ผลและการวิจารณ์

การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพาราแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแซ้ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด จังหวัดจันทบุรี เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานการบริหารจัดการโรงรมยางพารา โดยการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ/ปฐมภูมิ และปัญหาต่างๆ ในโรงรมยางพาราทั้ง 2 โรงเพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของโรงรมยางพารา ซึ่งได้ทำการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโรงรมยางพารา โดยใช้การจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อน ใช้วิธีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การระดมสมองเพื่อวิเคราะห์หาศักยภาพของโรงรม 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 สำหรับหนี้สินหรือเงินกู้ เฉลี่ย 5,000 – 10,000 บาทต่อเดือน วัตถุประสงค์ในการกู้ยืม เพื่อใช้จ่ายในครอบครัว ในการประกอบอาชีพใช้เป็นทุนในการศึกษาบุตร และใช้ในการชำระหนี้ สำหรับการเข้ามาเป็นสมาชิกในกลุ่มอาชีพ เป็นการเข้าด้วยตนเองเพื่อต้องการเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัวและต้องการนำผลผลิตมาแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า โดยส่วนใหญ่เข้าร่วมเป็นสมาชิกมาแล้วเฉลี่ย 6-10 ปี

ส่วนที่ 1 การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน และปัญหาต่างๆ ในการบริหารจัดการโรงรมยางพาราทั้ง 2 โรง และนำข้อมูลมาสังเคราะห์ และจากการดำเนินกิจกรรมนี้ คณะผู้วิจัยได้ทราบข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ของโครงสร้างการจัดองค์กรโรงรม ที่สรุปได้ทั้งหมด 5 ด้านคือ

1. ด้านบริหารจัดการองค์กร

โรงรมยางพาราดำเนินธุรกิจเหมือนกับสหกรณ์การเกษตรทั่วไป แต่จะเน้นเรื่องธุรกิจการบริหารโรงอบ/รมยาง เป็นโรงรมยางพาราขนาดเล็กมีสมาชิกโดยเฉลี่ยประมาณ 150 คน มีทุนในการดำเนินงานน้อย ในระยะแรกอาจจะไม่สามารถจัดจ้างผู้จัดการได้คณะกรรมการดำเนินการและสมาชิกจะต้องร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ และมีความเสียสละพอสมควรเพื่อช่วยกันบริหารงานของโรงรมให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการดำเนินการได้แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

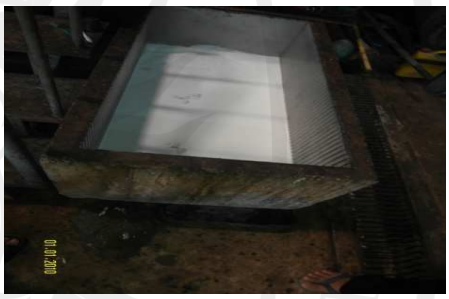
2. ด้านการบริหารการผลิต

จากข้อมูลพื้นฐานผู้วิจัยได้ทราบถึงวิธีการและขั้นตอนในการผลิตยางแผ่นรมควัน ซึ่งพอจะประมวลวิธีการและขั้นตอนได้ดังนี้

2.1 การรับซื้อน้ำยางสด

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

ภาพประกอบ 6 ป้ายประกาศรับซื้อน้ำยางสด



ภาพประกอบ 7 การเก็บรวบรวมน้ำยางสด

2.2 การแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบ

ปล่อยน้ำยางและน้ำสะอาดลงในตะกงตามขีดตะกงที่กำหนดไว้ ใส่น้ำกรดฟอร์มิคลงในตะกงแล้วกวนให้เข้ากันกับน้ำยางและน้ำสะอาดขั้นตอนนี้ต้องกวนผสมสารเคมีให้กระจายตัวพร้อมทั้งกวาดเอา ฟองอากาศ ที่เกิดขึ้นออกให้หมด ใส่แผ่นเสียบเมื่อยางแข็งตัวแล้วฉีดน้ำสะอาดให้หล่อเลี้ยงเหนือผิวยางทิ้งไว้ 1 คืน วันรุ่งขึ้นหากน้ำเหนือผิวยางแห้งให้ฉีดน้ำเพื่อให้ท่วมยางแล้วค่อยๆ ดึงแผ่นเสียบขึ้น ล้างยางในรางจนสะอาดแล้ว จัดเรียงให้เป็นระเบียบในการรีดยาง เอายางจากรางน้ำขึ้นจักรรีด ยางที่รีดเสร็จแล้วให้วางพาดให้เรียบร้อยบนราวไม้ไผ่จนเต็มราว

ภาพประกอบ 8 การตรวจหาเปอร์เซ็นต์ยาง

ภาพประกอบ 9 การใส่แผ่นเสียบทำแผ่นยาง

ภาพประกอบ 10 การล้างยางในน้ำสะอาด

ภาพประกอบ 11 การรีดแผ่นยาง

ภาพประกอบ 12 การเรียงยางแผ่นดิบ

ภาพประกอบ 13 ยางแผ่นดิบที่นำมาผึ่งรอการรมควัน

2.3 การแปรรูปเป็นยางรมควัน

ติดไฟในเตาที่จะใช้สำหรับรมควันเพื่อไล่ความชื้นที่อยู่ในเตาออกก่อนที่จะนำใส่ชั้น ยางแผ่นดิบที่แขวนไว้บนชั้นแขวนยาง เข้าเตาอบ หรือเตารมควัน ซึ่งเตาที่สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแซ้มและวังพรหมใช้ คือ เตารมควันตามแบบการก่อสร้างปี พ.ศ. 2538 สามารถบรรจุได้ 6 ชั้น ดูแลเติมเชื้อไม้ฟื้นลงในเตาเพื่อให้เตาได้รับความร้อนคงที่เป็นเวลา 4 วัน

ภาพประกอบ 14 ลักษณะห้องอบยางของสหกรณ์

ภาพประกอบ 15 การเรียงแผ่นยางในห้องอบ

ภาพประกอบ 16 แผ่นยางขณะอบรมควัน

ภาพประกอบ 17 แผ่นยางที่ผ่านการอบ

2.4 การคัดคุณภาพยาง

นำชั้นแขวนยางออกจากเตาตั้งไว้ให้เย็นตรวจสอบแผ่นยางว่าสุกสม่ำเสมอตลอดแผ่นหรือไม่ ถ้ามีส่วนที่ไม่สุก ไม่เกินร้อยละ 5 ของแผ่นยางสามารถทำการตัดออกได้เลย (เรียกว่า การคัดติ้ง) แต่ถ้ามียางที่ไม่สุกเกินกว่าร้อยละ 5 ของแผ่นยางจะนำกลับไปเข้าเตาอบใหม่อีกครั้ง ทำการคัดแยกแผ่นยางที่ผ่านการรมแล้วออกเป็น 2 ส่วน คือ ยางแผ่นที่รมแล้วสุกเรียบทั้งแผ่น และยางแผ่นที่รมแล้วมีลักษณะเป็นตุ่มหรือฟองอากาศในแผ่นมากหรือที่เรียกว่า ยางฟองออกจากกันซึ่งยางแผ่นทั้งสองชนิดราคาไม่เท่ากัน นำยางคัดติ้งมารวมกันแล้วอัดเป็นแท่งก้อนขนาด 33.3 กิโลกรัมเพื่อรอจำหน่ายต่อไป

ภาพประกอบ 18 เศษยางที่ผ่านกระบวนการคัดติ้ง

ภาพประกอบ 19 เศษยางจากการคัดติ้งมาอัดก้อนเพื่อจำหน่าย

ภาพประกอบ 20 การชั่งน้ำหนักและคัดแยกประเภทยาง

ภาพประกอบ 21 ยางที่ผ่านการคัดแยกแล้วรอจำหน่าย

2.5 วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตแต่ละขั้นตอน

2.5.1 วัสดุที่ใช้ในขั้นตอนการรับซื้อน้ำยาง เช่น แผ่นป้ายประกาศราคารับซื้อน้ำยาง เครื่องชั่ง ถ้วยสำหรับใส่ตัวอย่างน้ำยาง เครื่องสำหรับรีดตัวอย่างยาง สมุดจดบันทึกรายการและใบเสร็จบันทึกรายการ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2.5.2 วัสดุที่ใช้ในขั้นตอนการแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบ เช่น สายยางสำหรับส่งน้ำยาง ตะกงยาง แผ่นเสียบสำหรับแยกยางในตะกงออกเป็นแผ่น สารเคมีที่ใช้สำหรับผสมน้ำยางให้จับตัว เครื่องรีดยางแผ่นดิบ ชั้นสำหรับแขวนยางแผ่นดิบและไม้ไผ่สำหรับแขวนยางแผ่นดิบ

2.5.3 วัสดุที่ใช้ในขั้นตอนการแปรรูปเป็นยางรมควัน เช่น รถยกลาก เชื้อเพลิงที่ใช้สำหรับติดไฟอบ/ รมยางแผ่นดิบ และพลั่วหรือที่ตักขี้เถ้าออกจากเตา

2.5.4 วัสดุที่ใช้ในขั้นตอนการคัดคุณภาพยาง เช่น กรรไกรสำหรับตัดยาง, เครื่องอัดยางคัตติ้ง

2.5.5 วัสดุอุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต เช่น ถังเก็บน้ำ มอเตอร์สูบน้ำ ถังน้ำ แปรงสำหรับขัด/ทำความสะอาดตะกงยาง 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 และยางคัตติ้ง

2.7 ปัญหาที่พบจากกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถสรุปปัญหาได้ดังนี้

2.7.1 ปัญหาที่พบจากขั้นตอนการรับซื้อน้ำยางมีดังนี้

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

2) การเจือปนน้ำลงในน้ำยางสด เพราะสมาชิกของโรงรมมีความคิดว่าการเติมน้ำทำให้น้ำหนักยางเพิ่มขึ้น แต่ในทางกลับกันจะทำให้เกิดผลเสียหายต่อการผลิต

3) การผสมสารป้องกันการจับตัวของน้ำยาง เนื่องจากมีสวนยางพาราเปิดกรีดจำนวนมากจึงทำให้การเก็บน้ำยางสดใช้เวลานานทางโรงรมจึงควรมี บริการน้ำยาที่สามารถผสมแทนสารป้องกันการจับตัว

2.7.2 ปัญหาที่พบจากขั้นตอนการแปรรูปยางแผ่นดิบ มี 3 ประการคือ

1) อุปกรณ์ชำรุด เนื่องจากอุปกรณ์ดำเนินการผลิตมีการใช้งานมาตั้งแต่เริ่มดำเนินการทางโรงรมควรจะมีการวางแผ่นงบประมาณการซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2) แรงงานเนื่องจากแรงงานส่วนใหญ่เป็นชาวสวนผลไม้เมื่อถึงเทศกาลผลไม้ แรงงานเหล่านี้จำเป็นต้องเก็บเกี่ยวผลไม้จากสวนของตัวเองหรือบางรายก็ไปรับจ้างตามสวนซึ่งมีค่าจ้างที่สูงกว่า จึงจำเป็นต้องจัดหาแรงงานมาเสริมในช่วงที่คนงานประจำลาหยุด ซึ่งทำให้การดำเนินการแปรรูปไม่เต็มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากต้องบอกวิธีการและเทคนิคในการทำงานกันใหม่

3) น้ำเสีย เพราะขบวนการผลิตแปรรูปยางพาราจะมีน้ำเสียออกมาทำให้เกิดมลพิษกับชุมชน

2.7.3 ปัญหาที่พบจากขั้นตอนการแปรรูปยางแผ่นรมควัน มี 2 ประการคือ

1) ความร้อนไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากเตาอบมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ไม่ได้มีการบำรุงรักษาและผู้ที่รับผิดชอบเติมเชื้อเพลิงไม่ได้ดูแลอย่างสม่ำเสมอ

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) มีรายละเอียดดัง ต่อไปนี้

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

1) ยางแผ่นรมควัน คือ ผลผลิตในกลุ่มที่มีคุณภาพดีที่สุด

2) ยางฟอง คือ ยางแผ่นที่ผ่านการรมควัน แต่เกิดข้อบกพร่องในกระบวนการผลิต จึงทำให้แผ่นยาง มีลักษณะเป็นฟองอากาศในเนื้อยาง ซึ่งถูกจัดว่ามีตำหนิ

3) ยางแผ่นผึ่งแห้ง จะมีเฉพาะบางช่วง ที่มีน้ำยางสดมากเกินกำลังการผลิตของโรงรม

4) ยางคัตติ้ง คือ เศษชิ้นส่วนของยางที่ได้จากการตัดแต่งยางแผ่นรมควันให้มีลักษณะเป็นสี่เหลี่ยมสวยงาม

5) เศษยางหรือขี้ยาง คือ เศษยางที่ได้มาจากการล้างถังใส่น้ำยางสดที่สมาชิกนำมาขายหรือน้ำยางที่ติดอยู่ที่ก้นถังหรือภาชนะบรรจุระหว่างการผลิต

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

3.1.2 ราคา (Price) การกำหนดราคาในการซื้อขายยางแผ่นรมควันนั้น โรงรมยางพารา ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดราคา แต่ราคาจะถูกกำหนดโดย ตลาด ซึ่งเป็นลักษณะปกติของตลาดผู้ซื้อน้อยราย

3.1.3 การจัดจำหน่ายทั้ง 2 โรง มีรูปแบบเหมือนกัน คือ เป็นการจัดจำหน่ายโดยอ้อม ซึ่งหมายถึง การจัดจำหน่ายที่มีคนกลางเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยมีรูปแบบการจัดจำหน่ายคือ เมื่อทำการผลิตยางแผ่นรมควัน และสินค้าอื่น ๆ ของโรงรมเรียบร้อยแล้ว ก็จะจำหน่ายให้กับผู้ซื้อ ซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางในท้องถิ่น โรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่

3.1.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) สำหรับการส่งเสริมการตลาดนั้น โรงรมยางพารายังไม่มีวิธีการในการส่งเสริมการตลาด ซึ่งในแง่ของการบริหารการตลาดโรงรมนั้น จะแยกพิจารณาได้เป็น 2 ประเด็น ได้แก่

1) การส่งเสริมให้สมาชิก ที่นำน้ำยางสดไปขายให้กับคู่แข่ง (พ่อค้ารับซื้อน้ำยาง) นำน้ำยางกลับมาขายให้กับโรงรม

2) ส่งเสริมให้เกษตรกรที่ยังไม่เป็นสมาชิกให้หันมาสมัครสมาชิกเพิ่มขึ้น แต่จากการลงพื้นที่เพื่อศึกษาด้านการตลาด ยังไม่พบว่า มีโรงรมใดจะใช้วิธีการในการส่งเสริมการตลาดดังกล่าว

3.2 การแข่งขัน (Competition) พบว่า โรงรมประสบปัญหาการแข่งขันอยู่บ้าง แต่ความรุนแรงในการแข่งขันจะแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ซึ่งประเด็นการแข่งขันของโรงรมยางพาราเมื่อวิเคราะห์แล้ว พบว่า

3.2.1 คู่แข่งขันที่สำคัญ คือ ผู้รับซื้อน้ำยางอิสระเป็นพ่อค้าที่มารับซื้อน้ำยางจากเกษตรกร โดยตั้งจุดรับซื้อน้ำยางใกล้กับแหล่งที่มีการผลิต

3.2.2 กลยุทธ์หลักของคู่แข่งขัน ผู้รับซื้อน้ำยางอิสระจะนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาแข่งขันกับโรงรมยางพารา ได้แก่ การจ่ายเงินค่าน้ำยางทันทีที่เกษตรกรนำน้ำยางมาขายหรือจ่ายในวันถัดไปเพียงแค่ 1-2 วัน และยอมให้เกษตรกรเบิกเงินล่วงหน้าแล้วค่อยนำน้ำยางมาส่งให้ในภายหลัง

4. ด้านบริหารการเงิน การบัญชี

4.1 ทุนในการดำเนินการ ผลจากการศึกษาพบว่าเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของโรงรมแต่ละแห่งจะมีแหล่ง เงินทุนอยู่ 2 แหล่ง คือ

4.1.1 การระดมหุ้นจากสมาชิก เป็นการชักชวนให้เกษตรกรชาวสวนยางสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกของโรงรมโดยการเข้าหุ้นกันซึ่งวิธีนี้นอกจากจะทำให้โรงรมมีเงินทุนในการดำเนินการแล้วยังจะสามารถทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่า ตัวเองก็ เป็นเจ้าของโรงรมคนหนึ่งด้วยและสมาชิกก็จะได้ผลประโยชน์จากเงินปันผลเฉลี่ยคืน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

4.1.2 แหล่งเงินกู้จากสถาบันการเงินต่างๆ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์ รวมถึงเงินกู้จากเงินกองทุนหมู่บ้าน เป็นต้น ซึ่งแหล่งเงินทุน เหล่านี้จะคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ และมีกำหนดคืนในระยะยาว

4.2 ด้านการบัญชี โรงรมจะมีการจัดหาพนักงานจัดทำบัญชีโดยการคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ด้านบัญชี โดยตรงซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นคนในพื้นที่ รูปแบบการทำบัญชีก็จะมีรูปแบบที่ถูกต้องตามหลักการบัญชีมีการแสดงรายรับ – รายจ่าย เงินของโรงรมประจำปี มีงบดุล งบกำไรขาดทุน ซึ่งต้องมีการสรุปผลการประกอบการประจำปีแจ้งให้สมาชิกทราบ

4.3 การจัดสรรผลกำไรของโรงรม ในส่วนของการจัดสรรผลกำไรปลายปีของโรงรมนั้นก็จะจัดสรรตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

5. ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

จากการลงพื้นที่ศึกษาข้อมูล พบว่าทั้ง 2 โรงรมจะให้ความสำคัญในเรื่องของผลกำไรจากการดำเนินงานมากที่สุดแต่ในด้านสิ่งแวดล้อมของโรงรมนั้นทั้ง 2 โรงรมยังไม่ให้ความสำคัญมากนักเพราะจากการสังเกตพบว่าบริเวณภายในและภายนอกของโรงรมยังไม่สะอาดจึงจำเป็นจะต้องปรับปรุงในเรื่องของความสะอาดเพื่อให้โรงรมมีภูมิทัศน์ที่น่าปฏิบัติงานมากขึ้นโดยให้คำแนะนำกับพนักงานของโรงรมในเรื่องของการทำระบบ 5 ส. เพื่อความสะดวก 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)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

การวิเคราะห์ SWOT

ปัจจัยที่ทำให้โรงรมประสบความสำเร็จ

จุดแข็ง (Strengths)

1. ด้านการบริหาร

1.1 โครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานภายใต้คณะกรรมการของโรงรมที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกและมีผู้จัดการบริหารโรงรมชัดเจน

1.2 ความมีอิสระในการบริหารงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว

1.3 มีเงินปันผลให้กับสมาชิกในอัตราที่สูงซึ่งสมาชิกพึงพอใจ

1.4 เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการเป็นทุนที่ได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิกจึงไม่มีต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ย)

1.5 มีสมาชิกเพิ่มขึ้นและทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้นทำให้โรงรมมีเงินทุนหมุนเวียนอย่างเพียงพอและสมาชิกรู้สึกมีความเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมมากขึ้น

1.6 มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานด้วยการให้สวัสดิการต่างๆ เช่น จัดหาที่พักให้พนักงาน มีโบนัส เบี้ยเลี้ยง ประกันชีวิตให้กับพนักงาน และคณะกรรมการทำให้พนักงานมีความรู้สึกรักองค์กรและทุ่มเทกับงาน

2. ด้านการตลาด

2.1 เกณฑ์การกำหนดราคารับซื้อน้ำยางให้กับสมาชิก ใช้วิธีนำผลผลิตไปขายก่อนแล้วค่อยนำมาตั้งราคาให้กับสมาชิกภายหลังหรือเรียกว่า ระบบ กงสี ทำให้ช่วยลดความเสี่ยง

2.2 การจัดจำหน่ายผลผลิตทำได้สะดวก เนื่องจากบริษัทผู้รับซื้อจะตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียงประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

2.3 มีกิจกรรมพิเศษเสริมรายได้ เช่นร้านค้าสหกรณ์ การนำสินค้าทางการเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้กับสมาชิก ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้และผลกำไรให้กับโรงรม

3. ด้านการผลิต

3.1 การผลิตยางแผ่นรมควันภายในโรงรมมีลักษณะงานที่ทำเหมือนเดิมซ้ำๆ ทุกวันจึงทำให้พนักงานเกิดความชำนาญและทำให้ลดการสูญเสียระหว่างผลิต

3.2 มีระบบควบคุมคุณภาพการผลิต โดยแบ่งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนตามโครงสร้างการบริหาร

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3.3 มีการปรับปรุงเตาเผา วัสดุอุปกรณ์ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมในการผลิตไม่ทำให้เกิดการสูญเสียหรือลดค่าใช้จ่ายลงได้

3.4 เพิ่มอุปกรณ์ในด้านการผลิต เช่น ตะกง ตะแกรงกรองน้ำยาง จักรรีดยาง ฯลฯ

4. ด้านการเงินการบัญชี

4.1 มีเงินทุนเพียงพอ/มีแหล่งเงินทุนสนับสนุน

4.2 มีการวางแผนเงินทุน/การบริหารทางการเงิน

4.3 มีการทำบัญชีรายรับ รายจ่ายที่ดี

4.4 มีรายได้ผลตอบแทน/คุ้มกับการลงทุน

4.5 เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานเป็นทุนที่ได้จากการระดมทุนจากสมาชิกจึงไม่มีต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ย)

5. ด้านสิ่งแวดล้อม

5.1 บ่อน้ำเสียอยู่ไกลจากส่วนปฏิบัติงาน

5.2 บ่อนน้ำเสียมีขนาดใหญ่เพียงพอต่อการรับน้ำเสียของสหกรณ์

5.3 พื้นที่ส่วนสำนักงาน และส่วนปฏิบัติงานแบ่งแยกกันชัดเจน

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ด้านการบริหาร

1.1 คณะกรรมการบริหารงานของโรงรมไม่มีค่าตอบแทนในการทำงานทำให้บางคนรู้สึกว่าเป็นงานที่เหนื่อยเปล่าจึงไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

1.2 คณะกรรมการที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงรมไม่ได้บริหารเวลาให้แน่นอนสำหรับการมาปฏิบัติงานของโรงรม

1.3 ระบบการจัดเก็บข้อมูลยังไม่ถูกต้องและยังไม่ทันสมัยเนื่องจากยังไม่ได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้

1.4 วาระการทำงานของประธานและคณะกรรมการสั้นเกินไป

1.5 ขาดแคลนแรงงานบางส่วนในช่วงเทศกาลและฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลไม้

1.6 คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการ

1.7 มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารงาน

1.8 การทำงานของคณะกรรมการยังขาดการวางแผนงานที่รัดกุม

1.9 การเก็บทะเบียนคุมวัสดุไว้กับคณะกรรมการคนใดคนหนึ่งทำให้ไม่สะดวกในการทำงานและขาดการตรวจสอบ

1.10 ขาดการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ไม่มีอำนาจสิทธิขาดในการตัดสินใจ และขาดการรับผิดชอบในการตัดสินใจ

2. ด้านการตลาด

2.1 โรงรมขาดการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็ง ทำให้ไม่สามารถติดต่อตลาดต่างประเทศได้

2.2 เจ้าหน้าที่ขาดข้อมูลและความรู้ที่รวดเร็วทางด้านการตลาดยางพารา

2.3 ทางโรงรมทราบราคาขายล่วงหน้าแต่บางครั้งราคาไม่ชัดเจน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

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 จำนวนเงินทุนขึ้นอยู่กับการระดมหุ้นของสมาชิกทำให้ส่งผลกระทบต่อยอดเงินทุนที่จะใช้ในการดำเนินงาน

5. ด้านสิ่งแวดล้อม

5.1 ไม่มีการสร้างบ่อดัก หรือตกตะกอนก่อนลงสู่บ่อน้ำทิ้ง

5.2 ทางระบายน้ำเสียจากแหล่งผลิตไปยังบ่อน้ำทิ้งยังไม่เป็นระบบ

5.3 บริเวณการปฏิบัติงานยังไม่สะอาด อาจส่งผลต่อคุณภาพของผลผลิต

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 บริษัทผู้รับซื้อผลผลิตมีความเชื่อมั่นในคุณภาพผลผลิตของโรงรมทำให้โรงรมมีอำนาจต่อรองราคาเพิ่มขึ้น

2.2 เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารในปัจจุบันมีความสะดวก รวดเร็วเอื้ออำนวยต่อการตรวจสอบราคาในตลาด

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

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 เนื้อที่ภายในสหกรณ์ยังเหลือพอที่จะทำบ่อดักหรือบ่อน้ำทิ้งเพิ่ม

5.2 หากมีหน่วยงานเข้าไปช่วยในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานก็จะทำให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

อุปสรรค (Threats)

1. ด้านการบริหาร

1.1 ระเบียบของสหกรณ์ทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงานของประธานและคณะกรรมการทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง

1.2 ไม่ได้รับความร่วมมือจากองค์กรส่วนท้องถิ่น เช่น อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน

2. ด้านการตลาด

2.1 การเปลี่ยนแปลงราคายางพาราของตลาดโลกจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลกำไรของสหกรณ์

2.2 ในบริเวณใกล้เคียงมีคู่แข่งตั้งจุดรับซื้อน้ำยาง

3. ด้านการผลิต

3.1 เชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตมีราคาสูงเพราะเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่จะเป็นไม้เงาะแต่เนื่องจากในปัจจุบันอุตสาหกรรมไม้เงาะกำลังเป็นที่ต้องการของตลาดในการผลิตถ่านทำให้ไม้เงาะราคาแพง

3.2 ในฤดูร้อนโรงรมต้องหยุดผลิตเพราะเป็นช่วงการปิดกรีดของชาวสวนยาง ทำให้โรงรมมีการผลิตไม่ต่อเนื่องและในฤดูฝนจะมีน้ำยางน้อยบางครั้งมีน้ำปะปนมาด้วย

4. ด้านการเงินการบัญชี

4.1 ขาดอุปกรณ์ในการเก็บข้อมูลทางสถิติเพื่อการวางแผนทางการตลาด

4.2 สมาชิกยังขาดความร่วมมือในการรวมกลุ่มเพื่อหาแหล่งทุนสนับสนุนกิจการของสหกรณ์

5. ด้านสิ่งแวดล้อม

5.1 พื้นที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนมีขอบเขตที่จำกัด

5.2 ขาดความรู้ในการจัดการด้านสุขอนามัย และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

TOWS Matrix

สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังแซ้ม จำกัด

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังแซ้ม จำกัด

	S:	**W:**
ปัจจัยแวดล้อมภายใน	**S1** โครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานภายใต้คณะกรรมการของโรงรมที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกและมีผู้จัดการ บริหารโรงรมชัดเจน **S2** ความมีอิสระในการบริหารงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว **S3** มีเงินปันผลให้กับสมาชิกในอัตราที่สมาชิกพึงพอใจ **S4** เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการเป็นทุนที่ได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิกจึงไม่มีต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ย) **S5** มีสมาชิกเพิ่มขึ้นและทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้น ทำให้โรงรมมีเงินทุนหมุนเวียนอย่างเพียงพอและสมาชิกรู้สึกมีความเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม **S6** การจัดจำหน่ายผลผลิตทำได้สะดวก เนื่อง จากบริษัทผู้รับซื้อจะตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียง ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง	**W1** วาระการทำงานของประธาน และคณะกรรมการสั้นเกินไป **W2** ขาดแคลนแรงงานบางส่วนในช่วงเทศกาลและฤดูกาลทำสวนผลไม้ **W3** ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการตลาดยางพารา **W4** โรงรมจะประสบปัญหาเรื่องต้นทุนเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตสูง **W5** พนักงานที่ปฏิบัติงานในด้านการผลิตของโรงรมจะอาศัยการสอนงานต่อๆ กัน ไม่มีการฝึกอบรมอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ
ปัจจัยแวดล้อมภายนอก		

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 5 (ต่อ)

O:	**กลยุทธ์ SO**	**กลยุทธ์ WO**
O1 โรงรมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาล โดย สกย. และเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยการให้คำแนะนำและให้ความรู้ในการทำยางแผ่นรมควัน **O2**เมื่อท้องถิ่นให้อิสระในการทำงานประธาน และคณะกรรมการ จึงมีความคล่องตัวในการทำงาน	**S1O1** คณะกรรมการโรงรมมีการเข้าร่วมกิจกรรมหรืออบรมกับทาง สกย. **S2O2** มีการเชิญองค์กรท้องถิ่นเข้าร่วมในการประชุมหรือการจัดกิจกรรม	**W1O2** ให้องค์กรหรือหน่วยงานในท้องถิ่น เข้าร่วมในการสรรหาคณะกรรมการดำเนินงาน เป็นการระดมความคิดเห็นและประสบการณ์จากแต่ละหน่วยงาน **W2O2** ติดตามอัตราการว่างงาน ของประชาชน ในพื้นที่ จากหน่วยงานท้องถิ่น **W3O1** ส่งเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ เข้าร่วมอบรมกับทาง สกย.
T:	**กลยุทธ์ ST**	**กลยุทธ์ WT**
T1 ระเบียบของสหกรณ์ทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงานของประธาน และคณะกรรมการทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง **T2**ไม่ได้รับความร่วมมือจากองค์กรส่วนท้องถิ่น เช่น อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน	**S1T1** มีกรอบและข้อกำหนดในการสรรหาคณะกรรมการที่ชัดเจน **S2T2** มีการเชิญเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานท้องถิ่น เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในการตรวจสอบ หรือดำเนินงาน	**W3T2** อบรมหรือเสวนาเพื่อกำหนดกรอบและ แผนในการดำเนินงาน **W1T1** กำหนดระเบียบข้อบังคับในการสรรหาสมาชิก หรือทีมบริหารสหกรณ์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

TOWS Matrix

สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังพรหม จำกัด

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวังพรหม จำกัด

ปัจจัยแวดล้อมภายใน / ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	**S:**	**W:**
	S1 โครงสร้างองค์กรมีการบริหารงานภายใต้คณะกรรมการของโรงรมที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกและมีผู้จัดการ บริหารโรงรมชัดเจน **S2** ความมีอิสระในการบริหารงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว **S3** มีเงินปันผลให้กับสมาชิกในอัตราที่สูงซึ่งสมาชิกพึงพอใจ **S4** เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการเป็นทุนที่ได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิกจึงไม่มีต้นทุนของเงินทุน (ดอกเบี้ย) **S5** การจัดจำหน่ายผลผลิตทำได้สะดวก เนื่องจากบริษัทผู้รับซื้อจะตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียง ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนส่ง	**W1** มีแบบโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่ชัดเจนไม่มีการกำหนดภาระหน้าที่ให้ชัดเจนตลอดจนไม่มีการวางแผนงานที่เป็นรูปธรรม **W2** คณะกรรมการที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงรมไม่ได้บริหารเวลาให้แน่นอนสำหรับการมาปฏิบัติงานของโรงรม **W3** ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการตลาดยางพาราโดยเฉพาะด้านการตลาด **W4** คุณภาพการผลิตไม่คงที่บางครั้งยางแผ่นรมควันมีสิ่งสกปรกเจือปนทำให้คุณภาพต่ำ **W5** พนักงานที่ปฏิบัติงานในด้านการผลิตของโรงรมจะอาศัยการสอนงานต่อๆกัน ไม่มีการฝึกอบรมอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 6 (ต่อ)

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

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

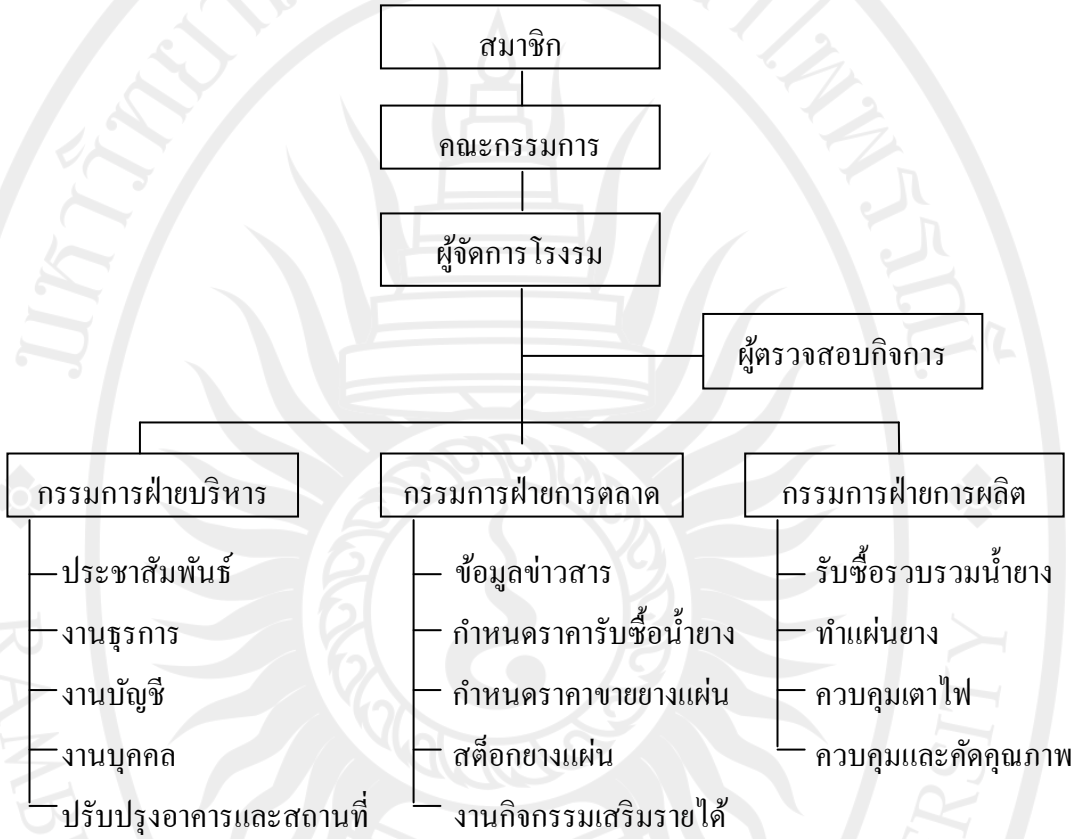
ตาราง 6 (ต่อ)

T:	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
T4 ในช่วงฤดูร้อนโรงรมต้องหยุดผลิตเพราะเป็นช่วงการปิดกรีดของชาวสวนยาง ทำให้โรงรมผลิตไม่ต่อเนื่อง และในฤดูฝนจะมีน้ำยางน้อย บางครั้งมีน้ำปะปนมาด้วย **T5** การเปลี่ยนแปลงราคายางพาราของตลาดโลกจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลกำไรของโรงรม		

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

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

โครงสร้างลักษณะการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางวังแซ้ม จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด (Organization Chart)



ภาพประกอบ 24 โครงสร้างลักษณะการบริหารจัดการ

บทบาทหน้าของผู้ปฏิบัติงานในโรงรมยางพารา จากโครงสร้างการบริหารโรงรมยางพารา ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานดังนี้

1. ผู้จัดการโรงรม มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1.1 วางแผนงาน นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงรมยางพารา

1.2 ควบคุมและบังคับบัญชาพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

1.3 บริหารจัดการงบประมาณการใช้จ่ายเงินของโรงรมให้เป็นไปด้วยความ เหมาะสม ให้เกิดประสิทธิภาพ

1.4 มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมแก่รองผู้จัดการฝ่ายต่างๆ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลแผนกงานดังนี้

2.1 งานประชาสัมพันธ์ รวบรวมข้อมูลทั่วไปและข้อมูลที่เกี่ยวกับยางพาราและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ

2.2 งานธุรการ รับผิดชอบเกี่ยวกับเอกสารเข้า – ออกและจัดเก็บพิมพ์เอกสารต่างๆ

2.3 งานบัญชี ควบคุมดูแลบันทึกรายรับ-รายจ่าย จัดทำบัญชีของโรงรม

2.4 งานการเงิน จัดการระบบการเงิน จัดเก็บเงินทุนและจัดสรรการใช้จ่ายเงินของโรงรม จ่ายเงินให้กับสมาชิกเก็บรักษาเงินสด

2.5 งานบุคคล สรรหาคัดเลือกบุคลากร แรงงาน ดูแลสวัสดิการของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมสัมมนาให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการโรงรม

2.6 งานด้านอาคารสถานที่ ดูแลความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ซ่อมแซมปรับปรุงโรงรมทั้งภายในและภายนอกโรงรม

3. รองผู้จัดการฝ่ายการตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

3.1 งานข่าวสารข้อมูล ติดตามข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการตลาดยางพาราราคาซื้อราคาขายข้อมูลข่าวสารทั่วไป

3.2 งานกำหนดราคาซื้อ-ขายน้ำยางรวบรวมข้อมูลราคารับซื้อน้ำยางสดและกำหนดราคาซื้อน้ำยางสด

3.3 งานกำหนดราคาขายยางแผ่นรวบรวมข้อมูล ราคาขายยางแผ่นและตัดสินใจเลือกแหล่งขายยาง

3.4 งานสต็อกยาง เช็คสต็อกยางและตัดสินใจกำหนดวันเวลาที่จะขาย

3.5 งานกิจกรรมเสริมรายได้ ดำเนินการกิจกรรมเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงรมและดำเนินการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากยาง

4. รองผู้จัดการฝ่ายการผลิต มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

4.1 งานรับซื้อน้ำยาง ชั่งน้ำหนักยางสดเก็บตัวอย่างน้ำยางสดและนำไปทำแผ่นยางตัวอย่างเพื่อหาน้ำหนักยางแห้งที่แท้จริง

4.2 งานจัดทำแผ่นยาง ขจัดสิ่งที่เจือปนในน้ำยางผสมสารเคมีทำแผ่นยาง

4.3 งานควบคุมอุณหภูมิ ควบคุมอุณหภูมิและเติมเชื้อเพลิงให้ความร้อนกระจายทั่วห้องรม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

4.4 งานควบคุมและคัดคุณภาพยาง คัดชั้นยางแผ่น ตัดตำหนิบนแผ่นยาง

4.5 งานซ่อมบำรุง ดูแลซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต

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

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่มั่นคง มุ่งส่งเสริมสร้างสรรค์สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเอื้ออาทรต่อชุมชน พัฒนาตนให้เข้มแข็งและยั่งยืน

ภารกิจ (Mission)

1. ผลิตยางแผ่นรมควันที่มีคุณภาพ
2. ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้คุณธรรมและจริยธรรมให้แก่สมาชิกและกลุ่มเกษตรกร
3. พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
4. ส่งเสริมอาชีพ/ความรู้ด้านการผลิต พัฒนาคุณภาพชีวิตของกลุ่มสมาชิกและกลุ่มเกษตรกรและชุมชน
5. พัฒนาเชื่อมโยงเครือข่ายของขบวนการสหกรณ์
6. จัดการอบรมให้ความรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงินและการบัญชี ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ (Goals)

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

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. เพื่อให้สมาชิกสามารถผลิตยางแผ่นดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศและขายได้ในราคาสูง
2. เพื่อให้ชาวสวนยางมีอำนาจต่อรองในการซื้อขายยางพารามากขึ้น
3. เพื่อให้สมาชิกร่วมกันผลิตและปรับปรุงน้ำยางสดเป็นยางประเภทต่างๆ ตามที่ตลาดต้องการ
4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการผลิตยางของไทยได้ครบวงจร
5. เพื่อจูงใจให้เกษตรกรร่วมกันพัฒนาระบบการผลิตและการตลาดไปสู่ธุรกิจที่ครบวงจร

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ การบริหารโรงรม จะกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการ

1. พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจของโรงรม/กลุ่มเกษตรกร
2. พัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของโรงรม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

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 ในการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นจำเป็นจะต้องมีโครงการต่างๆ เพื่อมารองรับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อาทิ เช่น โครงการ/กิจกรรม

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

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)โรงรมยางพาราเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการโรงรม ยางพารา ให้ได้ความรู้ที่จะนำมาประยุกต์ แก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้แก่โรงรม ดังนั้นจึงต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงรมและจากการได้ประชุมร่วมกับคณะกรรมการโรงรม สมาชิกโรงรมยางพารา เจ้าหน้าที่ สำนักงานสงเคราะห์การทำสวนยาง เจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทีมวิจัย ได้สรุปดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ของโรงรมยางพาราตามภารกิจและวัตถุประสงค์ของโรงรมยางพาราดังนี้ คือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

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 ดัชนีชี้วัดคราม่สำเร็จการบริหารจัดการของสหกรณ์

หลักเกณฑ์ตามภารกิจด้านต่างๆ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
1. ด้านการบริหารจัดการ	1. มีระเบียบของโรงรมที่เป็นไปตามกฎข้อบังคับของสหกรณ์
	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. ต้นทุนการผลิตจากน้ำยางสดถึงยางแผ่นรมควันมีต้นทุนการผลิต เฉลี่ยไม่เกิน 5.50 บาท/ก.ก. (ไม่รวมราคาน้ำยางสด)
3. ด้านการตลาด	7. เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งผู้รับซื้ออย่างน้อย 4 แหล่ง
	8. บันทึกข้อมูลราคาขายผลผลิตทุกครั้ง
	9. บันทึกต้นทุนการตลาดแต่ละครั้งเช่น ต้นทุนการขนส่ง ค่าโทรศัพท์
4. ด้านการเงิน/การบัญชี	10.มีการบันทึกราคารับซื้อของโรงรมและของคู่แข่งขัน
	11.เอกสารหลักฐานในการเบิกจ่ายจะต้องลงนามโดยผู้จัดการและกรรมการทุกครั้ง
	12.มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการด้านการเงินโดยผู้ตรวจสอบกิจการและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละครั้ง
5. ด้านบุคลากร	13.สมาชิกโรงรมได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถด้านสหกรณ์หรืออื่นๆ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง
	14. เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ควรมีการอบรมให้กับพนักงานโรงรม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 7 (ต่อ)

หลักเกณฑ์ตามภารกิจด้านต่างๆ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
6. ด้านรักษาสิ่งแวดล้อม	15. ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน สกย. หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์อย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง 16. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงรมยางพาราเสนอต่อ สกย. และกรมส่งเสริมสหกรณ์ปีละ 1 ครั้ง 17. คุณสมบัติของน้ำทิ้งผ่านเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนด

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation) การประเมินผลการดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เป็นจริง เปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์ที่วางแผนไว้และประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้คู่มือในการประเมินตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จคู่มือการประเมินการบริหารจัดการโรงรมยางพารานี้ผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดทั้ง 6 ด้าน มาเป็นประเด็นในการประเมิน โดยมีคู่มือการประเมินดังในภาคผนวก ค

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี