มา : สถาบันวิจัยยาง. 2556 : 56

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรกรมยางพารา

จากเอกสารเผยแพร่เทคนิคการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยาง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กล่าวไว้ว่า โรกรมยางพาราเกิดจากวิกฤตการณ์ราคายางพาราตกต่ำ ในปี 2534 ติดต่อกันมาจนถึงปี 2535 ทำให้เกษตรกรชาวสวนยางได้รับความเดือดร้อนและเรียกร้องให้รัฐบาลเข้าไปแก้ไขปัญหาคณะกรรมการวิสามัญได้พิจารณาแก้ไขปัญหาราคายางพาราตกต่ำ สภาผู้แทนราษฎรในการประชุมครั้งที่ 6 วันที่ 9 มิถุนายน 2535 โดยมีอดีตรองนายกรัฐมนตรี (นายบุญชู โรจนเสถียร) เป็นประธานในที่ประชุมได้เชิญกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปชี้แจงเกี่ยวกับบทบาทของสหกรณ์ในการช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางซึ่งในการประชุมครั้งนั้นที่ประชุม ได้มีมติมอบหมายให้กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดทำแผนงานหรือโครงการ เพื่อรวบรวมเกษตรกรชาวสวนยางรายย่อยจัดตั้งเป็นสหกรณ์ให้รวดเร็วและกว้างขวางยิ่งขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะใช้วิธีการสหกรณ์เข้าไปแก้ไขปัญหาการผลิตและการตลาด กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ในกลุ่มผู้ผลิตยางพาราเป็นโครงการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2537 – 2541) เพื่อเสนอรัฐบาลซึ่งในปีงบประมาณ 2537 ได้อนุมัติให้ดำเนินโครงการเป็นปีแรก แต่ไม่ได้งบประมาณในส่วนของการสร้างโรงรมในเวลาเดียวกันนี้ ทางสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางและประธานกรรมการกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ให้ความเห็นชอบและช่วยเหลือในการชี้แจงหลักการและเหตุผลของโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควัน ต่อคณะกรรมการพิจารณางบประมาณจนผ่านความเห็นชอบและอนุมัติโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควัน ให้สำนักงานกองทุน

สงเคราะห์การทำสวนยางเป็นผู้ดำเนินการซึ่งโครงการดังกล่าวมีเป้าหมายจัดสร้างโรงงานยางแผ่นฝั้งแห้ง/รมควันให้กับเกษตรกรชาวสวนยางซึ่งรวมกลุ่มในรูปแบบของสหกรณ์เพื่อเข้าไปบริหารโรงงาน ดังนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสถาบันวิจัยยางร่วมมือกันผลักดันและสนับสนุนโครงการทั้งสองให้ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไปในการสร้างรายได้ให้เกษตรกรชาวสวนยางและยกระดับคุณภาพ รัฐสนับสนุนการผลิตยางแผ่นรมควันและยางแผ่นฝั้งแห้ง โดยในปี 2536 สร้างโรงงานผลิตยางแผ่นฝั้งแห้ง/ยางแผ่นรมควันเป็นโครงการนำร่อง จำนวน 10 โรง ในปี พ.ศ. 2537, 2538 และ 2540 รัฐบาลอนุมัติเงินงบประมาณจำนวน 3,099 ล้านบาทเศษให้กับกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เพื่อนำไปก่อสร้างโรงงานอบแผ่นยางพาราหรือที่เรียกสั้นๆ ว่า โรงรมยางจำนวน 1,000 แห่ง โดยมุ่งหวังว่าโครงการนี้จะเพิ่มมูลค่าของผลผลิตยางพารา เพื่อแก้ปัญหาราคายางพารตกต่ำรัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งยกระดับคุณภาพยางแผ่นของเกษตรกรให้มีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาดและจำหน่ายได้ในราคาสูง ในปี 2536 โรงงานผลิตยางแผ่นฝั้งแห้ง/ ยางแผ่นรมควัน (โรงรมยางพารา) จึงถูกสร้างขึ้นเป็นโครงการนำร่อง จำนวน 10 โรง โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ

1. เพื่อให้สมาชิกสามารถผลิตยางแผ่นดิบมีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศและขายได้ในราคาสูง
 2. เพื่อให้ชาวสวนยางมีอำนาจต่อรองในการซื้อขายยางมากขึ้น
 3. เพื่อให้สมาชิกร่วมกันผลิต และปรับปรุงน้ำยางสดเป็นยางประเภทต่างๆ ตามที่ตลาดต้องการ
 4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการผลิตยางของไทยได้ครบวงจร
 5. เพื่อจูงใจให้เกษตรกรร่วมกันพัฒนาระบบการผลิตและการตลาดไปสู่ธุรกิจที่ครบวงจร
- แนวนโยบาย**

โรงอบ/รมยาง เกิดขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล เมื่อปี พ.ศ. 2536 โดยให้ สกย. ดำเนินการตั้งโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นฝั้งแห้ง/รมควัน ที่จะให้ความช่วยเหลือเจ้าของสวนยางซึ่งด้อยโอกาสที่จะมีโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เพื่อแปรรูปผลผลิตเป็นของตนเอง เนื่องจากขาดทุนทรัพย์และความรู้ความชำนาญด้านการบริหารโรงงาน ในการยกระดับคุณภาพยางแผ่นให้สูงขึ้นเป็นอำนาจต่อรองด้านราคากับพ่อค้ายาง เพื่อให้ราคายางมีเสถียรภาพอีกทั้งยกระดับมาตรฐานการครองชีพของเกษตรกร (Standard of Living) ให้สูงขึ้นด้วยระบบสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด ด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อให้เจ้าของสวนยางสามารถยืนหยัดด้วยตนเอง ลดภาระการให้ความช่วยเหลือจากภาครัฐไว้ในที่สุดซึ่งต่อไปเมื่อเกษตรกรมีความชำนาญในการบริหารงานโรงงานขนาดย่อมนี้ ได้ผลที่น่าพอใจแล้ว ก็จะเป็นแนวทางไปสู่การขยายงานเป็นโรงงานขนาดใหญ่ขึ้นได้ในโอกาสต่อไป

ลักษณะของโครงการจัดสร้างโรงอบ/รมยาง

เป็นการช่วยเหลือแบบพบกันครึ่งทางจากภาครัฐสู่เกษตรกร โดยผ่านทางหน่วยราชการ กล่าวคือรัฐบาลให้ความช่วยเหลือด้านงบประมาณการก่อสร้างอาคารโรงงานและวัสดุอุปกรณ์ โรงงานที่ราคาแพงและหายากเกินกำลังที่เกษตรกรจะจัดการได้ด้วยตนเองโดยมีแนวทางในการดำเนินโครงการดังนี้ คือ

1. เกษตรกร สมัครใจเข้าร่วมโครงการโดยช่วยจัดหาที่ดินก่อสร้างโรงงาน โดยไม่มีค่าตอบแทนและระดมเงินทุนจากสมาชิกทุกคนมาใช้ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติมและเพื่อการซ่อมแซมอาคารและอุปกรณ์ที่จะเกิดการสึกหรอเสื่อมโทรมจากการใช้งาน รวมทั้งการจัดหาอุปกรณ์ใหม่ทดแทนของเก่าในโอกาสต่อไป
2. หน่วยงานราชการ โดย สกย. ในฐานะเจ้าของโครงการรับผิดชอบด้านการอบรมพนักงาน และเกษตรกร ให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีการผลิตและการตลาดยาง กรมส่งเสริมสหกรณ์ให้ความช่วยเหลือด้านการให้ความรู้ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ให้การฝึกอบรมเกษตรกรเกี่ยวกับระบบสหกรณ์ให้ความรู้ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ ให้ความช่วยเหลือด้านเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้ความช่วยเหลือด้านระบบบัญชีกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางและการตรวจสอบบัญชี (วิรัตน์ จิตตรง, สัมภาษณ์, 2557)

หลักเกณฑ์การก่อสร้างโรงงาน

กลุ่มพัฒนาเจ้าของสวนสงเคราะห์ ขนาดใหญ่จำนวนสมาชิก 30-100 คน มีเนื้อที่สวนยางเปิดกรีดรวมกันมากกว่า 3,000 ไร่ มีที่ดินก่อสร้างโรงงานไม่น้อยกว่า 2 ไร่ ที่ได้มาโดยการยินยอมให้ใช้โดยไม่มีค่าตอบแทนหรือยกให้เป็นกรรมสิทธิ์ของ สกย. หรือขอใช้จากที่สาธารณะหรือที่สวนทางราชการ อยู่ห่างไกลจากชุมชนอย่างน้อย 50 เมตร มีแหล่งน้ำ ไฟฟ้า และการคมนาคมสะดวก ให้กลุ่มพัฒนาเจ้าของสวนสงเคราะห์ จัดทะเบียนเป็นสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด เข้าบริหารโรงอบ/รมยาง ซึ่งยังคงเป็นทรัพย์สินของ สกย. หากกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด เกิดการล้มเหลวด้วยเหตุใดก็ตามจนถึงขั้นต้องชำระบัญชีล้มเลิกสหกรณ์ สกย. ยังทรงสิทธิ์ที่จะจัดการคัดเลือกกลุ่มเจ้าของสวนยางอื่น เข้าบริหารโรงอบ/รมยางต่อไปได้

สำหรับการสร้างโรงอบรมควันยางแผ่นของสหกรณ์กองทุนสวนยางมี 2 รุ่น คือ โรงรมควันรุ่นปี 2537 เป็นโรงรมควัน ที่มีห้องรมควันขนาด 2.5 x 6 x 3.5 เมตร จุยางได้ 1.5 ตันยางแห้ง และโรงรมควันรุ่นปี 2538 เป็นโรงรมควันที่มีห้องรมควันขนาด 5 x 6 x 3.5 เมตร จุยางแผ่นได้ 3 ตันยางแห้ง โรงรมทั้งสองรุ่นมีประสิทธิภาพไม่เท่ากัน ห้องรมขนาดเล็กมีประสิทธิภาพต่ำกว่าห้องรมขนาดใหญ่และใช้ไม้ฟืนในการอบรมควันมากกว่าห้องใหญ่อย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากความพอดีขององค์ประกอบ เช่น ขนาดของห้องเผาไหม้ฟืนกับปริมาณยางแผ่น พื้นที่สูญเสียความร้อนในกรณีในห้องข้างๆ ไม่มี

การใช้งานการผลิตยางแผ่นรมควันโดยกลุ่มเกษตรกร ยังมีไม่มาก กำลังการผลิตรวมกันประมาณ ร้อยละ 20 ของกำลังผลิตยางแผ่นทั้งหมด เนื่องจากมีปัญหาหลายประการ เช่น ขาดการบริหารจัดการที่ดี ความซื่อสัตย์และคุณธรรมน้อย ทำให้บางกลุ่มขาดทุนและหยุดดำเนินกิจการ แต่ก็มีกลุ่มที่ประสบความสำเร็จอยู่หลายกลุ่ม ที่รวมกันขาย รวมกันช่วยพยุงราคาในช่วงสั้นๆ โดยไม่ส่งออกในบางครั้ง โรงรมควันของสหกรณ์กองทุนสวนยางได้สร้างแล้วเกือบ 700 โรงทั่วประเทศ โดยการสนับสนุนจากรัฐ แต่ดำเนินการผลิตยางรมควันไม่ถึงครึ่ง

กระบวนการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์

การผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์จะเริ่มจากการรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิก โดยสมาชิกแต่ละรายจะส่งน้ำยางโดยการใส่ถุงหรือแกลลอนบรรจุด้วยรถจักรยานยนต์ส่งมาที่สหกรณ์ด้วยตัวเอง ทำให้สหกรณ์ได้น้ำยางสดที่มีคุณภาพ ปราศจากการปลอมหรือเจือปน ซึ่งจะส่งผลต่อการทำผลิตภัณฑ์ยางปลายทาง การรวบรวมน้ำยางสดจะเสร็จสิ้นประมาณเวลา 10.00 น. จากนั้นจะเป็นการเริ่มต้นกระบวนการผลิต หรือการแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบ และยางแผ่นรมควัน อาจจะจำแนกการผลิตออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การทำให้น้ำยางจับตัว น้ำยางสดที่สมาชิกลำมาขายที่โรงรมจะถูกกรองแยกสิ่งสกปรกด้วยตะแกรงเบอร์ 40 ก่อนแล้วเทรวมกันในถังใหญ่ โดยผ่านการกรองด้วยตะแกรงเบอร์ 60 อีกครั้ง พนักงานจะปล่อยน้ำยางสดจากถังใหญ่ ไปผสมน้ำสะอาดในรางหรือตะกงสำหรับให้น้ำยางจับตัว จากนั้นใส่กรดฟอร์มิคในอัตราส่วนที่เหมาะสมในตะกง แล้วกวนให้น้ำยางสด น้ำ และกรด ผสมเข้าด้วยกันด้วยไม้พาย แล้วทำการกวาดฟองออก จากนั้นนำแผ่นกั้นเสียบตามช่องในตะกง เพื่อแบ่งยางเป็นแผ่นๆ แต่ละช่องห่างกัน 1 นิ้ว น้ำยางจะจับตัวได้ 50 แผ่น

ขั้นที่ 2 การรีดยาง น้ำยางสดที่ผสมน้ำและกรด จะจับตัวภายใน 2-4 ชั่วโมง ขึ้นกับความเข้มข้นของกรดที่ใช้ ยางที่จับตัวแล้วและไม่แข็งเกินไป จะถูกยกจากตะกงมาแช่ไว้ในรางลำเลียงเพื่อส่งไปที่เครื่องรีดยาง แผ่นยางจะถูกรีดด้วยเครื่องรีดยาง ซึ่งมีลูกรีดจำนวน 5 คู่ โดยระยะห่างระหว่างลูกรีดแต่ละลูกจะค่อยๆ ลดลง ลูกรีด 2 คู่สุดท้ายจะมีร่องสำหรับขึ้นลายบนแผ่นยาง เป็นลายทแยงตัดกัน เพื่อเพิ่มพื้นที่ในการระเหยน้ำออกจากแผ่นยาง พร้อมทั้งพิมพ์รหัสของสหกรณ์บนแผ่นยางด้วย ทำให้ผู้ซื้อหรือผู้ขายยางทราบว่ามาจากโรงรมไหน โดยทั่วไปจะรีดให้ยางแผ่นมีความหนาประมาณ 2-3 มิลลิเมตร ยางที่ผ่านการรีดใหม่ๆ จะมีความชื้นประมาณร้อยละ 60 ฐานแห้ง จากนั้นจะนำมาผึ่งบนราวของรถแขวนยางประมาณ 6-12 ชั่วโมง เพื่อให้ น้ำบางส่วนไหลออกจากเนื้อยาง และระเหยจนผิวยางแห้ง ซึ่งสภาวะนี้ยางแผ่นดิบจะมีความชื้นประมาณร้อยละ 40 ฐานแห้ง แล้วจึงนำเข้าห้องรมเพื่ออบแห้งทำเป็นยางแผ่นรมควัน (Ribbed Smoked Sheets, RSS) หรือทำการอบแห้งในกรณีทำยางแผ่นผึ่งแห้ง (Air Dried Sheets, ADS)

ขั้นที่ 3 การรมยาง การรมควัน เป็นการระเหยน้ำออกจากยางแผ่นดิบ และเป็นการให้สารกันเชื้อราที่เกิดจากการเผาไหม้เคลือบบนแผ่นยาง เพื่อสามารถเก็บรักษาแผ่นยางได้เป็นเวลานาน ดังนั้นในการอบรมควันบนแผ่นยาง จะใช้ห้องปิด ซึ่งมีเตาเผาไม้ฟืนอยู่ด้านหลังต่ำจากพื้นห้องประมาณ 1 เมตร ควันและความร้อนจากการเผาไหม้ สามารถไหลเข้าทางพื้น ไหลผ่านกองยาง แล้วไหลออกทางเพดานห้อง ซึ่งมีช่องระบายที่เจาะเป็นพื้นที่เปิดพอประมาณ และมีบานเปิด-ปิด ที่สามารถควบคุมการเปิดปิดช่องระบายอากาศได้ การแห้งของยางแผ่นสังเกตได้จากลักษณะของแผ่นยาง เมื่อยางแห้งจะไม่มีส่วนชุ่มฉ่ำในเนื้อยางแผ่น ซึ่งยางแผ่นรมควันที่มีคุณภาพดีนั้น ในเนื้อยางแผ่นจะไม่มีสิ่งสกปรก และฟองอากาศ ปกติการรมควันแต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 3 ถึง 4 วัน แต่หากโรงรมไม่ดี มีรูรั่วที่เพดาน ผนังชำรุดแตก เตาเผาชำรุด และการกระจายอากาศร้อนในห้องรมควันไม่ดี จะเกิดการสูญเสียความร้อนมาก ระยะเวลาในการรมก็จะเพิ่มขึ้นด้วย อุณหภูมิที่ใช้ในการรมควันจะมีค่าระหว่าง 49 ถึง 63 องศาเซลเซียส โดยในวันแรกจะรมยางที่อุณหภูมิประมาณ 49 ถึง 52 องศาเซลเซียส และจะค่อยๆ เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพราะถ้าอุณหภูมิเพิ่มเร็วมากในวันแรก จะเกิดฟองอากาศในแผ่นยาง การควบคุมอุณหภูมิในห้องรมควัน ทำได้โดยการควบคุมปริมาณการเผาไหม้ไม้ฟืน โดยการใส่ไม้ฟืนอย่างสม่ำเสมอ 2 ถึง 3 ชั่วโมงต่อครั้ง เพื่อควบคุมให้ห้องรมควันร้อนอยู่ประมาณ 50 – 70 องศาเซลเซียส อุณหภูมิสูงสุดต้องควบคุมให้ไม่เกิน 70 องศาเซลเซียส มิฉะนั้นจะทำให้ยางแผ่นเหลวและมีการยืดตัว สำหรับยางแผ่นดิบที่มีความหนา 3 มิลลิเมตร การควบคุมอุณหภูมิห้องรมดังนี้

วันที่ 1 อุณหภูมิ 49 ถึง 52 องศาเซลเซียส

วันที่ 2 อุณหภูมิ 52 ถึง 57 องศาเซลเซียส

วันที่ 3 อุณหภูมิ 57 ถึง 60 องศาเซลเซียส

วันที่ 4 อุณหภูมิ 60 ถึง 63 องศาเซลเซียส

โดยทั่วไปการรมควันของสหกรณ์จะหยุดใส่เชื้อเพลิงไม้ฟืนในวันสุดท้าย และห้องรมจะมีอุณหภูมิ ลดลงเหลือประมาณ 50 องศาเซลเซียส การรมควันแผ่นยางนั้นจะต้องใช้เชื้อเพลิงไม้ฟืนเท่านั้น เนื่องจากในควันไฟมีกรดฟีนอลิก (Phenolic Acid) ที่จะไปเคลือบแผ่นยางสามารถป้องกันการเจริญเติบโตของเชื้อราได้ โดยทั่วไปทางสหกรณ์จะใช้เชื้อเพลิงจากไม้ยางพารา เนื่องจากหาได้ง่ายในท้องถิ่นและต้นทุนไม่สูงมากนัก ในการอบรมควันแต่ละครั้ง อาจจะมียางที่ไม่สุกเนื่องจากขอบหนา ซึ่งอาจเกิดจากยางหัดตัวหลังจากการรีดทำให้ขอบยางหนากว่าแผ่นยาง หรือเกิดการพับของขอบยางขณะรีด ขางส่วนนี้จะแห้งช้า ผู้ผลิตจึงใช้การตัดออก ทำเป็นยางเกรดต่ำที่เรียกว่ายางกั๊ด ซึ่งขายได้ในราคาถูกกว่า แต่ถ้าทั้งแผ่นมียางไม่สุกมาก จะนำเข้ารมใหม่กับยางล็อตใหม่ หากอุณหภูมิในการรมสูงเกินไปก็จะเกิดเป็นฟองใหญ่ แต่ถ้าใช้น้ำยางสดมีน้ำฝนผสมอยู่ขณะเก็บจากต้น จะทำให้เกิดเป็นฟองเล็กๆ ทั่วทั้งแผ่น ยางเหล่านี้ขายได้ในราคาถูก เช่นเดียวกัน ในปัจจุบันไม่ว่าทางสหกรณ์จะผลิตได้คุณภาพดีเพียงใด ก็จะขายได้ในราคาของยางชั้น 3 เท่านั้น เนื่องจากกลไกของตลาดต้องการ

ยางชั้น 3 ดังนั้นจึงไม่มีแรงงูใจให้ทางสหกรณ์ผลิตยางคุณภาพสูง ยางที่แห้งและผ่านการคัดตั้งแล้ว จะถูกนำมาที่ห้องรวบรวมยางก่อนนำไปขาย (ชูชาติ ปีสาร. สัมภาษณ์. 2557)

ตาราง 3 การจัดชั้นยางแผ่นรมควันสำหรับการซื้อขาย

ชั้นยาง	การหีบห่อ	ยางเสียปลอมปน	คุณสมบัติยางแผ่น
ชั้น 1 พิเศษ (NO.1RSS XL)	แต่ละก้อนต้องไม่มี ราแต่ขณะส่งมอบ อนุญาตให้มีราแห้ง จำนวนเล็กน้อยบน ผิวก้อนที่ติดกับแผ่น ยางที่ห่อได้	ต้องไม่มียางที่มีรอยไหม้ เป็นจุดๆหรือเป็นแถบๆ ไม่มียางย่อยหรือยางเฝิ้ม ไม่มียางอ่อนรม ไม่มียาง แกร่ง ไม่มียางขุ่นมัว ไม่ มียางไหม้	แผ่นยางต้องแห้งสนิทสะอาด และดูแข็งแรงคงทนปราศจาก ข้อตำหนิใดๆ อันได้แก่สิ่ง ปลอมแปลงเจือปน ราสนิม ยาง ฟอง ดินหรือทราย อนุญาตให้มี ฟองอากาศขนาดปลายเข็ม
ชั้น 1 (NO.1 RSS)	เหมือนชั้น 1 พิเศษ	เหมือนชั้น 1 พิเศษ	เหมือนชั้น 1 พิเศษ อนุญาตให้มี เปลือกไม้และฟองยางเล็กน้อย
ชั้น 2 (NO.2 RSS)	อนุญาตให้มีราสนิม หรือราแห้งได้ไม่เกิน ร้อยละ 5	เหมือนชั้น 1 พิเศษ และ ชั้น 1	เหมือนชั้น 1
ชั้น 3 (NO.3 RSS)	อนุญาตให้มีราสนิม หรือราแห้งได้ไม่เกิน ร้อยละ 10	เหมือนชั้น 1 พิเศษ ชั้น 1 และชั้น 2	เหมือนชั้น 1 พิเศษ ชั้น 1 และ ชั้น 2 แต่ยินยอมให้ยางแผ่นดูไม่ ค่อยสะอาดขึ้นเล็กน้อย
ชั้น 4 (NO.4 RSS)	อนุญาตให้มีราสนิม และราแห้งได้ไม่เกิน ร้อยละ 20	เหมือนชั้น 1 พิเศษ ชั้น 1 ชั้น 2 และชั้น 3	เหมือนชั้น 3 มีตำหนิ เปลือกไม้ ฟองอากาศ สิ่งเจือปนโปร่งแสง เหนียวเล็กน้อย ยางแก่
ชั้น 5 (NO.5 RSS)	อนุญาตให้มีราสนิม หรือราแห้งได้ไม่เกิน ร้อยละ 20	ต้องไม่มียางที่มีรอยไหม้ เป็นจุดๆ หรือเป็นแถบๆ ไม่มียางย่อยหรือยางเฝิ้ม ไม่มียางไหม้ อนุญาตให้ มียางอ่อนรมและแกร่ง ได้เล็กน้อย	ยางแผ่นต้องแห้งสนิท อนุญาต ให้มีตำหนิ เปลือกไม้ ฟองอากาศ ยางฟองได้เล็กน้อย

ที่มา: สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2540 : 29

การใช้ไม้พินในการรมควันแผ่นยาง

ในการรมควันแผ่นยาง ต้องการความร้อนและควันจากการเผาไหม้ไม้พินแบบไม่สมบูรณ์ ซึ่งมีกรดฟีนอลิก (Phenolic Acid) และมีสารยับยั้งการเจริญของราบนยางแผ่น ทำให้เก็บรักษาแผ่นยางรมควันไว้ได้นาน สังกายแผ่นรมควันไปขายได้โดยไม่ต้องห่อ แต่ใช้ยางแผ่นห่อและทาด้วยปูนขาว เพื่อป้องกันการติดกันของแผ่นยางและก้อนยางการรมควัน เป็นการระเหยน้ำออกจากแผ่นยางลดความชื้นจากร้อยละ 40 ฐานแห้งเหลือความชื้นร้อยละ 0.3 ฐานแห้ง ยางแผ่นแห้งที่ไม่มีสิ่งสกปรกและฟองอากาศ ใส สีนํ้าตาลอมเหลืองจะเป็นที่ต้องการของตลาด แม้ว่าตามมาตรฐาน Green Book กำหนดยางแผ่นรมควันมีสีนํ้าตาลดำ

ข้อมูลจากการสำรวจการใช้ไม้พินในการรมควันยางแผ่นของโรงรมขนาดเล็ก พบว่าห้องรมควันยางแผ่นของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ขนาดบรรจุ 3 ตันต่อห้อง จะใช้ไม้พินน้อยกว่าห้องรมควันขนาด 1.5 ตันต่อห้อง ประมาณ 0.2 - 0.6 กิโลกรัมไม้พินต่อกิโลกรัมยางแห้งดังในตาราง 4

ตาราง 4 การใช้ไม้พินจำเพาะในการผลิตยางแผ่น

ขนาดห้องรมควัน	ชื่อสหกรณ์	การใช้ไม้พิน	การใช้ไม้พินเฉลี่ย
		(กิโลกรัมไม้พิน/กิโลกรัมยางแห้ง)	(กิโลกรัมไม้พิน/กิโลกรัมยางแห้ง)
ขนาด 3 ตัน	เปียน	0.86-1.06	0.90
	ท่าแมงลัก	0.56-0.60	0.58
ขนาด 1.5 ตัน	สะพานไม้แก่น	0.99-1.40	1.20
	คลองเขาล้อม	0.46-1.51	0.80

ที่มา: กนกรัตน์ ศิริกานต์วัฒนา และคณะ. 2549 : 33

การควบคุมดูแลโรงรม/เก็บยาง

งานการควบคุมดูแลโรงอบ/รมยางเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเพราะมีเรื่องของกำไรขาดทุนเป็นตัวสำคัญในการชี้วัดความสำเร็จโดยผู้ที่ดูแลควบคุมก็คือผู้ที่สมาชิกให้ความไว้วางใจคัดเลือกให้เป็นคณะกรรมการโดยสามารถบริหารงานได้อย่างเป็นอิสระแต่ต้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของสหกรณ์ และอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง โดยจะได้รับการดูแลและการให้คำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางและเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. 2540 : 44)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ

ความหมายของการจัดการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการไว้หลายลักษณะซึ่งพอจะประมวลได้ดังนี้

การจัดการคือ ศิลปะในการใช้เงิน ใช้วัสดุอุปกรณ์ขององค์กรและของภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สมคิด บางโม. 2538 : 29)

แฮร์โรลด์ กูเนตซ์ (Harold Komntz. 1988 : 41) ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า “การจัดการ หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์การดำเนินการนั้น”

เออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale. 1969 : 54) กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการจัดองค์กร และการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

จากทฤษฎีของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ คน เงินทุน เครื่องจักรและวัสดุ

การจัดการถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ เป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยตรง โดยคอยชี้นำและกำกับให้องค์การต่างๆ ทำงานโดยมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่างๆ และสังคมได้ ปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุพื้นฐานที่ผู้บริหารทุกคนต้องหันมาสนใจในงานด้านการจัดการ เพื่อใช้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกิจการจะประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. คน (Man) คือ ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง ที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพงาน
2. เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหาและจัดซื้ออย่างพิถีพิถัน เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าที่สุด
3. เงินทุน (Money) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กร ดำเนินไปโดยไม่ติดขัด ซึ่งเงินทุนนี้มีระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงราคาค่าต้นทุนของเงินทุน คือ ดอกเบี้ยอีกด้วย
4. วัสดุสิ่งของ (Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและวัสดุสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหาใช้ในการดำเนินการผลิตหรือสร้างงานบริการได้ตลอดเวลา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการประกอบด้วย 4 ปัจจัยได้แก่

1. ตลาด (Market) คือตลาดที่ประกอบด้วยลูกค้าที่ซึ่งกิจการมุ่งจะขายสินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจและการขยายตัวของรายได้และประชากร

รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นเงื่อนไขที่สำคัญ คือต้องสามารถขายสินค้าหรือบริการได้จนบรรลุเป้าหมาย อันจะส่งผลต่อเนื่องทำให้มีกำไร ซึ่งจะต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดอย่างใกล้ชิด และต้องมีการคาดคะเนได้ถูกต้อง

2. วิธีการปฏิบัติงาน (Method) ซึ่งอยู่ในระบบงานในองค์กรธุรกิจ จะประกอบด้วยระบบการผลิตหรือระบบการให้บริการต่างๆ กระแสการไหลของงาน ระเบียบขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานทั้งหลายที่จำเป็น วิธีการปฏิบัติงานถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรต่างๆ ว่าได้ใช้ไปโดยสิ้นเปลืองหรือไม่ หากวิธีปฏิบัติที่จัดไว้เป็นวิธีที่ดีที่สุดแล้ว ก็จะช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตและการดำเนินการจะมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivate) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารคนในองค์กร โดยผู้บริหารจะมุ่งพยายามเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานให้มากขึ้นจากปัจจัยด้านบุคคล โดยอาศัยความมีศิลปะของหัวหน้างานในการใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำ จะต้องมีการจูงใจ รวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น มั่นคง จงรักภักดีและทุ่มเทตั้งใจทำงานให้เสร็จลุล่วงไปให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. วิธีการจัดการ (Management) วิธีการจัดการซึ่งเป็นการกิจของนักบริหารโดยตรง คือเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดันและกำกับปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่างๆ ให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531 : 22)

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร การจัดการความรู้ไม่ได้มีความหมายเพียงแต่การนำ “ความรู้” มา “จัดการ” แต่มีความหมายจำเพาะและความหมายในเชิงลึก การจัดการความรู้ จะต้องประกอบด้วยกิจกรรมและกระบวนการต่างๆ ดังต่อไปนี้ เช่น

1. การค้นหาและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ ทั้งจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กรนำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสมกับบริบทของสังคมและขององค์กร ถ้าไม่เหมาะสมก็ดำเนินการปรับปรุง

2. การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน

3. การจัดเก็บความรู้ เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย

4. การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

5. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้

6. การสร้างความรู้ใหม่
7. การประยุกต์ใช้ความรู้
8. การเรียนรู้จากการใช้ความรู้

การจัดการความรู้เริ่มที่ปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose) อันยิ่งใหญ่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่ายที่จะร่วมกันใช้ความพยายามในการดำเนินการจัดการความรู้ด้วยวิธีการและยุทธศาสตร์อันหลากหลาย เพื่อใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนในการบรรลุเป้าหมายตามความมุ่งมั่น เพื่อประโยชน์ขององค์กร กลุ่มบุคคล เครือข่าย และขยายผลไปสู่สังคมต่อไปการจัดการความรู้มีความหมายมากกว่าการจัดการสารสนเทศ มากกว่าการจัดการข้อมูลและมากกว่าความรู้แฝงในองค์กรและความรู้เปิดเผยรวมทั้งจะต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนากิจกรรมหลัก (Core Activities) ขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายการจัดการความรู้จะต้องดำเนินการในลักษณะเชิงบูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่ได้เป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ ต้องดำเนินการโดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่ามีภาระเพิ่มขึ้นการจัดการความรู้เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับคนในองค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย ผลของการจัดการความรู้วัดจากผลงาน วัฒนธรรมองค์กร ลินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรและความสามารถในการสร้างนวัตกรรมหรือการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้การจัดการความรู้มีทั้งการจัดการความรู้ที่ดี และการจัดการความรู้ที่ไม่ดี การจัดการความรู้ที่ดีจะมีลักษณะลงทุนน้อย แต่ได้ผลมาก การจัดการความรู้ที่ไม่ดี เป็นการจัดการความรู้ที่ได้ผลไม่คุ้มค่ากับการลงทุนพื้นฐานสำคัญต่อความสามารถในการจัดการความรู้ คือความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือองค์กรเคออร์ดิค (Chaordic Organization) และการมีสมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) ในเรื่องการจัดการความรู้ หลักการที่สำคัญคือการจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กลุ่มผู้ดำเนินการจัดการความรู้จะต้องมั่นใจที่จะใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการจัดการความรู้เพิ่มเติมที่มีความเป็นอิสระที่จะคิดมีความมั่นใจที่จะคิดและนำความคิดมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดร่วมกันผ่านการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้การจัดการความรู้จะต้องเชื่อมโยงกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ที่หลากหลาย เช่น การสร้างความรู้ (วิจัย) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นวัตกรรม การศึกษา การพัฒนาคน วัฒนธรรมการเรียนรู้การนำสิ่งเหล่านี้มาบูรณาการให้เป็นองค์ความรู้และนำองค์ความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการกับองค์กร

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ประกอบด้วยกระบวนการตั้งแต่การแปรข้อมูล (Data) ให้เป็นสารสนเทศ (Information) แปรสารสนเทศให้เป็นความรู้ (Knowledge) และนำความรู้ไปปฏิบัติการ (Action) โดยที่ไม่หยุดอยู่ที่ที่เป็นเพียงระดับของความรู้เท่านั้น แต่จะหมายถึงเป็นระดับของปัญญา (Wisdom) ที่มีคุณค่า ความดี ความงามในส่วนของข้อมูลจะต้องมีการบันทึกข้อมูลจาก

การทำงานมีการค้นหาหรือสืบทอด (Mining) การรวบรวมข้อมูลและนำมาตรวจสอบกลั่นกรองเก็บไว้เฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์กร หลังจากนั้นก็นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลเป็นองค์ความรู้ และจัดเก็บเป็นฐาน ข้อมูลองค์ความรู้ได้อย่างเป็นระบบเพื่อการสืบค้นหาได้ง่าย และการนำไปใช้ในการจัดบริการข้อมูล หรือมีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรการแปรข้อมูลสารสนเทศให้เป็นความรู้นั้นเป็นกระบวนการภายในขององค์กร ที่ดำเนินการระหว่างคน โดยนำข้อมูลสารสนเทศมาแปรความเปรียบเทียบกับบริบทขององค์กรเป้าหมายขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้เป็นความรู้ โดยที่ความรู้จะเป็นผลในระดับของการปฏิบัติงานระดับของความรู้มีการดำเนินการส่งเสริมหรือสร้างเงื่อนไขให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ภายในองค์กรไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ให้ลึกซึ้งหรือเชื่อมโยงยิ่งขึ้น อาจยกระดับขึ้นไปถึงความเข้าใจในกระบวนการทัศน์ใหม่ มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ในการกำหนดนโยบาย ประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในหลายๆ แนวทาง หรือใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (เกิดปัญญา) และภาคีผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้รับผลจากความสำเร็จขององค์กรเมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้ภายในองค์กร ก็มีการสังเกตและเก็บข้อมูลจากกิจกรรมนั้นๆ นำไปแปรเป็นข้อมูลสารสนเทศ และเป็นความรู้สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นวัฏจักรแห่งการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลงานของบุคคล องค์กร เครือข่าย และพัฒนาสังคมในภาพรวมในยุคสังคมและเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยพื้นฐานของความรู้ การจัดการความรู้มีอยู่แล้วตามธรรมชาติในทุกคน ทุกองค์กรหรือเครือข่ายและทุกสังคม แต่เป็นการจัดการความรู้ที่ทำโดยมีระบบแบบแผน ขาดพลัง

ปัญหาของการจัดการความรู้

ปัญหาของการจัดการความรู้ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมีดังนี้

1. เป็นการดำเนินการ (สร้างความรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้) แบบไม่มีระบบไม่มีโครงสร้าง จึงทำให้การจัดการความรู้มีลักษณะไม่ถูกต้อง ไม่มีกระบวนการที่ดี
2. การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้นำความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร
3. ความรู้ที่มีอยู่ไม่ได้ถูกใช้ซ้ำ ไม่ได้มีการแลกเปลี่ยน หมายความว่าสมาชิกขององค์กรต้องสร้างความรู้ใหม่ขึ้นใช้เองโดยไม่จำเป็นต้องทำให้มีการทำงานซ้ำซ้อนกับงานที่คนอื่นในองค์กรเคยทำไว้แล้ว
4. สมาชิกขององค์กรอยู่ภายใต้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ที่มากเกินไปจนเกิดความสับสนไม่มั่นใจในข้อมูลนั้นๆ
5. การปกปิดความรู้ระหว่างสมาชิกขององค์กรเป็นเรื่องปกติ และไม่มีความสนใจในกลุ่มสมาชิกขององค์กรที่จะช่วยกันเพิ่มพูนความรู้ (กรมการปกครอง. 2554 : 42)

หลักการบริหารจัดการโรงงาน

การวางแผนทรัพยากรบุคคล

หน้าที่ทางการจัดการ คือหน้าที่ที่ผู้จัดการทุกคนต้องปฏิบัติ เฮนรี เฟโยล ได้กล่าวถึงหน้าที่ในการจัดการไว้ เป็นสูตรดังนี้ POCCC= การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การสั่งงาน (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling)

การวางแผน คือ การวางวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์และการตัดสินใจ สรรหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้องค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการ ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนคนเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กรเพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กร จะมีคนที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอตลอดจนเพื่อให้คนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์กรบุคลากรและสังคมประกอบไปด้วยส่วนประกอบดังนี้

กระบวนการ ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติตรวจสอบปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแผนให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลาไม่ซ้ำแก้ปัญหาครั้งต่อครั้งแบบเฉพาะหน้า

การคาดการณ์ ต้องคาดการณ์ไปข้างหน้าถึงความต้องการคนขององค์กรว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดองค์กร หรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพสูงสุด

วิธีปฏิบัติ กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม คุ้มครองรักษา จนถึงเกษียณอายุของบุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

องค์กรและบุคลากร นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสถิติของทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะเป็นเครื่องมือและแนวทางในการสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะมีคนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการมาร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสมโดยไม่เกิดสภาวะคนล้นหรือคนขาดแคลน

ความจำเป็นในการวางแผน

1. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นทางสังคมเทคโนโลยี ที่ก้าวหน้าเศรษฐกิจ

2. เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นสถานะที่เปลี่ยนไป มีผลกระทบต่อองค์กรเช่นการผลิต สินค้า+บริการ การตลาด การเงิน จนถึงทรัพยากรบุคคล ดังนั้น จึงต้องทำ การศึกษาวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผน

3. เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมต่างๆ ด้านคน ตั้งแต่ การสรรหาคัดเลือกฝึกอบรมเลื่อนตำแหน่งโอนย้ายให้เงินเดือนและสวัสดิการการพ้นออกจากองค์กร มันจะมีความสัมพันธ์กันอยู่และต่อเนื่อง

4. เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพ

4.1 ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (การศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร วิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดเป้าหมายของแผนงานและพิจารณาความสอดคล้องความเป็นไปได้)

4.2 ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (กำหนดทางเลือกโดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและ กำหนดแผน)

4.3 ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (การกำหนดบุคลากรให้รับผิดชอบงานแต่ละ ส่วน การจัดสรรคน การสร้างความเข้าใจและการควบคุม)

4.4 ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับการวางแผนว่ามีความเหมือนหรือความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อมาวิเคราะห์และปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดและพยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริง, เสนอความคิด ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)

วิธีการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนของทรัพยากรบุคคล

1. การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน

จำนวนคนที่ต้องการคนเพิ่มขึ้น = จำนวนคนที่ต้องการทั้งหมด – จำนวนคนคงเหลือ

จำนวนคนที่ต้องการทั้งหมด = จำนวนงาน/อัตราส่วนของงานต่อคน

2. การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม

3. การใช้วิธีทางสถิติ

4. การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ

วิธีการทั้ง 4 จะขึ้นอยู่กับระยะเวลา ลักษณะข้อมูล ค่าใช้จ่าย ความแม่นยำ และความง่าย ในการนำไปใช้

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาคน คือการค้นหาคandidateที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของคนและดึงดูดคนที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้มาร่วมงานกับองค์กรภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพการคัดเลือกคน คือ การสรรหาคนที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา และการตัดสินใจรับคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร

การสรรหา → การคัดเลือก → การรับเข้าทำงาน

กำหนดนโยบายการสรรหาและคัดเลือก

1. ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทนการที่องค์กรจะตัดสินใจจ้างคนเขามาทำงานในหน้าที่ใดคนนั้นจะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่องค์กรได้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและแรงพยายามที่องค์กรได้ส่งไปในกระบวนการสรรหาการคัดเลือกและการพัฒนาคนนั้น

2. แหล่งที่มาของคนสรรหาคนจากภายในหรือภายนอกองค์กร มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน

3. ความยุติธรรม

4. การเมืองภายในองค์กร

5. มาตรฐานในการคัดเลือกคนเข้าทำงานความน่าเชื่อถือ

การสรรหาคนภายในองค์กร เพื่อเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งที่ขึ้นมาใหม่ ข้อดี

สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร

ข้อเสีย ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทางธุรกิจไม่สามารถสรรหาคนที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการคน ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนคนขึ้นภายในองค์กร

การสรรหาคนภายนอกองค์กร เพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่าง

ข้อดี

สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์โอกาสการแก้ปัญหาและการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจเพราะมีมุมมองที่แตกต่างจากคนที่อยู่สร้างโอกาสในการคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งาน แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนคนภายในองค์กรทั้งในด้านจำนวนและคุณสมบัติ

ข้อเสีย สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กรมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของคนและไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กรอาจเกิดความขัดแย้งทางด้านความคิดหรือทัศนคติ

การสรรหาคนภายนอกองค์กรทำได้โดยคำแนะนำจากบุคลากรปัจจุบัน บุคคลที่เคยทำงานกับองค์กร บุคคลที่เดินมาสมัครงานกับองค์กร Walking, ประกาศรับสมัครทางสื่อต่างๆ สถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพ องค์กรด้านแรงงาน สหภาพแรงงาน สำนักงานจัดหางานทั้งภาครัฐและเอกชน การจูงใจผู้มีความสามารถจากหน่วยงานอื่นหรือการซื้อตัวและการจ้างงานชั่วคราวทางอินเทอร์เน็ตแรงงานต่างประเทศหรืออื่นๆ

กระบวนการคัดเลือกคนเข้าทำงาน

1. การเริ่มต้นการรับสมัคร
2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น
3. การกรอกใบสมัคร
4. การสอบคัดเลือก
5. การสอบสัมภาษณ์
6. การสอบประวัติ
7. การตรวจสอบสุขภาพ
8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย
9. การรับเข้าทำงาน

การเริ่มต้นงานก่อนที่จะรับคนเข้ามาเป็นสมาชิกหรือเรียกว่าบรรจุจะต้องมี

1. การทดลองงานเป็นช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมที่จะใช้ประเมินความสามารถพนักงานใหม่กับความต้องการของงานและแสดงความสามารถหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร
2. การปฐมนิเทศเพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ประวัติเรื่องราวรูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งจะส่งผลให้เขาสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้อย่างเหมาะสมในระยะเวลาที่รวดเร็วและเชื่อว่าความประทับใจในครั้งแรกนั้นจะมีผลต่อการปรับตัวและประสิทธิภาพของคน และความประทับใจนั้นจะฝังอยู่ในความรู้สึกยากต่อการเปลี่ยนแปลง(ช่วยในการปรับตัว, สร้างความประทับใจและสร้างการยอมรับ)

การฝึกอบรม

คือการให้การศึกษาแก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อให้เขามีความรู้ในเรื่องที่อบรมเพียงอย่างเดียว ตลอดจนการฝึกอบรมจะมีกระบวนการปฏิบัติที่ไม่ซับซ้อนมากนักสามารถดำเนินการโดยไม่ต้องเตรียมการอะไรมากโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและประสบการณ์หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน โดยจะนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของคนตั้งแต่ทักษะการทำงาน ปรับปรุงทัศนคติเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรวมไปถึงการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน Harbison และ Myers กล่าวไว้ว่า “การฝึกอบรมคือกระบวนการที่จะใช้เสริมความรู้ Knowledge ทักษะในการ

ทำงาน Skill และความสามารถ Capacity ของคนในสังคมหนึ่งเพื่อที่จะเพิ่มปริมาณผลผลิต Productivity เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของผลผลิต Quality เพื่อลดต้นทุนของงาน Cost เพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุ อันจะส่งผลกระทบต่อลดต้นทุนที่เกี่ยวข้อง Risk เพื่อลดอัตราหมุนเวียน Turn Over และการขาดงาน Absenteeismของคน”

ประโยชน์

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
2. ช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด
3. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน
4. ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างานในการชี้แจงและสอนงาน
5. ช่วยกระตุ้นคนให้ทำงานเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง

วิธีที่ใช้ในการฝึกอบรม

การบรรยาย การประชุม การแสดงบทบาทสมมติให้อยู่ในสถานการณ์จริง การใช้กรณีศึกษา การสาธิต การสัมมนาและการฝึกงานในสถานการณ์จริงเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อม

ตำแหน่งงานและการปรับเปลี่ยนงาน

1. การเลื่อนขั้น Promotion (ในสายอาชีพเดิม/ข้ามสายอาชีพ/ตำแหน่งบริหาร/การปรับเงินเดือน)
 2. การลดขั้น Demotion เช่น การลดเงินเดือน จำกัดหน้าที่และความรับผิดชอบ โอกาสและสิทธิพิเศษลดลง
 3. การโยกย้าย Transfer การเปลี่ยนตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกัน โดยคนที่ถูกโยกย้ายจะมีสถานะและเงินค่าจ้างในระดับเดิม แต่อำนาจหน้าที่จะเปลี่ยนแปลงไปอาจเกิดขึ้นชั่วคราวหรือถาวร
 4. การให้ออกจากงาน การเลิกจ้างชั่วคราว (แบ่งงาน ลดชั่วโมงทำงาน) การลาออก การตาย
- การปลดเกษียณและการเลิกจ้างโดยมีวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนคือ
- 4.1. ปรับปรุงโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กร
 - 4.2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
 - 4.3. ส่งเสริมการปฏิบัติตามระเบียบขององค์กรกฎเกณฑ์ต่างๆ บทลงโทษ

การประเมินผลการทำงาน

เป็นการให้คำตอบแทน การทำงานอย่างเหมาะสม รวมไปถึงการเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่ การงาน การฝึกอบรมเพิ่มเติมการบันทึกข้อมูลพนักงานการบริหารงานความยุติธรรมการแก้ไข ปัญหาปัจจัยในการประเมินผล

1. มาตรฐานการทำงาน
2. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลคนรอบข้าง
3. วัตถุประสงค์ที่ประเมิน

ค่าตอบแทน Compensation = เงินเดือน, ค่าจ้างเงิน, ชดเชย

ส่วนประกอบค่าตอบแทนแบ่งได้ 4 ประเภท

1. เนื่องจากความสำคัญของงาน
2. เพื่อดึงใจในการทำงาน (โบนัส)
3. ค่าตอบแทนพิเศษ
4. ผลประโยชน์อื่น (ค่าแรงวันหยุดค่าประกันชีวิตค่าเล่าเรียนบุตร)

การจ่ายค่าตอบแทนโดยดูจากความปรารถนา+ตำแหน่งงาน+งานที่ได้รับมอบหมาย

ความสำคัญเป็นแรงจูงใจและดึงดูดให้เข้ามาทำงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการให้ค่าแรง

ค่าแรงพนักงาน = ค่างานเปรียบเทียบกับงานเท่ากันจ่ายเท่ากันและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ อาวุโสความซื่อสัตย์จงรักภักดี ประสบการณ์ความรู้ทักษะความเข้าใจในงานเป็นอย่างดีและความสามารถ

สิ่งแวดล้อม = ระดับค่าจ้างทั่วไป ศักยภาพขององค์กร ค่าครองชีพ องค์กรด้านแรงงานและรัฐบาล

ปัญหาค่าตอบแทน

1. ระยะเวลา ระยะเวลาทำงาน การหยุดพัก (พักกินข้าวและเข้าห้องน้ำ) วันหยุด (วันสำคัญและวันพักผ่อน)

2. ค่าตอบแทนความยุติธรรม, ความมั่นคง

โดยปัจจัยแรงจูงใจ Motivators ของ Herzberg ยอมรับว่า “ค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจรักษาคณให้อยู่กับองค์กร ค่าตอบแทนที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับนโยบายที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสวัสดิการมีความสำคัญระดับเดียวกับค่าจ้างด้วย” ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในการดำเนิน งานและให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถการจ่าย ค่าตอบแทนทางตรง(มักอยู่ในรูปเงิน)

Wage = ขึ้นอยู่กับชั่วโมงการทำงาน

Salary = ค่าตอบแทนที่ได้เป็นประจำหรือค่าตอบแทนที่ได้เห็นได้จากที่ประจำ การจ่ายค่าตอบแทน ทางอ้อมไม่ครอบคลุมลูกจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทนที่กำหนดโดยกฎหมาย ค่าตอบแทนที่ไม่ได้ถูกกำหนดโดยกฎหมาย เช่น ค่าประกันสุขภาพและค่าประกันภัย

Merit Pay = การจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถ

Seniority Pay = การจ่ายค่าตอบแทนตามอาวุโส

สวัสดิการตามกฎหมายตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล ห้องสุขา เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของคน ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของคน รวมถึงคุณภาพชีวิตที่ดี

สวัสดิการนอกเหนือจากกฎหมาย กำหนดเช่นรถรับส่งพนักงาน ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬาเป็นต้น เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ความพอใจในการทำงาน

Talent Management (TM) = การบริหารจัดการพนักงานที่มีคุณลักษณะความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพหรือเรียกว่า “คนเก่งและดี” ที่จะเป็นกำลังสำคัญขององค์กร

แนวคิดหลัก เมื่อมีตำแหน่งงานว่างให้พิจารณาคนในที่มีศักยภาพเป็นอันดับแรก เพราะจะสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนที่มีความรู้ความสามารถ แต่ถ้านำคนนอกมา จะมีค่าตอบแทนที่สูงและไม่แน่ว่าจะทำงานให้กับองค์กรได้นานแค่ไหน ต้องพัฒนาคนที่เก่งให้มีความพร้อมที่จะเติบโตไปกับองค์กรและคอยตรวจสอบพนักงานพวกนี้ที่ซ่อนตัวอยู่ในองค์กร กระบวนการดำเนิน

TM = องค์กรแจ้งให้ผู้บริหารทุกหน่วยงานพิจารณาคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเด่นในหน่วยงานของตนเอง โดยมีหลักของคนที่เป็น TM พนักงานนั้นๆ จะต้องมืคุณสมบัติในเรื่องของ

A - Attitude ทศนคติที่ดีต่อเรื่องต่างๆเช่นการทำงานเพื่อนร่วมงานการแก้ไขปัญหาต่างๆหรือเรียกว่า Positive thinking

A - Acceptability เป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

L - Learnability มีความสามารถในการเรียนรู้งานหรือเรื่องราวต่างๆได้รวดเร็ว

P - Potential มีศักยภาพที่สามารถจะเติบโตเป็นผู้บริหารในอนาคต

P - Performance มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นมาโดยตลอด

C- Competency มีคุณสมบัติหรือสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและมีประโยชน์ต่องานที่องค์กร คาดหวังและต้องการ

การฝึกอบรมหรือวิธีพัฒนาพนักงาน มีดังนี้

1. Coaching การสอนงาน
2. Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง
3. Job Rotation การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
4. Special Project การมอบหมายให้ทำโครงการพิเศษ
5. Work Shadowing ฝึกให้ตัดสินใจมีการดูแลใกล้ชิดจากผู้บริหารพี่เลี้ยง
6. Learning Package สร้างระบบการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
7. In-house Training Course การส่งไปอบรมภายใน
8. Public Training Course การส่งไปอบรมภายนอก

แนวทางสร้างความผูกพันของคนต่อองค์กรเพื่อบำรุงรักษาไว้

1. ได้ทำงานกับผู้นำที่มีความน่าเคารพศรัทธาหรือบุคคลต้นแบบ Role model
 2. มีสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับคนรอบข้าง
 3. ได้ทำงานที่สำคัญและมีความหมาย
 4. ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากองค์กร
 5. สามารถสร้างสมดุลในตัวเองได้ดี
 6. ได้รับการสอนงานและสนับสนุน
 7. ได้มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ
 8. มีการสื่อสารที่ดีในองค์กร
 9. มีระบบการประเมินผลการทำงานที่เป็นธรรม
 10. ได้รับโอกาสให้มีการพัฒนาและก้าวหน้าในองค์กร
 11. มีการแจ้งขอบเขตหน้าที่และความคาดหวังในงานอย่างชัดเจน
 12. มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอเหมาะสมตามหน้าที่และความรับผิดชอบ
- ค่าตอบแทน

Internal Equity = ความสามารถที่เกิดขึ้นกับคน ความยุติธรรมจะเกิดขึ้นกับตนเองและเพื่อนร่วมงานถ้างานที่ทำมีคุณค่าใกล้เคียงกันจะได้ผลตอบแทนเท่ากันโดยมีการประเมินค่างาน

External Equity = เกิดจากการเปรียบเทียบกับภายนอก มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับบริษัทอื่นหรือเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาสร้างเป็นโครงสร้างเงินเดือน และนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทน

Individual Equity = เกิดจากการเปรียบเทียบกับตัวเองว่าค่าตอบแทนคุ้มหรือไม่กับสิ่งที่ทำ โดยการสร้างมาตรฐานขึ้นมาโดยใช้ประสบการณ์ในการทำงานเป็นเกณฑ์หรือประสิทธิภาพในการทำงาน ใช้วุฒิการศึกษา การจ่ายค่าตอบแทนเป็นทีมเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน หรือจ่ายตามความสามารถ องค์ประกอบของโครงสร้างเงินเดือน

1. ค่าครองชีพ
2. ความสามารถในการจ่ายของนายจ้าง
3. ความชอบต้องงานของพนักงาน

กลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรหรือข้อบังคับกฎหมายหรือการต่อรองกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทน

1. พิจารณาคู่แข่งขัน
2. พยายาม Balance Fix Cost และ Variable Cost
3. พิจารณาว่าจำให้แบบ Team หรือ Individual

4. พิจารณาว่าจะใช้ Financial หรือ Non-financial

5. ต้องมีการบริหารต้นทุน

การประเมินผลการทำงาน Performance Appraisal

คือการตรวจวัดควบคุมคนให้ทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่คนได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้พิจารณาศักยภาพของคนในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงเป้าหมายของบริษัทหรือการทำงานของคนให้เหมาะสมในอนาคต การประเมินเพื่อ

1. พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่คนเช่นเงินเดือนค่าจ้างหรือผลตอบแทนต่างๆ ที่มีความสอดคล้องกับงานที่คนได้ทำ

2. พิจารณาความเหมาะสมในการทำงานในตำแหน่งงานของคนว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาฝึกอบรมหรือปรับย้ายอย่างไรเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. พิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของคน การประเมินผลการทำงานต้องแสดงถึงประสิทธิภาพในการทำงานของคนซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของคน

4. พิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาคนผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการทำงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าคนสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบใด

5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของคนผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการทำงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของคนเพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงความต้องการ

6. ใช้ประกอบในการบริหารในด้านต่างๆ เช่นความยุติธรรมการแก้ปัญหาคัดเลือกคนในองค์กร

ประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมิน

1. สร้างความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง

2. เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและการพัฒนาคน

4. ทำให้คนทราบถึงผลการทำงานของตนเอง

5. จูงใจคนให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

หลักการประเมิน ต้องมีความเข้าใจในหลักการข้อดีข้อเสีย ขอบเขตเพื่อให้สามารถนำมาประกอบการประเมินผลการทำงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคนเป็นการประเมินค่าของผลการทำงานไม่ใช่ค่าบุคคล ผู้ทำการประเมินต้องสนใจกับคุณลักษณะของแต่ละงาน

และผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ, เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคนตลอดจนคนที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรจะต้องมีความเที่ยงตรง Validity และมีความน่าเชื่อถือ Reliability เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่ายจะต้องแจ้งผลลัพธ์การประเมิน Feedback แก่คนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้คนที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการทำงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการหรือไม่และสมควรจะต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร (นำไปใช้กับการกำหนดค่าตอบแทน, การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง, ปรับการทำงาน, การจ้างงาน และเมื่อประเมินทุกครั้งจะต้องแจ้งผลกลับแก่พนักงานเพื่อทราบและทำการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายในบริบทที่แตกต่างกันไว้หลายประการ ดังนี้

จันทราณี สงวนนาม (2545 : 69) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล

สมยศ นาวิการ (2545 : 1) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้เข้ากับผู้ได้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย

สมเดช สีแสง (2547 : 229) สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control หรือ TQC)

วันชัย โกศลเสถียร (2547 : 28) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรหรือต่างองค์กรได้ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมนั้นๆ จะอยู่ในขั้นตอนใดๆ ก็ตาม โดยขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์กรในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์

ทำนอง ภูเก็ตพิมพ์ (2551 : 45) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อและความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงานแต่ละองค์กร อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับกาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัยอีกด้วย โดยการมีส่วนร่วม เป็นหัวใจสำคัญ ในการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Team Work) ที่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนา เพราะทำให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนร่วมเข้าใจสถานการณ์และอุปสรรคมากยิ่งขึ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิชอบ การวางแผนการปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) บุคคลที่เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้คือ แมรี พาร์กเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follet) โดยได้เขียนบทความชื่อ Dynamics Administration บรรยายให้ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรด้วยวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และพยายามให้นายทุนคิดถึงคนงานบ้างไม่ใช่คิดแต่เรื่องเงินเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดยเอลตัน เมโย (Elton Mayo) และเอฟ.เจ. โรธลิสเบอร์เกอร์ (F.J. Roethlisberger) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

แมกเคลแลนด์ (McClelland, 1961 : 100) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่าคนเรามีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จ
2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น
3. ความต้องการมีอำนาจบารมี (Need for Power) ได้แก่ ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้ผู้อื่นให้โทษแก่ผู้อื่นได้

โดยสาระสำคัญอีกประการของทฤษฎีแรงจูงใจไฟลัมฤทธิ์ของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) คือ ผู้ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจในด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล อยู่ในระดับสูงหรือกล่าวได้ว่าความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผล เป็นสำคัญ ถ้าแต่ละคนมีความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลสูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้งานของหน่วยงานสำเร็จไปด้วย

ไลเคิร์ต (Likert, 1967 : 16) เสนอทฤษฎีการบริหารซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ และเรียกว่าการบริหาร 4 ระบบ (System 4) ประกอบด้วย

ระบบที่ 1 : เผด็จการ (System 1 : Exploitative Authoritative) เป็นการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว เป็นการบริหารองค์การที่เน้นหน้าที่และโครงสร้างแบบอำนาจนิยมสูง

ระบบที่ 2 : เผด็จการแบบมีศีลปี (System 2 : Benevolent Authoritative) เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา ใช้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกจ้างมีความเชื่อมั่น

ระบบที่ 3 : การปรึกษาหารือ (System 3 : Consultative) ระบบนี้เป็นการบริหารงานแบบมีความมั่นคง แต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจอย่างเต็มที่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

ระบบที่ 4 : กลุ่มที่มีส่วนร่วม (System 4 : Participative Group) เป็นระบบการขยายขอบเขตความสัมพันธ์และความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในระดับสูงจากการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่ม

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 26) กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่ามีแนวความคิดพื้นฐานดังนี้

1. ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumption About Human Nature) ตามแนวคิดของแมกเกรเกอร์ (Mc Gregor) มี 2 แนวทาง คือ ทฤษฎี x และทฤษฎี y ตามแนวคิดของทฤษฎี x เชื่อว่ามนุษย์ขี้เกียจและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นต้องใช้วิธีการบังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี y เชื่อว่ามนุษย์มีความขยัน ชอบทำงานโดยเจตนาอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงานที่มีความเหมาะสม และคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่ถูกบังคับก็就会有ความรับผิดชอบมากขึ้น

2. ความคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์การของโรงเรียน (Concept of School Organization) แนวความคิดของการบริหารปัจจุบันเชื่อว่าองค์การมิใช่เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับการบรรลุเป้าหมายหรือผลิตผลเชิงปริมาณเท่านั้น แต่องค์การเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและการพัฒนา

3. ในด้านรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Style) การตัดสินใจสั่งการในระดับสถานศึกษาควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจระหว่างครู ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนศิษย์เก่าเพื่อสะท้อนสภาพการณ์ปัจจุบัน ความต้องการในอนาคต ซึ่งจะต้องระดมสติปัญญาและแนวคิดให้สมาชิกได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาให้บริหารโรงเรียนได้สำเร็จ อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกร่วมกันกับโรงเรียน

4. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ตามทฤษฎีของ Sergiovanni ได้จัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ระดับ คือ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม

5. กลยุทธ์การใช้อำนาจ (Use of Power) ในการบริหารโดยทั่วไปมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของอำนาจ (Source of Power) ของ French และ Raven นั้นได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานเป็น 5 แบบ ได้แก่ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิงและอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ

6. ทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management Skills) ทักษะการบริหารแบบใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์กร เช่น การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง ใช้กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เป็นต้น

7. การใช้ทรัพยากร (Use of Resources) สถานบันการศึกษามีอำนาจในการใช้และบริหารทรัพยากรด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้สถานศึกษาได้บริหารงานตามสถานการณ์ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องสิ้นเปลืองบุคลากร งบประมาณ เวลาในการควบคุมและตรวจสอบ

โดยสรุปแล้ว การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีแนวคิดพื้นฐานมาจากความเชื่อเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความต้องการพื้นฐาน ความคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรของโรงเรียน รูปแบบของการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ในการใช้อำนาจ ทักษะเฉพาะในการบริหารตามทฤษฎีการบริหาร ตลอดจนความมีอิสระในการใช้และบริหารทรัพยากรด้วยตนเอง

องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ไลเคิร์ต (Likert, 1961 : 223) แสดงให้เห็นสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระ
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร
5. การตัดสินใจต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์กร เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
6. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก
7. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานที่สูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย

ไบร์แมน (Bryman, 1986 : 139) ได้เสนอแนวทางในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติการปฏิบัติงานและการกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 ประการ คือ

1. บรรยากาศของการมีส่วนร่วมควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้นและบรรยากาศจะมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า
2. จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่มีคุณค่า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goal) กับเป้าหมายองค์การ (Organization Goal) ให้เท่าเทียมกัน
3. ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นถ้ามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น
4. เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเขาจะมี Ego – involved ดวงแก้ว กอแก้ว (2543 : 17) กล่าวว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยการที่ผู้บังคับบัญชาได้ขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและมีวัตถุประสงค์ขององค์การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน
2. การกระจายอำนาจในการบริหาร ได้แก่ การใช้คณะกรรมการและกลุ่มงานเฉพาะกิจในการปฏิบัติงาน การให้อิสระกับพนักงานในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ
3. การให้อำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่ การให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนผู้บริหารทุกคนในการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม
4. การไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์การ ได้แก่ การมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถและมีการมอบหมายให้พนักงานได้ปฏิบัติงานใหม่ๆ

ดังนั้นจึงสรุปว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญในการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหาร มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพันและร่วมกันรับผิดชอบต่อสิ่งที่ร่วมกันตัดสินใจดำเนินงานให้องค์การประสบผลสำเร็จต่อไป

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ ซึ่งจันทรานี สงวนนาม (2545 : 71) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์การ
2. ลดความขัดแย้งในการทำงาน เพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ

5. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
6. ลดค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
7. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ช่วยให้นักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545 : 9) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลในทางจิตวิทยาคือทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลงในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น
3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกันเกิดความมีน้ำใจและความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น
5. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้นและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงาน ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บรรยากาศและการสื่อสารในองค์กรดีขึ้น ลดความขัดแย้ง ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิตและองค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น
2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร โดยฝ่ายบริหารสามารถบริหารพนักงานได้ง่ายขึ้น การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากได้รับข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
3. ประโยชน์ต่อพนักงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารและระหว่างพนักงานด้วยกันดีขึ้น มีความไว้วางใจกันสูง มีความรับผิดชอบและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น รวมทั้งมีความเข้าใจกฎระเบียบและข้อจำกัดขององค์กร

ข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ถึงแม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์ แต่การที่ผู้บริหารจะนำการบริหารรูปแบบนี้มาใช้ควรคำนึงถึงข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจันทรานี สงวนนาม (2545 : 71) ได้สรุปว่าการที่ผู้บริหารจะนำการบริหารในรูปแบบนี้มาใช้ควรระมัดระวังถึงข้อจำกัดของการให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เพราะอาจทำให้เกิดกลุ่มอิทธิพลขึ้นได้และก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ความรับผิดชอบและการกระทำของกลุ่มไม่มีหลักประกันแน่ชัด

เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของกลุ่ม ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงผลได้ผลเสีย เช่น ค่าใช้จ่าย เวลา ปัญหาและสถานการณ์ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนจะให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทำนองเดียวกัน สมยศ นาวิการ (2545ข : 25) ได้กล่าวถึงอุปสรรคของการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพว่า อุปสรรคเหล่านี้ อาจเกิดขึ้นกับหลายๆ ปัจจัย ดังนี้ อุปสรรคทางด้านองค์การซึ่งจะยึดติดกับประเพณี ปรัชญาและค่านิยมขององค์กร คุณภาพของนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน คุณภาพของเจ้าหน้าที่ โครงสร้างขององค์กร การขาดบรรยากาศสนับสนุน การขาดระบบการให้รางวัลในการมีส่วนร่วม นอกจากอุปสรรคทางด้านองค์การแล้ว อุปสรรคบางอย่างอาจเกิดขึ้นจากตัวผู้บริหารเองที่ขัดขวางการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น ความไม่เข้าใจ การขาดความมั่นคงหรือความกลัวที่สูญเสียอำนาจการบริหารไป เป็นต้น ส่วนอุปสรรคทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อาจเกิดขึ้นจากการขาดความสามารถ ขาดความต้องการ การไม่รับรู้ว่าถูกคาดหวังให้มีส่วนร่วมและความกลัว นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคทางด้านสถานการณ์ที่ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดด้านเวลา งานและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม

โดยสรุปแล้ว การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการบริหารที่ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดความผูกพันและความรับผิดชอบต่อการกระทำมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญ พร้อมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานและองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม และสิ่งสำคัญจะต้องทราบถึงประโยชน์ ข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อยหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จัก

สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้ จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทาง SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนด กลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มันน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงานบรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร(คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งขององค์กร (S-strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในภายในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

จุดอ่อนขององค์กร (W-weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้นสามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชนลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กร ในระดับมหภาค และองค์กรสามารถถกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็ง ขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญ แรงกระทบดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำ จุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญ สถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive –Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ

ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2556 : 54)

หลักการ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่ใช้ควบคู่กับ SWOT Analysis เพื่อใช้ตรวจสอบสิ่งที่เราวิเคราะห์ว่ามีความถูกต้อง และมีความสัมพันธ์กันอย่างไร มีส่วนสนับสนุนกันหรือไม่ TOWS เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยของเครื่องมือทางธุรกิจ ด้วยเครื่องมือ SWOT และ TOWS เป็นตัวย่อของปัจจัยสำหรับการเตรียมการที่จะวิเคราะห์ความแตกต่างกันของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (ภัยคุกคามและโอกาส) ของคุณและสภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อนและจุดแข็ง) สามารถใช้เทคนิคเหล่านี้วิเคราะห์ทีมงานทั้งกลยุทธ์ขององค์กร หน่วยงาน หรือยังสามารถใช้วิเคราะห์กระบวนการทำงาน แคมเปญการตลาด หรือแม้แต่ประสบการณ์และทักษะของตนเอง การวิเคราะห์ SWOT Analysis จะช่วยให้สามารถดำเนินการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Analysis ในระดับปฏิบัติได้ ซึ่ง TOWS เน้นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะที่ SWOT จะเน้นทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเครื่องมือทั้ง 2 อันนี้จะให้ผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางเมตริกซ์ ด้านล่าง

จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	ภัยคุกคาม

ผู้นำไปใช้สามารถขยายการใช้งานของ SWOT และ TOWS ที่วิเคราะห์ในรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยของกลยุทธ์ ในขณะที่วิธีการนี้สามารถนำไปใช้ได้พร้อมกับ SWOT เพราะเป็นเครื่องมือที่ใช้ร่วมกัน

การระบุตัวเลือกเชิงกลยุทธ์

TOWS หรือ SWOT Analysis ช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ต้องเจอ (จำไว้ว่า “กลยุทธ์” เป็นศิลปะของการกำหนดวิธีการที่จะ “ชนะ” ในธุรกิจหรือในชีวิตจริง) ซึ่งช่วยให้สามารถถามและตอบคำถามต่อไปนี้ How do you:

คุณได้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากจุดแข็งของคุณ หรือไม่

คุณได้หลีกเลี่ยงหรือกำจัดจุดอ่อนของคุณ หรือไม่

คุณได้ใช้ประโยชน์จากโอกาสของคุณ หรือไม่

คุณได้จัดการภัยคุกคามของคุณ หรือไม่

ขั้นตอนต่อไปของการวิเคราะห์ที่มักเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกโดย TOWS Matrix ช่วยให้คิดเกี่ยวกับปัจจัยที่สามารถติดตาม และมีผลกระทบโดยตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) จากสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) ดังแสดงในเมทริกซ์ ข้างล่าง

TOWS Strategic Alternatives Matrix

	External Opportunities (O)	External Threats (T)
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
Internal Strengths (S)	SO	ST
1.	Maxi-Maxi Strategy	Maxi-Mini Strategy
2.	Strategies that use	Strategies that use
3.	Strengths to maximize	Strengths to minimize
4.	Opportunities.	Threats.

Internal Weaknesses (W)	WO	WT
1.	Mini-Maxi Strategy	Mini-Mini Strategy
2.	Strategies that minimize	Strategies that minimize
3.	weaknesses by taking	weaknesses and avoid
4.	advantage of opportunities	threats

ซึ่งจะช่วยให้สามารถระบุทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ตอบคำถามเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. จุดแข็งและโอกาส (SO) วิธีที่สามารถใช้จุดแข็งเพื่อหาประโยชน์ที่ได้เปรียบเพื่อสร้างเป็นโอกาส
 2. จุดแข็งและอุปสรรค (ST) วิธีที่สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นจริง
 3. จุดอ่อนและโอกาส (WO) วิธีการใช้โอกาสที่มีเพื่อเอาชนะจุดอ่อน
 4. จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) วิธีที่สามารถลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม
- การใช้งานเครื่องมือ**

ขั้นที่ 1 พิมพ์ตาราง SWOT Worksheet และนำมาประชุมระดมสมองร่วมกันเพื่อปฏิบัติการวิเคราะห์ TOWS / SWOT ทำการบันทึกผลการวิจัยและข้อมูลที่คัดสรรแล้วในตาราง SWOT Analysis ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจในปัจจัยจุดแข็ง จุดอ่อน และรวมทั้งระบุโอกาส และภัยคุกคามที่ควรรู้

ขั้นที่ 2 พิมพ์ตาราง TOWS Analysis (ตัวอย่างด้านล่าง) และสำเนาข้อมูลสรุปสำคัญจาก SWOT ให้เป็นเขตพื้นที่ตาราง

	External Opportunities (O)	External Threats (T)
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
Internal Strengths (S)	SO	ST
1.		
2.		
3.	Maxi-Maxi	
4.		

Internal Weaknesses (W)	WO	WT
1.		
2.		
3.		
4.		

ขั้นที่ 3 การรวมกันของแต่ละปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นวิธีการที่สามารถใช้ในการสร้างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ดี

1. จุดแข็งและโอกาส (SO) วิธีที่สามารถใช้จุดแข็งเพื่อสร้างโอกาส
2. จุดแข็งและอุปสรรค (ST) วิธีที่สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม
3. จุดอ่อนและโอกาส (WO) วิธีที่ใช้โอกาสเพื่อที่จะเอาชนะจุดอ่อน
4. จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) วิธีที่สามารถลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

หมายเหตุ WT Quadrant - จุดอ่อนและภัยคุกคาม - เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน ให้ใส่ข้อมูลเหล่านี้ในตาราง TOWS Matrix และทำการวิเคราะห์เพื่อป้องกันการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น

ข้อมูลทั้งหมดที่คัดสรรและกำหนดน้ำหนักความสำคัญ และผลกระทบต่อธุรกิจและเมื่อได้เลือกปัจจัยเหล่านั้นแล้ว สามารถนำข้อมูลที่ได้มีการระบุนี้เป็นทางเลือกในการวางกลยุทธ์หรือนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจได้

คำแนะนำ : เมื่อมีหลายปัจจัยที่จะต้องพิจารณามันอาจเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเมทริกซ์เพื่อให้ตรงกับจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละปัจจัย และการกำหนดโอกาสและภัยคุกคามของแต่ละปัจจัยที่ได้ระบุ เมื่อต้องการทำเช่นนี้ สามารถสร้างเมทริกซ์ดังกล่าวดังตัวอย่างตารางด้านล่างสำหรับแต่ละ Quadrant (SO, ST, WO, และ WT)

Matrix SO	S1	S2	S3	S4
O1				
O2				
O3				
O4				

ซึ่งจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ในเชิงลึกมากขึ้นและปัจจัยที่ถือว่ามีความสำคัญและเป็นสัญญาณที่จะต้องทำการหาเหตุผลทางเลือกใหม่ๆ ที่ระบุบน TOWS Worksheet

ขั้นที่ 4 การประเมินตัวเลือกที่ได้สร้างขึ้นและระบุคนที่ให้ประโยชน์สูงสุดและดีที่สุดให้บรรลุนิติภาวะและวิสัยทัศน์ขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มตัวเลือกกลยุทธ์อื่นๆ ที่กำลังพิจารณา
คำแนะนำ : การพิจารณาเครื่องมือด้านกลยุทธ์อื่นเพิ่มเติม และ Creativity Article ซึ่งจะสามารถหาอ่านได้จากอินเทอร์เน็ตหรือตำราต่างๆ ได้

ประเด็นสำคัญ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่ค่อนข้างง่ายในการใช้งาน (แต่ยากมากตอนที่วิเคราะห์) สำหรับการสร้างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยการใช้มันสามารถเลือกจากช่องทางที่ได้เปรียบและช่องทางที่จะลดความอ่อนแอ หรือภัยคุกคามจากภายนอก ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (เอกกมล เอี่ยมศรี. 2554 : 28)

กระบวนการวางแผนและการควบคุมการผลิต

ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมการผลิต ซึ่งจะส่งผลต่อวัตถุประสงค์โดยรวมตามที่กล่าวถึงในหัวข้อก่อนหน้านี้ได้คิดเพียงไร ผู้บริหารจะต้องค้นหาคำตอบจากคำถามที่เป็นต้นเหตุพื้นฐานของควมมีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพ 2 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เราควรทำอะไรต่อไป ซึ่งประกอบด้วยคำถามย่อยๆ 3 คำถามดังนี้ คือ จะผลิตอะไร จำนวนเท่าไรและเมื่อไร

2. เรามีขีดความสามารถที่จะทำมันได้หรือไม่ (มีกำลังการผลิตเพียงพอหรือไม่)

คำถามทั้งสองเกี่ยวกับลำดับความสำคัญและกำลังการผลิต และกำลังการผลิต (Priorities and Capacities) ลำดับความสำคัญ (Priorities) จะเกี่ยวข้องกับความหมายที่ว่า เมื่อไรจึงจำเป็น ใช้ชิ้นส่วนนี้ หรือผลิตภัณฑ์นี้ วันที่ต้องการนี้จะกลายเป็นวันกำหนดส่งที่จะถูกใช้ในการจัดลำดับให้กับใบสั่งงานแต่ละใบ สำหรับกำลังการผลิต (Capacity) เป็นการอธิบายถึง ปริมาณงานที่สามารถจะปฏิบัติได้ โดยกำลังการผลิต นี้จะสัมพันธ์กับคนและเครื่องจักร และโดยทั่วไป จะจัดกำลังการผลิตอยู่ในรูปชั่วโมงการทำงานของหน่วยผลิต ดังนั้นการวางแผนและการควบคุมการผลิต จึงเป็นการเน้นเรื่องการวางแผนและการควบคุมลำดับความสำคัญในการทำงานและกำลังการผลิต (พิภพ ลลิตาภรณ์. 2556 : 36)

สำหรับรายละเอียดโดยย่อของแต่ละกระบวนการในการวางแผนและการควบคุมการผลิต และวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. การพยากรณ์ (Forecasting) หน้าที่การพยากรณ์เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์หรือประมาณการเกี่ยวกับยอดขายของบริษัทในอนาคต การพยากรณ์การขายมักถูกแบ่งออกตามระยะเวลาที่ทำการพยากรณ์ไปข้างหน้าได้อย่างแม่นยำ เช่น การพยากรณ์ระยะสั้นจะอยู่ในช่วง 3-6 เดือน เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับแรงงาน (การจ้างคนงานใหม่) การสั่งซื้อและการจัดตารางการผลิต เป็นต้น การพยากรณ์ระยะกลาง 1-2 ปี และการพยากรณ์ในระยะยาวคือ 5 ปีหรือมากกว่า

2. การวางแผนการผลิตรวม (Aggregate Production Planning) การวางแผนการผลิตรวม คือ กระบวนการวางแผนเพื่อจัดสรรกำลังการผลิตให้เพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการที่พยากรณ์ไว้ หรือได้กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ในแผนธุรกิจ แต่จะมองภาพรวมของกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Family) และภาพรวมของกำลังการผลิตโดยอยู่ในความรับผิดชอบของ ผู้บริหารระดับสูง ในฝ่ายผลิตแผนดังกล่าวค่อนข้างจะมีบทบาทสำคัญต่อการลดต้นทุน การผลิตและการตอบสนองต่อกลยุทธ์การแข่งขัน โดยทั่วไปจะถูกใช้เป็นกรอบสำหรับ กำหนดตารางการผลิตต่อไป

3. การกำหนดตารางการผลิตหลัก (Master Production Scheduling) ตารางการผลิตหลัก จะกำหนดจำนวนของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดที่จะต้อง ทำการผลิตให้แล้วเสร็จตามช่วงเวลาต่างๆ ตารางการผลิตหลักนี้จะต้อง ถูกนำไปเปลี่ยนให้เป็นคำสั่งซื้อวัตถุดิบ และชิ้นส่วนต่างๆ จากพ่อค้าภายนอก รวมทั้งรายละเอียดตารางการผลิตสำหรับชิ้นส่วนที่จะทำการผลิตในโรงงาน เหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ จะต้องได้จังหวะและสอดคล้องกับวันกำหนดส่งผลิตภัณฑ์ที่ได้ กำหนดไว้ในตารางการผลิตหลัก ช่วงเวลาที่ใช้ในการผลิตหลัก อาจมีหน่วย เป็นเดือน สัปดาห์หรือวันก็ได้ และตารางการผลิตหลักนั้น จะต้องสอดคล้องกับกำลังการผลิตของโรงงาน

4. การวางแผนกำลังการผลิตขั้นต้น (Rough-cut Capacity Planning) การวางแผนกำลังการผลิตจะเกี่ยวข้องกับการคำนวณหา กำลังการผลิตของเครื่องจักรและแรงงาน ที่ต้องการสำหรับการผลิตหรือชิ้นส่วนที่กำหนดไว้ในตารางการผลิตหลัก ผลจากการคำนวณที่ได้นี้จะต้องนำไป เปรียบเทียบกับกำลังการผลิตของเครื่องจักรและแรงงานที่มีอยู่ว่าเพียงพอหรือไม่

5. การบริหารวัสดุคงคลัง (Inventory Management) จุดประสงค์ของการบริหารวัสดุคงคลัง ก็เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าแต่ละประเภท และแต่ละแบบต้องมีอยู่อย่างเพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตามความต้องการของบริษัทนั้น ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าว โดยใช้เงินลงทุนเกี่ยวกับวัสดุคงคลังให้น้อยที่สุด ด้วยเหตุนี้ การบริหารวัสดุคงคลังจึงต้องเข้ามา เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการควบคุมการผลิต ทั้งนี้เพราะจะต้องมีการประสานงานกันระหว่าง ยอดควบคุมวัสดุคงคลัง นี้มักรวมอยู่ในฝ่ายของการวางแผนและควบคุมการผลิต

6. การวางแผนความต้องการกำลังการผลิต (Capacity Requirement Planning) MRP จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนวัสดุและชิ้นส่วนประกอบ ส่วนการวางแผนความต้องการกำลังการผลิต จะเกี่ยวข้องกับการคำนวณหา กำลังการผลิตของเครื่องจักรและแรงงาน ที่ต้องการในการผลิตชิ้นส่วนให้แล้วเสร็จตามจำนวน และกำหนดเวลาที่ได้กำหนดไว้ในทุกขั้นตอนการผลิต

7. การควบคุมกิจกรรมการผลิต (Production Activity Control) การควบคุมกิจกรรมการผลิต หรืออีกชื่อหนึ่งที่รู้จักกันคือ การควบคุมการผลิตระดับ โรงงาน (Shop Floor Control) เป็นขั้นตอนที่ เชื่อมต่อระหว่างกิจกรรมด้านการวางแผนการผลิตและกิจกรรมด้านการปฏิบัติการผลิตในโรงงาน ซึ่งภายหลังจากการรับข้อมูลใบสั่งผลิตชิ้นส่วนต่างๆ จากระบบการวางแผน ขั้นตอนต่อไปคือ การ ควบคุมการผลิตเพื่อให้ผลงานผลิตเป็นไปตามเป้าหมายของแผนการผลิตที่วางไว้

8. การควบคุมการจัดซื้อ (Purchasing Control) ในการผลิตผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้น วัสดุที่นำมาใช้ในการผลิตบางรายการ บริษัทอาจตัดสินใจผลิตขึ้นเองในโรงงาน ในขณะที่บางรายการ บริษัทอาจตัดสินใจสั่งซื้อจากภายนอก การตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกว่าจะซื้อหรือผลิตเองคงคุ้นเคยกันในชื่อของการตัดสินใจผลิตหรือซื้อ (Make or Buy Decision) สำหรับชิ้นส่วนที่จะทำการผลิตขึ้นเองนั้น วัตถุดิบที่ต้องการใช้จะต้องถูกส่งเข้ามาให้เพียงพอ และทันกับความต้องการผลิตส่วนของการสั่งซื้อวัตถุดิบและสั่งซื้อชิ้นส่วนต่างๆมักเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อ การสั่งซื้อและการรับวัสดุต่างๆ ฝ่ายจัดซื้อจะต้องควบคุมให้มีการสั่งซื้อ และส่งมอบตามปริมาณและเวลาการส่งมอบที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกิจกรรมการสั่งซื้อนี้นับว่ามีบทบาทสำคัญกิจกรรมหนึ่งต่อความสำเร็จของการวางแผนและการควบคุมการผลิต ในแต่ละหัวข้อของกิจกรรมการวางแผนและการควบคุมการผลิตดังกล่าวข้างต้นนี้ อาจจะมีรายละเอียดแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อมการผลิต และกลยุทธ์ทางธุรกิจของแต่ละบริษัทเอง (พิภพ สถิตาภรณ์. 2556 : 40)

เทคนิคการปรับปรุงประสิทธิภาพด้วยวิธีการ DMAIC

กระบวนการซิกซ์ซิกม่าเป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการแก้ปัญหาแบบ DMAIC หรือ Define-Measure-Analyze-Improve-Control โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ ดังนี้ (Harry and Schroeder. 2000 : 27)

1. แชมเปียน (Champion) เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร มีหน้าที่ในการกำหนดประเด็นปัญหาหลักในธุรกิจว่าเร่งด่วนมากน้อยเพียงใด เพื่อจัดลำดับในการนำมาแก้ไขโดยแชมเปียนจะเป็นทั้งผู้คัดเลือกและกำหนดแนวทางในการทำโปรเจกต์
2. แบล็กเบลต์ (Black Belt) เป็นบุคคลที่มีหน้าที่หลักในการประยุกต์ใช้วิธีการต่างๆ ในขั้นตอน DMAIC เพื่อแก้ไขปัญหา มีหน้าที่ค้นหาสาเหตุที่เป็นรากเหง้าของปัญหาและนำเสนอวิธีการใหม่ๆ ที่จะป็นทางออกที่ดีที่สุดสำหรับปัญหานั้นๆ
3. เจ้าของกระบวนการ (Process Owner) เป็นหัวหน้างานหรือผู้จัดการที่เป็นเจ้าของพื้นที่ที่ดูแลรับผิดชอบกระบวนการต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรในโครงข่ายของโครงการหนึ่งๆ จะถือว่าเจ้าของกระบวนการเป็นผู้รับผิดชอบดูแลกระบวนการทำงานที่มีปัญหาอยู่ และจะต้องอำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหา
4. ผู้บริหารระดับสูง (Six Sigma Executives) ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนติดตามผลงานอย่างจริงจังโดยผู้บริหารจะต้องประกาศวิสัยทัศน์ให้เข้าใจร่วมกันทั้งองค์กร ถึงเป้าหมายและทิศทางในการนำซิกซ์ซิกม่าเข้ามาบริหาร
5. ตัวแทนฝ่ายการเงิน (Finance Representative) มีหน้าที่หลักในการคิดคำนวณ แยกแยะประเภทและรายงานผลในรูปของตัวเงินที่เกิดขึ้นทั้งหมดจากโปรเจกต์ซิกซ์ซิกม่า เป็นเรื่องที่ซิกซ์ซิกม่าให้ความสำคัญ สิ่งสำคัญที่ผู้ที่มีหน้าที่นี้ คือจะต้องมีความเป็นกลาง เป็นอิสระต่อผลงานของซิกซ์ซิกม่า เพื่อให้ตัวเลขที่คำนวณได้มีความน่าเชื่อถือ

6. กรีนเบลต์ (Green Belt) เป็นบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมในระดับปานกลาง อาจมีหน้าที่ในการเป็นผู้ช่วยของแบล็กเบลต์ โดยจะเป็นผู้หนึ่งที่จะนำเอาวิธีการของ DMAIC ไปประยุกต์ใช้กับโครงการขนาดเล็กในพื้นที่ของตนเองได้

7. สมาชิกกลุ่ม (Team Members) เป็นตัวแทนของคนทำงานในกระบวนการที่อยู่ในขอบข่ายของโครงการ แบล็กเบลต์จะอธิบายวิธีการของซิกซ์ซิกม่าให้กับสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งรวบรวมความชำนาญและความรู้ในกระบวนการที่ได้จากสมาชิกกลุ่มเพื่อทำการวิเคราะห์ เพื่อหาคำตอบของปัญหา (ตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง, 2553 : 118)

วิธีการ DMAIC

เป็นการบริหารคุณภาพที่เน้นการออกแบบและการปรับปรุง ดังนั้นการจัดองค์กรเพื่อการปรับปรุงคุณภาพตามแนวทางซิกซ์ซิกม่า จึงต้องรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการที่แปรเปลี่ยนไปของลูกค้า (Kuie and Madu, 2003 : 55) โดยการปรับปรุงนี้จะต้องเป็นการปรับปรุงที่เน้นผลลัพธ์และทำการวิเคราะห์กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาที่ซ่อนเร้นในระบบ (Hidden Factory) (Bolze, 1998 : 21) สำหรับวิธีการ DMAIC นั้นเป็นกลไกของขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาที่ใช้ในการบริหารแบบซิกซ์ซิกม่า โดยการวิเคราะห์ทำในระดับกระบวนการ (Process Level) และเน้นไปที่การแก้ปัญหาในกระบวนการเป็นหลัก ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการทำงานส่วนนี้ได้แก่ แบล็กเบลต์ (Black Belt) และทีมงาน โดยมีความรับผิดชอบเป็นผู้นำในการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการแล้วแนะนำการแก้ไขเพื่อมิให้ปัญหาดังกล่าวเกิดซ้ำอีก หรือเป็นแนวทางในการป้องกันปัญหาที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้น มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ อย่างชัดเจนและเป็นที่เข้าใจตรงกัน (Ingle and Roe, 2001 : 29) อย่างไรก็ตามในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน จำเป็นต้องมีการผสมผสานระหว่างความรู้พื้นฐาน ในเรื่องนั้นๆ และความรู้ทางสถิติ การฝึกอบรมในโครงการซิกซ์ซิกม่ามีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้บุคลากรสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงและสามารถใช้เครื่องมือหรือเทคนิคทางสถิติสำหรับการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ โดยจะทำการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและความเหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมในเนื้อหาที่จำเป็นต่อการคิดแก้ปัญหา เรียกว่าแบล็กเบลต์หรือกรีนเบลต์ (Hoerl, 2001 : 32)

สำหรับวิธีการซิกซ์ซิกม่านั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ การค้นหาปัญหา (Define) การวัดผล (Measure) การวิเคราะห์ (Analyze) การปรับปรุง (Improve) และการควบคุม (Control) (Heize and Render, 2004 : 19) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนการค้นหาและระบุปัญหา (Define Phase)

เป็นการกำหนดหัวข้อปัญหาว่าปัญหาอะไรที่สอดคล้องกับปัญหาที่องค์กรกำลังประสบอยู่ ซึ่งจะต้องมองให้อยู่ในรูปของกระบวนการ เพื่อให้พบปัญหาในระดับที่สามารถจัดการและแก้ไขปรับปรุงได้ โดยปัญหาที่เลือกมานั้นต้องเป็นปัญหาที่วิกฤติต่อคุณภาพ (Critical to Quality) เพื่อสะท้อนถึงคุณลักษณะ ที่วิกฤติของผลิตภัณฑ์ โดยพยายามจำกัดขอบข่ายของปัญหาให้แคบลงเรื่อยๆ และ

พยายามคัดเลือกปัญหาที่สร้างความเสียหายมากที่สุดต่อธุรกิจ โดยพิจารณาจากปัญหาที่เป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายมากที่สุดปัญหาที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ หรือในทางกลับกัน เลือกปัญหาที่แก้ไขแล้วทำให้เกิดผลตอบแทนมากที่สุด

ขั้นตอนการวัดผล (Measure Phase)

เป็นการกำหนดตัววัดและทำความเข้าใจกับกระบวนการเริ่มต้น ด้วยการวัดความสามารถของกระบวนการเพื่อให้รู้ถึงโอกาสในการเกิดของเสียขึ้น ในกระบวนการหรือการปฏิบัติงานใดๆ อันหนึ่งแล้วคำนวณว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นเท่าไร ซึ่งเรียกว่า ความถี่ในการเกิดของเสีย โดยมีสิ่งสำคัญตลอดการทำงานในขั้นตอนการวัดที่ต้องระลึกถึงเสมอ คือเรื่องของลักษณะจุดวิกฤติต่อคุณภาพ (CTQ Characteristics) หรือสิ่งที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อลักษณะคุณภาพหรือผลงานของเรา

ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analyze Phase)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาทำความเข้าใจถึงผลของตัวแปร แต่ละตัวที่ได้คัดเลือกมาเพื่อคัดกรองตัวแปรเพื่อพิสูจน์ตัวแปรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการ (Key Process Variable) ที่เป็นต้นตอของปัญหาที่นิยามไว้ โดยเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวัดผลซึ่งเป็นข้อมูลที่รวบรวมมาเพื่อเป็นสารสนเทศในทิศทางการปรับปรุง แล้วทำการศึกษาอาการของปัญหาแล้วโยงกลับไปถึงสาเหตุของกระบวนการที่เป็นต้นเหตุแห่งความผันแปร เพื่อบรรยายถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในกระบวนการโดยการวิเคราะห์ข้อมูลของผลิตภัณฑ์นั้น ให้ทราบว่าสาเหตุของปัญหานั้นน่าจะมาจากปัจจัยใดบ้าง

ขั้นตอนการปรับปรุง (Improve Phase)

เป็นการปรับปรุงกระบวนการที่ได้วิเคราะห์ไปแล้วและพบว่า สิ่งใดบ้างที่มีผลต่อคุณภาพ หรือ CTQ หรือจุดวิกฤติต่อคุณภาพและสิ่งนั้นไม่เป็นไปตามความคาดหวังที่เราตั้งเอาไว้ เราจะมานั่งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่เราจะต้องทำ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงที่ CTQ ตัวนั้นและจะเป็นการปรับปรุงกระบวนการ ไปด้วยการปรับปรุงเพื่อทำให้เราบรรลุเป้าหมายหรือผลสำเร็จ โดยช่วงของข้อกำหนดที่ยอมรับได้ที่เป็นข้อกำหนดของ CTQ เป็นตัวแปรต้นหรือปัจจัยของกระบวนการ ไม่ใช่ผลลัพธ์ของกระบวนการแล้วพยายามบีบช่วงของข้อกำหนดที่ยอมรับได้นี้

ขั้นตอนการควบคุม (Control Phase)

เป็นขั้นตอนการนำสิ่งที่ได้รับการปรับปรุง มารักษาไว้ซึ่งผลที่ควรจะเป็นให้ได้ โดยการเฝ้าติดตามถึงปัจจัยการผลิตที่ได้รับการออกแบบมาว่ามีผลต่อผลิตภัณฑ์อย่างไร เพื่อคอยควบคุมตัวแปรสำคัญๆ ให้อยู่ในช่วงมาตรฐานใหม่ที่เป็นระดับการทำงานที่ค้นพบขั้นตอนการปรับปรุงและทำให้ประสบความสำเร็จจนมั่นใจว่าความสำเร็จที่ได้เป็นผลมาจากการปรับปรุงในกระบวนการนั้นจริงๆ ในขั้นตอนนี้เป็นเรื่องสำคัญ ที่เราจะต้องแยกแยะการแสดงผล ของกระบวนการทางสถิติ ออกจากการควบคุมกระบวนการทางสถิติ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การนำขั้นตอนของ DMAIC มาใช้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) ซึ่งเป็นการมองหาว่า อะไรคือตัวแปรที่สำคัญที่ควรปรับปรุง (Hoerl, 1998 : 21)

เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของวิธีการ DMAIC

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอน DMAIC ที่แบ่งตามรูปแบบการใช้งานและการทดลองปฏิบัติสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ เครื่องมือที่ใช้เชิงคุณภาพ และเครื่องมือที่ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณทางสถิติ ดังนี้ (Pande and Holpp, 2002 : 45 ; Heizer and Render, 2004 : 28 ; Abramowich, 2005 : 8)

1. เครื่องมือที่ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายกระบวนการ (Process Tools)

1.1 การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อระดมความคิดเห็นของคนในทีมและรวบรวมจัดการเพื่อนำไปสร้างข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ โดยความคิดเห็นของแต่ละคนมาจากประสบการณ์การทำงานและความรู้ที่มีอยู่อย่างแตกต่างกัน ทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ อย่างอิสระที่มีต่อปัญหาที่กำลังพยายามแก้ไขและที่สำคัญยังเป็นการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็น และข้อมูลคำพูดที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันของคนในทีม อันจะนำไปสู่ข้อสรุปที่เป็นกรอบการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

1.2 แผนผัง CTQ (CTQ Drill Down of CTQ Diagram) เป็นแผนภูมิต้นไม้ หรือ Tree Diagram ซึ่งแจกแจงจากปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพหรือ ปัญหาหลัก วิธีการใช้แผนภูมินี้จะเป็นการพยายามแตกรายละเอียด ของหัวข้อปัญหาออกตามตรรกะของการแบ่ง หรือตรรกะของความเชื่อมโยงปัญหาไปสู่เรื่องอื่นๆ ซึ่งปัญหามักจะต้องเกี่ยวข้องและเริ่มต้นจากความต้องการของลูกค้าและการแตกออกของกิ่งก้านไปตามตรรกะดังกล่าวก็จะทำได้โดยพยายามตั้งคำถามว่า อะไรคือปัจจัยสำคัญที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อหัวข้อและทำแบบนี้ไปเรื่อยๆ จนกระทั่งทีมงานได้รายละเอียดมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนถัดไป

1.3 พังก้างปลา (Fishbone Diagram) มีชื่อเรียกว่าแผนภูมิเหตุและผลหรือแผนภูมิอิชิกาวา (Cause and Effect Diagram or Ishikawa Diagram) ซึ่งจะถูกนำมาใช้ในกระบวนการระดมสมองเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่เป็นไปได้ทั้งหมดที่มีผลต่อหัวข้อปัญหา โดยถูกจัดเป็นกลุ่มหรือจัดความสัมพันธ์ของสาเหตุนำไปสู่เหตุอื่นๆ คุณค่าของแผนภูมิพังก้างปลา อยู่ที่ความมีอิสระในการระดมสมองของสมาชิกในกลุ่มและการเชื่อมโยงเหตุและผลของการเกิดปัญหา รวมถึงการเรียนรู้ระหว่างกันในกลุ่มทีมงานด้วยตนเอง

2. เครื่องมือที่อาศัยข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อการวิเคราะห์ทางสถิติ (Statistical Tool) การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ทางสถิติ จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถนำมาใช้แยกแยะ สาเหตุของความผันแปรที่เป็นไปได้ แล้วทำการลดความผันแปรหรือข้อบกพร่องนั้น การวิเคราะห์กระบวนการและ

การเจาะลึกในแผนภูมิและกราฟต่างๆ จะช่วยเบิ้ล็กเบลดต์ในการหารากเหง้าของปัญหา ในหลายกรณี ที่ข้อมูลไม่ชัดเจนมากนักหรือหากเราต้องการระดับความเชื่อมั่นของการพิสูจน์ที่สูงขึ้น จากเครื่องมือ ต่างๆ ที่แค่แสดงให้เห็นภาพ เราสามารถนำเครื่องมือในการวิเคราะห์ทางสถิติที่ซับซ้อนมากขึ้นมา ใช้ได้

การทดสอบการมีนัยสำคัญในเชิงสถิติ

เครื่องมือเหล่านี้จะมองไปที่ความแตกต่างภายในกลุ่มของข้อมูลเพื่อให้เห็นว่าข้อมูลเหล่านี้ มีความหมายอย่างไร การทดสอบเหล่านี้ เช่น Chi-square test One sample t-test 2 sample t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) (Montgomery. 2008 : 46 ; ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. 2547 : 14 ; กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. 2539 : 36)

สหสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์สมการถดถอย (Regression)

เป็นการอ้างอิงมาจากส่วนของแผนภูมิการกระจาย (Scatter Plot) แต่มีความซับซ้อนมากกว่า ซึ่งจะรวมถึงการหาสัมประสิทธิ์การถดถอย การถดถอยเชิงเส้นตรงอย่างง่าย การถดถอยแบบหลาย ตัวแปร (Multiple Regression) โดยเครื่องมือเหล่านี้จะใช้ในการทดสอบหาลักษณะความสัมพันธ์ และความสามารถของตัวแบบสมการ ในการอธิบายความผันแปรทั้งหมดที่พบเห็นอยู่ในข้อมูล รวมถึง ธรรมชาติของการเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรต่างๆ ในกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ เช่น ความดันอุณหภูมิ และความเร็วกระบวนการอบแห้งส่งผลอย่างไรต่อความแข็งของวัสดุที่ได้เป็นผลออกมา (Montgomery. 2008 : 12 ; ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. 2547 : 15 ; กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. 2539 : 36)

การออกแบบการทดลอง (Design of Experiment : DOE)

เป็นการรวมวิธีการต่างๆ สำหรับการพัฒนาและการสร้างการประเมินที่ใช้ในการควบคุมว่า กระบวนการหรือผลิตภัณฑ์เป็นอย่างไร ส่วนมากจะใช้ในการวิเคราะห์ที่มีตัวแปรอิสระมากกว่า 2 ตัวแปรขึ้นไป โดยเป้าหมายก็คือช่วยในการหาสาเหตุของปัญหาและค้นหาค่าที่มีความเหมาะสม และให้ผลลัพธ์ต่อกระบวนการที่ดีที่สุด ภายใต้สภาพการณ์ที่แตกต่างกันโดยเป้าหมายก็คือ ช่วยในการหาสาเหตุของปัญหา DOE มีความสามารถอย่างมากในการหาแนวทางที่มีความเหมาะสมที่สุด จากปัจจัยที่ใช้ในการทดลอง (Montgomery. 2008 : 28 ; กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. 2539 : 40)

การวางแผนความต้องการวัสดุและการวางแผนความต้องการกำลังการผลิต

เป็นการกล่าวถึงการหาขนาดของการสั่งซื้ออย่างประหยัด (Economic Order Quantity) และระบบ การจัดการเกี่ยวกับวัสดุคงคลัง ซึ่งระบบวัสดุคงคลังระบบหนึ่งที่ขออ้างถึงคือ ระบบวัสดุ คงคลังโดยกำหนดปริมาณการสั่งซื้อคงที่ (Fixed Order Size System) คือปริมาณการสั่งซื้อเท่ากัน ทุกๆครั้ง ดังนั้นเมื่อไม่มีการกำหนดสต็อกปลอดภัย (Safety Stock) ก็คือปริมาณงานสูงสุดของวัสดุ คงคลังและจุดของการสั่งซื้อจะพิจารณาเมื่อของในคลังตกลงมาในระดับล่าง สถานการณ์ดังกล่าว

ภายใต้ข้อสมมติฐานว่า อัตราการใช้หรือการลดลงวัสดุคงคลังเป็นไปอย่างคงที่และต่อเนื่องตลอดเวลา แต่ในสถานการณ์ที่เป็นจริงนั้นความต้องการที่เกิดขึ้นนั้นจะไม่คงที่และต่อเนื่อง แต่จะเกิดเป็นช่วงๆ ไม่สม่ำเสมอ

คำจำกัดความ

คำจำกัดความของคำต่างๆ ที่กำหนดให้ต่อไปนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการอ่านและทำความเข้าใจในเนื้อหา

1. รุ่นต่อรุ่น (Lot-for-lot) เป็นวิธีการหนึ่งในการกำหนดขนาดรุ่นการสั่งที่เป็นแนวทางพื้นฐานของระบบ MRP โดยวิธีดังกล่าว จะทำการสั่งวัสดุในปริมาณเท่ากับความต้องการจริงในแต่ละช่วงเวลานั้น
2. วัสดุร่วม (Common Item) หมายถึง วัสดุรายการใดๆ ที่มีใช้มากกว่าหนึ่งในระบบของโครงสร้างผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจมีมากกว่าหนึ่งโครงสร้างผลิตภัณฑ์
3. อุปสงค์อิสระ (Independent Demand) หมายถึง วัสดุที่ไม่ได้ถูกขับเคลื่อนความต้องการจากวัสดุ รายการอื่น ความต้องการของวัสดุที่เป็นอุปสงค์อิสระ มักถูกขับเคลื่อนจากความต้องการภายนอกและมักมีความไม่แน่นอน เช่น ความต้องการผลิตภัณฑ์จากลูกค้า ความต้องการชิ้นส่วนบริการเพื่อการซ่อม เป็นต้น วัสดุที่จัดว่าเป็นอุปสงค์อิสระ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ชิ้นส่วนบริการ ชิ้นส่วนเพื่อการทดสอบแบบทำลาย เป็นต้น
4. อุปสงค์ตาม (Dependent Demand) หมายถึง ความต้องการที่ต้องพึ่งพา หรือขึ้นอยู่กับ หรือถูกขับเคลื่อนจากความต้องการวัสดุอื่น ความต้องการที่เป็นอุปสงค์ตามถูกมองจากระบบ MRP ว่าได้ มาจากการคำนวณ ไม่ใช่จากการพยากรณ์ วัสดุรายการหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งอุปสงค์อิสระและอุปสงค์ตาม เช่น วัสดุที่เป็นชิ้นส่วนบริการ (Service Parts)
5. ความต้องการขั้นต้น (Gross Requirements) หมายถึง ยอดรวมความต้องการทั้งหมดของวัสดุรายการใดรายการหนึ่ง โดยเฉพาะในแต่ละช่วงเวลา โดยยังไม่ได้พิจารณาถึงวัสดุคงคลังพร้อมใช้ และวัสดุที่อยู่ระหว่างสั่งว่ามีมากน้อยเพียงใด
6. กำหนดการรับของ (Scheduled Receipt) หมายถึง วัสดุที่ได้ทำการสั่งซื้อหรือสั่งผลิตไปแล้ว อยู่ระหว่างการรอรับของที่จะมาส่งมอบตามเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ ในช่วงระยะเวลาของแผน
7. วัสดุคงคลังพร้อมใช้ (Available Inventory) หมายถึง ปริมาณความต้องการและช่วงเวลาที่มีความต้องการสั่งที่ไม่ติดเงื่อนไขการใช้ กล่าวคือ ไม่รวมมูลกัณฑ์นิรภัย (Safety Stock) หรือปริมาณที่ถูกจัดสรร (Allocated Quantity) เป็นต้น
8. ความต้องการสุทธิ (Net Requirement) หมายถึง ปริมาณความต้องการและช่วงเวลาที่มีความต้องการของวัสดุรายการหนึ่ง ซึ่งจะต้องได้รับการสั่งซื้อหรือสั่งผลิตมาตอบสนอง

9. แผนรับของที่สั่ง (Plan Order Receipt) คือ แผนที่กำหนดจำนวนของวัสดุแต่ละรายการ ที่ควรจะได้ในแต่ละช่วงเวลาของระยะเวลาการวางแผน การกำหนดแผนดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับเงื่อนไขทุกด้านที่กำหนดไว้ทั้งภายในและภายนอก เช่น ขนาดรุ่นการสั่ง ความต้องการสุทธิ

10. แผนการออกไปสั่ง (Plan Order Releases) คือ แผนที่กำหนดจำนวนของวัสดุแต่ละรายการที่จะต้องทำการสั่งในแต่ละช่วงเวลาของ ระยะเวลาการวางแผน แผนการออกไปสั่งจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับแผนรับตามคำสั่ง โดยสั่งก่อนล่วงหน้าตามช่วงเวลานำเพื่อ ที่ให้ได้รับของตามแผน

11. ปริมาณที่จัดสรรไว้ (Allocated Quantity) หมายถึง วัสดุใดๆ ที่อยู่ในคลังหรืออยู่ระหว่างการสั่งแต่ได้ถูกมอบให้กับใบสั่งใดๆ ที่ขอจองไว้ล่วงหน้าเรียบร้อยแล้ว เพียงแต่ยังไม่ได้เบิกออกจากคลัง ดังนั้นวัสดุคงคลังในปริมาณดังกล่าว จึงต้องถูกจัดสรรไว้ ไม่สามารถนำไปใช้ได้

12. วัสดุคงคลังในมือ (Inventory on Hand) หมายถึง จำนวนของวัสดุที่มีอยู่ในคลังจริงทั้งหมด ซึ่งปริมาณดังกล่าวอาจจะมีมูลกณฑ์นิรภัย และปริมาณที่จัดสรรรวมอยู่ด้วยแต่ไม่รวมวัสดุที่อยู่ระหว่างการสั่ง (On Order)

13. ชิ้นส่วนบริการ (Service Parts) วัสดุที่มีความต้องการเสมือนเป็นวัสดุขั้นสุดท้าย ถูกสั่งโดยศูนย์บริการหรือลูกค้า เพื่อใช้ในการซ่อมแซมผลิตภัณฑ์ หรือวัสดุขั้นสุดท้าย วัสดุดังกล่าวนี้ตามปกติจะเป็นอุปสงค์ตาม ((Dependent Demand) เนื่องจากถูกใช้เพื่อเป็นส่วนประกอบ ของวัสดุรายการหลัก (Parent Item) ซึ่งอยู่ในระดับที่สูงกว่าในโครงสร้างผลิตภัณฑ์ แต่ในกรณีที่เป็นวัสดุทดแทนหรือชิ้นส่วนบริการ จะมีสถานะเป็นอุปสงค์อิสระ (Independent Demand)

การวิเคราะห์ดัชนีชี้วัดการเพิ่มผลผลิต Analysis of Productivity Index

การวิเคราะห์ดัชนีมูลค่าเพิ่มในระดับกิจการ สามารถทำการวิเคราะห์ได้ 3 รูปแบบ คือ

1. การวิเคราะห์สถานะในปัจจุบันของกิจการ
2. การวิเคราะห์กับข้อมูลในอดีต
3. การเปรียบเทียบกับเป้าหมายของกิจการ ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

การวิเคราะห์สถานะในปัจจุบันของกิจการเพื่อให้ผู้บริหารทราบจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง หาสาเหตุของปัญหาหรือจุดด้อยในกิจการเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในอนาคต เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ Factor Analysis หรือการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของแต่ละดัชนี เพื่อนำไปสู่สาเหตุของปัญหาหรือปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อดัชนีนั้น การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลในอดีต การวิเคราะห์แบบนี้ทำให้ผู้บริหารทราบว่าการบริหารทรัพยากรของบริษัทในอดีตที่ผ่านมา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือถดถอยอย่างไร

นอกจากนี้ผู้บริหารสามารถนำมาเป็นเครื่องมือตัวหนึ่งในการคาดการณ์แนวโน้มของบริษัทได้อีกด้วย วิธีนี้เป็นวิธีที่สะดวกที่สุด เนื่องจากเป็นข้อมูลที่อยู่ภายในบริษัทเองการวิเคราะห์แนวโน้ม โดยการ ใช้ข้อมูลในอดีต สามารถเปรียบเทียบโดยใช้กราฟเส้น (Line Chart) กราฟพื้นที่ (Area Chart) หรือ กราฟแท่ง (Bar Chart)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมหรือคู่แข่ง การวิเคราะห์ในรูปแบบ สุดท้ายนี้เพื่อให้บริษัทกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ตนเองอยู่ได้ โดยเมื่อผู้บริหารทราบถึงสถานะของตนเองในกลุ่มอุตสาหกรรมว่าเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตามในด้านใดก็สามารถนำมากำหนดกลยุทธ์และวางแผนเพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันในอนาคตได้ การวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมจะใช้กราฟเรดาร์ (Radar Chart) มาเป็นเครื่องมือในการพิจารณา

โดยสรุปแล้วดัชนีทั้ง 3 กลุ่มข้างต้นจะให้ความสำคัญในด้าน อุปทาน (Supply Side) โดย พิจารณาในรูปของค่าเฉลี่ยของ 13 อุตสาหกรรมเป้าหมายตามแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม และเนื่องจากโครงการนี้เริ่มต้นจัดเก็บข้อมูลเพียงปี 2541 เท่านั้นทำให้มีข้อมูลด้านรายได้ ต้นทุน การผลิตและด้านแรงงานไม่เพียงพอในการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างปี ดัชนีที่ได้จึงอยู่ในรูป ของอัตราส่วน หากในอนาคตสามารถจัดเก็บได้ต่อเนื่องระยะเวลาหนึ่งก็มีความเป็นไปได้ที่จะ พัฒนาเป็นดัชนีชี้วัดสถานภาพสถานประกอบการที่สมบูรณ์ต่อไป (โกศล ดีศีลธรรม. 2546 : 24)

กลยุทธ์สนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพงานอุตสาหกรรม

ด้วยสภาวะการเปิดเสรีทางการค้า (Liberalization) ที่ส่งผลต่อสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ รวมถึงธุรกิจอุตสาหกรรมที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงต่อกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ ดังนั้นในช่วงปลายศตวรรษที่แล้วจึงได้นำเทคนิคเครื่องมือต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงผลิต ภาพปัจจุบัน โรงงานต่างๆ ได้มุ่งปรับปรุงสมรรถนะทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางกลยุทธ์ ให้เหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืนด้วยการบูรณาการแนวทางและเทคนิคต่างๆ ที่สนับสนุนการดำเนินงาน โดยมุ่งการเพิ่มผลิตภาพกระบวนการในรูปแบบต่างๆ เช่น การตั้งเครื่องได้เร็วขึ้น รอบเวลาการผลิต ที่สั้นลง เป็นต้น ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรที่มุ่ง ความเป็นเลิศจะต้องจัดความสูญเสียเปล่าและสร้างความ ยืดหยุ่นต่อการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขัน ซึ่งในระดับปฏิบัติการจะมีการนำกลยุทธ์และเครื่องมือต่างๆ เพื่อสนับสนุนต่อการปรับเปลี่ยนแนวทาง ดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน โดยมุ่งแนวคิดการลดความสูญเสียเปล่าด้วย การขจัดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งการดำเนินการจะประกอบด้วยเสาหลักสำคัญ ดังนี้

1. การผลิตแบบทันเวลาพอดี แนวคิดการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) หรืออาจ เรียกว่า การผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) เป็นแนวทางที่มุ่งการผลิตเฉพาะสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

เพื่อดำเนินการผลิตในปริมาณที่ถูกต้องและเวลาที่ต้องการใช้งานจริง นั้นหมายถึงการบริหารการผลิตที่มีความหลากหลายประเภทด้วยปริมาณการผลิตที่ไม่มาก โดยมุ่งลดช่วงเวลานำการผลิตและสามารถส่งมอบให้กับลูกค้าอย่างทันเวลาพอดีเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมุ่งการผลิตตามปริมาณความต้องการของลูกค้าหรือเรียกว่าระบบการผลิตแบบดึง (Pull Manufacturing System) สำหรับกระบวนการผลิตจะเริ่มดำเนินการเมื่อเกิดความต้องการหรือเป็นการผลิตตามสั่งที่มุ่งการไหลของงานทีละชิ้น โดยมีระดับสินค้าคงคลังน้อยที่สุด จึงทำให้ลดปริมาณสต็อกของงานระหว่างผลิตลง โดยมีกลไกการควบคุมเรียกว่า Kanban ซึ่งเป็นสารสนเทศการผลิต สำหรับการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยการผลิตโดยการ์ด Kanban จะถูกส่งกลับไปยังหน่วยการผลิตก่อนหน้า (Upstream) หรือต้นน้ำ จึงทำให้แต่ละหน่วยการผลิตทราบถึงสถานะความต้องการของชิ้นงานซึ่งสามารถลดความสูญเปล่าในรูปของช่วงเวลานำที่สั้นลงและต้นทุนการผลิตที่ลดลง ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดการผลิตแบบเดิม ที่มุ่งการผลิตตามการพยากรณ์ความต้องการของตลาดและกำหนดการผลิต (Production Schedule) เรียกว่า การผลิตแบบผลัก (Push Manufacturing) หรือการผลิตเพื่อสต็อกจึงส่งผลให้เกิดสต็อกค้างของงานระหว่างผลิต (WIP) ปริมาณมาก

1.1 การจัดวางผังเครื่องจักรรูปตัวยู (U-Shape) เป็นองค์ประกอบของการผลิตแบบเซลล์ (Cell Manufacturing) ที่จะกล่าวในส่วนถัดไป ซึ่งการจัดวางผังรูปแบบดังกล่าวจะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ และก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมในรูปแบบของเซลล์ผลิตภัณฑ์ (Product Cell) โดยมีการรวมกลุ่มของเครื่องจักรที่หลากหลายเข้าเป็นกลุ่มเซลล์ ซึ่งชิ้นงานจะเริ่มเคลื่อนจากกระบวนการหนึ่งไปยังกระบวนการถัดไปอย่างต่อเนื่อง โดยเครื่องจักรจะถูกจัดวางอย่างใกล้ชิดภายในเซลล์จึงส่งผลให้ต้นทุนการขนถ่ายชิ้นงานลดลงและก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะความชำนาญที่หลากหลาย

1.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางการทำงานซึ่งครอบคลุมถึงรายละเอียดต่างๆ เช่น ลำดับขั้นตอนการแปรรูปชิ้นงาน วิธีการอย่างปลอดภัยและการบริหารปัจจัยการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นั่นคือ แรงงาน วัสดุ วิธีการ เครื่องจักร โดยมีการจัดทำเป็นเอกสารอธิบายรายละเอียดในแต่ละลำดับขั้นตอนปฏิบัติงานซึ่งมีรูปภาพประกอบคำบรรยายหรืออาจใช้วีดีโอสาธิตวิธีการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศึกษาทำความเข้าใจในระยะเวลาอันสั้นและเป็นแนวทางสำหรับการทำงานอย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดการทำงานและลดความสูญเปล่าทางเวลา นอกจากนี้การจัดทำมาตรฐานการทำงานยังส่งผลต่อการปรับปรุงผลิตภาพองค์กรในด้านต่างๆ เช่น พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า เกิดมาตรฐานการทำงานดีขึ้น ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน และต้นทุนการดำเนินงานลดลง

1.3 แผนการผลิตหลัก (Master Production Schedule) ที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมการผลิตเกิดความต่อเนื่อง

1.4 ความมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพ อย่าง TQM จึงทำให้ลดลำดับขั้นของการตัดสินใจลงและเกิดความคล่องตัวต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนด้วยการฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะและสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สำหรับองค์กรทั่วไปจะดำเนินงานตามหน้าที่ฝ่ายงาน จึงทำให้แต่ละฝ่ายงานดำเนินกิจกรรมที่มีลักษณะเดียวกันซึ่งเปรียบเสมือนการผลิตตามรุ่น ซึ่งทำให้เกิดการรอคอยของงานในกระบวนการถัดไป หากเกิดการติดขัดในกระบวนการก่อนหน้าและอาจเกิดงานค้างรอเมื่อปริมาณงานเกินกว่าภาระงานเช่นเดียวกับกิจกรรมการผลิตหากแต่ละหน่วยผลิตหรือสถานีนงานมุ่งผลิตชิ้นงานก็จะส่งผลให้เกิดการสต็อกและปัญหาคอขวดในกระบวนการถัดไป ซึ่งส่งผลให้เกิดการไหลของงานติดขัดและเกิดความสูญเปล่าต่างๆ เช่น เวลารอคอย พื้นที่จัดเก็บ เป็นต้น ดังนั้นต้องมุ่งให้เกิดความสอดคล้องตลอดทั้งกระบวนการเพื่อให้งานเกิดการไหลอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งผลิตเฉพาะสิ่งที่ลูกค้าต้องการในรูปแบบการผลิตรุ่นขนาดเล็กที่สามารถตอบสนองความต้องการได้หลากหลายรูปแบบ รวมทั้งปรับปรุงเพื่อลดเวลาการรอคอย เช่น ลดเวลาการตั้งเครื่อง การบำรุงรักษา เป็นต้น ดังนั้นเพื่อมั่นใจว่าวัสดุ/ชิ้นส่วนทั้งหมดจะมีการไหลอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งกระบวนการที่สอดคล้องตามหลักการของ JIT จะต้องพยายามควบคุมระดับสินค้าคงคลังหรืองานระหว่างผลิต (WIP) ด้วยรุ่นการผลิตขนาดเล็กดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งการลดระดับสต็อกจะนำมาสู่การค้นพบปัญหาต่างๆ ที่ซ่อนเร้นในสายการผลิตเมื่อเครื่องจักรเกิดความขัดข้องบ่อยหรือใช้เวลาในการแก้ปัญหาานาน งานระหว่างผลิตในรูปของสต็อกจะค้างอยู่ในแต่ละกระบวนการ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวย่อมส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยต่อสายการผลิต ดังนั้นงานบำรุงรักษาจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อสายการไหลในสายการผลิตโดยเฉพาะเมื่อเวลาเครื่องจักรเกิดขัดข้องขึ้น งานทั้งหลายที่อยู่ในกระบวนการย่อมได้รับผลกระทบซึ่งก่อให้เกิดความบกพร่องทางคุณภาพและส่งผลกระทบต่อปริมาณงานทำซ้ำที่เกิดขึ้น รวมถึงเวลาการส่งมอบงานที่ล่าช้าและการลดปริมาณของเสีย โดยมีกิจกรรมบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) เป็นรากฐานสำคัญในการสนับสนุน JIT ซึ่งจะต้องมีการสร้างแนวความคิดใหม่นั้นหมายถึง หากปัญหาต่างๆ ได้ถูกแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ระดับสินค้าคงคลังหรือความสูญเสียต่างๆ ก็จะลดลง (โกศล ดีศีลธรรม, 2550 : 28)

การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน

ช่วงทศวรรษ 1990 มีแนวคิดเรื่องการยกเครื่องกระบวนการธุรกิจที่มุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทั่วทั้งองค์กรเพื่อตัดลดขั้นตอนกระบวนการที่ไม่มีความสำคัญ ดังนั้นหลายองค์กรจึงได้มุ่งแนวทางกระบวนการเพิ่มคุณค่า ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดหา/จัดซื้อ การกระจายสินค้า และเชื่อมโยงกิจกรรมระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ ตลอดจนการส่งมอบคุณค่า

ให้กับลูกค้า ซึ่งการเชื่อมโยงดังกล่าวจะแสดงในรูปของห่วงโซ่คุณค่า ดังนั้นการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ภายในห่วงโซ่จากจุดเริ่มต้นไปยังส่วนต่างๆ จะเกิดการเพิ่มคุณค่าในแต่ละกระบวนการและเกิดต้นทุนหลักที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ต้นทุนการเพิ่มคุณค่ากิจกรรม จะเกิดขึ้นในกิจกรรมทางต้นน้ำ เนื่องจากการลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม
2. ต้นทุนคลังสินค้าและการขนถ่ายภายใน เป็นต้นทุนหลักที่เกิดขึ้นในกิจกรรมปลายน้ำ ซึ่งต้นทุนที่เกิดขึ้นสามารถตัดลดได้หากสามารถดำเนินกิจกรรมให้เสร็จสิ้นภายในพื้นที่ปฏิบัติงาน และถูกจัดส่งเข้าสู่โตรักโดยตรงเพื่อจัดเก็บ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องมุ่งขจัดความไร้ประสิทธิภาพที่แฝงในรูปของความสูญเปล่าภายในห่วงโซ่อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งกระบวนการเพิ่มคุณค่าในทุกส่วนของกิจกรรมซึ่งเป็นปัจจัยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สำหรับอุตสาหกรรมที่มีจำนวนคู่ค้าจำนวนมาก ดังเช่น อิเล็กทรอนิกส์ การบิน ยานยนต์ เป็นต้น ได้มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการเพื่อมุ่งส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า โดยในแต่ละกระบวนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและเกิดการสื่อสารกันแบบเปิดเพื่อแลกเปลี่ยนสารสนเทศ ซึ่งส่งผลต่อการลดความผันผวนหรือ Bullwhip Effect

ดังนั้นปัจจัยหลักของการสร้างประสิทธิผลของห่วงโซ่อุปทาน จึงขึ้นกับความสอดคล้องทั้งในมิติของช่วงเวลา และปริมาณอุปสงค์ เพื่อควบคุมความผันผวนจะต้องมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่มีความแม่นยำและเกิดการดำเนินงานที่ประสานความร่วมมือตลอดทั้งห่วงโซ่โดยจะส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนจัดเก็บสต็อก (โกศล ดิษฐ์ธรรม, 2547 : 28)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็น (Kaizen) เป็นปรัชญาการพัฒนาตามแนวทางของญี่ปุ่นที่มุ่งปรับการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่องเพื่อขจัดความสูญเปล่าในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่ม ซึ่งแตกต่างจากแนวทางแบบตะวันตกที่มุ่งนวัตกรรม มากกว่าการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้นการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นจะต้องดำเนินการในทุกระดับขององค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการเป็นหลักเพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM ที่ต้องใช้ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำทางคุณภาพ (Quality Leadership)
2. พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Employees Involvement in Decision-making)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้าที่รวมถึง ลูกค้าและผู้ส่งมอบ (Partnership with Customers and Suppliers)
4. การทำงานเป็นทีม (Team Work)

สำหรับการดำเนินกิจกรรมจะเริ่มด้วยการจำแนกกิจกรรมที่เกิดความสูญเปล่าและวิเคราะห์สาเหตุหลัก เมื่อได้ดำเนินการจำแนกความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นแล้วดำเนินการจัดตั้งทีมงาน ประกอบด้วยสมาชิกจากฝ่ายงานต่างๆ หรือเรียกว่าทีมงานข้ามสายงาน เพื่อระบุแนวทางปรับปรุงในทุกพื้นที่การทำงานและจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าขึ้น ซึ่งทีมงานประกอบด้วยสมาชิกจากฝ่ายงานต่างๆ หรือเรียกว่าทีมงานข้ามสายงาน ประมาณ 4-8 คน เพื่อลำดับความสำคัญตามสาเหตุของปัญหา ซึ่งส่งต่อการเพิ่มผลิตภาพในรูปของการลดต้นทุนและรอบเวลาทำงานที่สั้นลง รวมทั้งการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (โกศล ดิษฐ์ธรรม, 2546 : 42)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรูม (Vroom, 1970 : 34) ศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเลือกหรือตัดสินใจกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น มีสาเหตุหรือแรงจูงใจ โดยอาศัยหลักเหตุผลหรือปัจจัยหลายๆ อย่าง ประกอบกัน มิได้เกิดจากปัจจัยหนึ่งปัจจัยเดียว โดยที่บุคคลนั้นจะต้องมีความคาดหวังต่อไปนี้ ผลตอบแทนที่ได้รับความพอใจและไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงผลตอบแทนที่ได้เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นและ โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวัง

ฟอลเลต (Follett, 1995 : 21) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งองค์กรควรมีการปฏิบัติงานเป็นแบบมีอำนาจร่วมกัน (Power with) มากกว่าการมีอำนาจเหนือกว่า (Power Over) ดังนั้นควรมีการพัฒนาการทำงานแบบมีส่วนร่วม ระหว่างนักบริหารกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าจะเป็นแบบสายการบังคับบัญชา และควรแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเชิงบูรณาการ (Integration) คือวิธีการทำให้เป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง การบริหารแบบมีส่วนร่วมจัดว่าเป็นแนวความคิดทางการบริหาร ที่ยอมรับในยุคปัจจุบันว่า เป็นแนวความคิดทางการบริหารที่เหมาะสมกับยุคสมัยใหม่ สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะคำนึงถึงความสำคัญของผู้ร่วมงานทุกระดับโดยทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้ มาจากแนวคิดพื้นฐานทางการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ และการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์

เคิร์ท (Kirk, 1998 : 14) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน และความสำเร็จของทั้งองค์กรและ TQM จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจ จุดมุ่งหมายของการศึกษาคือการเข้าถึงความเข้าใจของอิทธิพลที่สำคัญที่สุดในองค์กร และเพื่อให้ข้อมูลเชิงลึกในเหตุผลสำหรับอัตราความสำเร็จกรณีศึกษาบริษัทยาง ทั้งหกโรงงานผลิตที่ตั้งอยู่ทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรปในความพยายามที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ TQM และกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับ TQM และความสำเร็จงาน การวิจัยแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลง ให้เกิดการยอมรับในสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการจัดการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

อรัญ หันพงศ์กิตติกุล และคณะ (2548 : 42) ศึกษาเกี่ยวกับการหาสาเหตุและการป้องกันการเจริญของเชื้อราบนยางแผ่น โดยทำการเก็บตัวอย่างยางแผ่นที่มีเชื้อราปนเปื้อนที่ผลิตโดยเกษตรกรจาก 13 แหล่งในภาคใต้ของประเทศไทยทั้งชายฝั่งทะเลตะวันออกและตะวันตกสามารถแยกเชื้อราจากยางแผ่นได้ 150 ไอโซเลตอยู่ใน 9 จินัส โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเจริญบนยางแผ่น พบว่าเชื้อราเจริญได้ดีที่ 25 องศาเซลเซียส ที่ความชื้นสัมพัทธ์ร้อยละ 85 และเจริญได้เล็กน้อยที่ 37 องศาเซลเซียส ความชื้นสัมพัทธ์ร้อยละ 62.7 ไม่มีการเจริญที่ 45 และ 65 องศาเซลเซียส เมื่อศึกษาผลของความชื้นสัมพัทธ์ร้อยละ 57-90 ที่อุณหภูมิ 25 องศาเซลเซียส ต่อการเจริญของเชื้อราทั้ง 3 ชนิดบนยางแผ่น พบว่า ความชื้นสัมพัทธ์ ร้อยละ 57-67 เชื้อราเจริญได้เล็กน้อย แต่ที่ร้อยละ 80-90 เชื้อราจะเจริญได้มากเมื่อนำยางแผ่นดิบที่ตาก 1 วัน มาจุ่มโซเดียมเมตาไบซัลไฟด์ กรดอะซิติก และน้ำส้มควันไม้ แล้วจึงเพาะเชื้อ *Aspergillus* SR09, *Penicillium* TT04 และ *Fusarium* MT05 ลงไป แล้วเก็บยางแผ่นไว้ที่ความชื้นสัมพัทธ์ร้อยละ 70.7 และ ร้อยละ 80 ที่อุณหภูมิห้อง พบว่าโซเดียมเมตาไบซัลไฟด์ 5% สามารถยับยั้งการเจริญของเชื้อราทั้ง 3 ชนิด และยังทำให้ยางแผ่นมีสีขาวขึ้น เมื่อศึกษาการจุ่มยางแผ่นในโซเดียมเมตาไบซัลไฟด์ร้อยละ 10 เทียบกับการจุ่มสารเคมีทางการค้า แล้วเก็บไว้ในบรรยากาศห้อง ความชื้นสัมพัทธ์ร้อยละ 73.4 พบว่าจะสังเกตเห็นการเจริญของเชื้อราในวันที่ 5 แต่ชุดควบคุมและชุดที่เติมสารทางการค้าจะเห็นการเจริญของเชื้อราในวันที่ 4 ในขณะที่การทดลองที่เก็บไว้ที่ความชื้นสัมพัทธ์ร้อยละ 80 ไม่พบการเจริญของเชื้อราบนยางแผ่นที่จุ่มโซเดียมเมตาไบซัลไฟด์ แม้จะเก็บไว้ 30 วัน ในขณะที่ยางแผ่นที่จุ่มสารทางการค้าจะมีการเจริญของเชื้อราใน 2 วันในการตกตะกอนยางโดยใช้กรด 5 ชนิดคือ กรดฟอร์มิก กรดอะซิติก กรดแลกติก กรดซัลฟูริก และกรดฟอสฟอริก แล้วตากยางแผ่นไว้ที่อุณหภูมิห้อง ความชื้นสัมพัทธ์ร้อยละ 65 พบว่า การใช้กรดอะซิติกพบการเจริญของเชื้อราบนยางแผ่นในวันที่ 5 ขณะที่การใช้กรดฟอร์มิก กรดแลกติก และกรดซัลฟูริกพบเจริญในวันที่ 4 และการใช้กรดฟอสฟอริกพบเจริญในวันที่ 3 เมื่อทำการผลิตยางตามวิธีของเกษตรกรและทำการล้างแผ่นยางก่อนตาก โดยการล้างแบบถู และเขย่า พบว่า การล้างแบบเขย่าจะลดโปรตีนและน้ำตาลในยางแผ่น และช่วยชะลอการเจริญของเชื้อราบนยางแผ่นได้ การตากยางแผ่น 1 วัน แล้วนำเข้ารมควันเป็นระยะเวลา 1-4 วัน พบว่าการรมควันที่อุณหภูมิ 50 องศาเซลเซียส จะช่วยลดความชื้นของยางแผ่นและชะลอการเจริญของเชื้อรา

สลักจิต วิรัตน์ (2549 : 27) ศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการเงิน พบว่า เงินทุนไม่เพียงพอ ขาดเงินทุนหมุนเวียนในสหกรณ์ ในขณะที่การบริหารจัดการบุคคล พบว่า ไม่มีเจ้าหน้าที่ทำงานประจำและคณะกรรมการบางคนไม่มีความรู้ตรงตามงานที่รับผิดชอบ และปัญหาการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์พบว่าเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ และขาดข้อมูลข่าวสารด้านยางพารา เพื่อศึกษาเพิ่มเติมอีกทั้งปัญหาระบบการจัดการ พบว่าขาดการ

ทำแผนพัฒนาสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ การทำงานไม่เป็นระบบ ขาดความร่วมมือกันทำงานภายในสหกรณ์ ส่วนผลด้านการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการในจังหวัดเลย มีดังนี้ ด้านการเงิน มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้ สหกรณ์ควรมหาแหล่งเงินทุนที่มั่นคง เพื่อสนับสนุนเงินสหกรณ์ และควรมีการจ่ายเงินกู้ให้ตรงกับความต้องการในช่วงเวลาการเพาะปลูก และควรมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีการออมเงิน โดยใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการจัดการบุคคลควรมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปัญหา และแนวทางในการแก้ปัญหา แก่สมาชิกและคณะกรรมการของสหกรณ์ และควรมีการฝึกอบรมพัฒนาคณะกรรมการให้มีความรู้ตรงหน้าที่ความรับผิดชอบและอีแนวทางในการคัดเลือกคณะกรรมการ โดยการเลือกตั้งและแต่งตั้งที่ปรึกษาสหกรณ์ เพื่อช่วยเสริมด้านที่เป็นจุดอ่อน ด้านการจัดการวัสดุอุปกรณ์ สหกรณ์ควรมีนำข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยมาใช้ในการตัดสินใจ ในการทำงานหรือประกอบการ อนุมัติโครงการต่างๆ เพื่อให้ทันข่าวสารข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของเศรษฐกิจ การเมือง การปกครองทั้งในและต่างประเทศ

บัวเพชร ประกายสิทธิ์ (2550 : 42) ทำการวิจัยเกี่ยวกับสภาพการผลิตยางพารา และศึกษารูปแบบการเพิ่มผลผลิตยางพาราของเกษตรกรบ้านชัยพร อำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยมีดังนี้ เกษตรกรผู้ปลูกยางส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 62-67 ปี การศึกษาจบระดับประถมศึกษาปีที่ 4 มีสมาชิกเฉลี่ยครัวเรือนละ 2-4 คน และมีจำนวนแรงงานการเกษตรเฉลี่ย 2-4 คน มีพื้นที่ในการเกษตรน้อยกว่า 50 ไร่ ที่ดินเป็นของตนเอง มีรายได้เฉลี่ย 200,000-300,000 บาท ส่วนใหญ่กู้ยืมเงินจากสหกรณ์การเกษตร และเครดิตยูเนียนบึงกาฬ จำกัด วงเงินกู้ยืมต่ำกว่ารายละ 50,000 บาท สภาพการปลูกยางพารา เกษตรกรส่วนใหญ่ มีพื้นที่ปลูกยางน้อยกว่า 50 ไร่ ส่วนใหญ่มีจำนวนต้นยาง 1,000-3,000 ต้น ระยะเวลาการปลูกยาง 20-23 ปี พันธุ์ยางที่ปลูกคือ PRIM 600 ระยะห่างการปลูก 3 x 7 เมตร ส่วนใหญ่มีการใส่ปุ๋ยสูตร 15-15-15 และมีการใส่ปุ๋ย 2 ครั้งต่อปี การกำจัดวัชพืชในสวนยาง โดยการถากหญ้าที่โคน ไร่ที่มักระบาดของโรคราแป้ง วิธีการกรีดยางโดยการกรีดยางหน้าสูง กรีดยางสองวันเว้นหนึ่งวัน ส่วนแนวทางการปลูกยาง คือขาดแคลนพันธุ์ยางและต้นยางแห้งตายในฤดูแล้ง ปัญหาด้านการดูแลรักษา คือปุ๋ยมีราคาแพง ปัญหาด้านการตลาดคือ การรับซื้อน้ำยางมีขั้นตอนและเงื่อนไขมาก ส่วนความต้องการความช่วยเหลือด้านความรู้และเทคนิคการดูแลสวนยางพาราและแนวทางในการเพิ่มผลผลิต คือการใช้กรรมวิธี 3 แบบรวมกันคือ การกรีดยางหน้าสูง การใช้สารเคมีเร่งน้ำยางและการทำเลื้อยกันฝน

พัชรินทร์ ศรีวารินทร์ (2551 : 44) การศึกษาศักยภาพและข้อจำกัดโรงงานแปรรูปยาง และผู้ส่งออกเพื่อใช้เป็นข้อสนเทศในการกำหนดแนวทางส่งเสริม การแปรรูปยางดิบและผู้ส่งออก ปี 2550 ไทยผลิตยาง 3.056 ล้านตัน เป็นยางแผ่นรมควันร้อยละ 33.33 ยางแท่งร้อยละ 39.87 น้ำยางข้นร้อยละ 22.25 ยางผสมร้อยละ 4.99 โรงงานแปรรูปยางดิบ 429 โรงงาน มีกำลังการผลิต 4.97 ล้านตันต่อปี ผลผลิตยางได้จริง 3.056 ล้านตัน ในปี 2550 คิดเป็นร้อยละ 61.45 ของกำลังการผลิตเต็มที่ โรงงาน

แปรรูปมากกว่าร้อยละ 85 ตั้งอยู่ในภาคใต้และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การส่งออกยางของไทย ปี 2550 มีปริมาณ 2.70 ล้านตัน จากผู้ส่งออกยางมากกว่า 100,000 ตันต่อปี ซึ่งผู้ส่งออกรวมมากกว่า ร้อยละ 50 ของปริมาณส่งยางออกทั้งประเทศ ผู้ส่งออกขนาดใหญ่เป็นเจ้าของโรงงานแปรรูปยาง บางรายมีธุรกิจด้านยางครบวงจร ปัญหาและข้อจำกัดของโรงงานแปรรูปยางและผู้ส่งออก มีปัญหา ด้านคุณภาพ วัตถุดิบ ความผันผวนของราคายาง ปัญหาด้านต้นทุนการผลิตสูงกว่าประเทศคู่แข่ง กลิ่นและน้ำเสียจากโรงงานมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต้องการ การกำจัดที่เหมาะสม

อัญชลี พริ้มพราย (2551 : 18) ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาของการผลิต การวางแผนการผลิต การดำเนินงานตามแผนการผลิตและการวัดผลการดำเนินงานตามแผนการผลิตของสหกรณ์ กองทุน สวนยางปริก อำเภอทุ่งใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งผลการวิจัยจากการศึกษาปัญหาการผลิต ยางแผ่นรมควันที่มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิต หลังจากการเก็บข้อมูลพบปัญหาที่เกิดขึ้นใน กระบวนการผลิต 5 ประเด็น คือ ยางคัตตึง (ร้อยละ 6.32) ยางฟอง (ร้อยละ 5.64) ยางมีสิ่งสกปรก (ร้อยละ 0.08) ยางสุกไม่ทั่ว (ร้อยละ 0.09) ยางเหนียวเยิ้ม (ร้อยละ 0.07) โดยนำผลที่เก็บได้มานำเสนอ เป็นรายสัปดาห์และนำผลที่ได้มาทำการสรุปรวม 4 สัปดาห์โดยได้ปริมาณยางที่มีปัญหาร้อยละ 12.20 และยางดี ร้อยละ 87.95 ส่วนแนวทางในการวางแผนการแก้ปัญหา ได้ใช้หลักการของ 5W1H ในการ แก้ไขปัญหาและนำเอา 1H มาวางแผนการแก้ปัญหาในการวางแผนนั้นผู้วิจัยทำการวางแผนแบบมี ส่วนร่วมระหว่างผู้วิจัยกับประธานสหกรณ์และพนักงานที่เกี่ยวข้อง จากวิธีการแก้ไขปัญหานั้นสาเหตุ นำสู่การวางแผนการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการทำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นระบบและ กำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามวิธีการควบคุมคุณภาพในการทำงาน

สุเมธ ไชยประพัทธ์ (2552 : 9) ทำการศึกษาเกี่ยวกับระบบบำบัดน้ำเสียจากโรงอบ/รมยางแผ่น รมควันพบว่ามีการปนเปื้อนมลสารต่างๆ และมีความเป็นกรดเนื่องจากการใช้กรดฟอร์มิคในการ จับตัวเนื้อยางซึ่งหากบำบัดน้ำเสียด้วยระบบแบบไร้อากาศจะได้ก๊าซชีวภาพที่ค่อนข้างสะอาด เนื่องจากไม่มีการใช้กรดซัลฟิวริกในการผลิตซึ่งจะทำให้เกิดก๊าซไข่เน่า (H_2S) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบบำบัดประยุคต์และผลของสัดส่วนการสูบน้ำเสียย้อนกลับต่อ ระบบหมักไร้อากาศเพื่อผลิตเชื้อเพลิงก๊าซชีวภาพจากน้ำเสียของสหกรณ์โรงอบ/รมยางแผ่นพร้อม ทั้งประเมินความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ในการประยุกต์ใช้ระบบบำบัดดังกล่าวสำหรับโรงอบ/ รมยางแผ่นสหกรณ์กองทุนสวนยางเพื่อการผลิตพลังงานทดแทน โดยได้เลือกใช้ระบบบำบัดไร้อากาศ แบบระบบบ่อหมักย่อยประยุคต์ (Modified Covered Lagoon Digester ; MCL) ซึ่งระบบประกอบด้วย ถึงปฏิกิริยา 2 ใบ เชื่อมต่อกัน มีปริมาตรใช้งานรวม 504 ลิตร เติมน้ำที่ HRT 30 วัน ที่สัดส่วนการ สูบน้ำเสียย้อนกลับ (Recycle period ratio; Rt) ระดับต่างๆ ได้แก่ร้อยละ 100 (สูบน้ำหมุนเวียน ตลอดเวลา) ร้อยละ 75 50 25 และ 0 ตามลำดับ (ไม่มีการสูบน้ำหมุนเวียน) ส่วนระบบถึงปฏิกิริยา ไร้อากาศแบบแผ่นกั้นประยุคต์ (Modified Anaerobic Baffled Reactor; MABR) ประกอบด้วยถึง

ปฏิกิริยาจำนวน 3 ใบเรียงต่อกัน มีปริมาตรใช้งานรวม 204 ลิตร เติมน้ำในระบบที่ HRT 10 วัน (AD10) 5 วัน (AD5) และ 2.5 วัน (AD2.5) ด้วยสัดส่วนเวลาการสูบน้ำย้อนกลับที่ระดับร้อยละ 100, 50 และ 0 ตามลำดับ ในแต่ละ HRT โดยน้ำเสียเข้าระบบมีค่า pH อยู่ในช่วง 5.09-6.58 และ COD เฉลี่ย $3,710 \pm 900$ mg/L จากการศึกษพบว่า ระบบ MCL มีประสิทธิภาพการบำบัด TCOD สูงสุดเฉลี่ยร้อยละ 97.2 96.4 96.3 95.5 และ 95.0 ตามลำดับ ที่ R_t เท่ากับร้อยละ 0 75 25 50 และ 100 ตามลำดับโดยไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ที่สัดส่วนการสูบน้ำเสียย้อนกลับต่างๆ ซึ่งพบว่าที่ R_t เท่ากับร้อยละ 0 มีอัตราการผลิตก๊าซชีวภาพและองค์ประกอบก๊าซมีเทนสูงสุดเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 L/d และ ร้อยละ 70.56 ตามลำดับ ส่วนการทำงานของระบบ MABR ที่ HRT 105 และ 2.5 วัน พบว่า มีประสิทธิภาพการบำบัด TCOD เฉลี่ยสูงสุดเท่ากับร้อยละ 97.7 (ที่ R_t ร้อยละ 0) ร้อยละ 97.3 (ที่ R_t ร้อยละ 0) และร้อยละ 95.4 (ที่ R_t ร้อยละ 50) ตามลำดับ ซึ่งพบว่า R_t ในอัตราที่ทำการศึกษานี้ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างของประสิทธิภาพการกำจัด TCOD อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ที่ HRT ที่ทำการศึกษ้อัตราการผลิตก๊าซชีวภาพสูงสุดเกิดขึ้นที่ R_t ร้อยละ 50 เฉลี่ยเท่ากับ 22.5 44.9 และ 70.5 L/d ที่ HRT=10 5 และ 2.5 วัน ตามลำดับ โดยพบว่าที่ R_t ต่ำกว่าระบบจะมีอัตราการผลิตก๊าซชีวภาพสูงกว่าที่ R_t สูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) นอกจากนี้ยังพบว่าองค์ประกอบของมีเทนในก๊าซชีวภาพในทุก HRT (10 5 และ 2.5 วัน) จะสูงสุดที่ R_t ร้อยละ 0 มีค่าเท่ากับร้อยละ 63.7 72.8 และ 71.1 ตามลำดับ ดังนั้นผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าสภาวะการเดินระบบ MCL ที่ไม่มีการสูบน้ำเสียย้อนกลับ และระบบ MABR ที่ HRT 2.5 วัน ไม่มีการสูบน้ำเสียย้อนกลับเป็นสภาวะที่เหมาะสมสามารถกำจัด COD ได้สูงกว่าร้อยละ 90 สม่่าเสมอและให้องค์ประกอบของมีเทนในก๊าซชีวภาพสูงใกล้เคียงกับค่าที่สูงที่สุด การที่ไม่มีการสูบน้ำเสียย้อนกลับสำหรับกวนผสมจะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินระบบและความยุ่งยากในการสร้างระบบ

สุชาย สุชลจิต (2553 : 34) ศึกษาเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์ กองทุนสวนยางในจังหวัดนครศรีธรรมราช และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนการผลิตยางแผ่นรมควันกับปริมาณการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษพบว่า ต้นทุนการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดนครศรีธรรมราช เท่ากับ 72.30 บาทต่อกิโลกรัม เป็นต้นทุนค่าวัตถุดิบเท่ากับ 67.40 บาทต่อกิโลกรัม ต้นทุนการผลิตเท่ากับ 4.90 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งประกอบด้วยต้นทุนผันแปร เท่ากับ 4.38 บาทต่อกิโลกรัม ต้นทุนคงที่ 0.52 บาทต่อกิโลกรัม ต้นทุนการผลิตยางแผ่นรมควันขนาดใหญ่มีต้นทุนสูงเท่ากับ 74.57 บาทต่อกิโลกรัม กองทุนสหกรณ์สวนยางขนาดกลางมีต้นทุนการผลิตยางแผ่นรมควันต่ำสุดเท่ากับ 71.07 บาทต่อกิโลกรัม และความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับปริมาณการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์กองทุนสวนยาง พบว่า ปริมาณการผลิตกับต้นทุนการผลิตมีความสัมพันธ์กันสูงมาก เป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือถ้าปริมาณการผลิตเพิ่มมากขึ้นต้นทุนก็จะ

เพิ่มขึ้นด้วย ปริมาณการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดนครศรีธรรมราช เฉลี่ย 281,981.06 กิโลกรัมต่อสหกรณ์ มีต้นทุนการผลิต 20,287,409.34 บาท สหกรณ์กองทุนสวนยาง ขนาดใหญ่มาก ปริมาณการผลิตเฉลี่ย 598,474.79 กิโลกรัม มีต้นทุนการผลิตเท่ากับ 43,975,329.09 บาท สหกรณ์กองทุนสวนยางขนาดเล็กมาก ปริมาณการผลิตเฉลี่ย 135,468.65 กิโลกรัม มีต้นทุนการผลิตเท่ากับ 8,694,665.87 บาท

อันว่า มูเซะ (2555 : 12) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลของ ผู้ประกอบการกับ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่รับซื้อยางพาราในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) และ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทน จากการลงทุนของธุรกิจ พร้อมทั้งศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจ รับซื้อยางพาราในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการ ธุรกิจรับซื้อยางพาราจำนวน 314 ร้าน ผลการศึกษาพบว่า 1) ประชากรมากกว่ากึ่งหนึ่งจบการศึกษา ระดับประถมศึกษา ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 - 15 ปี 2) ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ การศึกษาของผู้ประกอบการกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า ระดับการศึกษาของผู้ประกอบการ ธุรกิจรับซื้อยางพาราในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การจัดการ เชิงกลยุทธ์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงานของผู้ประกอบการกับแนวคิดการจัดการ เชิงกลยุทธ์พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ประกอบการรับซื้อยางพาราในเขตพื้นที่ 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจรับซื้อยางพาราในเขต พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจรับซื้อยางพาราในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุน 5) ปัญหาและข้อเสนอแนะ ของผู้ประกอบการธุรกิจรับซื้อยางพาราในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาค ใต้คือ ปัญหาด้านการณ้ ความไม่สงบในพื้นที่ จึงควรมหามาตรการป้องกันอย่างเข้มงวดควรติดตั้งวงจรปิดและยังประสบปัญหา ความผันผวนของราคา ปัญหาผู้ประกอบการรับซื้อยางพารามีจำนวนมากและปัญหาผู้ประกอบการ มีความรู้น้อยในการบริหารจัดการ

อุปกรณ์และวิธีการ

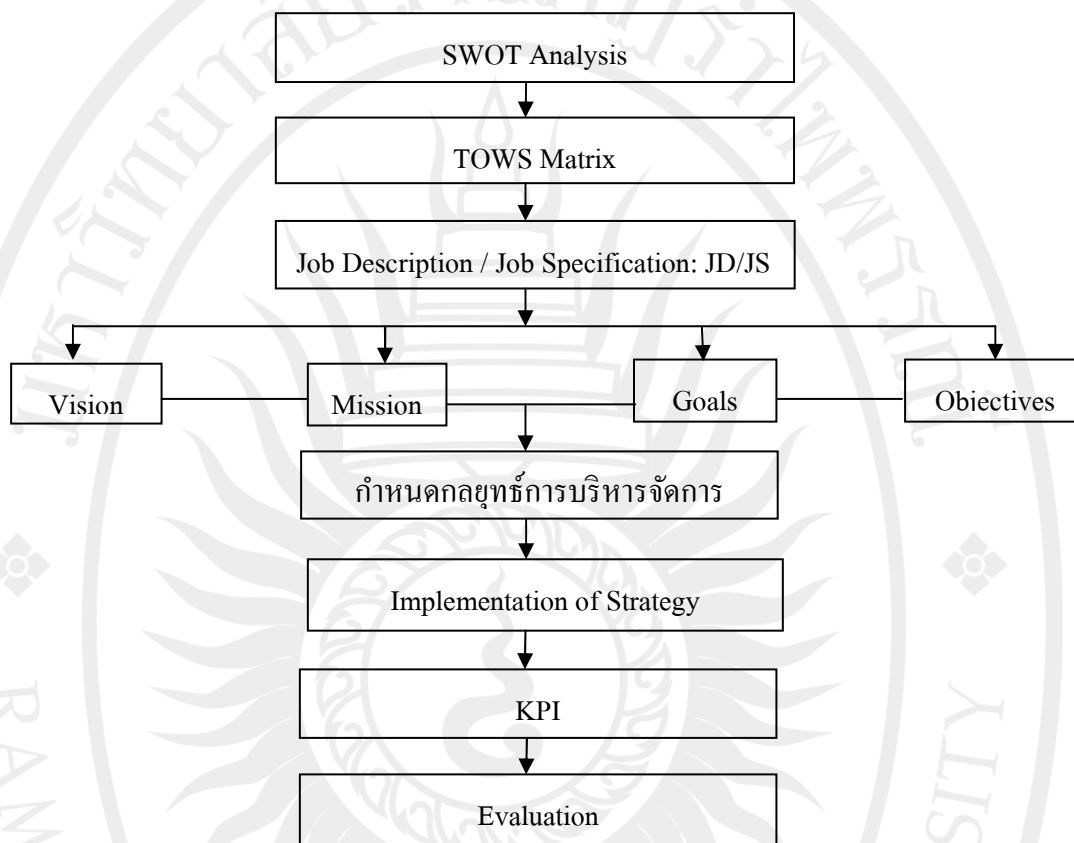
อุปกรณ์สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

1. เครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติดำเนินการเก็บข้อมูลแล้วนำค่าที่ได้ไปหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทางสถิติ

การวิจัยการบริหารจัดการโรงแรมแผ่นดินขางพารา นั้นเริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงแรมขางพารา (SWOT) แล้วนำมาตรวจสอบสิ่งที่เราวิเคราะห์ว่ามีความถูกต้องและมีความสัมพันธ์กันอย่างไร มีส่วนสนับสนุนกันหรือไม่ (TOWS) เมื่อทำการวิเคราะห์ความถูกต้องแล้ว ก็จัดทำโครงสร้างองค์กร กำหนดภาระหน้าที่ของบุคลากร จากนั้นก็ต้องกำหนดทิศทาง โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) และกำหนดกลยุทธ์โครงการ กิจกรรม งบประมาณ จากนั้นก็นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) และจะต้องกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) เพื่อ จะได้ประเมินผลการดำเนินงาน ดังนั้นรูปแบบ (Model) การบริการจัดการโรงแรมขางพาราจะมีคู่มือการประเมินและเกณฑ์การประเมินเพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมขางพาราต่อไป

วิธีดำเนินการจัดทำวิจัย

โดยขั้นตอนในการดำเนินการมีลำดับขั้นตอนดังนี้



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแซ้ม จำกัด อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี
2. กลุ่มสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด อำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี

เครื่องมือที่ใช้ประกอบการทำวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามและแบบสังเกตโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสมาชิก ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินการของสหกรณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์และรูปแบบการบริหารจัดการโรงรมที่สร้างขึ้น

ส่วนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจำแนกออกเป็น 3 รูปแบบดังนี้

1. แบบสังเกตเป็นการสังเกตพฤติกรรมในการดำเนินงานในภาพรวมของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นด้านความร่วมมือในการดำเนินงาน สภาพพื้นที่และสภาพการทำงานภายในสหกรณ์โรงรม

2. แบบสัมภาษณ์จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกและสัมภาษณ์รายบุคคลกับคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ในพื้นที่ ทำการศึกษาพร้อมๆ กับการพบปะชาวบ้าน ในประเด็นด้านการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของโรงนม ประชุมกลุ่มย่อยสมาชิก โรงนม เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของโรงนม

3. แบบสอบถามจะทำการสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสมาชิกเพื่อให้สมาชิกได้รับทราบวัตถุประสงค์ในการดำเนินการวิจัยและผู้วิจัยได้รับทราบข้อมูลทั่วไปของสมาชิก

ส่วนที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการเก็บข้อมูล

1. ข้อมูลภาคสนาม ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการผู้บริหารโรงนม ยางพาราและเจ้าหน้าที่ สมาชิกที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลที่ได้มาจากการสังเกตที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงนมยางพาราและมีการถ่ายภาพประกอบในการเก็บข้อมูล

2. ข้อมูลจากเอกสาร โดยการรวบรวมข้อมูลเอกสารที่ให้ความรู้เกี่ยวกับโรงนมยางพาราของกลุ่มสหกรณ์ สวนยางวังแฉ่ม จำกัด และกลุ่มสหกรณ์สวนยางวังพรหม จำกัด เช่น ประวัติความเป็นมาของการก่อตั้งโรงนมยางพาราเพื่อนำมาศึกษาตามขอบเขตด้านเนื้อหา

ส่วนที่ 3 การดำเนินการศึกษาวิจัย

ขั้นตอนในการศึกษาวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research : PAR) เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การศึกษาองค์ความรู้ จากการสัมภาษณ์ จากการประชุมกลุ่ม และข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการและสมาชิกโรงนม แล้วนำมาปรับประยุกต์เป็นรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงนมยางพาราแบบมีส่วนร่วม

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยนักวิจัยได้รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ /ทุติยภูมิ และปัญหาต่างๆ ในการบริหารจัดการโรงนมทั้ง 2 โรง และนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมด มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เช่น ข้อมูลพื้นฐานประวัติความเป็นมาของโรงนมยางพารา วัตถุประสงค์ แนวนโยบายในการก่อสร้างโรงนม ได้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการโรงนม ด้านการบริหาร ด้านการเงินการบัญชี ด้านการตลาด ด้านกระบวนการผลิต ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการโรงนม และได้วิเคราะห์ SWOT Analysis ได้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการบริหารจัดการโรงนม พร้อมทั้งการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix เข้ามาช่วยในการดำเนินการในด้านการวางแผนการกลยุทธ์และการดำเนินงานของสหกรณ์

2. เป็นขั้นตอนการพัฒนาจัดทำรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงนมยางพาราที่เหมาะสม พร้อมกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) โดยการประชุมร่วมกันระดมความคิด ระหว่าง คณะกรรมการโรงนม สมาชิกโรงนม เจ้าหน้าที่ สกย. และผู้วิจัยไปศึกษาดูงาน

สถานที่และระยะเวลาการทําวิจัย

1. สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังแซ้ม จำกัด อำเภอมะขามและสหกรณ์
กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังพรหม จำกัด อำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี
2. เริ่มดำเนินการตั้งแต่ มกราคม 2557 – กรกฎาคม 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ผลและการวิจารณ์

การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมยางพาราแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา โดยการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ/ปฐมภูมิ และปัญหาต่างๆ ในโรงแรมยางพาราทั้ง 2 โรงเพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของโรงแรมยางพารา ซึ่งได้ทำการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา โดยใช้การจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อน ใช้วิธีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การระดมสมองเพื่อวิเคราะห์หาศักยภาพของโรงแรม ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ข้อมูลสมาชิกของสหกรณ์โดยรวม

สมาชิกส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 40-60 ปี สถานภาพส่วนมากสมรส การศึกษาระดับประถมศึกษา มีอาชีพเกษตรกรเป็นหลักและส่วนมากไม่มีอาชีพรอง รายได้จากอาชีพหลักเฉลี่ย 10,000 – 20,000 บาทต่อเดือน ส่วนในรายที่มีอาชีพรองมีรายได้เฉลี่ยจากอาชีพรอง 5,000 - 10,000 บาทต่อเดือน รายได้รวมของครอบครัว 20,000 – 30,000 บาทต่อเดือน และรายจ่ายทั้งหมดของครอบครัว 10,000 – 20,000 บาทต่อเดือน สำหรับหนี้สินหรือเงินกู้เฉลี่ย 5,000 – 10,000 บาทต่อเดือน วัตถุประสงค์ในการกู้ยืม เพื่อใช้จ่ายในครอบครัว ในการประกอบอาชีพใช้เป็นทุนในการศึกษานูตร และใช้ในการชำระหนี้ สำหรับการเข้ามาเป็นสมาชิกในกลุ่มอาชีพ เป็นการเข้าด้วยตนเองเพื่อต้องการเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัวและต้องการนำผลผลิตมาแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า โดยส่วนใหญ่เข้าร่วมเป็นสมาชิกมาแล้วเฉลี่ย 6-10 ปี

ส่วนที่ 1 การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน และปัญหาต่างๆ ในการบริหารจัดการโรงแรมยางพาราทั้ง 2 โรง และนำข้อมูลมาสังเคราะห์ และจากการดำเนินกิจกรรมนี้ คณะผู้วิจัยได้ทราบข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ของโครงสร้างการจัดองค์กรโรงแรม ที่สรุปได้ทั้งหมด 5 ด้านคือ

1. ด้านบริหารจัดการองค์กร

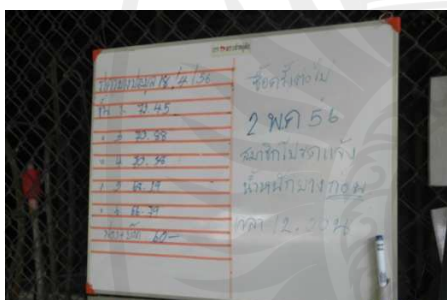
โรงแรมยางพาราดำเนินธุรกิจเหมือนกับสหกรณ์การเกษตรทั่วไป แต่จะเน้นเรื่องธุรกิจการบริหารโรงอบ/รมยาง เป็นโรงแรมยางพาราขนาดเล็กมีสมาชิกโดยเฉลี่ยประมาณ 150 คน มีทุนในการดำเนินงานน้อย ในระยะแรกอาจจะไม่สามารถจ้างผู้จัดการได้คณะกรรมการดำเนินการและสมาชิกจะต้องร่วมมือร่วมใจ และมีความเสียสละพอสมควรเพื่อช่วยกันบริหารงานของโรงรมให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการดำเนินการได้แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน

2. ด้านการบริหารการผลิต

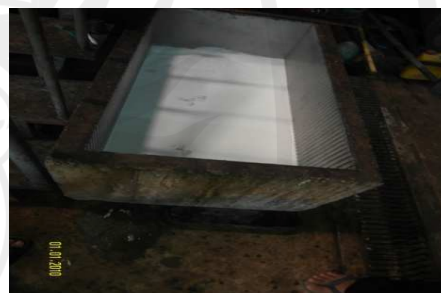
จากข้อมูลพื้นฐานผู้วิจัยได้ทราบถึงวิธีการและขั้นตอนในการผลิตยางแผ่นรมควันซึ่งพอจะประมวลวิธีการและขั้นตอนได้ดังนี้

2.1 การรับซื้อน้ำยางสด

การประกาศราคารับซื้อ ณ จุดรับซื้อเป็นรายวัน โดยกำลังในการผลิตของสหกรณ์ประมาณ 1-3 ตันน้ำยางสดต่อวัน (โรงรมจะไม่ประกาศราคารับซื้อแต่จะคิดราคา รับซื้อหลังจากได้นำยางแผ่นรมควันไปขายซึ่งจะทำให้ไม่เสี่ยงต่อการขาดทุน) โดยสมาชิกหรือผู้ที่ต้องการขายน้ำยางจะนำน้ำยางมาส่งเก็บตัวอย่างน้ำยางสดไปหาเปอร์เซ็นต์ความเข้มข้นที่แท้จริง เจ้าหน้าที่ทะเบียนบันทึกน้ำหนักยางสดของสมาชิกรายตัวหาเปอร์เซ็นต์น้ำยางที่แท้จริงลงในทะเบียนแสดงจำนวนยางของสมาชิกโรงรม เป็นประจำทุกวัน



ภาพประกอบ 6 ป้ายประกาศรับซื้อน้ำยางสด



ภาพประกอบ 7 การเก็บรวบรวมน้ำยางสด

2.2 การแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบ

ปล่อยน้ำยางและน้ำสะอาดลงในตะกวดตามขีดตะกวดที่กำหนดไว้ใต้น้ำกรดฟอร์มิคลงในตะกวดแล้วควนให้เข้ากันกับน้ำยางและน้ำสะอาดขั้นตอนนี้ต้องควนผสมสารเคมีให้กระจายตัวพร้อมทั้งกวาดเอา ฟองอากาศ ที่เกิดขึ้นออกให้หมด ใส่แผ่นเสียบเมื่อยางแข็งตัวแล้วฉีดน้ำสะอาดให้หล่อเลี้ยงเหนือผิวยางทิ้งไว้ 1 คืน วันรุ่งขึ้นหากน้ำเหนือผิวยางแห้งให้ฉีดน้ำเพื่อให้ท่วมยางแล้วค่อยๆ ดึงแผ่นเสียบขึ้น ถ้าง่ายในรางจนสะอาดแล้ว จัดเรียงให้เป็นระเบียบในการรีดยาง เอายางจากรางน้ำขึ้นจักรรีด ยางที่รีดเสร็จแล้วให้วางพาดให้เรียบร้อยบนราวไม้ไผ่จนเต็มราว



ภาพประกอบ 8 การตรวจหาเปอร์เซ็นต์ยาง



ภาพประกอบ 9 การใส่แผ่นเสียบทำแผ่นยาง



ภาพประกอบ 10 การล้างยางในน้ำสะอาด



ภาพประกอบ 11 การรีดแผ่นยาง



ภาพประกอบ 12 การเรียงยางแผ่นดิบ



ภาพประกอบ 13 ยางแผ่นดิบที่นำมาผึ่ง
รอการรมควัน

2.3 การแปรรูปเป็นยางรมควัน

ติดไฟในเตาที่จะใช้สำหรับรมควันเพื่อไล่ความชื้นที่อยู่ในเตาออกก่อนที่จะนำไม้ชั้น ยางแผ่นดิบที่แขวนไว้บนชั้นแขวนยาง เข้าเตาอบ หรือเตารมควัน ซึ่งเตาที่สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแซ้มและวังพรหมใช้ คือ เตารมควันตามแบบการก่อสร้างปี พ.ศ. 2538 สามารถบรรจุได้ 6 ชั้น คุณเลียมเชื่อไม้พื้นลงในเตาเพื่อให้เตาได้รับความร้อนคงที่เป็นเวลา 4 วัน



ภาพประกอบ 14 ลักษณะห้องอบยาง
ของสหกรณ์



ภาพประกอบ 15 การเรียงแผ่นยางใน
ห้องอบ



ภาพประกอบ 16 แผ่นยางขณะอบรมควัน



ภาพประกอบ 17 แผ่นยางที่ผ่านการอบ

2.4 การคัดคุณภาพยาง

นำชิ้นแวนยางออกจากเตาตั้งไว้ให้เย็นตรวจสอบแผ่นยางว่าสุกสม่ำเสมอตลอดแผ่นหรือไม่ ถ้ามีส่วนที่ไม่สุก ไม่เกินร้อยละ 5 ของแผ่นยางสามารถทำการตัดออกได้เลย (เรียกว่า การคัดตั้ง) แต่ถ้ามียางที่ไม่สุกเกินกว่าร้อยละ 5 ของแผ่นยางจะนำกลับไปเข้าเตาอบใหม่อีกครั้ง ทำการคัดแยกแผ่นยางที่ผ่านการรมแล้วออกเป็น 2 ส่วน คือ ยางแผ่นที่รมแล้วสุกเรียบทั้งแผ่น และยางแผ่นที่รมแล้วมีลักษณะเป็นตุ่มหรือฟองอากาศในแผ่นมากหรือที่เรียกว่า ยางฟองออกจากกันซึ่งยางแผ่นทั้งสองชนิดราคาไม่เท่ากัน นำยางคัดตั้งมารวมกันแล้วอัดเป็นแท่งก้อนขนาด 33.3 กิโลกรัมเพื่อรอจำหน่ายต่อไป



ภาพประกอบ 18 เศษยางที่ผ่านกระบวนการคัดตั้ง



ภาพประกอบ 19 เศษยางจากการคัดตั้งมาอัดก้อนเพื่อจำหน่าย



ภาพประกอบ 20 การชั่งน้ำหนักและคัดแยกประเภทยาง



ภาพประกอบ 21 ยางที่ผ่านการคัดแยกแล้วรอจำหน่าย

2.5 วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตแต่ละขั้นตอน

2.5.1 วัสดุที่ใช้ในขั้นตอนการรับซื้อน้ำยาง เช่น แผ่นป้ายประกาศการรับซื้อน้ำยาง เครื่องชั่ง ถ้วยสำหรับใส่ตัวอย่างน้ำยาง เครื่องสำหรับรีดตัวอย่างยาง สมุดจดบันทึกการขายและใบเสร็จบันทึกการขาย

2.5.2 วัสดุที่ใช้ในขั้นตอนการแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบ เช่น สายยางสำหรับส่งน้ำยาง ตะกั่วยาง แผ่นเสียบสำหรับแยกยางในตะกั่วออกเป็นแผ่น สารเคมีที่ใช้สำหรับผสมน้ำยางให้จับตัว เครื่องรีดยางแผ่นดิบ ชั้นสำหรับแขวนยางแผ่นดิบและไม้ไผ่สำหรับแขวนยางแผ่นดิบ

2.5.3 วัสดุที่ใช้ในขั้นตอนการแปรรูปเป็นยางรมควัน เช่น รถยกลาก เชื้อเพลิงที่ใช้สำหรับติดไฟอบ/รมยางแผ่นดิบ และพลั่วหรือที่ตักก็ได้ออกจากเตา

2.5.4 วัสดุที่ใช้ในขั้นตอนการคัดคุณภาพยาง เช่น กรรไกรสำหรับตัดยาง, เครื่องอัดยางคัตตั้ง

2.5.5 วัสดุอุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต เช่น ถังเก็บน้ำ มอเตอร์สูบน้ำ ถังน้ำ แปรงสำหรับขัด/ทำความสะอาดตะกอยาง และอุปกรณ์บำบัดน้ำเสีย

2.5.6 วัสดุอุปกรณ์ประกอบโรงงาน อุปกรณ์ติดตัวโรงงาน ซึ่งประกอบไปด้วยที่รวมน้ำยางอ่างน้ำสำหรับแช่แผ่นยางอ่างน้ำสำหรับล้างยางที่รีดแล้ว เตาอบยาง บ่อบำบัดน้ำเสีย

2.6 ผลผลิตที่ได้จากการผลิตในแต่ละขั้นตอน

2.6.1 ในขั้นตอนการรับซื้อ จะได้ผลพลอยได้ คือ เศษยางหรือขี้ยาง จากการล้างภาชนะ

2.6.2 ในขั้นตอนการแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบ เราจะได้ผลผลิตเป็นยางแผ่นดิบที่พร้อมเข้าเตาอบ แต่ถ้ามีมากเกินกำลังการผลิต สามารถเอาไปตากแห้งจะได้เป็นผลผลิตยางพาราแผ่นดิบ

2.6.3 ในขั้นตอนการแปรรูปเป็นยางรมควัน เราจะได้ ผลผลิตออกมาเป็น 3 รูปแบบด้วยกันคือยางแผ่นรมควัน ยางฟอง และยางคัตตั้ง

2.7 ปัญหาที่พบจากกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถสรุปปัญหาได้ดังนี้

2.7.1 ปัญหาที่พบจากขั้นตอนการรับซื้อน้ำยางมีดังนี้

1) ปริมาณน้ำยางที่เข้าสู่สหกรณ์ แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ประการที่ 1 รับซื้อน้ำยางได้มากกว่ากำลังการผลิต ทำให้อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตมีไม่เพียงพอ ประการที่ 2 รับซื้อน้ำยางได้น้อยเนื่องจากสมาชิกของโรงรมทำการโค่นต้นยางพาราเพื่อทำการปลูกใหม่ทำให้มีน้ำยางไม่พอต่อการผลิตโรงรม

2) การเจือปนน้ำลงในน้ำยางสด เพราะสมาชิกของโรงรมมีความคิดว่าการเติมน้ำทำให้น้ำหนักยางเพิ่มขึ้น แต่ในทางกลับกันจะทำให้เกิดผลเสียต่อการผลิต

3) การผสมสารป้องกันการจับตัวของน้ำยาง เนื่องจากมีสวนยางพาราเปิดกรีดจำนวนมากจึงทำให้การเก็บน้ำยางสดใช้เวลานานทางโรงรมจึงควรมี บริการน้ำยาที่สามารถผสมแทนสารป้องกันการจับตัว

2.7.2 ปัญหาที่พบจากขั้นตอนการแปรรูปยางแผ่นดิบ มี 3 ประการคือ

1) อุปกรณ์ชำรุด เนื่องจากอุปกรณ์ดำเนินการผลิตมีการใช้งานมาตั้งแต่เริ่มดำเนินการทางโรงรมควรจะมีการวางแผนงบประมาณการซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2) แรงงานเนื่องจากแรงงานส่วนใหญ่เป็นชาวสวนผลไม้เมื่อถึงเทศกาลผลไม้แรงงานเหล่านี้จำเป็นต้องเก็บเกี่ยวผลไม้จากสวนของตัวเองหรือบางรายก็ไปรับจ้างตามสวนซึ่งมีค่าจ้างที่สูงกว่า จึงจำเป็นต้องจัดหาแรงงานมาเสริมในช่วงที่คนงานประจำลาหยุด ซึ่งทำให้การดำเนินการแปรรูปไม่เต็มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากต้องบอกวิธีการและเทคนิคในการทำงานกันใหม่

3) น้ำเสีย เพราะขบวนการผลิตแปรรูปยางพาราจะมีน้ำเสียออกมาทำให้เกิดมลพิษกับชุมชน

2.7.3 ปัญหาที่พบจากขั้นตอนการแปรรูปยางแผ่นรมควัน มี 2 ประการคือ

1) ความร้อนไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากเตาอบมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ไม่ได้มีการบำรุงรักษาและผู้ที่รับผิดชอบเดิมเชื่อเพลิงไม่ได้ดูแลอย่างสม่ำเสมอ

2) ขาดแคลนวัสดุที่นำมาใช้เป็นเชื้อเพลิงเนื่องจากเชื้อเพลิงที่ใช้ในการอบยางได้แก่ไม้ยางพารา ไม้เงาะ ซึ่งในปัจจุบันมีราคาแพงทางโรงรมควรหาเชื้อเพลิงอื่นมาทดแทน เช่น ขี้เลื่อย แกลบ เป็นต้น

3. ด้านการบริหารการตลาด

จากการศึกษางานด้านการตลาดของโรงรมยางพารา พบว่า การบริหารการตลาดของโรงรม จะมีรูปแบบ คล้ายคลึงกัน โดยมีประเด็นทางการตลาดที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

3.1 ส่วนประสมทางการตลาดของโรงรมยางพารา (Marketing Mix) ในการศึกษาด้านการตลาดของโรงรมยางพารา พบว่า การบริหารส่วนประสมทางการตลาดของโรงรมยางพารา ซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ (Product) การตั้งราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place or Distribution) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) หรือตัวสินค้าของโรงรม จะถูกแบ่งออกเป็น 5 รายการ ผลิตภัณฑ์ (Product Item) โดยแต่ละรายการจะมีลักษณะรูปร่าง (Feature) ที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

1) ยางแผ่นรมควัน คือ ผลผลิตในกลุ่มที่มีคุณภาพดีที่สุด

2) ยางฟอง คือ ยางแผ่นที่ผ่านการรมควัน แต่เกิดข้อบกพร่องในกระบวนการผลิต จึงทำให้แผ่นยาง มีลักษณะเป็นฟองอากาศในเนื้อยาง ซึ่งถูกจัดว่ามีค่าหนี

3) ยางแผ่นผึ่งแห้ง จะมีเฉพาะบางช่วง ที่มีน้ำยางสดมากเกินไปกำลังการผลิตของโรงรม

4) ยางกัตติง คือ เศษชิ้นส่วนของยางที่ได้จากการตัดแต่งยางแผ่นรมควันให้มีลักษณะเป็นสี่เหลี่ยมสวยงาม

5) เศษยางหรือขี้ยาง คือ เศษยางที่ได้มาจากการล้างถังใส่น้ำยางสดที่สมาชิกนำมาขายหรือน้ำยางที่ติดอยู่ที่ก้นถังหรือภาชนะบรรจุระหว่างการผลิต

3.1.2 ราคา (Price) การกำหนดราคาในการซื้อขายยางแผ่นรมควันนั้น โรงมยางพารา ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดราคา แต่ราคาจะถูกกำหนดโดย ตลาด ซึ่งเป็นลักษณะปกติของตลาดผู้ซื้อน้อยราย

3.1.3 การจัดจำหน่ายทั้ง 2 โรง มีรูปแบบเหมือนกัน คือ เป็นการจำหน่ายโดยอ้อม ซึ่งหมายถึง การจัดจำหน่ายที่มีคนกลางเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยมีรูปแบบการจัดจำหน่ายคือ เมื่อทำการผลิตยางแผ่นรมควัน และสินค้าอื่น ๆ ของโรงมเรียบร้อยแล้ว ก็จะจำหน่ายให้กับผู้ซื้อ ซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางในท้องถิ่น โรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่

3.1.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) สำหรับการส่งเสริมการตลาดนั้น โรงมยางพารายังไม่มีวิธีการในการส่งเสริมการตลาด ซึ่งในแง่ของการบริหารการตลาดโรงมนั้น จะแยกพิจารณาได้เป็น 2 ประเด็น ได้แก่

1) การส่งเสริมให้สมาชิก ที่นำน้ำยางสดไปขายให้กับคู่แข่ง (พ่อค้ารับซื้อน้ำยาง) นำน้ำยางกลับมาขายให้กับโรงม

2) ส่งเสริมให้เกษตรกรที่ยังไม่เป็นสมาชิกให้หันมาสมัครสมาชิกเพิ่มขึ้น แต่จากการลงพื้นที่เพื่อศึกษาด้านการตลาด ยังไม่พบว่า มีโรงมใดจะใช้วิธีการในการส่งเสริมการตลาดดังกล่าว

3.2 การแข่งขัน (Competition) พบว่า โรงมประสบปัญหาการแข่งขันอยู่บ้าง แต่ความรุนแรงในการแข่งขันจะแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ซึ่งประเด็นการแข่งขันของโรงมยางพาราเมื่อวิเคราะห์แล้ว พบว่า

3.2.1 คู่แข่งขันที่สำคัญ คือ ผู้รับซื้อน้ำยางอิสระเป็นพ่อค้าที่มารับซื้อน้ำยางจากเกษตรกร โดยตั้งจุดรับซื้อน้ำยางใกล้กับแหล่งที่มีการผลิต

3.2.2 กลยุทธ์หลักของคู่แข่งขัน ผู้รับซื้อน้ำยางอิสระจะนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาแข่งขันกับโรงมยางพารา ได้แก่ การจ่ายเงินค่าน้ำยางทันทีที่เกษตรกรนำน้ำยางมาขายหรือจ่ายในวันถัดไปเพียงแค่ 1-2 วัน และยอมให้เกษตรกรเบิกเงินล่วงหน้าแล้วค่อยนำน้ำยางมาส่งให้ในภายหลัง

4. ด้านบริหารการเงิน การบัญชี

4.1 ทูมในการดำเนินการ ผลจากการศึกษาพบว่าเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของโรงมแต่ละแห่งจะมีแหล่ง เงินทุนอยู่ 2 แหล่ง คือ

4.1.1 การระดมหุ้นจากสมาชิก เป็นการชักชวนให้เกษตรกรชาวสวนยางสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกของโรงมโดยการเข้าหุ้นกันซึ่งวิธีนี้นอกจากจะทำให้โรงมมีเงินทุนในการดำเนินการแล้วยังจะสามารถทำให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ตัวเองก็ เป็นเจ้าของโรงมคนหนึ่งด้วยและสมาชิกก็จะได้ผลประโยชน์จากเงินปันผลเล็กน้อย

4.1.2 แหล่งเงินกู้จากสถาบันการเงินต่างๆ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์ รวมถึงเงินกู้จากเงินกองทุนหมู่บ้าน เป็นต้น ซึ่งแหล่งเงินทุน เหล่านี้จะคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ และมีกำหนดคืนในระยะยาว

4.2 ด้านการบัญชี โรงรมจะมีการจัดหาพนักงานจัดทำบัญชีโดยการคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ด้านบัญชี โดยตรงซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นคนในพื้นที่ รูปแบบการทำบัญชีก็จะมีรูปแบบที่ถูกต้องตามหลักการบัญชีมีการแสดงรายรับ – รายจ่าย เงินของโรงรมประจำปี มีงบดุล งบกำไรขาดทุน ซึ่งต้องมีการสรุปผลการประกอบการประจำปีแจ้งให้สมาชิกทราบ

4.3 การจัดสรรผลกำไรของโรงรม ในส่วนของการจัดสรรผลกำไรปลายปีของโรงรมนั้นก็จัดสรรตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

5. ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

จากการลงพื้นที่ศึกษาข้อมูล พบว่าทั้ง 2 โรงรมจะให้ความสำคัญในเรื่องของผลกำไรจากการดำเนินงานมากที่สุดแต่ในด้านสิ่งแวดล้อมของโรงรมนั้นทั้ง 2 โรงรมยังไม่ให้ความสำคัญมากนักเพราะจากการสังเกตพบว่าบริเวณภายในและภายนอกของโรงรมยังไม่สะอาดจึงจำเป็นต้องปรับปรุงในเรื่องของความสะอาดเพื่อให้โรงรมมีภูมิทัศน์ที่น่าปฏิบัติงานมากขึ้นโดยให้คำแนะนำกับพนักงานของโรงรมในเรื่องของการทำระบบ 5 ส. เพื่อความสะอาด สะอาดและปลอดภัยในการทำงานในเรื่องของการบำบัดน้ำเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตทุกทั้ง 2 โรงรมมีการจัดการเรื่องน้ำเสียโดยปล่อยลงบ่อบำบัดน้ำเสียของสหกรณ์เอง



ภาพประกอบ 22 ทางระบายน้ำเสีย



ภาพประกอบ 23 บ่อบำบัดน้ำเสีย

ส่วนที่ 2 ด้านกิจกรรมการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา โดยการประชุมให้ความรู้ การสร้างความเป็นผู้นำ ทำให้ทีมงานวิจัยผู้บริหารและสมาชิกโรงรมยางพารานำความรู้และข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์จัดทำเป็นรูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพาราซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนแผนการทำงาน (Working Plan) ของการบริหารจัดการโรงรมยางพารา ดังต่อไปนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงรมยางพารา ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. การวิเคราะห์ SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค)

2. TOWS Matrix (ตรวจสอบสิ่งที่วิเคราะห์ว่ามีความถูกต้องและมีความสัมพันธ์กันอย่างไร มีส่วนสนับสนุนกันหรือไม่)

การวิเคราะห์ SWOT

ปัจจัยที่ทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จ

จุดแข็ง (Strengths)

1. ด้านการบริหาร

1.1 โครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานภายใต้คณะกรรมการของโรงแรมที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกและมีผู้จัดการบริหารโรงแรมชัดเจน

1.2 ความมีอิสระในการบริหารงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว

1.3 มีเงินปันผลให้กับสมาชิกในอัตราที่สูงซึ่งสมาชิกพึงพอใจ

1.4 เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการเป็นทุนที่ได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิกจึงไม่มีต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ย)

1.5 มีสมาชิกเพิ่มขึ้นและทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้นทำให้โรงแรมมีเงินทุนหมุนเวียนอย่างเพียงพอและสมาชิกรู้สึกมีความเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมมากขึ้น

1.6 มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานด้วยการให้สวัสดิการต่างๆ เช่น จัดหาที่พักให้พนักงาน มีโบนัส เบี้ยเลี้ยง ประกันชีวิตให้กับพนักงาน และคณะกรรมการทำให้พนักงานมีความรู้สึกรักองค์กรและทุ่มเทกับงาน

2. ด้านการตลาด

2.1 เกณฑ์การกำหนดราคารับซื้อน้ำยางให้กับสมาชิก ใช้วิธีนำผลผลิตไปขายก่อนแล้วค่อยนำมาตั้งราคาให้กับสมาชิกภายหลังหรือเรียกว่า ระบบ กงสี ทำให้ช่วยลดความเสี่ยง

2.2 การจัดจำหน่ายผลผลิตทำได้สะดวก เนื่องจากบริษัทผู้รับซื้อจะตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียงประชิดเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

2.3 มีกิจกรรมพิเศษเสริมรายได้ เช่น ร้านค้าสหกรณ์ การนำสินค้าทางการเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้กับสมาชิก ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้และผลกำไรให้กับโรงแรม

3. ด้านการผลิต

3.1 การผลิตยางแผ่นรมควันภายในโรงแรมมีลักษณะงานที่ทำเหมือนเดิมซ้ำๆ ทุกวันจึงทำให้พนักงานเกิดความชำนาญและทำให้ลดการสูญเสียระหว่างผลิต

3.2 มีระบบควบคุมคุณภาพการผลิต โดยแบ่งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนตามโครงสร้างการบริหาร

3.3 มีการปรับปรุงเตาเผา วัสดุอุปกรณ์ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมในการผลิตไม่ทำให้เกิดการสูญเสียหรือลดค่าใช้จ่ายลงได้

3.4 เพิ่มอุปกรณ์ในด้านการผลิต เช่น ตะกวด ตะแกรงกรองน้ำยาง จักรรีดยาง ฯลฯ

4. ด้านการเงินการบัญชี

- 4.1 มีเงินทุนเพียงพอ/มีแหล่งเงินทุนสนับสนุน
- 4.2 มีการวางแผนเงินทุน/การบริหารทางการเงิน
- 4.3 มีการทำบัญชีรายรับ รายจ่ายที่ดี
- 4.4 มีรายได้ผลตอบแทน/คุ้มกับการลงทุน
- 4.5 เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานเป็นทุนที่ได้จากการระดมทุนจากสมาชิกจึงไม่มี

ต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ย)

5. ด้านสิ่งแวดล้อม

- 5.1 บ่อน้ำเสียอยู่ไกลจากส่วนปฏิบัติงาน
- 5.2 บ่อน้ำเสียนี้น้ำมีขนาดใหญ่เพียงพอต่อการรับน้ำเสียของสหกรณ์
- 5.3 พื้นที่ส่วนสำนักงาน และส่วนปฏิบัติงานแบ่งแยกกันชัดเจน

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ด้านการบริหาร

1.1 คณะกรรมการบริหารงานของโรงนมไม่มีคำตอบแทนในการทำงานทำให้บางคนรู้สึกว่าเป็นงานที่เหนื่อยเปล่าจึงไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

1.2 คณะกรรมการที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงนมไม่ได้บริหารเวลาให้แน่นอนสำหรับการมาปฏิบัติงานของโรงนม

1.3 ระบบการจัดเก็บข้อมูลยังไม่ถูกต้องและยังไม่ทันสมัยเนื่องจากยังไม่ได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้

1.4 วาระการทำงานของประธานและคณะกรรมการสั้นเกินไป

1.5 ขาดแคลนแรงงานบางส่วนในช่วงเทศกาลและฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลไม้ม

1.6 คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการ

1.7 มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารงาน

1.8 การทำงานของคณะกรรมการยังขาดการวางแผนงานที่รัดกุม

1.9 การเก็บทะเบียนคุมวัสดุไว้กับคณะกรรมการคนเดียวคนหนึ่งทำให้ไม่สะดวกในการทำงานและขาดการตรวจสอบ

1.10 ขาดการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ไม่มีอำนาจลัทธิขาดในการตัดสินใจ และขาดการรับผิดชอบในการตัดสินใจ

2. ด้านการตลาด

2.1 โรงนมขาดการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็ง ทำให้ไม่สามารถติดต่อตลาดต่างประเทศได้

2.2 เจ้าหน้าที่ขาดข้อมูลและความรู้ที่รวดเร็วทางด้านการตลาดขางพารา

2.3 ทางโรงนมทราบราคาขายล่วงหน้าแต่บางครั้งราคาไม่ชัดเจน

3. ด้านการผลิต

3.1 โรงรมจะประสบปัญหาเรื่องต้นทุนเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตสูง

3.2 พนักงานที่ปฏิบัติงานในด้านการผลิตของโรงรมจะอาศัยการสอนงานต่อๆ กัน ไม่มีการฝึกอบรมอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

3.3 มีการสูญเสียจากกระบวนการผลิตในอัตราที่สูง

3.4 ทางโรงรมขาดการศึกษาและทดลองวัตถุดิบเหลือใช้มาเป็นเชื้อเพลิงในการผลิต

3.5 ไม่มีการทดลองการรมยางด้วยวิธีอื่น

3.6 ขาดการอบรมด้านการผลิตให้กับพนักงาน

4. ด้านการเงินการบัญชี

4.1 ระบบการควบคุมการจ่ายเงินไม่รัดกุมพอที่จะป้องกันการทุจริต

4.2 มีเงินปันผลต่ำทำให้สมาชิกไม่พึงพอใจ

4.3 จำนวนเงินทุนขึ้นอยู่กับภาระหนี้ของสมาชิกทำให้ส่งผลกระทบต่อยอดเงินทุนที่จะใช้ในการดำเนินงาน

5. ด้านสิ่งแวดล้อม

5.1 ไม่มีการสร้างบ่อดัก หรือตกตะกอนก่อนลงสู่บ่อน้ำทิ้ง

5.2 ทางระบายน้ำเสียจากแหล่งผลิตไปยังบ่อน้ำทิ้งยังไม่เป็นระบบ

5.3 บริเวณการปฏิบัติงานยังไม่สะอาด อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลผลิต

โอกาส (Opportunities)

1. ด้านการบริหาร

1.1 โรงรมจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาลโดย สกย. และเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปให้คำแนะนำและให้ความรู้ในการทำยางแผ่นรมควัน บางครั้งก็ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องของเงินทุนให้กู้ยืม

1.2 เมื่อท้องถิ่นให้อิสระในการทำงาน ประธานและ คณะกรรมการ จึงมีความคล่องตัวในการทำงาน

1.3 มีสถาบันการเงินหลายแห่งให้การสนับสนุนโดยให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์

2. ด้านการตลาด

2.1 บริษัทผู้รับซื้อผลผลิตมีความเชื่อมั่นในคุณภาพผลผลิตของโรงรมทำให้โรงรมมีอำนาจต่อราคาเพิ่มขึ้น

2.2 เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารในปัจจุบันมีความสะดวก รวดเร็วเอื้ออำนวยต่อการตรวจสอบราคาในตลาด

3. ด้านการผลิต

3.1 เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการผลิตไม่ยุ่งยากต่อการผลิตจึงเป็นการง่ายที่คนจะเรียนรู้และปฏิบัติ

3.2 แรงงานในการปฏิบัติงานมีทักษะในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง เนื่องจากเคยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตแผ่นยางพารามาก่อน

4. ด้านการเงินการบัญชี

4.1 มีสถาบันการเงินหลายแห่งให้การสนับสนุน โดยให้กู้ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ เช่น ธกส. และกรมส่งเสริมสหกรณ์

4.2 กลุ่มเกษตรกรไม่ได้เป็นสมาชิกเริ่มสนใจในกระบวนการของสหกรณ์

5. ด้านสิ่งแวดล้อม

5.1 เนื้อที่ภายในสหกรณ์ยังเหลือพอที่จะทำบ่อคักหรือบ่อน้ำทิ้งเพิ่ม

5.2 หากมีหน่วยงานเข้าไปช่วยในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานก็จะทำให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

อุปสรรค (Threats)

1. ด้านการบริหาร

1.1 ระเบียบของสหกรณ์ทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงานของประธานและคณะกรรมการ ทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง

1.2 ไม่ได้รับความร่วมมือจากองค์กรส่วนท้องถิ่น เช่น อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน

2. ด้านการตลาด

2.1 การเปลี่ยนแปลงราคาของยางพาราของตลาดโลกจะส่งผลกระทบต่อผลกำไรของสหกรณ์

2.2 ในบริเวณใกล้เคียงมีคู่แข่งตั้งจุดรับซื้อน้ำยาง

3. ด้านการผลิต

3.1 เชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตมีราคาสูงเพราะเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่จะเป็นไม้เจะแต่เนื่องจากในปัจจุบันอุตสาหกรรมไม้เจะกำลังเป็นที่ต้องการของตลาดในการผลิตถ่านทำให้ไม้เจะราคาแพง

3.2 ในฤดูร้อนโรงรมต้องหยุดผลิตเพราะเป็นช่วงการปิดกริดของชาวสวนยาง ทำให้โรงรมมีการผลิตไม่ต่อเนื่องและในฤดูฝนจะมีน้ำยางน้อยบางครั้งมีน้ำปะปนมาด้วย

4. ด้านการเงินการบัญชี

4.1 ขาดอุปกรณ์ในการเก็บข้อมูลทางสถิติเพื่อการวางแผนทางการตลาด

4.2 สมาชิกยังขาดความร่วมมือในการรวมกลุ่มเพื่อหาแหล่งทุนสนับสนุนกิจการของสหกรณ์

5. ด้านสิ่งแวดล้อม

5.1 พื้นที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนมีขอบเขตที่จำกัด

5.2 ขาดความรู้ในการจัดการด้านสุขอนามัย และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

TOWS Matrix

สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังแฉ่ม จำกัด

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังแฉ่ม จำกัด

	S:	W:
ปัจจัยแวดล้อมภายใน	S1 โครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานภายใต้คณะกรรมการของโรงรมที่มาจากกรรมการเลือกตั้งของสมาชิกและมีผู้จัดการ บริหารโรงรมชัดเจน S2 ความมีอิสระในการบริหารงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว S3 มีเงินปันผลให้กับสมาชิกในอัตราที่สมาชิกพึงพอใจ S4 เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการเป็นทุนที่ได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิกจึงไม่มีต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ย) S5 มีสมาชิกเพิ่มขึ้นและทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้น ทำให้โรงรมมีเงินทุนหมุนเวียนอย่างเพียงพอและสมาชิกรู้สึกมีความเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม S6 การจัดจำหน่ายผลผลิตทำได้สะดวก เนื่องจากบริษัทผู้รับซื้อจะตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียง	W1 ภาระการทำงานของประธาน และคณะกรรมการสิ้นเกินไป W2 ขาดแคลนแรงงานบางส่วนในช่วงเทศกาลและฤดูกาลทำสวนผลไม้ W3 ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการตลาดอย่างพารา W4 โรงรมจะประสบปัญหาเรื่องต้นทุนเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตสูง W5 พนักงานที่ปฏิบัติงานในด้านการผลิตของโรงรมจะอาศัยการสอนงานต่อกัน ไม่มีการฝึกอบรมอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ
ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง	

ตาราง 5 (ต่อ)

O:	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
O1 โรงรมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาล โดย สกย. และเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยการให้คำแนะนำและให้ความรู้ในการทำยางแผ่นรมควัน O2เมื่อท้องถิ่นให้อิสระในการทำงานประชาชน และคณะกรรมการ จึงมีความคล่องตัวในการทำงาน	S1O1 คณะกรรมการโรงรมมีการเข้าร่วมกิจกรรมหรืออบรมกับทาง สกย. S2O2 มีการเชิญองค์กรท้องถิ่นเข้าร่วมในการประชุมหรือการจัดกิจกรรม	W1O2 ให้องค์กรหรือหน่วยงานในท้องถิ่น เข้าร่วมในการสรรหา คณะกรรมการดำเนินงาน เป็นการระดมความคิดเห็น และประสบการณ์จากแต่ละหน่วยงาน W2O2 ติดตามอัตราการว่างงาน ของประชาชน ในพื้นที่ จากหน่วยงานท้องถิ่น W3O1 ส่งเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ เข้าร่วมอบรมกับทาง สกย.
T:	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
T1 ระเบียบของสหกรณ์ทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงานของประชาชน และคณะกรรมการทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง T2ไม่ได้รับความร่วมมือจากองค์กรส่วนท้องถิ่น เช่น อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน	S1T1 มีกรอบและข้อกำหนดในการสรรหาคณะกรรมการที่ชัดเจน S2T2 มีการเชิญเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานท้องถิ่น เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในการตรวจสอบ หรือดำเนินงาน	W3T2 อบรมหรือเสวนา เพื่อกำหนดกรอบและ แผนในการดำเนินงาน W1T1 กำหนดระเบียบข้อบังคับในการสรรหาสมาชิก หรือทีมบริหารสหกรณ์

TOWS Matrix

สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังพรหม จำกัด

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังพรหม จำกัด

	S:	W:
ปัจจัยแวดล้อมภายใน	S1 โครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานภายใต้คณะกรรมการของโรงรมที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกและมีผู้จัดการ บริหาร โรงรมชัดเจน S2 ความมีอิสระในการบริหารงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว S3 มีเงินปันผลให้กับสมาชิกในอัตราที่สูงซึ่งสมาชิกพึงพอใจ S4 เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการเป็นทุนที่ได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิกจึงไม่มีต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ย) S5 การจัดจำหน่ายผลผลิตทำได้สะดวก เนื่องจากบริษัทผู้รับซื้อจะตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียง ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง	W1 มีแบบโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่ชัดเจนไม่มีการกำหนดภาระหน้าที่ให้ชัดเจนตลอดจนไม่มีการวางแผนงานที่เป็นรูปธรรม W2 คณะกรรมการที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงรมไม่ได้บริหารเวลาให้แน่นอนสำหรับการมาปฏิบัติงานของโรงรม W3 ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการตลาดยางพารา โดยเฉพาะด้านการตลาด W4 คุณภาพการผลิตไม่คงที่บางครั้งยางแผ่นรมควันมีสิ่งสกปรกเจือปนทำให้คุณภาพต่ำ W5 พนักงานที่ปฏิบัติงานในด้านการผลิตของโรงรมจะอาศัยการสอนงานต่อกัน ไม่มีการฝึกอบรมอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ
ปัจจัยแวดล้อมภายนอก		

ตาราง 6 (ต่อ)

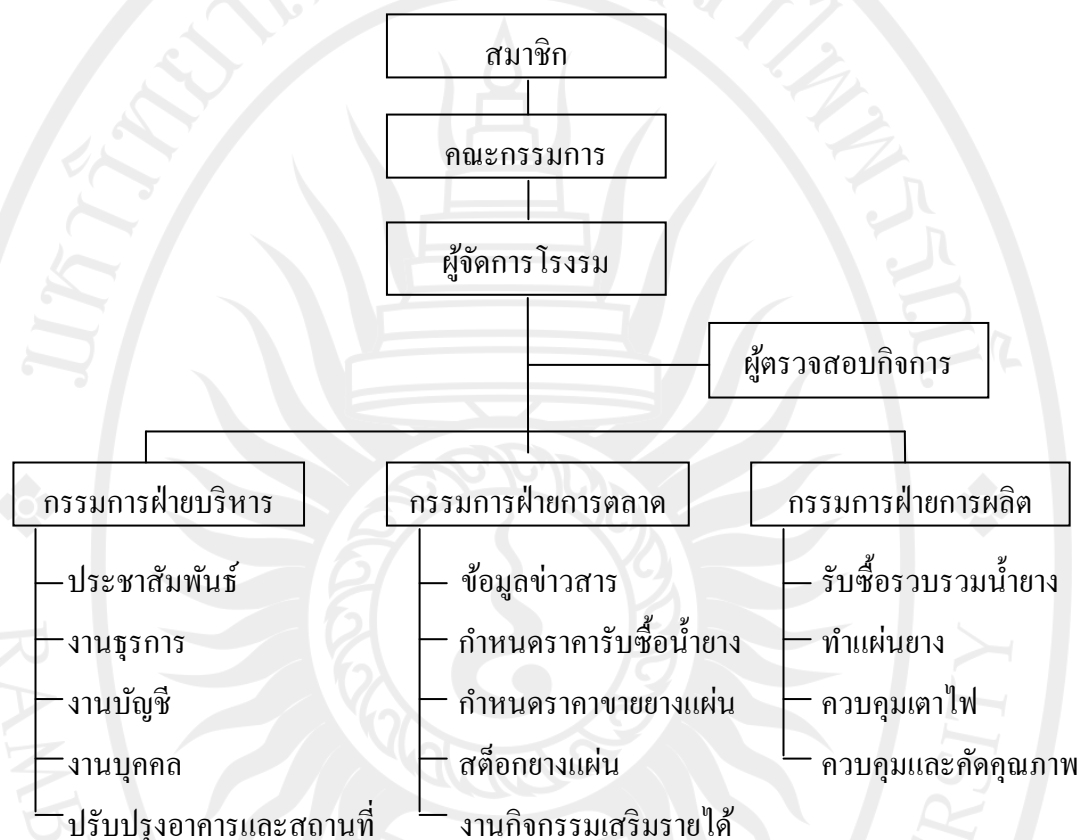
O:	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
O1 โรงรมจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาลโดย สกย. และเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปให้คำแนะนำและให้ความรู้ในการทำางแผ่นรมควัน O2 มีสถาบันการเงินหลายแห่งให้การสนับสนุนโดยให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เช่น ธกส. กรมส่งเสริมสหกรณ์	S1O1 คณะกรรมการโรงรมมีการเข้าร่วมกิจกรรมหรืออบรมกับทาง สกย. S3T2 ประชาสัมพันธ์ถึงผลการทำงานและประโยชน์ที่จะได้รับ S3O2 มีการเชิญเจ้าหน้าที่จาก สถาบันการเงิน เพื่อให้ความรู้ ในด้านการบริหารงาน	W1O1 อบรมและศึกษาการทำงานจาก สกย. W4O2 ศึกษาและร่วมรับฟังแนวโน้มนาคคของยางจาก สถาบันการเงินต่างๆ
T:	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
T1 ระเบียบของสหกรณ์กำหนดวาระการทำงานของประธานและคณะกรรมการไว้สั้นเกินไปทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน T2 คนในท้องถิ่นไม่ได้สมัครเป็นสมาชิกเพราะยังไม่เข้าใจและไม่มั่นใจในระบบสหกรณ์ T3 ในบริเวณใกล้เคียงโรงรมมีคู่แข่งจัดจรับซื้อน้ำยางของเอกชนหลายจุดโดยจุดรับซื้อจะให้ราคาสูงกว่าโรงรม	S1T1 มีกรอบและข้อกำหนดในการสรรหาคณะกรรมการที่ชัดเจน S5T3 มีการเผยแพร่และทำความเข้าใจกับหลัก การของสหกรณ์	W1T1 อบรมหรือเสวนาเพื่อกำหนดกรอบในการสรรหาคณะกรรมการ และการดำเนินงาน W3T2 อบรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิก W4T4 มีระบบการกรองทำความสะอาดน้ำยาง ก่อนทำการรีดแผ่นยาง W5T4 อบรมเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามหลักวิชาการ จากผู้เชี่ยวชาญ เช่น สกย.

ตาราง 6 (ต่อ)

T:	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
T4 ในช่วงฤดูร้อนโรงรมต้องหยุดผลิตเพราะเป็นช่วงการปิดกรีดของชาวสวนยางทำให้โรงรมผลิตไม่ต่อเนื่องและในฤดูฝนจะมีน้ำอย่างน้อยบางครั้งมีน้ำปะปนมาด้วย T5 การเปลี่ยนแปลงราคาของพาราของตลาดโลกจะส่งผลกระทบต่อผลกำไรของโรงรม		

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กร (Organization Chart) และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description/Job Specification : JD/JS)

โครงสร้างลักษณะการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแซ้ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด (Organization Chart)



ภาพประกอบ 24 โครงสร้างลักษณะการบริหารจัดการ

บทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในโรงรมยางพารา จากโครงสร้างการบริหารโรงรมยางพารา ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานดังนี้

1. ผู้จัดการโรงรม มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1.1 วางแผนงาน นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงรมยางพารา

1.2 ควบคุมและบังคับบัญชาพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ตามที่ได้รับ

มอบหมาย

1.3 บริหารจัดการงบประมาณการใช้จ่ายเงินของโรงรมให้เป็นไปด้วยความ เหมาะสม

ให้เกิดประสิทธิภาพ

1.4 มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมแก่รองผู้จัดการฝ่ายต่างๆ

2. รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลแผนงานดังนี้

- 2.1 งานประชาสัมพันธ์ รวบรวมข้อมูลทั่วไปและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขงพาราและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ
- 2.2 งานธุรการ รับผิดชอบเกี่ยวกับเอกสารเข้า – ออกและจัดเก็บพิมพ์เอกสารต่างๆ
- 2.3 งานบัญชี ควบคุมดูแลบันทึกรายรับ-รายจ่าย จัดทำบัญชีของโรงรม
- 2.4 งานการเงิน จัดการระบบการเงิน จัดเก็บเงินทุนและจัดสรรการใช้จ่ายเงินของโรงรม
จ่ายเงินให้กับสมาชิกเก็บรักษาเงินสด
- 2.5 งานบุคคล สรรหาคัดเลือกบุคลากร แรงงาน ดูแลสวัสดิการของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมสัมมนาให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ โรงรม
- 2.6 งานด้านอาคารสถานที่ ดูแลความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ซ่อมแซมปรับปรุงโรงรมทั้งภายในและภายนอกโรงรม

3. รองผู้จัดการฝ่ายการตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- 3.1 งานข่าวสารข้อมูล ติดตามข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการตลาดขงพาราราคาซื้อขายข้อมูลข่าวสารทั่วไป
- 3.2 งานกำหนดราคาซื้อ-ขายน้ำยางรวบรวมข้อมูลราคารับซื้อน้ำยางสดและกำหนดราคาซื้อน้ำยางสด
- 3.3 งานกำหนดราคาขายยางแผ่นรวบรวมข้อมูล ราคาขายยางแผ่นและตัดสินใจเลือกแหล่งขายยาง
- 3.4 งานสต็อกยาง เช็คสต็อกยางและตัดสินใจกำหนดวันเวลาที่ขาย
- 3.5 งานกิจกรรมเสริมรายได้ ดำเนินการกิจกรรมเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงรมและดำเนินการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากยาง

4. รองผู้จัดการฝ่ายการผลิต มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- 4.1 งานรับซื้อน้ำยาง ชั่งน้ำหนักยางสดเก็บตัวอย่างน้ำยางสดและนำไปทำแผ่นยางตัวอย่างเพื่อหาน้ำหนักยางแห้งที่แท้จริง
- 4.2 งานจัดทำแผ่นยาง ขจัดสิ่งที่เป็นอันตรายในน้ำยางผสมสารเคมีทำแผ่นยาง
- 4.3 งานควบคุมอุณหภูมิ ควบคุมอุณหภูมิและเติมเชื้อเพลิงให้ความร้อนกระจายทั่วห้องรม
- 4.4 งานควบคุมและคัดคุณภาพยาง คัดชั้นยางแผ่น ตัดจำหน่ายบนแผ่นยาง
- 4.5 งานซ่อมบำรุง ดูแลซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดทิศทางการบริหารโรงนม ซึ่งจะประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่มั่นคง มุ่งส่งเสริมสร้างสรรค์สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเอื้ออาทรต่อชุมชน พัฒนาคนให้เข้มแข็งและยั่งยืน

ภารกิจ (Mission)

1. ผลิตยางแผ่นรมควันที่มีคุณภาพ
2. ส่งเสริมการพัฒนางานด้านความรู้คุณธรรมและจริยธรรมให้แก่สมาชิกและกลุ่มเกษตรกร
3. พัฒนาศักยภาพความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
4. ส่งเสริมอาชีพ/ความรู้ด้านการผลิต พัฒนาคุณภาพชีวิตของกลุ่มสมาชิกและกลุ่มเกษตรกร

และชุมชน

5. พัฒนาเชื่อมโยงเครือข่ายของขบวนการสหกรณ์
6. จัดการอบรมให้ความรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน

และการบัญชี ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ (Goals)

1. เพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานแก่สหกรณ์โรงนมยางพาราและกลุ่มเกษตรกร
2. เสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพชีวิตของสมาชิกและกลุ่มเกษตรกร
3. สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
4. สร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อพัฒนาธุรกิจสหกรณ์

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. เพื่อให้สมาชิกสามารถผลิตยางแผ่นดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศและขายได้ในราคาสูง

2. เพื่อให้ชาวสวนยางมีอำนาจต่อรองในการซื้อขายยางพารามากขึ้น

3. เพื่อให้สมาชิกร่วมกันผลิตและปรับปรุงน้ำยางสดเป็นยางประเภทต่างๆ ตามที่ตลาด

ต้องการ

4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการผลิตยางของไทยได้ครบวงจร

5. เพื่อจูงใจให้เกษตรกรร่วมกันพัฒนาระบบการผลิตและการตลาดไปสู่ธุรกิจที่ครบวงจร

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ การบริหารโรงนม จะกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการ

1. พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจของโรงนม/กลุ่มเกษตรกร
2. พัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของโรงนม

4. ส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เช่น การทำงานเป็นทีม (Team Work)
5. เพิ่มสวัสดิการด้านต่างๆ
6. สร้างความน่าเชื่อถือด้านการบริหารจัดการให้กับสมาชิก
7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชน
8. ส่งเสริมให้โรงรมมีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อสังคม
9. ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมเสริมของโรงรม
10. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างพัฒนา และเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation of Strategy)

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่นำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติและดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 4 ในการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องมีโครงการต่างๆ เพื่อมารองรับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อาทิ เช่น โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการอบรมสมาชิกเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์
2. โครงการอบรมสัมมนาหลักการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์แก่สมาชิกและคณะกรรมการบริหารโรงรม
3. โครงการอบรมปรับปรุงคุณภาพของยางแผ่นรมควัน
4. โครงการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจกับสหกรณ์อื่นหรือกับภาครัฐและเอกชน
5. โครงการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ในรูปแบบของธนาคารชุมชน
6. โครงการอบรมปลูกจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของโรงรมและการมีส่วนร่วม
7. โครงการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานในโรงรม เช่น จัดกิจกรรม 5 ส.
8. โครงการส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากน้ำยาง
9. โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์บริเวณโรงรม ให้มีการสร้างจุดพักผ่อนและสวนหย่อมเพื่อบริการสมาชิกและชุมชน

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) โรงรมยางพาราเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการโรงรมยางพาราให้ได้ความรู้ที่จะนำมาประยุกต์ แก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้แก่โรงรม ดังนั้นจึงต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงรมและจากการได้ประชุมร่วมกับคณะกรรมการโรงรมสมาชิกโรงรมยางพารา เจ้าหน้าที่ สำนักงานส่งเสริมการทําสวนยาง เจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทีมวิจัย ได้สรุปดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ของโรงรมยางพาราตามภารกิจและวัตถุประสงค์ของโรงรมยางพาราดังนี้ คือ

1. KPI ด้านการบริหารจัดการ
2. KPI ด้านกระบวนการผลิต
3. KPI ด้านการตลาด
4. KPI ด้านการเงิน/การบัญชี
5. KPI ด้านบุคลากร
6. KPI ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

หลักเกณฑ์ตามภารกิจด้านต่างๆ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)

ตาราง 7 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จการบริหารจัดการของสหกรณ์

หลักเกณฑ์ตามภารกิจด้านต่างๆ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
1. ด้านการบริหารจัดการ	1. มีระเบียบของโรงรถที่เป็นไปตามกฎข้อบังคับของสหกรณ์ 2. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Job Description /Job Specification JD/JS) และกำหนด ค่าตอบแทนที่เหมาะสม 3. ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง 4. จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจวัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ โครงการ/ กิจกรรม งบประมาณที่ชัดเจน 5. มีป้ายประกาศผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจุบันเพื่อสร้างความโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้
2. ด้านกระบวนการผลิต	6. ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่นรมควันมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท/ก.ก. (ไม่รวมราคาน้ำยางสด)
3. ด้านการตลาด	7. เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่างน้อย 4 แหล่ง 8. บันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิตทุกครั้ง 9. บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้งเช่น ต้นทุนการขนส่ง ค่าโทรศัพท์
4. ด้านการเงิน/การบัญชี	10. มีการบันทึกการรับซื้อของโรงรถและของคู่แข่ง 11. เอกสารหลักฐานในการเบิกจ่ายจะต้องลงนามโดยผู้จัดการและกรรมการทุกครั้ง 12. มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงิน โดยผู้ตรวจสอบกิจการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง
5. ด้านบุคลากร	13. สมาชิกโรงรถได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่นๆ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง 14. เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ควรมีการอบรมให้กับพนักงานโรงรถ

ตาราง 7 (ต่อ)

หลักเกณฑ์ตามภารกิจด้านต่างๆ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
6. ด้านรักษาสีงแวดล้อม	15. ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน สกย. หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์อย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง 16. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงมยางพารา เสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมสหกรณ์ปีละ 1 ครั้ง 17. คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม กำหนด

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation) การประเมินผลการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เป็นจริง เปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์ที่วางแผนไว้และประเมินผล การปฏิบัติงานโดยใช้คู่มือในการประเมินตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จคู่มือการบริหารจัดการ โรงมยางพาราที่ผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดทั้ง 6 ด้าน มาเป็นประเด็นในการประเมิน โดยมีคู่มือการประเมิน ดังในภาคผนวก ก

สรุปผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมแผ่นยางพาราแบบมีส่วนร่วม สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยาง วังพรหม จำกัด มีกลุ่มตัวอย่างเป็นสมาชิกและคณะกรรมการผู้บริหารโรงแรมทั้ง 2 แห่ง การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาลักษณะโครงสร้างการบริหารจัดการของโรงแรมแผ่นยางพารา 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการโรงแรมแผ่นยางพารา 3) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงแรมแผ่นยางพารา 4) เพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมของโรงแรมแผ่นยางพาราจากผลการศึกษา

สรุปผลการวิจัย

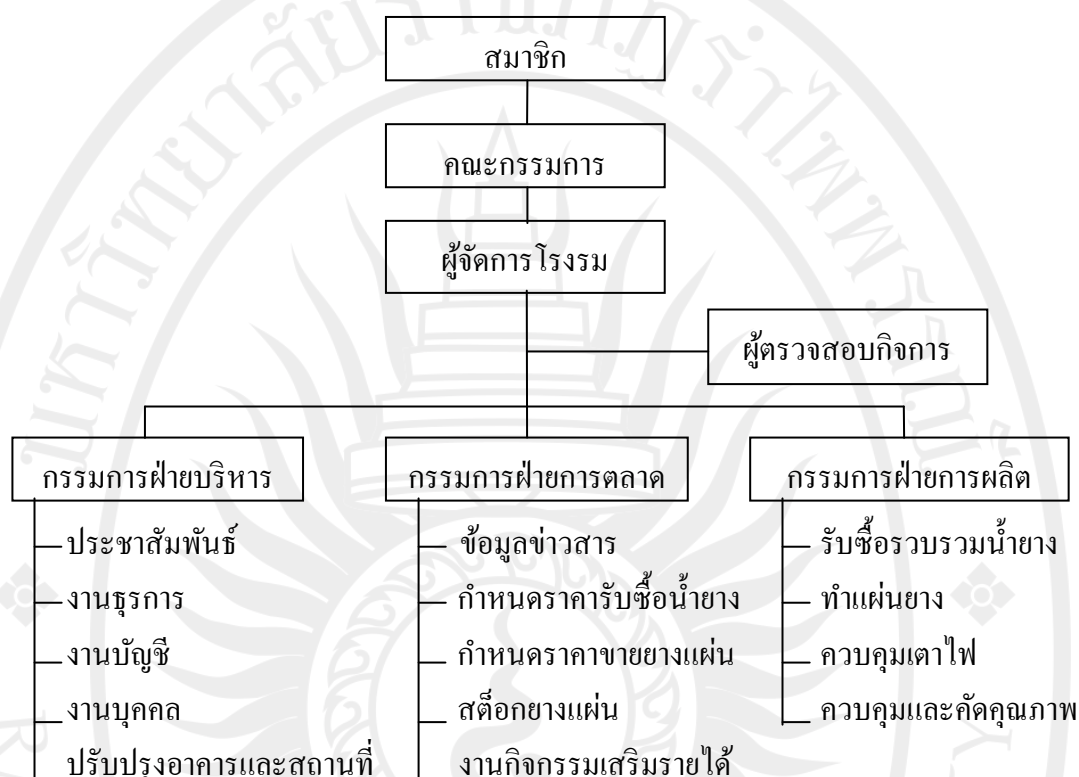
การศึกษาเรื่องการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมแผ่นยางพาราแบบมีส่วนร่วม สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยาง วังพรหม จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้

สมาชิกส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 40-60 ปี สถานภาพส่วนมากสมรส การศึกษาระดับประถมศึกษา มีอาชีพเกษตรกรเป็นหลักและส่วนมากไม่มีอาชีพรอง รายได้จากอาชีพหลักเฉลี่ย 10,000 – 20,000 บาทต่อเดือน ส่วนในรายที่มีอาชีพรองมีรายได้เฉลี่ยจากอาชีพรอง 5,000- 10,000 บาทต่อเดือน รายได้รวมของครอบครัว 20,000 – 30,000 บาทต่อเดือน และรายจ่ายทั้งหมดของครอบครัว 10,000 – 20,000 บาทต่อเดือน สำหรับหนี้สินหรือเงินกู้เฉลี่ย 5,000 – 10,000 บาทต่อเดือน วัตถุประสงค์ในการกู้ยืม เพื่อใช้จ่ายในครอบครัว ในการประกอบอาชีพใช้เป็นทุนในการศึกษานูตร และใช้ในการชำระหนี้ สำหรับการเข้ามาเป็นสมาชิกในกลุ่มอาชีพ เป็นการเข้าด้วยตนเองเพื่อต้องการเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัวและต้องการนำผลผลิตมาแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า โดยส่วนใหญ่เข้าร่วมเป็นสมาชิกมาแล้วเฉลี่ย 6-10 ปี

การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมยางพาราแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี สรุปผลได้ทั้งหมด 4 ด้านคือ

1. โครงสร้างลักษณะการบริหารงานและขอบเขตในการบริหารงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด ซึ่งมีคณะกรรมการที่มีสมาชิก ผู้จัดการ รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร รองผู้จัดการฝ่ายการตลาด และรองผู้จัดการฝ่ายผลิต ดำเนินการโดยมีโครงสร้างและขอบเขตงานดังนี้

โครงสร้างการบริหาร (Organization Chart)



ภาพประกอบ 25 โครงสร้างการบริหาร

บทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในโรงรรมยางพารา จากโครงสร้างการบริหารโรงรรมยางพาราผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานดังนี้

1.1 ผู้จัดการ โรงรรม มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- 1.1.1 วางแผนงาน นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงรรมยางพารา
- 1.1.2 ควบคุมและบังคับบัญชาพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 1.1.3 บริหารจัดการงบประมาณการใช้จ่ายเงินของโรงรรมให้เป็นไปด้วยความเหมาะสมให้เกิดประสิทธิภาพ

1.1.4 มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมแก่รองผู้จัดการฝ่ายต่างๆ

1.2 รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลแผนงานดังนี้

- 1.2.1 งานประชาสัมพันธ์ รวบรวมข้อมูลทั่วไปและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับยางพาราและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ

1.2.2 งานธุรการ รับผิดชอบเกี่ยวกับเอกสารเข้า - ออกและจัดเก็บพิมพ์เอกสารต่างๆ

1.2.3 งานบัญชี ควบคุมดูแลบันทึกรายรับ-รายจ่าย จัดทำบัญชีของโรงรรม

1.2.4 งานการเงิน จัดการระบบการเงิน จัดเก็บเงินทุนและจัดสรรการใช้จ่ายเงินของ
 โรงมัจจ่ายเงินให้กับสมาชิกเก็บรักษาเงินสด

1.2.5 งานบุคคล สรรหาคัดเลือกบุคลากร แรงงาน ดูแลสวัสดิการของพนักงาน
 ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมสัมมนาให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ โรงมัจ

1.2.6 งานด้านอาคารสถานที่ ดูแลความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ซ่อมแซม
 ปรับปรุงโรงมัจทั้งภายในและภายนอกโรงมัจ

1.3 รองผู้จัดการฝ่ายการตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

1.3.1 งานข่าวสารข้อมูล ติดตามข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการตลาดยางพาราราคาซื้อ
 ราคาขาย ข้อมูลข่าวสารทั่วไป

1.3.2 งานกำหนดราคาซื้อ-ขายน้ำยางรวบรวมข้อมูลราคารับซื้อน้ำยางสดและ
 กำหนดราคาซื้อน้ำยางสด

1.3.3 งานกำหนดราคาขายยางแผ่นรวบรวมข้อมูล ราคาขายยางแผ่นและตัดสินใจ
 เลือกแหล่งขายยาง

1.3.4 งานสต็อกยาง เช็คสต็อกยางและตัดสินใจกำหนดวันเวลาที่ขาย

1.3.5 งานกิจกรรมเสริมรายได้ ดำเนินการกิจกรรมเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงมัจ
 และดำเนินการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากยาง

1.4 รองผู้จัดการฝ่ายการผลิต มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

1.4.1 งานรับซื้อน้ำยาง ชั่งน้ำหนักยางสดเก็บตัวอย่างน้ำยางสดและนำไปทำแผ่นยาง
 ตัวอย่างเพื่อหาน้ำหนักยางแห้งที่แท้จริง

1.4.2 งานจัดทำแผ่นยาง ขจัดสิ่งที่เป็นปนในน้ำยางผสมสารเคมีทำแผ่นยาง

1.4.3 งานควบคุมอุณหภูมิ ควบคุมอุณหภูมิและเติมเชื้อเพลิงให้ความร้อน
 กระจายทั่วห้องรม

1.4.4 งานควบคุมและคัดคุณภาพยาง คัดชั้นยางแผ่น ตัดคำหนึบแผ่นยาง

1.4.5 งานซ่อมบำรุง ดูแลซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการ ทั้งหมด 5 ด้านคือ

2.1 ด้านบริหารจัดการองค์กร

2.1.1 คณะกรรมการบริหารงานของโรงมัจไม่มีค่าตอบแทนในการทำงานทำให้
 บางคนรู้สึกว่าเป็นงานที่เหนื่อยเปล่าจึงไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.2 คณะกรรมการที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงมัจบริหารเวลาได้ไม่แน่นอนสำหรับการ
 การมาปฏิบัติงานของโรงมัจ

2.1.3 วาระการทำงานของประธาน และคณะกรรมการสั้นเกินไป

2.2 ด้านการผลิต

2.2.1 โรงรมจะประสบปัญหาเรื่องต้นทุนเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตสูง

2.2.2 พนักงานที่ปฏิบัติงานในด้านการผลิตของโรงรมจะอาศัยการสอนงานต่อๆ กัน ไม่มีการฝึกอบรมอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

2.2.3 มีของเสียจากกระบวนการผลิตสูง

2.3 ด้านการตลาด

2.3.1 โรงรมขาดการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็งทำให้ไม่สามารถทำการติดต่อตลาดต่างประเทศได้

2.3.2 เจ้าหน้าที่ขาดข้อมูลและความรู้ที่รวดเร็วทางด้านการตลาดอย่างพารา

2.3.3 ทางโรงรมทราบราคาขายล่วงหน้าแต่บางครั้งราคาไม่ชัดเจน

2.4 ด้านการเงิน การบัญชี

2.4.1 ระบบการควบคุมการจ่ายเงินไม่รัดกุมพอที่จะป้องกันการทุจริต

2.4.2 มีเงินปันผลต่ำทำให้สมาชิกไม่พึงพอใจ

2.4.3 จำนวนเงินทุนขึ้นอยู่กับภาระหนี้ของสมาชิกทำให้ส่งผลกระทบต่อ ยอดเงินทุนที่จะใช้ในการดำเนินงาน

2.5 ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

2.5.1 ไม่มีการสร้างบ่อดัก หรือตกตะกอนก่อนลงสู่บ่อน้ำทิ้ง

2.5.2 ทางระบายน้ำเสียจากแหล่งผลิตไปยังบ่อน้ำทิ้งยังไม่เป็นระบบ

2.5.3 บริเวณการปฏิบัติงานยังไม่สะอาด อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลผลิต

3. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของทั้ง 2 สหกรณ์ปัจจัยส่วนมากมาจากการให้การสนับสนุนจากทางภาครัฐ ทั้งการให้ความรู้จากสหกรณ์กองทุนสวนยางจันทร์บุรี (สทย.) การสนับสนุนเงินทุนมาจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) และกรมส่งเสริมสหกรณ์ รวมถึงหลักในการทำบัญชีให้ถูกต้องก็ได้รับการสนับสนุนจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ อีกประการที่เป็นปัจจัยสำคัญ คือการดึงสมาชิกที่ยังไม่ได้เป็นสมาชิกให้มาเข้าร่วมกับทางสหกรณ์ โดยการสร้างความเชื่อมั่นและอธิบายให้เข้าใจในหลักการบริหารของทางสหกรณ์

4. การกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับสหกรณ์

กำหนดกลยุทธ์ทิศทางการบริหารโรงรม ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่มั่นคง มุ่งส่งเสริมสร้างสรรค์สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเพื่ออาหารต่อชุมชน พัฒนาตนให้เข้มแข็งและยั่งยืน

ภารกิจ (Mission)

1. ผลิตยางแผ่นรมควันที่มีคุณภาพ
2. ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้คุณธรรมและจริยธรรมให้แก่สมาชิกและกลุ่มเกษตรกร
3. พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
4. ส่งเสริมอาชีพ/ความรู้ด้านการผลิต พัฒนาคุณภาพชีวิตของกลุ่มสมาชิกและกลุ่มเกษตรกร

และชุมชน

5. พัฒนาเชื่อมโยงเครือข่ายของขบวนการสหกรณ์
6. จัดการอบรมให้ความรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน

และการบัญชี ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ (Goals)

1. เพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานแก่สหกรณ์โรงรมยางพาราและกลุ่มเกษตรกร
2. เสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพชีวิตของสมาชิกและกลุ่มเกษตรกร
3. สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
4. สร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อพัฒนาธุรกิจสหกรณ์

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. เพื่อให้สมาชิกสามารถผลิตยางแผ่นดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศและขายได้ในราคาสูง

2. เพื่อให้ชาวสวนยางมีอำนาจต่อรองในการซื้อขายยางพารามากขึ้น

3. เพื่อให้สมาชิกร่วมกันผลิตและปรับปรุงน้ำยางสดเป็นยางประเภทต่างๆ ตามที่ตลาด

ต้องการ

4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการผลิตยางของไทยได้ครบวงจร

5. เพื่อจูงใจให้เกษตรกรร่วมกันพัฒนาระบบการผลิตและการตลาดไปสู่ธุรกิจที่ครบวงจร

รูปแบบที่เหมาะสมกับสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด มีลักษณะด้านต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 7 รูปแบบที่เหมาะสมกับสหกรณ์กองทุนสวนยาง ทั้ง 2 แห่ง

1. ด้านการบริหารจัดการ 2. ด้านกระบวนการผลิต 3. ด้านการตลาด 4. ด้านการเงิน / การบัญชี 5. ด้านบุคลากร	1. มีระเบียบของโรงรมที่เป็นไปตามกฎข้อบังคับของสหกรณ์ 2. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน(Job Description /Job Specification JD / JS) และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม 3. ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง 4. จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การกิจวัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ โครงการ/ กิจกรรม งบประมาณ ที่ชัดเจน 5. มีป้ายประกาศผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจุบันเพื่อสร้างความโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ 6. ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่นรมควันมี ต้นทุนการผลิต เฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท/ก.ก.(ไม่รวมราคาน้ำยางสด) 7. เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่างน้อย 4 แหล่ง 8. บันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิตทุกครั้ง 9. บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้งเช่น ต้นทุนการขนส่ง ค่าโทรศัพท์ 10. มีการบันทึกการรับซื้อของโรงรมและของกลุ่มแข่งขัน 11. เอกสารหลักฐานในการเบิกจ่ายจะต้องลงนามโดยผู้จัดการและกรรมการทุกครั้ง 12. มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงินโดยผู้ตรวจสอบกิจการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง 13. สมาชิกโรงรมได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่นๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
--	---

ตารางที่ 7 (ต่อ)

6. ด้านรักษาสิ่งแวดล้อม	14. เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ควรมีการอบรมให้กับพนักงานโรงรม 15. ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน สกย.หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์อย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง 16. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงรมยางพาราเสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมสหกรณ์ปีละ 1 ครั้ง 17. คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนด
-------------------------	--

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับโรงรมและส่งผลกระทบให้การดำเนินงานในโรงรมเกิดประสิทธิภาพได้ไม่เต็มที่ตามวัตถุประสงค์โดยสรุปปัจจัยต่างทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้คือ

1. โครงสร้างการบริหารและขอบเขตในการบริหารงาน ผู้จัดการโรงรมและผู้จัดการด้านต่างๆ ยังขาดอำนาจในการตัดสินใจทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและเสียโอกาสทางธุรกิจเนื่องจากยางแผ่นรมควันมีราคาขึ้นลงตามกลไกตลาดทุกวัน โดยส่วนนี้ส่งผลกับความสำเร็จขององค์กรที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ โครงสร้างและขอบเขตความรับผิดชอบยังไม่ชัดเจนและการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับ อันนา มูเซ (2555 : 18) ที่พบว่า ความผันผวนของราคา และความรวดเร็ว ในการตัดสินใจ สามารถสร้างผลกำไร และความพึงพอใจให้กับสมาชิกได้

2. ด้านปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการ โรงรมยางพาราทั้ง 2 แห่ง มีโครงสร้างในการทำงานและขอบเขตหน้าที่ในการทำงานไม่ชัดเจนซึ่งทำให้ โรงรมยางพาราไม่สามารถดำเนินกิจการได้ตรงตามเป้าหมายที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ทางผู้บริหารยัง ไม่มีการกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางให้กับทางสหกรณ์ โดยเฉพาะทางต้นทุนการผลิตที่มีราคาสูงและความรัดกุมในการเบิกจ่ายเงิน ซึ่งสอดคล้องกับ อัญชลี พริ้มพราย (2551 : 14) ที่พบว่า หากขาดการวางแผนการผลิตทำให้เกิดปัญหาในด้านการผลิตทั้งความเสียหายทางผลผลิตและต้นทุนที่สูง ซึ่งส่งผลกับรายรับที่ไม่เป็นตามเป้า ทำให้สมาชิกหรือเกษตรกรขาดความเชื่อมั่นและแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมกับทางสหกรณ์ ซึ่ง ไคร์ท (Kirk, 1998 : 11) ศึกษาพบว่า แรงจูงใจ และความสามารถในการจัดการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

3. ปัจจัยที่ส่งผลกับความสำเร็จของสหกรณ์ ปัจจัยภายในสหกรณ์คือสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ ผู้บริหารมีแนวทางชัดเจน แต่ยังขาดความรวดเร็วในการตัดสินใจ ส่งผลให้เสียโอกาสทางธุรกิจ สำหรับมาตรฐานทั้งส่วนบุคคลและผลผลิตเป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผนการทำงาน ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ คือการสนับสนุนจากภาครัฐและสถาบันทางการเงิน เช่น สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ จังหวัด จันทบุรี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สมาชิกยังขาดความร่วมมือในการรับฟังแนวทางการปฏิบัติจากทางภาครัฐ ซึ่งมีแนวโน้มสอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545 : 18) ที่กล่าวว่า ความร่วมมือของสมาชิกเป็นประโยชน์ต่อองค์กรช่วยให้บรรยากาศและการสื่อสารในองค์กรดีขึ้น ลดความขัดแย้ง ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และองค์กรมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

4. กลยุทธ์และรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกกระบวนการ และมีความรวดเร็วรอบคอบของผู้บริหารทั้ง 2 สหกรณ์ มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และสมาชิกเชื่อมั่นมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ ท่านอง ภูเกดพิมพ์ (2555 : 22) ที่กล่าวว่า ความคิด ความเชื่อและความยึดมั่น รวมถึงระยะเวลา เป็นหัวใจสำคัญที่เสริมสร้างพลังการทำงานเป็นกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่วนรูปแบบการบริหารที่ดีและเหมาะสมกับทั้ง 2 สหกรณ์ คือการบริหารที่มีแนวทางชัดเจน รวดเร็วและมีมาตรฐาน ทั้งส่วนบุคคลและผลผลิต เพราะทั้ง 2 สหกรณ์ผลิตยางแผ่นรมควันเป็นหลัก จำเป็นต้องให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อเพิ่มมูลค่าและความเชื่อมั่นจากสมาชิก ซึ่งผลการวิจัยมีแนวโน้มสอดคล้องกับ โกศล ดีศีลธรรม (2550 : 29) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติตามหลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) สามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นผู้นำทางคุณภาพ และเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้า (สมาชิก) รวมถึงลูกค้าและผู้ส่งมอบด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ให้มีโครงสร้างการดำเนินงานในรูปแบบของสหกรณ์ที่ชัดเจนและมีการดำเนินการเลือกตั้งตามแนวทางสหกรณ์

1.2 ให้บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งได้ทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ มีการกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบออกเป็นส่วนๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้ง่ายในการบริหารจัดการและติดตามควบคุม เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายข้อมูลข่าวสาร ฝ่ายตลาด ฝ่ายปัจจัยการผลิต ฝ่ายการเงิน ฝ่ายควบคุมและตรวจสอบ

1.3 จัดให้มีการฝึกอบรม ให้ความรู้แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ของโครงสร้างการดำเนินงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความรู้ทั้งแก่สมาชิกและบุคคล

ในพื้นที่เกี่ยวกับการผลิตน้ำยางที่มีคุณภาพ และการเก็บรักษาน้ำยางที่มีคุณภาพ อันเป็นที่ต้องการของโรงรม อันเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อการดำเนินการทั้งในส่วนของโรงรม และสมาชิก เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพออกสู่ตลาด

1.4 ให้มีการทำแผนการปรับปรุงซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์เป็นประจำเดือนหรือประจำปี พร้อมทั้งให้มีการจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้าสำหรับการซ่อมบำรุงหรือจัดซื้อจัดสร้างอุปกรณ์ใหม่ในกรณีที่ไม่สามารถซ่อมแซมได้

1.5 ให้มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันในชุมชนระหว่างบุคคลที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกับบุคคลที่เป็นสมาชิกของโรงรมหรือกลุ่มเกษตรกรอื่นๆ ในพื้นที่เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

1.6 ให้มีการดำเนินธุรกิจเสริมที่เกี่ยวข้องกับอาชีพการกรีดยางพาราในพื้นที่โดยอาจใช้ในรูปแบบของสหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์ออมทรัพย์ เข้ามามีส่วนช่วยในการดำเนินงานของโรงรม อันเป็นการช่วยเหลือด้านค่าครองชีพของสมาชิก และลดต้นทุนการผลิตในส่วนของการจัดซื้อปัจจัยการผลิตบางส่วนลงได้ ด้วยการรวมกลุ่มกันซื้อ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติการ

2.1 จัดให้มีเครื่องมือในการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานทุกขั้นตอนตามโครงสร้าง

2.2 จัดให้มีการหมุนเวียนกันรับผิดชอบในตำแหน่งงานทุกๆ 2 ปี เพื่อป้องกันปัญหาความไม่โปร่งใสในการดำเนินงานและให้สมาชิกสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ในทุกไตรมาส ที่มีข้อสงสัยภายใต้กฎระเบียบที่กำหนด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การหาวัตถุดิบที่ใช้เป็นเชื้อเพลิงในการรณรงค์เพื่อลดต้นทุนการผลิต
2. ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ ศิริกานต์วัฒนา และคณะ. (2549). การพัฒนาอุตสาหกรรมยางพารา. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- กรมการปกครอง. (2554). **Knowledge Management**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://webhost.cpd.go.th/cooppbrae/download/data56/km>. 20 มีนาคม 2557.
- กรมศุลกากร. (2556). **สถานการณ์ยางพารา**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.customs.go.th/Statistic/StatisticIndex.jsp>. 21 มีนาคม 2557.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2556). **การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.dopa.go.th>. 22 พฤศจิกายน 2557.
- กิตติศักดิ์ พลอยเจริญพานิช. (2539). **สถิติสำหรับงานวิศวกรรม**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2546 ก). **การเพิ่มผลิตภาพในงานอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์.
- _____. (2546 ข). **Industrial Management Techniques for Executive**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- _____. (2547). **Logistics & Supply Chain Management in the New Economy**. กรุงเทพฯ : อินโฟมิเดียอินเตอร์เนชันแนล.
- _____. (2550). **เพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้วยแนวคิดลีน (How To Go Beyond Lean Enterprise)**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จันทร์านิ สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย.
- ชูชาติ ปัสาร เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, บุญฤทธิ์ บัวระบัตี เป็นผู้สัมภาษณ์. (5 พฤษภาคม 2557). ที่สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังแฉ่ม จำกัด จังหวัดจันทบุรี.
- ณัฐวุฒิ ชีวะภักดิ์. (2550). **วิเคราะห์ปัจจัยการผลิตของอุตสาหกรรมยางและการโยกย้ายแรงงานในสวนยางพารา : กรณีศึกษาจังหวัดตรัง**. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ดวงแก้ว กอแก้ว. (2543). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานความผูกพันในองค์กรและเจตคติต่อองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาบางกะปิ**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง. (2553). กลยุทธ์การผลิต/ปฏิบัติการ เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทำนอง ภูเกดพิมพ์. (2551). แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : http://www.thaischool.net/view_tj.php?ID=1203. 24 พฤศจิกายน 2557.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2531). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- บัวเพชร ประกายสิทธิ์. (2550). การพัฒนารูปแบบการเพิ่มผลผลิตยางพาราในตำบลชัยพร อำเภอปึงกาฬ จังหวัดหนองคาย. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุญธรรม นิธิอุทัย. (2539). เทคโนโลยีน้ำยางดิบ. ปัตตานี : ม.อ.ปัตตานี.
- พัชรินทร์ ศรีวารินทร์. (2551). การศึกษาศักยภาพและข้อจำกัดโรงงานแปรรูปยางและผู้ส่งออก. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยยาง.
- พิภพ สถิตาภรณ์. (2556). การวางแผนและการควบคุมการผลิต. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วรารักษ์ ขจรไชยกูล. (2531). การผลิตยางธรรมชาติ. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยยาง.
- วันชัย โกลละสุต. (2547). ความหมายและความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://opens.dpt.go.th/dpt>. 21 พฤศจิกายน 2557.
- วิจิต สุวรรณปรีชา. (2530). ยางพารา. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- วินัย พรหมพร เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, บุญฤทธิ์ บัวระบัตติ เป็นผู้สัมภาษณ์. (11 พฤษภาคม 2557). ที่สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง วังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี.
- วิรัตน์ จิตตรง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, บุญฤทธิ์ บัวระบัตติ เป็นผู้สัมภาษณ์. (5 มิถุนายน 2557). ที่กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี.
- ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ. (2547). สถิติสำหรับงานวิศวกรรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันวิจัยยาง. (2556 ก). ผลผลิตยางธรรมชาติของประเทศไทยแยกตามประเภท. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : http://www.rubberthai.com/statistic/stat_index.htm. 12 ธันวาคม 2557.
- _____. (2556 ข). ปริมาณการส่งออกยางแยกตามประเภท. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : http://www.rubberthai.com/statistic/stat_index.htm. 12 ธันวาคม 2557.
- _____. (2556 ค). ปริมาณการส่งออกยางไปยังผู้ซื้อปลายทาง. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : http://www.rubberthai.com/statistic/stat_index.htm. 12 ธันวาคม 2557.
- _____. (2556 ง). มูลค่าการส่งออกยางแยกตามประเภท. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : http://www.rubberthai.com/statistic/stat_index.htm. 12 ธันวาคม 2557.

- สมคิด บางโม. (2538). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ : นานอักษรการพิมพ์.
- สมเดช สีแสง. (2547). **คู่มือการบริการโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพร.บ.การศึกษาแห่งชาติ**. ชัยนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู.
- สมยศ นาวิการ. (2545). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- สมศักดิ์ วรรณศิริ. (2531). **ยางพารา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ฐานเกษตรกรรม .
- สมาคมวิทยาศาสตร์การเกษตรแห่งประเทศไทย. (2519). **ยางพารา**. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- สลักจิต วิรัตน์ยา. (2549). **การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย**.
เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ลัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2545). **รูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- สาวตรี รุจิณพานิช. (2526). **ยางเหลือง**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (เทคโนโลยียาง). ปัตตานี :
บัณฑิตวิทยาลัย ม.อ.ปัตตานี.
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง. (2538). **โครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/
ยางแผ่นรมควัน**. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- _____. (2540). **หลักวิชาและเทคนิคการทำสวนยาง**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
วิศตอริ์เพาเวอร์พอยด์.
- สุชาข สุชลจิต. (2553). **ต้นทุนการผลิตยางแผ่นรมควันสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัด
นครศรีธรรมราช**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุเมธ ไชยประพัทธ์. (2552). **การประเมินระบบบำบัดน้ำเสียแบบไร้อากาศที่เหมาะสมสำหรับ
โรงรมควันยางแผ่น**. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุวรรณณี โกษากรณ์. (2551). **การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา**.
กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อรัญ หันพงศ์กิตติกุล และคณะ. (2548). **การหาสาเหตุ และการป้องกันการเจริญของเชื้อรา
บนยางแผ่น**. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อัญชลี พรหมพราย. (2551). **การวางแผนการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิตยางแผ่นรมควัน**.
นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- อ้นนา มูเซ. (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการ
ธุรกิจรับซื้อยางพาราในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)**.
ยะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ในรูปแบบการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร.

เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). การใช้ TOWS Matrix. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรังสิต.

เอนก กุณาละศิริ และคณะ. (2555). สถานการณ์อย่างพารปี 2554 และแนวโน้มในอนาคต.

กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยยาง.

Abramowich, E. (2005). **Six Sigma for Everyone**. New Jersey : John Wiley and Son.

Bolze, S. (1998). "A six sigma approach to competitiveness," **Transmission and Distribution World**. 32 (2) : 214.

Bryman, A. (1986). **Leadership and Organizations**. USA : Routledge Publisher.

Dickenson, P.B. (1965). **Ultrastrucal Account of the Hormonal Stimulation**. USA. : Florida.

Ernest Dale. (1969). Theory and Practice. New York : MCGraw Hill Book.

Follett, M. (1995). **Prophet of Management**. Washington : Beard Books.

Harold Koontz. (1988). **Management**. New York : McGraw – Hill Book.

Harry, M. and Schroeder, R. (2000). **Six Sigma**. New York : McGraw-Hill.

Heizer, J., and Render, B. (2004). **Operations Management** (7th ed.). New Jersey : Pearson.

Hoerl, R. W. (1998). "Six Sigma Black and the Future of the Quality Profession," **Quality Progress**. 31 (6) : 35.

Hoerl, R. W. (2001). "Six Sigma Black Belt : What Do They Need to Know," **Journal of Quality Technology**. 33 (4) : 391.

Ingle, S., and Roe, W. (2001). "Six Sigma Black Belt Implementation," **The TQM Magazine**. 13 (4) : 237.

Kirk, John, (1998). **TQM in the Rubber Industry : A Case Study on Organizational Change**. UK : University of Glasgow.

Kuei, C. H., and Madu, C. N. (2003). "Customer-centric six sigma quality and reliability management," **International Journal of Quality and Reliability Management**, 20 (8) : 954.

Likert, R. (1961). **New Patterns of Management**. Michigan : University of Michigan.

_____. (1967). **Human Organization : Its Management and Value**. Michigan : University of Michigan.

McClelland, D. (1961). **The Achieving Society**. Massachusetts : Harvard University.

Montgomery, D. C. (2008). **Introduction to Statistical Quality Control** (6 th ed.). New York :

Wiley, John and Sons.

Pande, P. S., and Holpp, L. (2002). **What is Six sigma?**. New York : McGraw-Hill.

Southorn, W.A., (1969). **Physiology on Hevea (Latex -Fiow)**. Malaya : Ruber Res.

Vroom, H. Victor. (1970). **Management and Motivation**. Harmonworht : Penguin Book.

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบสอบถามสำหรับสมาชิก

การวิจัยเรื่อง : การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา แบบมีส่วนร่วม
กลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และ กลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยาง
วังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ส่วนที่ 2 ทรรศนะของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวน
ยางวังแฉ่ม จำกัด และกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด
จังหวัดจันทบุรี
 - ส่วนที่ 3 ทรรศนะในการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มอาชีพขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น และหน่วยงานราชการ
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนากลุ่มอาชีพ
3. ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

ผู้วิจัย

นายบุญฤทธิ์ บัวระบัด

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

- () 40,001 - 50,000 บาท/เดือน () มากกว่า 50,001 บาท/เดือน

9. รายได้จากอาชีพรอง

- () 5,000 - 10,000 บาท/เดือน () 10,001 - 20,000 บาท/เดือน
 () 20,001 - 30,000 บาท/เดือน () 30,001 - 40,000 บาท/เดือน
 () 40,001 - 50,000 บาท/เดือน () มากกว่า 50,001 บาท/เดือน

10. รายได้รวมทั้งหมดของครอบครัว แยกเป็น

10.1 รายได้ในภาคการเกษตร

- () 5,000 - 10,000 บาท/เดือน () 10,001 - 20,000 บาท/เดือน
 () 20,001 - 30,000 บาท/เดือน () 30,001 - 40,000 บาท/เดือน
 () 40,001 - 50,000 บาท/เดือน () มากกว่า 50,001 บาท/เดือน

10.2 รายได้นอกภาคการเกษตร

- () 5,000 - 10,000 บาท/เดือน () 10,001 - 20,000 บาท/เดือน
 () 20,001 - 30,000 บาท/เดือน () 30,001 - 40,000 บาท/เดือน
 () 40,001 - 50,000 บาท/เดือน () มากกว่า 50,001 บาท/เดือน

11. รายจ่ายทั้งหมดของครอบครัว

- () 5,000 - 10,000 บาท/เดือน () 10,001 - 20,000 บาท/เดือน
 () 20,001 - 30,000 บาท/เดือน () 30,001 - 40,000 บาท/เดือน
 () 40,001 - 50,000 บาท/เดือน () มากกว่า 50,001 บาท/เดือน

12. ปัจจุบันท่านมีหนี้สินหรือเงินกู้หรือไม่

- () 1. ไม่มี (ข้ามไปทำข้อ 14)

- () 2. มี

- () 5,000 - 10,000 บาท/เดือน () 10,001 - 20,000 บาท/เดือน
 () 20,001 - 30,000 บาท/เดือน () 30,001 - 40,000 บาท/เดือน
 () 40,001 - 50,000 บาท/เดือน () มากกว่า 50,001 บาท/เดือน

13. วัตถุประสงค์ในการกู้ยืม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. ใช้ในการประกอบอาชีพ () 2. ใช้จ่ายในครัวเรือน
 () 3. ใช้เป็นทุนการศึกษาบุตร () 4. ใช้ในการชำระหนี้

- () 5. อื่นๆ(ระบุ).....

14. ท่านมีเงินออมหรือไม่

- () 1. ไม่มีเงินออม (ข้ามไปตอบข้อ 17) () 2. มีเงินออม
15. ลักษณะการออม
- () 1. ประจำ (ระบุ).....บาท/เดือน () 2. ออมทรัพย์
16. ใครแนะนำให้ท่านเข้าเป็นสมาชิกในกลุ่มอาชีพ
- () 1. เข้าด้วยตัวเอง () 2.ญาติพี่น้อง
- () 3. เจ้าหน้าที่ของรัฐ () 4. เพื่อนบ้าน
- () 5. สมาชิกในกลุ่ม () 6. อื่นๆ (ระบุ)
17. เหตุผลที่ท่านต้องการเข้าเป็นสมาชิกในกลุ่มอาชีพ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 1. ต้องการเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว () 2. ต้องการแก้ปัญหาหนี้สิน
- () 3. ต้องการนำผลผลิตมาแปรรูปเพิ่มมูลค่า () 4. ต้องการได้รับความรู้เพิ่มเติม
- () 5. ต้องการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ () 6. ต้องการทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน
- () 7. อื่นๆ (ระบุ)
18. ท่านมีตำแหน่งและหน้าที่ใดในกลุ่ม
- () 1. ประธาน () 2. รองประธาน
- () 3. เลขานุการ () 4. เฝ้าบัญชี
- () 5. ประชาสัมพันธ์ () 6. สมาชิกในกลุ่ม
- () 7. อื่นๆ (ระบุ)
19. ท่านเป็นสมาชิกมาแล้วกี่ปี
- () 1 - 2 ปี () 3 - 5 ปี
- () 6 - 10 ปี () มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 ทักษะของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังแซ้ม และกลุ่มสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังพรหม จ.จันทบุรี

คำชี้แจง : ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

ทักษะของกลุ่มอาชีพ	ระดับทักษะ				
	มากที่สุด (5)	ดีมาก (4)	ดีปานกลาง (3)	ดีน้อย (2)	ไม่ดี (1)
ทักษะการจัดการทั่วไป					
1. สมาชิกเข้าใจบทบาทและให้ความร่วมมือ					
2. ความสามัคคีภายในกลุ่ม					
3. การดำเนินงานคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ					
4. การดำเนินงานคณะกรรมการมีความโปร่งใส					
5. คณะกรรมการมีความทุ่มเทในการทำงาน					
ทักษะการจัดการด้านการผลิต					
1. แรงงานที่ใช้ในการผลิตเพียงพอ					
2. ทักษะในการผลิตดี					
3. วัตถุดิบเพียงพอ/มีคุณภาพ/คุณภาพดีสม่ำเสมอ					
4. เครื่องจักรอุปกรณ์เพียงพอ/มีประสิทธิภาพ					
5. กระบวนการผลิตได้มาตรฐาน					
6. ผลิตภัณฑ์มีความสวยงามตรงตามความต้องการ					
7. ปริมาณสินค้าเพียงพอ/ต่อเนื่อง					
8. สินค้ามีคุณภาพ/ได้มาตรฐาน					
9. ต้นทุนในการผลิตสูง					
ทักษะการจัดการด้านการตลาด					
1. แหล่งจำหน่ายสินค้ามีเพียงพอ					
2. ความรู้ในด้านกลยุทธ์ทางการตลาด					
3. สินค้าตรงตามความต้องการของตลาด					
4. ราคาสินค้าแน่นอน					

5. มีอำนาจในการต่อรองราคา					
6. การโฆษณา/ประชาสัมพันธ์					
ทัศนคติของกลุ่มอาชีพ	ระดับทัศนคติ				
	มากที่สุด (5)	ดีมาก (4)	ดี ปานกลาง (3)	ดีน้อย (2)	ไม่ดี (1)
ทัศนคติการจัดการด้านการเงิน					
1. เงินทุนมีเพียงพอ /มีแหล่งเงินทุนสนับสนุน					
2. การวางแผนเงินทุน / การบริหารทางการเงิน					
3. มีการจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย ที่ดี					
4. รายได้ผลตอบแทน / คู่กับการลงทุน					
ทัศนคติด้านสิ่งแวดล้อม					
1. มีการจัดการน้ำเสียที่ถูกต้องก่อนปล่อยลงบ่อน้ำทิ้ง					
2. มีการแบ่งพื้นที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
3. มีการจัดการด้านความสะอาดและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง					
4. มีการเก็บรักษาผลผลิตอย่างถูกต้อง					

ส่วนที่ 3 ทศนคติของสมาชิกต่อการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มอาชีพของหน่วยงานราชการ

คำชี้แจง : ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

การดำเนินการส่งเสริมและการพัฒนา	ระดับทัศนคติ				
	มากที่สุด (5)	ดีมาก (4)	ดี ปานกลาง (3)	ดี น้อย (2)	ไม่ดี (1)
ด้านการบริหารจัดการกลุ่ม					
1. สนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มอาชีพ					
2. จัดอบรมให้ความรู้ในด้านการรวมกลุ่ม					
3. อบรมการบริหารกลุ่มแก่คณะกรรมการ					
ด้านการผลิต					
1. การอบรมให้ความรู้ในด้านการผลิต/ เพิ่มทักษะการผลิต					
2. สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต					
3. สนับสนุนเครื่องมือในการผลิต					
4. ช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์					
5. ให้ความรู้ในด้านการวางแผนการผลิต					
ด้านการตลาด					
1. ช่วยในการวางแผนการตลาด					
2. จัดหาตลาดรองรับสินค้า					
3. ช่วยโฆษณาประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสินค้า					
4. ให้ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด					
ด้านการเงิน					
1. สนับสนุนในด้านเงินทุนแก่กลุ่ม					
2. ช่วยจัดหาแหล่งเงินทุนแก่กลุ่ม					
3. ฝึกอบรมให้ความรู้การวางแผนทางการเงิน					
4. อบรมการจัดทำบัญชี					
ด้านสิ่งแวดล้อม					
1. การอบรมด้านกระบวนการความปลอดภัย					
2. ให้ความรู้ในด้านการจัดการความสะอาด					

3. มีการให้ความรู้ด้านการแบ่งพื้นที่ปฏิบัติงาน					
4. การให้คำแนะนำในกระบวนการดำเนินงาน					

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ

ด้านการจัดการทั่วไป

.....

.....

.....

ด้านการผลิต

.....

.....

.....

ด้านการตลาด

.....

.....

.....

ด้านการเงิน

.....

.....

.....

ด้านสิ่งแวดล้อม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์กระบวนการทำงานและผลผลิต

สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉิม และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จังหวัดจันทบุรี

การวิจัยเรื่อง : การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา แบบมีส่วนร่วมสหกรณ์
กองทุนสวนยางวังแฉิม จำกัดและกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี

การสัมภาษณ์ด้านทักษะกระบวนการทำงาน (Interview Process)

การสัมภาษณ์ทางด้านทักษะกระบวนการทำงาน เป็นการวัดกระบวนการ (Process) โดยมี
รายการที่ประเมิน คือความถูกต้องในการทำงาน ความคล่องแคล่วในการทำงาน การเลือกใช้เครื่องมือ
เหมาะสม การใช้เวลาเหมาะสมการลดขั้นตอนการทำงาน การใช้เครื่องมืออย่างปลอดภัย และการ
ใช้วัสดุอย่างประหยัด มีคะแนนเต็ม 14 คะแนน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

- 0-6 คะแนน หมายถึง ต้องปรับปรุง
7-10 คะแนน หมายถึง ผ่าน
11-14 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติได้ดี

คำชี้แจง : ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

- ☐ กลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉิม จำกัด
☐ กลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด

แบบสัมภาษณ์ผลงานด้านทักษะกระบวนการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	รายการสัมภาษณ์							รวม
	ความถูกต้องในการทำงาน	ความคล่องแคล่วในการทำงาน	การเลือกใช้เครื่องมือเหมาะสม	การใช้เวลาเหมาะสม	การลดขั้นตอนการทำงาน	การใช้เครื่องมืออย่างปลอดภัย	การใช้วัสดุอย่างประหยัด	
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								

เกณฑ์การให้คะแนน

ทำได้ดี

ให้

2

คะแนน

ผ่าน ให้ 1 คะแนน
ต้องปรับปรุง ให้ 0 คะแนน

การการสัมภาษณ์ด้านผลผลิต (Interview Product)

การสัมภาษณ์ด้านผลผลิตเป็นการวัดผลงาน Product โดยมีรายการที่ประเมิน คือความถูกต้องตามเกณฑ์ ความแปลกใหม่ น่าสนใจ ความประณีต สวยงาม ผลิตได้ตามจำนวนในเวลาที่กำหนด การพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น ความปลอดภัย และความประหยัด มีคะแนนเต็ม 14 คะแนน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

0-6 คะแนน หมายถึงต้องปรับปรุง
7-10 คะแนน หมายถึงผ่าน
11-14 คะแนน หมายถึงทำได้ดี

แบบสัมภาษณ์ผลงานด้านผลผลิต

ชื่อ-นามสกุล	รายการสัมภาษณ์							รวม
	ความถูกต้องตามเกณฑ์	ความแปลกใหม่ น่าสนใจ	ความประณีต สวยงาม	ผลิตได้ตามจำนวนในเวลาที่กำหนด	การพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น	ความปลอดภัย	ความประหยัด	
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								

เกณฑ์การให้คะแนน

ทำได้ดี ให้ 2 คะแนน
ผ่าน ให้ 1 คะแนน
ต้องปรับปรุง ให้ 0 คะแนน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(นายบุญฤทธิ์ บัวระบัด)

...../...../.....

แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด

และกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี

การวิจัยเรื่อง : การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา แบบมีส่วนร่วม

กลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และ กลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยาง
วังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี

ชื่อ.....ตำแหน่ง.....

คำชี้แจง: ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

☐ กลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด☐ กลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด

พฤติกรรมที่สังเกต	คะแนน		
	3	2	1
1. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น			
2. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน			
3. รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย			
4. มีขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็นระบบ			
5. ใช้เวลาในการทำงานอย่างเหมาะสม			
6. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น			
รวม			

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงคะแนน

ระดับคุณภาพ

พฤติกรรมที่ทำเป็นประจำให้ 3 คะแนน

15-18

ดี

พฤติกรรมที่ทำเป็นบางครั้งให้ 2 คะแนน

10-14

ปานกลาง

พฤติกรรมที่ทำน้อยครั้งให้ 1 คะแนน

5-9

ปรับปรุง



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๐๔ / ๐๙๕



คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ๒๒๐๐๐

๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์มนตรี ตั้งจันทร์แสงศรี (มทร.ตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี)

- สิ่งที่แนบมาด้วย ๑. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบสังเกต จำนวน ๑ ชุด
๔. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๕. แบบตอบรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

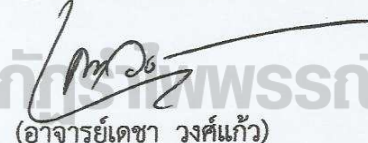
เนื่องด้วย นายบุญฤทธิ์ บัวระบัด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการงานวิศวกรรม คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเก็บยางพาราแบบมีส่วนร่วม สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรม จำกัด จังหวัดจันทบุรี” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ

- | | |
|---|-----------------------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ทรงศักดิ์ มีมกระโทก | ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โอภาส อินทรวงษ์ | กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ |

ในการสร้างเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในการนี้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จึงพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการพิจารณาเครื่องมือวิจัยในด้านความตรงต่อเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษา และความชัดเจนของข้อความที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(อาจารย์เดชา วงศ์แก้ว)

คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี “ขุมปัญญาแห่งภูมิภาคตะวันออกและอาเซียน”

RAMBHAJ BARNI RAJABHAT UNIVERSITY : THE WISDOM TREASURE TROVE OF THE EAST AND ASEAN

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๐๔ / ๐๔๖



คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ๒๒๐๐๐

๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน คุณวิรัตน์ จิตตรง (สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างจังหวัดจันทบุรี)

- สิ่งที่แนบมาด้วย ๑. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบสังเกต จำนวน ๑ ชุด
๔. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๕. แบบตอบรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เนื่องด้วย นายบุญฤทธิ์ บัวระบัด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการงานวิศวกรรม คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเก็บยางพาราแบบมีส่วนร่วม สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรม จำกัด จังหวัดจันทบุรี” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์คือ

๑. รองศาสตราจารย์ทรงศักดิ์ มีมกระโทก ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โอภาส อินทรวงษ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการสร้างเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในการนี้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จึงพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการพิจารณาเครื่องมือวิจัยในด้านความตรงต่อเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษา และความชัดเจนของข้อความที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์เตชา วงศ์แก้ว)

คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี “ขุมปัญญาแห่งภูมิภาคตะวันออกและอาเซียน”

RAMBHAU BARNI RAJABHAT UNIVERSITY : THE WISDOM TREASURE TROVE OF THE EAST AND ASEAN



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๐๔ / ๐๙๙

คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ๒๒๐๐๐

๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ทรงธรรม ไชยพงษ์

- สิ่งที่แนบมาด้วย
๑. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด
 ๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด
 ๓. แบบสังเกต จำนวน ๑ ชุด
 ๔. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
 ๕. แบบตอบรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เนื่องด้วย นายบุญฤทธิ์ บัวระบัด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการงานวิศวกรรม คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเก็บยางพาราแบบมีส่วนร่วม สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรม จำกัด จังหวัดจันทบุรี” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ

๑. รองศาสตราจารย์ทรงศักดิ์ มีมกระโทก ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โอภาส อินทรวงษ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการสร้างเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในการนี้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จึงพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการพิจารณาเครื่องมือวิจัยในด้านความตรงต่อเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษา และความชัดเจนของข้อความที่นักศึกษาส่งขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์เดชา วงศ์แก้ว)

คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี “ขุมปัญญาแห่งภูมิภาคตะวันออกและอาเซียน”

RAMBHAJI BARNI RAJABHAT UNIVERSITY : THE WISDOM TREASURE TROVE OF THE EAST AND ASEAN

ที่อยู่ สง. ๓๓๓๐๐ ก. ภาณุมาศ จันทบุรี

181 ม. 10 ต. พลับ

อ. พลับพลา

จ. จันทบุรี 22210

วันที่ 10 เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๗

เรื่อง แบบตอบรับการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์

อ้างถึง หนังสือคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์ ที่ ศธ ๐๕๕๒.๐๔ /

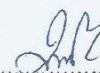
เนื่องด้วย นายบุญฤทธิ์ บัวระบัด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการงานวิศวกรรม คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเก็บยางพาราแบบมีส่วนร่วม สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรม จำกัด จังหวัดจันทบุรี”

ทั้งนี้ ข้าพเจ้าขอเรียนให้ท่านทราบว่า เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางวิชาการ และบรรลุนิติบุคคลของงานวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์

- ☒ มีความยินดีเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว
- ☐ ขัดข้องการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว เนื่องจาก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ



(หัวหน้าคณาจารย์เทคโนโลยีอุตสาหกรรม)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่อยู่.....

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดจันทบุรี

27/2 หมู่ที่ 5 ถนนรักศักดิ์มงคล ตำบลท่าช้าง

อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี

วันที่.....เดือน ธ.ค. ปี ๒๕๕๗ พ.ศ. ๒๕๕๗

เรื่อง แบบตอบรับการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์

อ้างถึง หนังสือคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์ ที่ ศธ ๐๕๕๒.๐๔ /

เนื่องด้วย นายบุญฤทธิ์ บัวระบัตติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการงานวิศวกรรม คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเก็บยางพาราแบบมีส่วนร่วม สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรม จำกัด จังหวัดจันทบุรี”

ทั้งนี้ ข้าพเจ้าขอเรียนให้ท่านทราบว่า เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางวิชาการ และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์

- ☒ มีความยินดีเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว
- ☐ ขัดข้องการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว เนื่องจาก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

ลายเซ็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

(นายประกอบ มังกร)
ผอ.สภย.จ.จันทบุรี

ที่อยู่ 34/5 หมู่ 6 ต.พวง

อ.เวียงมฤ

จ. จันทบุรี

92210

วันที่ 27 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๗

เรื่อง แบบตอบรับการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์

อ้างถึง หนังสือคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์ ที่ ศธ ๐๕๕๒.๐๔ /

เนื่องด้วย นายบุญฤทธิ์ บัวระบัด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการงานวิศวกรรม คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและอัญมณีศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเก็บยางพาราแบบมีส่วนร่วม สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรม จำกัด จังหวัดจันทบุรี”

ทั้งนี้ ข้าพเจ้าขอเรียนให้ท่านทราบว่า เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางวิชาการ และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์

- ☒ มีความยินดีเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว
- ☐ ขัดข้องการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว เนื่องจาก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

(..... นพดอง นวน.....)



ภาคผนวก ค

คู่มือการประเมิน และเกณฑ์การให้คะแนนการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนนที่คาดว่าจะได้รับ						%
		0	1	2	3	4	5	
1. ด้านการบริหารจัดการ	1. มีระเบียบของโรงรมที่เป็นไปตามกฎข้อบังคับของสหกรณ์							%
	2. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Job Description/Job Specification JD/JS) และกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม							
	3. ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง							
	4. จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม งบประมาณที่ชัดเจน							
	5. มีป้ายประกาศผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจุบันเพื่อความโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้							
รวมคะแนน								
2. ด้านกระบวนการผลิต	6. ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่นรมควันมีต้นทุนการผลิต เฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท/กก. (ไม่รวมราคาน้ำยางสด)							%
รวมคะแนน								
3. ด้านการตลาด	7. เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่างน้อย 4 แหล่ง							%
	8. บันทึกข้อมูลราคาขาย							
	9. บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้ง เช่น ต้นทุนการขนส่งค่าโทรศัพท์							
	10. มีการบันทึกการรับซื้อของโรงรมและของคู่แข่ง							
รวมคะแนน								

คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงพยาบาล

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนนที่คาดว่าจะได้รับ						%
		0	1	2	3	4	5	
4. ด้านการเงินการบัญชี	11. เอกสารหลักฐานในการเบิกจ่ายจะต้องลงนามโดยผู้จัดการและกรรมการทุกครั้ง							%
	12. มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงินโดยผู้ตรวจสอบกิจกรรมและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง							
รวมคะแนน								
5. ด้านบุคลากร	13. สมาชิกโรงมได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่นๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง							%
	14. เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ ควรมีการอบรมให้กับพนักงานโรงม							
รวมคะแนน								
6. ด้านรักษาสังแวดล้อม	15. ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน สกย. หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง							%
	16. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงมยางพารา เสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมปีละ 1 ครั้ง							
	17. คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนด							
รวมคะแนน								

สรุปเปอร์เซ็นต์การให้คะแนนในแต่ละด้าน

ด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ	ร้อยละ
ด้านที่ 2 ด้านกระบวนการผลิต	ร้อยละ
ด้านที่ 3 ด้านการตลาด	ร้อยละ
ด้านที่ 4 ด้านการเงินการบัญชี	ร้อยละ
ด้านที่ 5 ด้านบุคลากร	ร้อยละ
ด้านที่ 6 ด้านรักษาสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ
สถานภาพการบริหารจัดการ โรงรมยางพารา	ร้อยละ

เกณฑ์การให้คะแนนระบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา

- 0 ไม่มีหลักฐานและแนวทางที่สอดคล้องกับระบบ
- 1 ไม่มีหลักฐานแต่มีแนวทางที่สอดคล้องกับระบบ
- 2 มีหลักฐาน / ระบบครบตามข้อกำหนด แต่ยังนำไปปฏิบัติไม่สมบูรณ์หรือไม่มีหลักฐาน แต่มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
- 3 มีหลักฐานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
- 4 มีหลักฐานนำไปปฏิบัติและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
1. ด้านการบริหารจัดการ	1. มีกฎระเบียบของโรงเก็บ	ไม่มีการกำหนดกฎระเบียบของโรงเก็บ	มีแนวคิดว่าจะมีการกำหนดกฎระเบียบ	มีการกำหนดกฎระเบียบของโรงเก็บสมาชิกเข้าใจตรงกันแต่ไม่ได้จัดทำเป็นเอกสารหรือประกาศให้สมาชิกทราบ	มีการกำหนดกฎระเบียบของโรงเก็บที่จัดทำเป็นเอกสารพร้อมประกาศสมาชิกทราบแต่ยังไม่ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง	มีการกำหนดกฎระเบียบของโรงเก็บที่จัดทำเป็นเอกสารพร้อมประกาศสมาชิกทราบและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง
	2. มีผังโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	ไม่มีการจัดทำโครงสร้างและไม่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	มีแนวคิดว่าจะต้องจัดทำโครงสร้างองค์กร	ไม่มีผังโครงสร้างองค์กรแต่มีการตกลงกันเรื่องตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ	มีการจัดทำผังโครงสร้างองค์กรและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ไม่เป็นปัจจุบัน	มีการทำผังโครงสร้างและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นปัจจุบัน
	3. มีการประชุมและบันทึกการประชุมอย่างต่อเนื่อง	ไม่เคยมีการประชุม	มีแนวคิดที่จะจัดประชุมและจดบันทึกการประชุม	มีการจัดประชุมแต่ไม่มีการจดบันทึก	มีการจัดประชุมพร้อมจดบันทึกแต่ไม่ต่อเนื่อง	มีการจัดประชุมพร้อมจดบันทึกการประชุมอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
	4. จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรมงบประมาณที่ชัดเจน	ไม่มีการจัดทำแผนการดำเนินงาน	มีแนวคิดที่จะจัดทำแผนการดำเนินงาน	มีแผนการดำเนินงานแต่ไม่ครบถ้วน	มีแผนการดำเนินงานครบถ้วนแต่ไม่ปฏิบัติตามแผน	มีแผนการดำเนินงานและปฏิบัติตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง
	5. มีป้ายประกาศผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความโปร่งใสเป็นธรรมตรวจสอบได้	ไม่มีการประกาศผลการปฏิบัติงาน	มีแนวคิดที่จะประกาศผลการปฏิบัติงาน	มีประกาศผลการปฏิบัติแต่ไม่ต่อเนื่อง	มีการจัดทำประกาศผลการปฏิบัติงานแต่ไม่เป็นปัจจุบันและต่อเนื่อง	มีการจัดทำประกาศผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน
2. ด้านกระบวนการผลิต	6. ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่นรวมควรมีต้นทุนการผลิต เฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท/ก.ก. (ไม่รวมราคาน้ำยางสด)	ไม่มีความคิดที่จะลดต้นทุนการผลิต	มีแนวคิดที่จะลดต้นทุนการผลิต	สามารถลดต้นทุนการผลิตได้แต่ไม่ได้ตามเป้าหมาย	สามารถลดต้นทุนการผลิตได้แต่ สูงกว่าเป้าหมายเล็กน้อย	สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมายคือ ไม่เกิน 5.5 บาท/กก.
3. ด้านการตลาด	7. เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่างน้อย 4 แหล่ง	ไม่มีการเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้อ	มีแนวคิดที่จะเปรียบเทียบข้อมูลแหล่งผู้รับซื้อแต่ยังไม่ได้ปฏิบัติ	มีการเปรียบเทียบข้อมูลแหล่งผู้รับซื้อไม่ถึง 4 แหล่ง	มีการเปรียบเทียบข้อมูลแหล่งผู้รับซื้อ 4 แหล่ง แต่ปฏิบัติไม่สม่ำเสมอ	มีการเปรียบเทียบข้อมูลแหล่งผู้รับซื้อ 4 แหล่ง และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
	8. บันทึกข้อมูลราคาขาย ผลผลิตทุกครั้ง	ไม่มีการบันทึก ข้อมูลราคาขาย ผลผลิต	มีแนวคิดที่จะบันทึก ข้อมูลราคาขาย ผลผลิต	เริ่มมีการจดบันทึก แต่ไม่มีรูปแบบ ที่ชัดเจน	มีการจดบันทึกและมี รูปแบบที่ชัดเจนแต่ ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	มีการจดบันทึกเป็น รูปแบบที่ชัดเจนและ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
	9. บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้ง เช่น ต้นทุนการขนส่ง ค่าโทรศัพท์	ไม่มีการบันทึก ต้นทุนการตลาด	มีแนวคิดที่จะบันทึก ต้นทุนการตลาด	เริ่มมีการจดบันทึก แต่ไม่มีรูปแบบ ที่ชัดเจน	มีการจดบันทึกและมี รูปแบบที่ชัดเจนแต่ ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	มีการจดบันทึกเป็น รูปแบบที่ชัดเจนและ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
	10. มีการบันทึกการรับซื้อ ของโรงรมและของกลุ่มแข่งขัน	ไม่มีการบันทึก การรับซื้อของ โรงรมและของ กลุ่มแข่งขัน	มีแนวคิดที่จะจด บันทึกการรับซื้อ ของโรงรมและของ กลุ่มแข่งขันเพื่อ เปรียบเทียบ	เริ่มมีการจดบันทึก แต่ไม่มีรูปแบบที่ ชัดเจน	มีการจดบันทึกและมี รูปแบบที่ชัดเจน แต่ ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	มีการจดบันทึกเป็น รูปแบบที่ชัดเจนและ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
4. ด้านการเงินการบัญชี	11. เอกสารหลักฐานในการ เบิกจ่ายจะต้องลงนาม โดย ผู้จัดการและกรรมการทุกครั้ง	ไม่มีการจัดทำตาม ระบบ	มีแนวคิดที่จะทำตาม ระบบ	เริ่มมีการจัดทำตาม ระบบแต่ปฏิบัติ ไม่ต่อเนื่อง	จัดทำตามระบบและ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	จัดทำตามระบบและ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ถูกต้องชัดเจน

คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงพยาบาล

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
	12. มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงิน โดยผู้ตรวจสอบกิจการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง	ไม่มีการตรวจสอบติดตามด้านการเงินตามระบบ	มีแนวคิดที่จะตรวจสอบติดตามด้านการเงิน	เริ่มมีการตรวจสอบติดตามด้านการเงิน แต่ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	มีการตรวจสอบติดตามด้านการเงินอย่างต่อเนื่องแต่ไม่ได้รายงานต่อที่ประชุม	มีการตรวจสอบติดตามด้านการเงินอย่างต่อเนื่องพร้อมรายงานให้ที่ประชุมทราบ
5. ด้านบุคลากร	13. สมาชิกโรงมได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มีรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่นๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ไม่มีแนวคิดที่จะให้สมาชิกได้รับการอบรม	เริ่มมีแนวคิดที่จะให้สมาชิกได้รับการอบรม	สมาชิกได้รับการอบรมแต่ไม่ครบทุกคน	สมาชิกของโรงมได้รับการอบรมครบทุกคนแต่ไม่ได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	สมาชิกของโรงมได้รับการอบรมครบทุกคนและได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
	14. เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ควรมีการอบรมให้กับพนักงานโรงเก็บ	ไม่มีแนวคิดที่จะอบรมให้ความรู้กับพนักงานเมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้	เริ่มมีแนวคิดที่จะจัดอบรมความรู้ให้กับพนักงานเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยี	มีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยีแต่ปฏิบัติไม่สม่ำเสมอ	มีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยีและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	มีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยีและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
6. ด้านรักษาสสิ่งแวดล้อม	15. ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงานสภย. หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ไม่มีแนวคิดที่จะทำการประเมินจากหน่วยงาน สภย.	มีแนวคิดที่จะทำการประเมินผลจากหน่วยงาน สภย.	ไม่ผ่านการประเมินผลจากหน่วยงาน สภย.	มีความตั้งใจที่จะทำการผ่านการประเมินแต่ยังไม่ผ่าน	ผ่านการประเมินผลจากหน่วยงาน สภย.

คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงแรมยางพารา

ประเด็นการประเมิน	รายละเอียดการประเมิน	คะแนน				
		0	1	2	3	4
	16. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ประจำปีของ โรงแรมยางพาราเสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมปละ 1 ครั้ง	ไม่มีการจัดทำ รายงานผลการ ปฏิบัติงาน ประจำปีเสนอต่อ สกย.	มีแนวคิดที่จะจัดทำ รายงานผลการ ปฏิบัติงานประจำปี เสนอต่อ สกย.	เริ่มมีการจัดทำ รายงานผลการ ปฏิบัติงานประจำปี เสนอต่อ สกย. แต่ ไม่ถูกต้องชัดเจน	มีการจัดทำรายงานผล การปฏิบัติงาน ประจำปี เสนอต่อ สกย. แต่ปฏิบัติไม่ สม่าเสมอ	มีการจัดทำรายงานผล การปฏิบัติงาน ประจำปี เสนอต่อ สกย. และปฏิบัติ
	17. คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่าน เกณฑ์ของกระทรวง อุตสาหกรรมกำหนด	ไม่มีแนวคิดที่จะ ทำให้คุณสมบัติ ของน้ำทิ้งผ่าน เกณฑ์ของ กระทรวง อุตสาหกรรม	มีแนวคิดที่จะทำให้ คุณสมบัติของน้ำทิ้ง ผ่านเกณฑ์ของ กระทรวง อุตสาหกรรม	คุณสมบัติของน้ำทิ้ง ไม่ผ่านเกณฑ์ของ กระทรวง อุตสาหกรรม	มีความตั้งใจที่จะทำ ให้คุณสมบัติน้ำทิ้ง ผ่านเกณฑ์	คุณสมบัติของน้ำทิ้ง ผ่านเกณฑ์ของ กระทรวง อุตสาหกรรม



ประวัติย่อผู้วิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นายบุญฤทธิ์ บัวระบัดิ
วัน เดือน ปีเกิด	11 ตุลาคม 2528
สถานที่เกิด	27/1 หมู่ที่ 8 ตำบลศรีบุญเรือง อำเภศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู 39180
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	22 หมู่ที่ 6 ถนนบาราศนราดรุ ตำบลพลวง อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี 22210
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์สาขาวิชาเทคโนโลยีเครื่องกล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2543	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู
พ.ศ. 2546	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู
พ.ศ. 2548	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ปวส. (เทคโนโลยีเครื่องจักรกลการเกษตร) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี
พ.ศ. 2550	วิทยาศาสตรบัณฑิต วท.บ. (เกษตรกลวิธาน)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

พ.ศ. 2557

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

วิทยาเขตจันทบุรี

วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต วศ.ม.

(การจัดการงานวิศวกรรม)

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จันทบุรี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี