

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ได้ส่งแบบสอบถามให้แก่พนักงานองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นจำนวน 297 ชุด ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาเป็นจำนวน 229 ชุด คิดเป็นร้อยละ 77.11 ของกลุ่มประชากร เพื่อให้เกิดความสะดวกในการสร้างตารางและการพิจารณาข้อมูล จะแบ่งพิจารณาออกเป็นหมวด ๆ ตามรูปแบบสอบถามดังที่ได้แนบไว้ในภาคผนวก (ง) คือ

1. หมวดข้อมูลส่วนบุคคล

ตารางที่ 16 แสดงเพศของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	จำนวน	อัตราร้อยละ
ชาย	163	71.18
หญิง	66	28.82
รวม	229	100.00

จากตารางที่ 16 พนักงานที่ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 229 คน (77.10 %) เป็นเพศชาย 163 คน (71.18 %) เป็นเพศหญิง 66 คน (28.82 %) ประชากรขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งจะปฏิบัติงานด้านการควบคุมเครื่องจักรในการผลิตน้ำแข็งและแช่แข็งสินค้า ผู้จัดการสาขาทุกสาขาและหัวหน้ากองทุกกองเป็นผู้ชาย ยกเว้นกองคลังหัวหน้ากองเป็นผู้หญิง

ตารางที่ 17 แสดงอายุของกลุ่มตัวอย่าง

ช่วงอายุ (ปี)	จำนวน	อัตราร้อยละ
ต่ำกว่า 20	-	-
21 - 30	139	60.70
31 - 40	61	26.64
41 - 50	17	7.42
สูงกว่า 50	12	5.24
รวม	229	100.00

จากตารางที่ 17 พนักงานส่วนใหญ่อายุอยู่ในช่วง 21 - 30 ปี มี 139 คน (60.70 %) รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง 31 - 40 ปี มี 61 คน (26.64 %) สำหรับพนักงานที่มีอายุในช่วง 21 - 30 ปี ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานระดับเสมียนพนักงานและประจำแผนก ทั้งในการผลิต การจำหน่าย การบัญชีและการเงิน ในสาขาที่เปิดดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการประมง ส่วน ข. ทั้ง 5 สาขา สำนักงานกลางบางส่วน ช่วงอายุ 31 - 40 ปี จะเป็นพนักงานทั้งระดับเสมียนพนักงานและประจำแผนกในสาขาที่เปิดดำเนินงานอยู่เดิม ส่วนช่วงอายุ 41 - 50 ปี และสูงกว่า 50 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การมานานตั้งแต่เริ่มตั้งองค์การฯ ก็มีบ้าง



ตารางที่ 18 แสดงระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษา	จำนวน	อัตราร้อยละ
ต่ำกว่า ม.ศ. 5 หรือเทียบเท่า	111	48.47
ปวช., ปวส.	89	38.86
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	27	11.79
ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	2	0.67
สูงกว่าปริญญาโท	0	0
อื่น ๆ ระบุ	0	0
รวม	229	100.00

จากตารางที่ 18 ระดับการศึกษาของพนักงานส่วนใหญ่ต่ำกว่า ม.ศ. 5 คือ จำนวน 111 คน (48.47 %) และรองลงมา คือ ระดับ ปวช. และ ปวส. 89 คน (38.86 %) การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มี 27 คน (11.79 %) ระดับปริญญาโท มี 2 คน (0.67 %) เหตุที่องค์กรฯ มีพนักงานระดับการศึกษาต่ำเป็นจำนวนมาก เนื่องจากองค์กรฯ มีสาขาฝ่ายผลิตหลายสาขา ซึ่งต้องใช้แรงงานในการคัดเลือก แยกขนาด ชนิด คุณภาพของสินค้า และยกขนสินค้า รวมทั้งพนักงานขับรถยนต์ ซึ่งไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถมากนัก สำหรับพนักงานที่มีวุฒิระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ได้แก่ พนักงานตำแหน่งผู้จัดการสาขา หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนกบางแผนก และพนักงานประจำแผนกมีวุฒิระดับปริญญาโท 2 คน คือ ผู้จัดการสาขา 1 คน และหัวหน้ากอง 1 คน

ตารางที่ 19 แสดงอายุการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

ระยะเวลา (ปี)	จำนวน	อัตราร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	129	56.33
5 - 10	79	34.50
11 - 15	9	3.93
16 - 20	8	3.49
21 - 25	0	0
25 ปี ขึ้นไป	4	1.75
รวม	229	100.00

จากตารางที่ 19 พนักงานส่วนใหญ่มีอายุการทำงานในองค์กรน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 129 คน (56.33 %) ซึ่งเป็นพนักงานที่องค์กรรับเข้าทำงานในช่วงขยายงานตามโครงการพัฒนาการประมง ส่วน ข. รองลงมามีอายุการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 79 คน (34.50 %) ในจำนวนพนักงาน 4 คน ที่ทำงานกับองค์กรอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมานานกว่า 25 ปีขึ้นไปนั้น เป็นพนักงานที่ทำงานมาตั้งแต่องค์กรฯ เปิดดำเนินการใหม่ ๆ ซึ่งตำแหน่งหน้าที่ก็มีได้สูงนัก เพราะเป็นพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาค่อนข้างต่ำ

ตารางที่ 20 แสดงประสบการณ์ในการทำงานก่อนที่จะเข้ามาทำงานกับองค์กรอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ก่อนที่จะมาทำงาน	จำนวน	อัตราร้อยละ
เคย	168	73.36
ไม่เคย	61	26.64
รวม	229	100.00

จากตารางที่ 20 พนักงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นส่วนใหญ่ที่เคยทำงานในหน่วยงานอื่นมาก่อน มีจำนวน 168 คน (73.36 %) และจำนวนที่ไม่เคยทำงานในหน่วยงานอื่นมาก่อน มี 61 คน (26.64 %) สำหรับผู้ที่ไม่เคยทำงานมาก่อน จะเป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาและเข้าทำงานกับองค์การฯเป็นแห่งแรก

ตารางที่ 21 แสดงสถาบันที่กลุ่มตัวอย่าง เคยทำงานมาก่อน

เคย	จำนวน	อัตราร้อยละ
เอกชน	134	74.45
รัฐวิสาหกิจ	15	8.33
รัฐบาล	31	17.22
อื่น ๆ ระบุ	0	0
รวม	180	100.00

จากตารางที่ 21 สถาบันที่กลุ่มตัวอย่างเคยทำงานมาก่อน ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานเอกชน มีจำนวนถึง 134 คำตอบ (74.45 %) รองลงมาคือหน่วยงานรัฐบาล จำนวน 31 คำตอบ (17.22 %) และรัฐวิสาหกิจ 15 คำตอบ (8.33 %) พนักงานบางคนเคยทำงานมาแล้วถึง 2 หน่วยงาน เช่นเคยทำในหน่วยงานเอกชนกับหน่วยงานรัฐบาล หรือหน่วยงานเอกชนกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เหตุผลที่พนักงานเปลี่ยนงานมาทำงานกับองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวนี้ พอจะสรุปได้ว่า เนื่องจากองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นรัฐวิสาหกิจ มีลักษณะงานการบริหารงานคล้ายคลึงกับส่วนราชการ ซึ่งทำให้พนักงานมีความมั่นใจว่าตนจะทำงานได้ตลอดไป รวมทั้งองค์การฯมีสวัสดิการต่าง ๆ ก็ดีกว่าหน่วยงานของเอกชน และบางอย่างมีมากกว่าของส่วนราชการ เช่น การจ่ายเงินโบนัสพนักงาน ทำให้เป็นสิ่งดึงดูดใจให้มาทำงานกับองค์การฯ

2. หมวดความคิดเห็นในการดำเนินงาน

ตารางที่ 22 แสดงปัญหาการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

หน่วยงานที่มีปัญหา	จำนวน	อัตราร้อยละ
การเจ้าหน้าที่	25	10.92
การผลิต	50	21.83
การจำหน่าย	97	42.36
การเงิน	45	19.65
อื่น ๆ ไม่มีปัญหา	12	5.24
รวม	229	100.00

ความคิดเห็นของพนักงานองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ในด้านปัญหาการดำเนินงานขององค์การฯ ส่วนใหญ่เห็นว่าค้ำานการจำหน่ายมีปัญหามากที่สุด คือ 97 คน (42.36%) รองลงมา คือ ค้ำานการผลิต 50 คน (21.83 %) ค้ำานการเงินมี 45 คน (19.65 %) ค้ำานการเจ้าหน้าที่ 25 คน (10.92 %) และเห็นว่าไม่มีปัญหาค้ำานใด 12 คน (5.24 %)

ตารางที่ 23 แสดงปัญหาด้านการเจ้าหน้าที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

มีปัญหาในด้าน	จำนวน คำตอบ	ร้อยละของ กลุ่มตัวอย่าง
ด้านสวัสดิการต่าง ๆ ยังไม่ดีพอ	143	62.44
การขาดการฝึกอบรม	85	37.11
ความรู้ของพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง	82	35.81
การคัดเลือกพนักงานยังไม่มีประสิทธิภาพ เพียงพอ	74	32.31
จำนวนพนักงานมีมากกว่าปริมาณงาน	38	16.59
จำนวนพนักงานมีน้อยเกินไป	30	13.10
บรรยากาศในที่ทำงานไม่ดีพอ	26	11.35
อื่น ๆ	0	0
ไม่ออกความเห็น	6	2.62
รวม	484	

จากการสัมภาษณ์ถึงปัญหาด้านการเจ้าหน้าที่เห็นว่า มีปัญหาในด้านสวัสดิการต่าง ๆ ยังไม่ดีพอมีมากเป็นอันดับหนึ่ง คือ มีถึง 143 คำตอบ (62.44 %) รองลงมาคือด้านการขาดการฝึกอบรม มี 85 คำตอบ (37.11 %) ความรู้ของพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่งมี 82 คำตอบ (35.81 %) การคัดเลือกพนักงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ มี 74 คำตอบ (32.31 %) และไม่ออกความเห็น 6 คน (2.62 %) สำหรับปัญหาบรรยากาศในที่ทำงานไม่ดีพอจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานที่ปฏิบัติงานหน้าทีในสาขาเก่าซึ่งอาคารสำนักงานก่อสร้างมานานแล้ว จึงชำรุดทรุดโทรม

ตารางที่ 24 แสดงปัญหาที่เปรียบเทียบเกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุและบริการขององค์การอุตสาหกรรม หองเยนที่ถือปฏิบัติกันอยู่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดซื้อวัสดุและบริการ

อุปสรรค	จำนวน	อัตราร้อยละ
เป็นอุปสรรค	194	84.72
ไม่เป็นอุปสรรค	29	12.66
ไม่ออกความเห็น	6	2.62
รวม	229	100.00

ความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุและบริการขององค์การที่ถือปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดซื้อวัสดุและบริการมีถึง 194 คน (84.72 %) ที่เห็นว่าไม่มีอุปสรรค 29 คน (12.66 %) และไม่ออกความเห็น 6 คน (2.62 %)

ตารางที่ 25 แสดงอุปสรรคเกี่ยวกับระเบียบการจัดซื้อวัสดุและบริการขององค์การ อุตสาหกรรมหองเยน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

อุปสรรคในคำ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่ม ตัวอย่าง
ระเบียบมีขั้นตอนมากเกินไปทำให้ล่าช้า	172	75.11
ระเบียบบางส่วนล้าสมัย ไม่ทันต่อสภาวะแวดล้อมในทางปฏิบัติ	95	41.48
ระเบียบที่ถือปฏิบัติอยู่ไม่ยืดหยุ่นทำให้การดำเนินการจัดซื้อวัสดุและบริการไม่คล่องตัว	92	40.17
ระเบียบบางส่วนเขียนไว้ไม่ชัดเจนทำให้สับสนและเข้าใจผิด	42	18.34
อื่น ๆ	5	2.18
รวม	406	

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระเบียบการจัดซื้อวัสดุและบริการขององค์กรฯ มีขั้นตอนมากเกินไป ทำให้ล่าช้ามี 172 คำตอบ เนื่องจากสินค้าที่ควรมีเป็นสินค้าที่ต้องตัดสินใจในการจัดซื้อโดยเร่งด่วนเพราะเป็นตลาดที่มีการแข่งขัน และเนื่องจากเป็นสินค้าที่เสื่อมคุณภาพเร็วจึงต้องนำเข้ามาทำการผลิตโดยเร็ว การที่ระเบียบมีขั้นตอนมากทำให้ความคล่องตัวในการดำเนินงานลดลง รองลงมาเห็นว่าระเบียบบางส่วนล้าสมัย ไม่ทันต่อสภาวะแวดล้อม ในทางปฏิบัติมี 95 คำตอบ และระเบียบที่ล้าสมัยที่อยู่ไม่ยืดหยุ่นทำให้การดำเนินการจัดซื้อไม่คล่องตัว มี 92 คำตอบ และไม่ออกความเห็น 5 คำตอบ

ตารางที่ 26 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างว่าในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุและบริการมีปัญหาหรือไม่

การจัดซื้อวัสดุและบริการ	จำนวน	อัตราร้อยละ
มีปัญหา	193	84.28
ไม่มีปัญหา	29	12.66
ไม่ออกความเห็น	7	3.06
รวม	229	100.00

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการปฏิบัติในการจัดซื้อวัสดุและบริการมี ปัญหา มีจำนวน 193 คน (84.28 %) และที่เห็นว่าไม่มีปัญหามี 29 คน (12.66 %) และ ไม่ออกความเห็น มี 7 คน (3.06 %) ผู้ที่เห็นว่าไม่มีปัญหาให้เหตุผลว่า การจัดซื้อดำเนินไป ตามขั้นตอนที่กำหนดตามระเบียบ

ตารางที่ 27 แสดงปัญหาในการจัดซื้อวัตถุดิบและสินค้าในทางปฏิบัติ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
ผู้ขายสินค้าไม่เต็มใจขายสินค้าให้องค์กรฯ เพราะองค์กรฯชำระเงินล่าช้า	144	62.88
ขนาดและคุณภาพของวัตถุดิบไม่เป็นไปตามต้องการ	110	48.03
ราคาสูง เพราะไม่ได้ซื้อปลาจากชาวประมงโดยตรง	81	35.37
วัตถุดิบและสินค้าน้อย	42	18.34
อื่น ๆ	8	3.49
รวม	385	

ในการจัดซื้อวัตถุดิบและสินค้า มีปัญหาในค่านผู้ขายสินค้าไม่เต็มใจขายสินค้าให้องค์กรฯ เพราะองค์กรฯชำระเงินล่าช้า มี 144 คำตอบ และค่านขนาดและคุณภาพของวัตถุดิบไม่เป็นไปตามต้องการ มี 110 คำตอบ ราคาวัตถุดิบสูงเพราะไม่ได้ซื้อจากชาวประมงโดยตรง 81 คำตอบ ปัญหาเกี่ยวกับการจัดซื้อที่สำคัญคือ การที่องค์กรฯชำระเงินค่าซื้อสินค้าล่าช้า ทำให้ผู้ขายสินค้าไม่เต็มใจขายสินค้าให้หรืออาจขายให้ในราคาสูงกว่าที่ขายให้ผู้ซื้อรายอื่น และอาจมีการปะปนสินค้าที่มีคุณภาพต่ำมาด้วย ทำให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรฯเป็นอย่างมาก สำหรับปัญหาค่านขนาดและคุณภาพของวัตถุดิบไม่เป็นไปตามต้องการทำให้ผู้ซื้อเกิดความลังเลในการจัดซื้อ เพราะสินค้าส่วนหนึ่งผู้ซื้อจะซื้อสินค้าตามความต้องการของฝ่ายจำหน่าย ถ้าไม่ตรงตามที่กำหนดจะทำให้มีปัญหาในการจำหน่าย นอกจากนี้ในการจัดซื้อยังประสบปัญหาค่านราคาซื้อสินค้า ต้องไม่สูงกว่าราคากลางที่สำนักงานใหญ่กำหนด ซึ่งบางครั้งราคากลางที่กำหนดต่ำกว่าราคาตลาด ผู้จัดซื้อจะเกิดปัญหาเรื่องราคาซื้อ ต้องติดต่อขออนุมัติมาทางสำนักงานใหญ่ จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดซื้อ ซึ่งอาจเสียเปรียบคู่แข่งขั้นได้

ตารางที่ 28 แสดงปัญหาที่ประสบในการผลิตสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็ง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของกลุ่ม ตัวอย่าง
ต้นทุนการผลิตสูง	96	41.92
สินค้ามีปริมาณมากทำให้นำเข้าห้องแช่แข็งช้า คุณภาพของ สินค้าเริ่มเสื่อม	76	33.19
เครื่องจักรของโรงงานเก่า ชำรุด ทำให้การดำเนินการ แช่แข็งสินค้าต้องใช้เวลาานาน	71	31.00
อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการคัด ล้าง แยกขนาดสินค้า มีไม่เพียงพอ	62	27.07
คุณภาพของวัตถุดิบก่อนนำเข้าไปในกระบวนการผลิตไม่ดี การจัดวัตถุดิบเข้าห้องแช่แข็ง ทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เพราะความเย็นภายในห้องแช่แข็ง	61	26.63
คุณภาพของสินค้าที่ผลิตได้ไม่ดี	37	16.15
อื่น ๆ	30	13.10
ไม่มีปัญหา	14	6.11
	2	0.87
รวม	449	

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการผลิตสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็ง ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง มี 96 คำตอบ สินค้ามีปริมาณมากทำให้นำเข้าห้องแช่แข็งช้า คุณภาพเริ่มเสื่อม มี 76 คำตอบ เครื่องจักรชำรุด ทำให้การแช่แข็งสินค้าต้องใช้เวลาานาน มี 71 คำตอบ อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการคัดล้างมีไม่เพียงพอ มี 62 คำตอบ มีผู้เห็นว่าไม่มีปัญหาค้นการผลิต 2 คำตอบ สำหรับปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูง เนื่องจากเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตทางสาขา ได้สร้างมานานจึงชำรุดเสียหายบ่อย และไม่สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูง ต้องใช้เวลา

ในการแข่งขันนาน ทำให้สิ้นเปลืองค่ากระแสไฟฟ้ามาก ซึ่งค่ากระแสไฟฟ้าเป็นค่าใช้จ่ายมีอัตราสูงถึง 70 % ของต้นทุนการผลิต จึงทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าสูงมากในสาขาเก่า สำหรับสาขาที่เปิดดำเนินงานใหม่ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยจะสูง เนื่องจากไม่สามารถผลิตที่กำลังการผลิตเต็มที่ได้อีก ปัญหาที่สำคัญอีกประการก็คือ การที่ห้องแช่แข็งในบางสาขาไม่มีความจุต่ำ เมื่อมีสินค้าสดนำเป็นปริมาณมากในบางฤดูกาลจะทำให้มีน้ำสินค้าเข้าห้องแช่แข็งได้ไม่หมดในคราวเดียว ต้องทยอยนำเข้ามาแช่แข็ง สินค้าที่เข้าแช่แข็งช้าจะเริ่มเสื่อมคุณภาพ ซึ่งการที่นำสินค้าที่เสื่อมคุณภาพเข้าแช่แข็ง สินค้าที่ได้ออกมากก็จะมีคุณภาพไม่ดีพอ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับห้องเก็บสินค้ามีสภาพชำรุดทรุดโทรม ประสิทธิภาพในการเก็บรักษาสินค้าต่ำลง คุณภาพของสินค้าจะเสื่อมเร็ว

ตารางที่ 29 แสดงปัญหาที่ประสบในการผลิตน้ำแข็ง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
ไฟฟ้าดับ เครื่องจักรไม่สามารถทำงานได้	109	47.59
คุณภาพของน้ำที่จะนำมาใช้น้ำแช่แข็งไม่ดีพอ	57	24.89
ผลิตน้ำแข็งออกมาแล้ว ไม่มีห้องเก็บ เพราะตู้แช่ยังไม่พร้อม	47	20.52
ราคาขายน้ำแข็งสูงกว่าเอกชน ทำให้ขายได้น้อย	22	9.61
อื่น ๆ	36	15.72
รวม	271	

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการผลิตน้ำแข็ง ปัญหาค่าไฟฟ้าดับ เครื่องจักรไม่สามารถทำงานได้ มี 109 คำตอบ น้ำที่จะนำมาผลิตน้ำแข็งไม่สะอาดเพียงพอ มี 87 คำตอบ

ปัญหาเกี่ยวกับไม่มีห้องเก็บน้ำแข็ง เพราะผู้ซื้อยังนำน้ำแข็งออกไม่หมด มี 47 คำตอบ ปัญหาเรื่องไฟฟ้าดับโดยไม่ได้รับแจ้งล่วงหน้า จึงทำให้ไม่สามารถผลิตน้ำแข็งได้ เนื่องจากจะทำการผลิตน้ำแข็งทิ้งเพื่อการบริโภคและการประมงจำหน่ายแทบทุกวัน ถ้าไฟฟ้าดับโดยไม่ได้รับแจ้งล่วงหน้าก็จะไม่สามารถผลิตน้ำแข็งได้ ถ้าได้รับทราบล่วงหน้า จะทำการผลิตล่วงหน้าและเก็บรักษาไว้ในห้องเก็บน้ำแข็งเพื่อรอการจำหน่าย ปัญหาเรื่องคุณภาพของน้ำที่จะนำมาผลิตน้ำแข็งไม่ดีพอ ทำให้น้ำแข็งที่ผลิตได้มีคุณภาพไม่ดี ไม่สามารถใช้บริโภคได้ และบางสาขาน้ำที่ใช้ในการผลิตน้ำแข็งมีตะกอนมากทำให้ได้น้ำแข็งเสีย จำหน่ายไม่ได้ นอกจากนี้ยังมีปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือในสาขากรุงเทพและสาขาชุมพร เครื่องจักรในการผลิตน้ำแข็งมีอายุการใช้งานนาน จึงมีสภาพชำรุด หดู่ทรอม ประสิทธิภาพในการผลิตน้ำแข็งลดลงต้องใช้เวลาในการผลิตน้ำแข็งนาน ทำให้สิ้นเปลืองค่ากระแสไฟฟ้า ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง

ตารางที่ 30 แสดงปัญหาที่ประสบในการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็ง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
ช่องทางการจำหน่ายมีน้อย	134	58.51
ต้นทุนสินค้าที่รับโอนจากสาขามูลค่าสูง	91	39.74
ไม่ทราบความต้องการของผู้บริโภคที่แน่นอน	75	32.75
สินค้าเสื่อมคุณภาพในระหว่างการขนส่ง	57	24.89
อื่น ๆ	12	5.24
สินค้าสูญหายระหว่างการขนส่ง	6	2.62
รวม	472	

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัญหาในการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็ง ปัญหาเกี่ยวกับช่องทางการจำหน่ายมีน้อย มีจำนวน 134 คำตอบ รองลงมาเป็นเรื่องต้นทุนสินค้าที่รับโอนจากสาขาผลิตสูง มีจำนวน 91 คำตอบ ปัญหาไม่ทราบความต้องการของผู้บริโภคที่แน่นอนมีจำนวน 75 คำตอบ ไม่ออกความเห็น 12 คน ปัญหาช่องทางการจำหน่ายมีน้อย ปัจจุบันองค์การฯจำหน่ายสินค้าให้กับพ่อค้าโรงหนึ่งเป็นส่วนใหญ่ และขายให้แก่ผู้บริโภคโดยตรงมีบ้างเล็กน้อย ปัญหาเรื่องต้นทุนสินค้าที่รับโอนจากสาขาผลิตสูงทำให้ราคาขายสูงไปค้วย เนื่องจากสำนักงานใหญ่ได้กำหนดหลักเกณฑ์การตั้งราคาขายสินค้าไว้ โดยต้องไม่ขาดทุน เมื่อราคาขายสูง ทำให้จำหน่ายสินค้าไม่ได้ ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความต้องการในการบริโภคอาหารสัตว์น้ำของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งฝ่ายจำหน่ายจะประสบปัญหาว่าสินค้าที่มีไว้จำหน่ายไม่ตรงกับความต้องการของตลาด นอกจากนี้ยังประสบปัญหาการแข่งขันกับเอกชน ซึ่งในบางครั้งองค์การฯอยู่ในฐานะเสียเปรียบ เพราะคุณภาพของสินค้าดีกว่า ราคาขายสูงกว่า และไม่มีบริการขนส่งสินค้าไปให้ลูกค้า

ตารางที่ 31 แสดงปัญหาที่ประสบในการเก็บรักษาสินค้า (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
ถ้ามีสินค้าเป็นจำนวนมาก การฉีกน้ำเพื่อรักษาคุณภาพสินค้าทำได้ไม่ทั่วถึง	99	43.23
การจัดวางสินค้าแยกเป็นหมวดหมู่ทำให้เสียเนื้อที่ในการเก็บสินค้า	86	37.55
ห้องเก็บสินค้าถาวรเก่า ชำรุด เก็บสินค้าไว้ได้ไม่นาน	62	27.07
สินค้าในดียง เก็บสินค้าสูญหายไม่มีผู้รับผิดชอบ	18	7.86
อื่น ๆ	18	7.86
รวม	301	

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการเก็บรักษาสินค้า ปัญหาด้านการฉีกน้ำเพื่อรักษาคุณภาพของสินค้าทำได้ไม่ทั่วถึง เนื่องจากมีสินค้าเป็นจำนวนมาก มีจำนวน 99 คำตอบ การจักวางสินค้าแยกเป็นหมวดหมู่ทำให้เสียเนื้อที่ในการเก็บสินค้า มีจำนวน 86 คำตอบ ปัญหาเรื่องห้องเก็บสินค้าดาวรรเก่าชำรุดเก็บสินค้าไว้ได้ไม่นาน มีจำนวน 62 คำตอบ และมิได้เห็นว่ามีปัญหาด้านการเก็บรักษา 18 คน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสาขาที่เปิดดำเนินการใหม่ ตามโครงการพัฒนาการประมง ส่วน ข. ซึ่งอาคารโรงงานและเครื่องจักรทำความเย็นยังสามารถทำงานมีประสิทธิภาพสูง สำหรับปัญหาเรื่องการฉีกน้ำเพื่อรักษาคุณภาพของสินค้าซึ่งต้องกระทำทุก 2 วัน ถ้ามีสัตว์น้ำเก็บรักษาไว้มาก การฉีกน้ำจะทำได้ไม่ทั่วถึง ก็จะทำให้หน้าในตู้ปลาระเหยออก ปลาจะแห้ง และมีสีเหลืองซึ่งไม่เป็นที่นิยมของผู้บริโภค และการที่ห้องเก็บสินค้าดาวรรมีอายุการใช้งานนานสภาพห้องเก็บสินค้าชำรุดทรุดโทรม อาจมีสัตว์เช่นหนูหรือแมลงสาบเข้าไปก่อกินสัตว์น้ำที่เก็บรักษาไว้ ทำให้สินค้าชำรุดสูญหายได้ อีกประการหนึ่งถ้าห้องเก็บรักษาชำรุดความเย็นจะระเหยออก และมีช่องทางที่ความร้อนจะเข้าไปในห้องเก็บสินค้าได้ ทำให้ความเย็นในการเก็บรักษาไม่เพียงพอ สินค้าจะเสื่อมคุณภาพเร็ว

ตารางที่ 32 แสดงปัญหาในการรับฝากแช่สินค้า (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
กรณีผู้ฝากแช่ไม่มารับสินค้าและเป็นสินค้าที่เสื่อมคุณภาพ-ขายทอดตลาดไม่ได้ องค์การฯจะเสียประโยชน์	114	49.78
อัตราค่าฝากแช่ค่า ไม่คุ้มกับรายจ่ายที่เกิดขึ้น	72	31.44
ผู้ฝากไม่มารับสินค้าเมื่อถึงกำหนดเวลา	71	31.00
ไม่มีปัญหา	14	6.11
อื่น ๆ	6	2.62
รวม	277	

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการรับฝากสินค้า ปัญหาเกี่ยวกับกรณีผู้ฝากเช่าไม่มารับสินค้า และเป็นสินค้าที่เสื่อมคุณภาพขายทอดตลาดไม่ได้ องค์กรฯจะเสียประโยชน์ มีจำนวน 114 คำตอบ ปัญหาอัตราค่าฝากเช่าต่ำ ไม่คุ้มกับรายจ่ายที่เกิดขึ้น 72 คำตอบ ปัญหาผู้ฝากไม่มารับสินค้าเมื่อถึงกำหนดเวลามีจำนวน 71 คำตอบ การที่ผู้ฝากสินค้าไม่มารับสินค้าตามกำหนดเวลา นอกจากจะทำให้องค์กรฯได้รับรายได้ช้ากว่ากำหนดแล้ว ยังสูญเสียเนื้อที่ในการรับฝากเช่าสินค้าจากผู้ฝากรายอื่นอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับผู้ฝากเช่ามีจำนวนมาก ว่าเป็นปัญหาในการจัดวางสินค้า อัตราค่าฝากเช่าสูงกว่าเอกชน ระเบียบเกี่ยวกับการฝากเช่ามีขั้นตอนมากเกินไป ทำให้ผู้ฝากหันไปฝากกับโรงงานห้องเย็นของเอกชน และมีผู้ตอบว่าไม่มีปัญหา 14 คน

ตารางที่ 33 แสดงปัญหาคำถามการบัญชีและการเงิน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
องค์กรฯมีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ	130	56.76
ค่าใช้จ่ายขององค์กรฯสูง	114	49.78
การเร่งรัดหนี้สินไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	90	39.30
จำนวนหนี้สูญมีเพิ่มมากขึ้น	65	28.38
การบัญชีไม่เสร็จเรียบร้อยตามกำหนด ทำให้การจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อใช้ในการตัดสินใจล่าช้าไม่ทันสมัย	61	26.63
ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบัญชีและการเงินบางประการยังไม่เหมาะสม	44	19.21
อื่น ๆ	3	1.31
ไม่มีปัญหา	4	1.75
รวม	511	

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านการบัญชีและการเงิน ปัญหาเกี่ยวกับองค์กรฯ มีเงิน
ทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ มีจำนวน 130 คำตอบ รองลงมาเป็นปัญหาด้านค่าใช้จ่ายขององค์กรฯ
สูง มีจำนวน 114 คำตอบ การเร่งรัดหนี้สินไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ มีจำนวน 90 คำตอบ
มีผู้ตอบว่าไม่มีปัญหาทางค่านนี้ 4 คน ปัญหาที่องค์กรฯมีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ ทำให้เกิด
ปัญหาในด้านการดำเนินการจัดซื้อสินค้าสดตัวน้ำ เพราะต้องจัดซื้อเป็นเงินสด อาจมีเครดิตบ้าง
ก็เป็นเครดิตระยะสั้นเพียง 1 เดือน ซึ่งองค์กรฯ ก็ได้แก้ไขปัญหาเรื่องการขาดแคลนเงินทุน
หมุนเวียน โดยการกู้ยืมจากกองทุนสงเคราะห์เกษตรกรมาใช้จ่ายหมุนเวียนในการจัดซื้อสัตว์น้ำ
ปัญหาทางด้านการบัญชีได้แก่ การที่องค์กรฯปิดบัญชีล่าช้า ทำให้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ
ใจเป็นข้อมูลที่ไม่ทันสมัย และการนำข้อมูลที่เป็นประมาณการมาใช้ก็เป็นข้อมูลที่ไม่ถูกต้องสมบูรณ์
ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจได้

ตารางที่ 34 แสดงปัญหาในการจัดทำรายงานต่าง ๆ เสนอผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจ
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละของกลุ่ม ตัวอย่าง
ต้องทำรายงานซ้ำซ้อนกัน	116	50.65
ข้อมูลในการจัดทำรายงานไม่เพียงพอ ล่าช้าไม่ทันต่อ เหตุการณ์ ไม่เป็นจริง	90	39.30
ต้องจัดทำรายงานมากเกินไป ไม่มีเวลาทำงานประจำ	57	24.89
อื่น ๆ	13	5.67
ไม่มีปัญหา	9	3.93
รวม	285	

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร เพื่อการตัดสินใจปัญหา เกี่ยวกับการที่ต้องจัดทำรายงานซ้ำซ้อนกัน มีจำนวน 116 คำตอบ รองลงมาเป็นเรื่องข้อมูล ในการจัดทำรายงานไม่เพียงพอ ลำซาไม่ทันต่อเหตุการณ์ ไม่เป็นจริง มีจำนวน 90 คำตอบ ต้องจัดทำรายงานมากเกินไป ไม่มีเวลาทำงานประจำ มีจำนวน 57 คำตอบ มีผู้ตอบว่าไม่มี ปัญหา 9 คน ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่มีหน้าที่ในการจัดทำรายงาน สำหรับปัญหาการที่ต้องจัดทำรายงาน ซ้ำซ้อนกัน เนื่องจากสาขาของจัดทำรายงานบางประเภทเสนอกองต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ควบคุม การปฏิบัติงานซ้ำกัน จึงทำให้ต้องทำรายงานซ้ำกันหลายครั้ง และต้องเสียเวลามาก มีเวลา ทำงานประจำไม่มากเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังมีปัญหาคำานการจัดทำรายงาน พนักงานปฏิบัติ ไม่เข้าใจวิธีการจัดทำ ทำให้การจัดทำรายงานผิดพลาด และต้องแก้ไขใหม่บ่อย ๆ ทำให้เกิด ความเบื่อหน่าย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. หมวดความคิดเห็นอื่น ๆ

ตารางที่ 35 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการจัดสายงานขององค์การฯ

การจัดสายงาน	จำนวน	อัตราร้อยละ
เหมาะสมอยู่แล้ว	111	48.47
ไม่เหมาะสม	107	46.73
ไม่ออกความเห็น	11	4.80
รวม	229	100.00

พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า การจัดสายงานเหมาะสมอยู่แล้ว มี 111 คน (48.47 %) ที่เห็นว่าไม่เหมาะสม มี 107 คน (46.73 %) และที่ไม่ออกความเห็นมี 11 คน (4.80 %)

ตารางที่ 35 (ก) แสดงเหตุผลของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่า การจัดสายงานขององค์การฯ เหมาะสมอยู่แล้ว

เหมาะสมเพราะ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
1. การทำงานเป็นไปตามขั้นตอน	38	16.59
2. มีการกระจายอำนาจอย่างเพียงพอ	21	9.17
3. พนักงานทุกคนรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตน	14	6.11
4. ขั้นตอนการดำเนินงานไม่มากเกินไป	7	3.05
5. ไม่ให้เหตุผล	31	13.53
รวม	111	

ในเรื่องความเห็นต่อการจัดสายงานขององค์กรฯ มีผู้ให้เหตุผลว่าเหมาะสมแล้วโดยให้เหตุผลว่า การทำงานเป็นไปตามขั้นตอน 38 คำตอบ รองลงมา คือ การกระจายอำนาจอย่างเพียงพอ 21 คำตอบ

ตารางที่ 35 (ข) แสดง เหตุผลของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่า การจัดสายงานขององค์กรฯ ไม่เหมาะสม

ไม่เหมาะสมเพราะ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
1. ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า	31	16.53
2. งานซ้ำซ้อนกันมากเกินไป	24	10.48
3. ขั้นตอนการทำงานมากเกินไป	18	7.86
4. บางหน่วยงานไม่มีการประสานงานกัน	15	6.55
5. ขาดการวางแผนงานที่ดี	8	3.49
6. สาขามีอิสระในการตัดสินใจน้อยเกินไป	5	2.18
7. ไม่ให้เหตุผล	6	2.62
รวม	107	

การจัดสายงานขององค์กรฯ ไม่เหมาะสมนั้น มีผู้ออกความเห็นให้เหตุผลมากที่สุดในเรื่องทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า มี 21 คำตอบ และรองลงมาได้แก่ งานซ้ำซ้อนกันมากเกินไป มี 24 คำตอบ ขั้นตอนการทำงานมากเกินไป มี 18 คำตอบ

ตารางที่ 36 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การฯ

การประสานงาน	จำนวน	อัตราร้อยละ
มีปัญหา	117	51.10
ไม่มีปัญหา	91	39.74
ไม่ออกความเห็น	21	9.16
รวม	229	100.00

พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การฯ มีปัญหา มี 117 คน (51.10 %) เห็นว่าไม่มีปัญหามี 91 คน (39.74 %) และที่ไม่ออกความเห็นมี 21 คน (9.15 %)

ตารางที่ 36 (ก) แสดงเหตุผลของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่า การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การฯ มีปัญหา

การประสานงานมีปัญหาเพราะ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
1. ไม่ให้ความร่วมมือประสานงานระหว่างหน่วยงาน	47	20.52
2. ผู้บริหารขาดความรับผิดชอบและไม่ร่วมมือ	23	10.04
3. ต้องผ่านขั้นตอนมากเกินไป	15	6.55
4. ไม่มีผู้ประสานงานในแต่ละหน่วยงาน	14	6.11
5. พนักงานไม่รับผิดชอบในหน้าที่ของตน	8	3.49
6. ไม่ให้เหตุผล	10	4.36
รวม	117	

ในเรื่องการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรฯ มีปัญหานั้นส่วนใหญ่ให้เหตุผลมากที่สุด คือ ไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มี 47 คำตอบ รองลงมาคือ ผู้บริหารขาดความรับผิดชอบ และไม่ร่วมมือ มี 23 คำตอบ เช่น การจัดทำรายงานทางการเงินเสนอต่อกองคลังเพื่อรวบรวมข้อมูลเสนอฝ่ายบริหารนั้น สาขาต่าง ๆ จัดส่งรายงานมาให้กองคลังล่าช้ามาก

ตารางที่ 36 (ข) แสดงเหตุผลของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่า การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรฯ ไม่มีปัญหา

การประสานงานไม่มีปัญหาเพราะ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
1. พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่	48	20.96
2. มีการร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดี	23	10.04
3. การประสานงานเป็นไปตามขั้นตอน	14	6.11
4. ไม่ให้เหตุผล	6	2.62
รวม	91	

สำหรับความเห็นที่ว่าไม่มีปัญหานั้น ส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ มี 48 คำตอบ รองลงมาคือมีการร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดี มี 23 คำตอบ ผู้ไม่ให้เหตุผล มี 6 คำตอบ

ตารางที่ 37 แสดงถึงกลุ่มตัวอย่างทราบเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งขององค์การฯ กำหนดเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานทั้งหมดหรือไม่

ระเบียบข้อบังคับฯ	จำนวน	อัตราร้อยละ
ทราบ	196	85.59
ไม่ทราบ	24	10.48
ไม่ตอบ	9	3.93
รวม	229	100.00

พนักงานส่วนใหญ่ทราบเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับและคำสั่งขององค์การฯทั้งหมด มี 196 คน (85.59 %) ไม่ทราบ 24 คน (10.48 %) และไม่ได้อ่าน 9 คน (3.93 %)

ตารางที่ 38 แสดงวิธีการที่กลุ่มตัวอย่างทราบระเบียบข้อบังคับและคำสั่งขององค์การฯ

ทราบโดย	จำนวน
ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ	117
อ่านพบในหนังสือเวียน	78
ทราบจากเพื่อนร่วมงาน	38
อื่น ๆ	18
รวม	251

พนักงานส่วนใหญ่ทราบระเบียบข้อบังคับและคำสั่งขององค์การฯ โดยผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ มี 117 คำตอบ ทราบจากเพื่อนร่วมงาน 38 คำตอบ อ่านพบในหนังสือเวียน 78 คำตอบ และอื่น ๆ ได้แก่ ทราบเมื่อเข้ามาทำงาน อ่านในหนังสือระเบียบข้อบังคับขององค์การฯ ทราบเมื่อมีการทำผิดระเบียบ เกิดขึ้น ฯลฯ 18 คำตอบ

ตารางที่ 39 แสดงเวลาที่กลุ่มตัวอย่างทราบประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับฯ ขององค์การฯ

ทราบเมื่อ	จำนวน
หลังจากที่ประกาศใช้ไม่ถึง 1 เดือน	123
หลังจากประกาศใช้ 1 เดือน หรือเกินกว่า 1 เดือน	49
หลังจากประกาศใช้ 6 เดือน	16
อื่น ๆ	16
รวม	204

พนักงานส่วนใหญ่ทราบทราบประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับฯ ขององค์การฯ หลังจากประกาศใช้ไม่ถึงเดือนมี 123 คำตอบ หลังจากประกาศใช้ 1 เดือน หรือเกินกว่า 1 เดือน 49 คำตอบ หลังจากประกาศใช้ 6 เดือน 16 คำตอบ และอื่น ๆ เช่น ไม่แน่นอน, ทุกข้อ มี 16 คำตอบ

ตารางที่ 40 แสดงถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่าง

การมีส่วนร่วม	จำนวน	อัตราร้อยละ
มี	67	29.26
ไม่มี	153	66.81
ไม่ให้คำตอบ	9	3.93
รวม	229	100.00

พนักงานส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในหน่วยงานของตน มี 153 คน (66.81 %) มีส่วนร่วมในการวางแผน 67 คน (29.26 %) และไม่ให้คำตอบ 9 คน (3.93 %)

ตารางที่ 40 (ก) แสดงการมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในหน่วยงาน
ของกลุ่มตัวอย่าง

มีส่วนร่วมโดยการ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่ม ตัวอย่าง
1. ร่วมประชุมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของ หน่วยงาน	32	13.97
2. ประสานงานกับฝ่ายผลิต เพื่อวางเป้าหมาย ในการจำหน่าย	14	6.11
3. คาคคะเนสินค้าที่ลูกค้าต้องการ	7	3.06
4. สืบหาแหล่งน้ำและติดต่อชาวประมงเพื่อซื้อ น้ำแข็ง	3	1.31
5. ไม่ให้เหตุผล	11	4.80
รวม	67	

การมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในหน่วยงาน โดยการร่วมประชุมเพื่อ
ปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงาน มี 32 คำตอบ การประสานงานกับฝ่ายผลิตเพื่อทราบ
เป้าหมายในการจำหน่ายมี 14 คำตอบ ไม่ให้เหตุผล 11 คำตอบ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 40 (ข) แสดงเหตุผลของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนการ
ดำเนินงานของหน่วยงาน

ไม่มีส่วนร่วมเพราะ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่ม ตัวอย่าง
1. เป็นพนักงานชั้นผู้น้อย	98	42.79
2. ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการวางแผน	34	14.65
3. ไม่ให้เหตุผล	21	9.17
รวม	153	

เหตุผลของการไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน ได้แก่ การเป็นพนักงาน
ชั้นผู้น้อย มี 98 คำตอบ เป็นผู้ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการวางแผน มี 34 คำตอบ และไม่
ให้เหตุผล 21 คำตอบ จึงเป็นที่สังเกตได้ว่า พนักงานระดับหัวหน้างานหรือผู้จัดการสาขาขึ้นไป
เป็นผู้มีหน้าที่ในการวางแผน มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานชั้นผู้น้อยน้อยมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 41 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างว่าองค์การฯสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่

การปฏิบัติตามแผนงาน	จำนวน	อัตราร้อยละ
ได้	118	51.53
ไม่ได้	111	48.47
รวม	229	100.00

พนักงานขององค์การฯที่มีความเห็นว่า องค์การฯสามารถปฏิบัติงานตามแผนงานอย่างได้ผลและไม่ได้ผล มีจำนวนใกล้เคียงกันคือร้อยละ 51.53 และร้อยละ 48.47

ตารางที่ 41 (ก) แสดงเหตุผลของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าหน่วยงานของตนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามแผนงานที่วางไว้

ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามแผนงานเพราะ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
1. การปฏิบัติงานล่าช้า	21	9.17
2. มีอุปสรรคทางการเงิน	18	7.86
3. ขาดผู้เชี่ยวชาญ	14	6.11
4. เครื่องจักรชำรุดเสียหายบ่อย	13	5.67
5. ต้นทุนการผลิต	12	5.24
6. ปริมาณสินค้าที่ผลิตได้ไม่แน่นอน	11	4.80
7. การวางแผนงานไม่เพียงพอ	9	3.93
8. ข้อมูลในการปฏิบัติงานไม่สมบูรณ์	6	2.62
9. ไม่ให้เหตุผล	4	1.75
10. เปลี่ยนผู้จัดการและพนักงานบ่อย	3	1.31
รวม	111	

ความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานไม่สามารถ ปฏิบัติงานได้ตามแผนงาน ที่วางไว้ นั้น มีเหตุผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงานล่าช้า มี 21 คำตอบ รองลงมาคือการมีอุปสรรค ทางด้านการเงิน มี 18 คำตอบ ขาดผู้เอเจนไม่ไ้ มี 14 คำตอบ เครื่องจักรชำรุดเสียหาย บ่อย 13 คำตอบ ต้นทุนการผลิตสูง 12 คำตอบ และไม่ให้เหตุผล 4 คำตอบ

ตารางที่ 41 (ข) แสดงความเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบใน ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละของกลุ่ม ตัวอย่าง
เหมาะสมตรงกับความรูความสามารถ	135	58.95
งานบางส่วนตรงกับความรูความสามารถ แต่มีบางส่วนไม่ตรง	81	35.37
งานไม่ตรงกับความรูความสามารถ	16	6.98
มีงานเร่งด่วนมากเกินไป ทำไม่ทัน	10	4.37
ไม่ตอบ	5	2.18
อื่น ๆ	4	1.74
รวม	251	

พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเหมาะสม ตรงกับความรูความสามารถ มี 135 คำตอบ มีงานบางส่วนตรงกับความรูความสามารถ แต่มีบางส่วนไม่ตรง 81 คำตอบ งานไม่ตรงกับความรูความสามารถ 16 คำตอบ มีงานเร่ง ด่วนมากเกินไป ทำไม่ทัน 10 คำตอบ และไม่ให้คำตอบ 5 คน

ตารางที่ 42 แสดงความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
ในองค์กรฯ ในปัจจุบัน

การคัดเลือก	จำนวน	อัตราร้อยละ
เหมาะสมอยู่แล้ว	105	45.85
มีการล่าเอียง	110	48.03
ไม่ออกความเห็น	14	6.12
รวม	229	100.00

พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า มีการล่าเอียงในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กรฯ ในปัจจุบัน มีความล่าเอียง 110 คำตอบ (48.05 %) เห็นว่าเหมาะสมอยู่แล้ว 105 คำตอบ (45.85 %) และไม่ออกความเห็น 14 คำตอบ (6.12 %)

ตารางที่ 43 แสดงความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรฯ
ในระยะเวลาอีก 5 ปีข้างหน้า

การดำเนินงานขององค์กรฯ ในอีก 5 ปีข้างหน้า	จำนวน	อัตราร้อยละ
1. ก้าวหน้า	87	37.99
2. ไม่ก้าวหน้า	119	51.97
3. ไม่ให้คำตอบ	23	10.04
รวม	229	100.00

พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรฯ ในอีก 5 ปีข้างหน้าจะไม่ก้าวหน้า มี 119 คำตอบ (51.97 %) เห็นว่าก้าวหน้า มี 87 คำตอบ (37.09 %) และไม่ให้คำตอบ 23 คน (10.04 %)

ตารางที่ 43 (ก) แสดงเหตุผลของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าการทำงานขององค์กรฯ จะก้าวหน้าไปอีก 5 ปีข้างหน้า

องค์กรฯจะก้าวหน้าเพราะ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
1. พนักงานทุกคนร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน	30	13.10
2. ผู้บริหารมีความตั้งใจปฏิบัติงานและติดตามผลงาน	16	7.86
3. มีแผนการดำเนินงานที่ดี	15	6.55
4. ไม่ให้เหตุผล	13	5.67
5. มีการปรับปรุงซ่อมแซมพร้อมอยู่เสมอ	11	4.80
รวม	87	

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับเหตุผลที่การทำงานขององค์กรฯจะก้าวหน้า
ในอีก 5 ปีข้างหน้า คือ พนักงานทุกคนร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานมี 30 คำตอบ รองลงมา คือ
ผู้บริหารมีความตั้งใจปฏิบัติงานและติดตามผลงานมี 18 คำตอบ การติดตามผลการดำเนินงาน
ของฝ่ายบริหารทำให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหาคง
กล่าวได้ทั้งหมดที่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 43 (ข) แสดงเหตุผลของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรฯ จะไม่ก้าวหน้าในอีก 5 ปีข้างหน้า

องค์กรฯจะไม่ก้าวหน้าเพราะ	จำนวน	ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
1. ไม่มีเงินทุนหมุนเวียน	31	13.53
2. มีเอกชนเป็นคู่แข่งมาก	24	10.48
3. การบริหารงานล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพ	19	8.29
4. การดำเนินกิจการขาดทุน	13	5.67
5. ผู้บริหารทำงานไม่มีประสิทธิภาพ	10	4.36
6. พนักงานขาดขวัญและกำลังใจ	8	3.49
7. มีการทุจริต	8	3.49
8. เครื่องจักรสึกหรอลงทุกวัน	13	5.67
รวม	119	

สำหรับเหตุผลที่เห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรฯจะไม่ก้าวหน้า คือ องค์กรฯ ไม่มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานมี 31 คำตอบ รองลงมาคือมีเอกชนเป็นคู่แข่งมาก มี 24 คำตอบ การบริหารงานล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพ มี 19 คำตอบ การดำเนินงานขององค์กรฯในการรับซื้อสัตว์น้ำ จำเป็นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนจำนวนมาก ถ้าขาดเงินทุนหมุนเวียนแล้ว การจกซื้อสัตว์น้ำจะกระทำได้น้อย เพราะการจกซื้อจะต้องจ่ายเงินสด

วิเคราะห์ปัญหา

จากการศึกษาการดำเนินงานและการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่ 3 ประกอบด้วยข้อมูลจากแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยยังมีปัญหาคำถามการควบคุมสาขาและการประสานงานภายในองค์การและสาขาต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการควบคุมสาขา

1.1 การควบคุมด้านการเงิน ดังได้กล่าวแล้วว่า การดำเนินงานซื้อขายสินค้าสัตว์น้ำ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักขององค์การฯ ส่วนใหญ่จะกระทำที่สาขาต่าง ๆ ซึ่งตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ในกรณีนี้ จำเป็นต้องมีเงินหมุนเวียนจำนวนหนึ่งเพื่อใช้ในการซื้อสัตว์น้ำ ในอดีตที่ผ่านมา องค์การฯ มีโอกาสรับทราบการจัดซื้อและการจำหน่ายสินค้าของสาขาน้อยมาก กล่าวคือ ผู้บริหารได้ให้อำนาจแก่ผู้จัดการสาขาในการจัดซื้อสินค้าสัตว์น้ำได้ในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท โดยกำหนดว่า การจัดซื้อสัตว์น้ำแต่ละประเภทจะต้องมีราคาต่อหน่วยไม่เกินราคากลางที่กำหนด ซึ่งผู้จัดการสาขาก็ได้ใช้อำนาจจัดซื้อสัตว์น้ำมาทำการผลิตและเก็บรักษาไว้เป็นจำนวนมาก และไม่สามารถนำสินค้าสัตว์น้ำออกจำหน่ายได้หมดทั้งจำนวนในคราวเดียว จึงทำให้มีสินค้าสัตว์น้ำค้างอยู่ในคลังสินค้าเป็นจำนวนมาก ซึ่งสินค้าประเภทนี้ยังเก็บรักษาไว้นาน โอกาสที่จะเสื่อมคุณภาพมีมากขึ้น และราคาสินค้าดังกล่าวจะตกลงเพราะคุณภาพของสินค้าไม่ดี สำหรับสาขาฝ่ายจำหน่ายได้มีการจำหน่ายสินค้าในระบบเงินเชื่อเป็นจำนวนมากโดยลูกค้ามีบางรายได้รับสินค้าในวงเงินสูง แต่การติดตามเร่งรัดก็เกิดขึ้นเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพจึงทำให้เกิดลูกหนี้ที่ค้างชำระนาน บางรายขาดอายุความแล้ว บางรายติดค้ำหาตัวลูกหนี้ไม่พบ สำนักงานใหญ่ไม่มีโอกาสรับทราบการจัดซื้อและจำหน่ายสินค้าแต่ละครั้ง แต่จะทราบการซื้อขายสินค้า เป็นยอดรวมจากงบทดลองประจำเดือน การควบคุมการใช้จ่ายเงินของสาขามีน้อยมาก จึงเป็นเหตุให้องค์การฯ ประสบปัญหาขาดเงินหมุนเวียนเพราะเงินสดไปจมอยู่ในสินค้าคงคลังและลูกหนี้มากเกินไป ดังที่ได้ปรากฏว่า ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2524 องค์การฯ มียอดเงินสดคงเหลือเพื่อใช้จ่ายหมุนเวียนเพียงประมาณ 1.9 ล้านบาท ซึ่งไม่เพียงพอต่อการจัดซื้อสินค้าสัตว์น้ำในสาขาต่าง ๆ ซึ่งองค์การฯ ได้ดำเนิน

การแก้ไขภาวะการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนดังกล่าวด้วยการหยุดการจัดซื้อสินค้าเป็นการชั่วคราว ดำเนินการนำสต็อกที่มีอยู่ออกจำหน่าย เร่งรัดการเก็บหนี้ และให้สาขาต่าง ๆ ประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง ปัจจุบันได้มีการออกระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อและจำหน่ายสินค้าใหม่โดยให้อำนาจผู้จัดการสาขาเป็นผู้พิจารณากำหนดราคารับซื้อและจำหน่ายสินค้าขององค์กรฯ ความเหมาะสมแล้วรายงานให้ผู้อำนวยการทราบ (ผ่านกองการตลาด) โดยถือหลักว่าการจัดซื้อราคารับซื้อต้องไม่สูงกว่าราคากลางที่กำหนด การชำระเงินค่าซื้อสินค้าและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้สาขาแจ้งไปยังกองคลัง เพื่อทำการเบิกจ่ายเงิน และการขายต้องไม่ให้เกิดการขาดทุน และการพิจารณาจำหน่ายสินค้าเป็นเงินสดได้กำหนดวงเงินเชื่อไม่เกิน 5,000 บาทต่อราย รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อที่รัดกุมขึ้น โดยผู้จัดการสาขาหรือผู้ที่ทำหน้าที่ขายจะต้องรับผิดชอบติดตามหนี้สินที่ตนทำการจำหน่ายทั้งหมด ทำให้การให้สินเชื่อเป็นไปด้วยความระมัดระวัง

จากการสัมภาษณ์พนักงานด้วยแบบสอบถาม เกี่ยวกับความเห็นของพนักงานในเรื่องระเบียบการจัดซื้อ มีอุปสรรคต่อการจัดซื้อหรือไม่ ตามตารางที่ 25 พนักงานมีความเห็นว่ ระเบียบการจัดซื้อ มีขั้นตอนมากเกินไปทำให้ล่าช้า 172 คำตอบ (75.10 %) ระเบียบบางส่วน ล้าสมัยไม่ทันต่อสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติ 95 คำตอบ (41.48 %) ระเบียบไม่ยืดหยุ่นทำให้ การดำเนินการจัดซื้อไม่คล่องตัว 92 คำตอบ (40.17 %) ผลจากแบบสอบถามสะท้อนให้เห็นว่า เคมสาขา มีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากไม่ว่าจะเป็นการจัดซื้อหรือการจำหน่ายสินค้า โดยสำนักงานใหญ่มีโอกาสรับรู้การดำเนินงานน้อยมาก โอกาสที่จะเกิดการรั่วไหลทางการเงินมีมาก แต่ในปัจจุบันได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดซื้อและจำหน่ายสินค้าที่มีความรัดกุมมากขึ้นดังได้กล่าวแล้ว ช่องทางที่จะทำการทุจริตหรือการรั่วไหลทางการเงินลดลง ทำให้พนักงาน มีความรู้สึกว่ระเบียบต่าง ๆ มีขั้นตอนมากเกินไป ไม่ยืดหยุ่น แต่อย่างไรก็ตามฝ่ายบริหารยังมีความจำเป็นต้องควบคุมการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด หากการควบคุมหละหลวม จะเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการทุจริตหรือการรั่วไหลได้โดยง่าย



1.2 องค์การฯ ได้เพิ่มวิธีการรับรู้การดำเนินงานของสาขาอีกวิธีหนึ่ง คือการทำรายงาน โดยได้กำหนดให้สาขาจัดทำรายงานต่าง ๆ ทางด้านการเงินและการบัญชีเสนอต่อกองคลัง และรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานซื้อขายสินค้า เสนอต่อกองการตลาดทุกวันโดยทางวิทยุสื่อสาร เพื่อรวบรวมจัดทำรายงานเสนอฝ่ายบริหาร เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจและวางแผนนั้น จากการสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน ปรากฏผลตามตารางที่ 34 คือ ต้องทำรายงานซ้ำซ้อนกัน 116 คำตอบ (50.65 %) ข้อมูลในการจัดทำรายงานไม่เพียงพอ ลำบากไม่ทันต่อเหตุการณ์ 90 คำตอบ (39.30 %) ต้องจัดทำรายงานมากเกินไป ไม่มีเวลาทำงานประจำ 57 คำตอบ (24.89 %) นอกจากนี้ยังมีปัญหาที่ว่า พนักงานผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจวิธีการจัดทำ ทำให้การจัดทำรายงานผิดพลาดและต้องแก้ไขใหม่บ่อย ๆ ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายขึ้นได้ สาเหตุของปัญหาเหล่านี้พอจะวิเคราะห์ได้ว่าเกิดขึ้นจาก

- มีรายงานมากและซ้ำซ้อนกันโดยเฉพาะรายงานประจำวัน
- พนักงานหลายคนไม่เอาใจใส่ที่จะบันทึกการบัญชีหรือจัดทำรายงานเป็นประจำ ทำให้มีงานสะสมกันไปทุกวัน และจะรวบรวมทำสัปดาห์ละครั้งหรือเดือนละครั้ง ทำให้มีรายการบัญชีมาก ต้องใช้เวลาในการจัดทำรายงานมาก ไม่มีเวลาในการทำงานประจำ
- เนื่องจากเดิมมิได้มีการกำหนดให้สาขาจัดทำรายงานการซื้อขายยอดสินค้าคงเหลือ การใช้จ่ายเงินสดๆ เสนอไปยังสำนักงานใหญ่ทุกวัน เมื่อมีการออกคำสั่งให้จัดทำรายงานดังกล่าว จึงมีความรู้สึกว่ารายงานมากไม่มีเวลาทำงานประจำ

นอกจากนี้ ในการจัดทำรายงานทางการบัญชี มีปัญหาเรื่องข้อมูลล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งมีผลต่อการจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร เพื่อการตัดสินใจและวางแผน จึงพอสรุปได้ว่า การควบคุมสาขาด้วยรายงานยังไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

1.3 การควบคุมคุณภาพของสินค้า เป็นการควบคุม

ของสาขาในระคับการปฏิบัติงาน สำหรับสาขาฝ่ายผลิตจะเริ่มตั้งแต่การจัดซื้อสินค้าสัตว์น้ำ ผู้มีหน้าที่จัดซื้อจะต้องคัดเลือกสัตว์น้ำซึ่งมีคุณภาพสดใหม่ เมื่อจัดซื้อแล้ว ต้องรีบดำเนินการคัดล้าง

แยกขนาดและนำเข้าห้องแช่แข็งโดยเร็ว เพื่อป้องกันมิให้สินค้าเสื่อมคุณภาพก่อนนำเข้าห้องแช่แข็ง และต้องคอยตรวจตราซ่อมบำรุง เครื่องจักรทำความเย็นให้มีประสิทธิภาพในการทำงานในระดับสูง อยู่เสมอ เพราะถ้าเครื่องจักรทำความเย็นทำงานมีประสิทธิภาพลดลง การแช่แข็ง จะต้องใช้ เวลานานกว่าสัปดาห์จะเป็นถึงความเย็นมาตรฐานที่กำหนด ทำให้สิ้นเปลืองค่ากระแสไฟฟ้าและ บางครั้งไม่สามารถแช่แข็งได้ถึงความเย็นมาตรฐาน จะทำให้สินค้าเสื่อมคุณภาพเร็วขึ้น จากข้อมูล ตามตารางที่ 28 แสดงปัญหาที่ประสบในการผลิตสินค้าสัปดาห์ ปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า ได้แก่ การจุกซ้อสัปดาห์ในบางคราว มีปริมาณมากเกินกว่ากำลังการผลิตของห้องแช่แข็งที่จะทำ การแช่แข็งได้หมดคืนในคราวเดียว ต้องทะยอยแช่ ทำให้สัปดาห์ค้างกล่าวเสื่อมคุณภาพ เช่นที่สาขา บัดคานี ภูเก็ต ระยอง ซึ่งความจุของห้องแช่แข็งเล็กเกินไป และในบางครั้งคุณภาพของ สินค้าที่จุกซ้อไม่ที ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่ง คือ เครื่องจักรทำความเย็นของโรงงานห้องเย็น บางสาขามีอายุการใช้งานมานาน จึงชำรุดเสียหาย ไม่สามารถใช้งานได้เท่าที่ควร ทำให้ คุณภาพของสินค้าที่ได้จากการแช่แข็งไม่ดีนัก นอกจากนี้ในการคัดล้าง แยกขนาดประเภทสัปดาห์ ก่อนนำเข้าห้องแช่แข็งก็ การเคาะปลาที่แช่แข็งแล้วออกจากถาดก็ที จะต้องใช้น้ำเย็น บางครั้ง พนักงานอาจจะละเลยมิได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สัปดาห์เสื่อม คุณภาพ

สำหรับการควบคุมคุณภาพขณะเก็บรักษาสินค้า ณ สาขาฝ่ายผลิตและสาขาฝ่าย จำหน่าย สินค้าสัปดาห์จะมีคุณภาพดีและสดอยู่เสมอ ถ้าห้องเก็บรักษาสินค้าอยู่ในสภาพดี เครื่อง จักทำความเย็นทำงานมีประสิทธิภาพสูงและพนักงานหมั่นทำการตรวจตราดูแลสินค้าการฉีกน้ำเพื่อ รักษาคุณภาพของสินค้าทุก 2 วัน เพื่อป้องกันการระเหยของน้ำออกจากตัวปลา จากข้อมูลตาม ตารางที่ 31 แสดงปัญหาที่ประสบในการเก็บรักษาสินค้า ได้แก่ ในกรณีที่มีสินค้าอยู่ในห้องเก็บ สินค้าเป็นจำนวนมาก การฉีกน้ำทำได้ไม่ทั่วถึง มีผู้ตอบถึง 43.23 % ห้องเก็บสินค้าเก่าชำรุด เก็บสินค้าไว้ได้ไม่นาน มีผู้ตอบ 27.07 % ห้องเก็บสินค้าที่เก่า ชำรุด จะเกิดขึ้นเฉพาะสาขา กรุงเทพมหานคร ชุมพร เชียงใหม่ และนครราชสีมา ซึ่งได้ก่อสร้างมานานแล้วชำรุด ทรุดโทรมทำ

ให้ความร้อนเข้าไปในห้องเก็บสินค้า หรืออาจมีหนู แมลงสาบ เข้าไปกักกินสินค้าได้ และในบางสาขาเครื่องจักรทำความเย็นเสื่อมสภาพ การทำงานของเครื่องจักรมีประสิทธิภาพลดลง เช่นที่ นครราชสีมา ทำให้สินค้าที่เก็บรักษาไว้เสื่อมคุณภาพเร็วขึ้น แสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้ทำหน้าที่ รักษาสินค้า มิได้หมั่นตรวจตราดูแลรักษาสภาพห้องเย็นและเครื่องจักรทำความเย็นให้อยู่ในสภาพที่ดี มิได้ใช้ความพยายามในการฉีกนำไปยังสินค้าให้ทั่วถึง ดังนั้นโอกาสที่สินค้าจะเสื่อมคุณภาพ ในระหว่างการเก็บรักษาจึงมีอยู่มาก ซึ่งถ้าสินค้าขององค์กรมีคุณภาพไม่ดี จะทำให้เสียเปรียบ คู่แข่งขันมาก จึงควรมีการปรับปรุงการควบคุมคุณภาพสินค้าเพื่อขจัดปัญหาสินค้าเสื่อมคุณภาพต่อไป

1.4 การควบคุมสินค้าคงคลัง ปัญหาที่มักเกิดขึ้นมากในโรงงานห้องเย็นสาขา จำหน่าย คือ ที่เชียงใหม่ นครราชสีมา และขอนแก่น ซึ่งปรากฏว่า มีสินค้าเสื่อมคุณภาพอยู่มาก เนื่องจาก

- มาตรการเอาใจใส่ดูแลรักษาของพนักงานในการฉีกนำ ทำให้ปลาแห้งไม่สวย
- ห้องเก็บรักษาสินค้าชำรุด ประสิทธิภาพในการทำงานของเครื่องจักรลดลง
- พนักงานขายไม่พยายามขายสินค้าทำให้มีสินค้าเก็บไว้นาน บางครั้งนานเกินกว่า 1 ปี

การเก็บรักษาสินค้าที่ค้างไว้นาน ๆ จะทำให้คุณภาพทางอาหารหมดไป และเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูง ในขณะที่เกี่ยวกับสินค้าก็เสื่อมคุณภาพ ซึ่งสินค้าที่เสื่อมคุณภาพดังกล่าวเมื่อนำออกจำหน่ายราคาจะตกลงมาก บางครั้งจะขายได้ราคาแค่ 50 % ของราคาต้นทุน หรือต่ำกว่านั้น นอกจากนี้ยังหาคนซื้อสินค้าประเภทนี้ยากมาก ทางองค์กรจะต้องติดต่อกับหน่วยราชการ เช่นเวื่อนจำ หรือกองทหาร เพื่อซื้อปลาดังกล่าวในราคาถูก ๆ ไปเป็นอาหารของนักโทษหรือทหารเกณฑ์

ปัญหาอีกประการหนึ่งก็คือ ในกรณีที่สาขาฝ่ายผลิตเป็นผู้จำหน่ายสินค้าให้กับเอกชน ผู้ซื้อจะมาคัดเลือกสินค้าเองโดยทราบที่อยู่แล้วว่า สินค้าชุดไหนเป็นสินค้าใหม่ ซึ่งองค์การเพิ่งซื้อและนำเข้ามาแข่ง ก็จะต้องเลือกซื้อสินค้าชุดนั้น สินค้าที่ซื้อเข้ามาเก็บไว้ก่อนก็ขายไม่ได้ เป็นเช่นนี้เรื่อยไป ทำให้มีสินค้าที่เก็บรักษาไว้มีอายุยาวนาน และเสื่อมคุณภาพอยู่ในห้อง เก็บสินค้าจำนวนหนึ่ง ซึ่งจะเป็นปัญหาในการจำหน่ายต่อไป และมักปรากฏว่า ในการเก็บรักษาสินค้าจำนวนสินค้าในคลังไม่ตรงกับกรบันทึกบัญชี

2. ปัญหาคำถามการประสานงานภายในองค์การและสาขาต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ตามตารางที่ 36 ปรากฏว่า พนักงานส่วนหนึ่งประมาณ 51.10 % เห็นว่า การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การฯ ยังมีปัญหาซึ่งทำให้การดำเนินงานขององค์การฯ ไม่คล่องตัว ดังต่อไปนี้

2.1 ความล่าช้าในการให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ในการจัดทำแผนการจําซื้อสินค้าสําคัญของสาขาฝ่ายผลิต จะต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณการขายสินค้าสําคัญจากสาขาฝ่ายจําหน่ายเป็นแนวทางในการกำหนดปริมาณการจําซื้อ แต่ปรากฏว่า สาขาฝ่ายจําหน่ายมักจะแจ้งข้อมูลดังกล่าวล่าช้า หรือรายงานว่าสินค้าในคลังสินค้าเกือบจะหมดแล้ว จึงจะแจ้งความต้องการสําคัญไปยังสาขาฝ่ายผลิต ทำให้การจําซื้อสินค้าสําคัญของสาขาฝ่ายผลิตในบางครั้งไม่สัมพันธ์กับความต้องการของสาขาฝ่ายจําหน่าย ซึ่งเป็นปัญหาทางคํานการตลาคต่อไป

2.2 กรณีกองคลังแจ้งให้สาขาจัดส่งรายงานต่าง ๆ มาเพื่อรวบรวมข้อมูลเสนอฝ่ายบริหารเพื่อการตัดสินใจนั้น สาขาต่าง ๆ มักจะจัดส่งรายงานมายังกองคลังล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนดเสมอ ทำให้การจัดทำข้อมูลของกองคลังล่าช้าไปด้วย และในบางครั้งการจัดทำรายงานผิดพลาด กองคลังต้องแจ้งให้สาขาจัดทำใหม่ ซึ่งเกิดจากการที่พนักงานแต่ละฝ่ายมีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ไม่ถูกต้องตรงกัน จึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

2.3 สืบเนื่องจากการที่ได้มีการพิจารณาปรับปรุงผังแบ่งส่วนงานขององค์การฯ ใหม่ โดยให้แยกการดำเนินงานของโรงงานห้องเย็นกรุงเทพฯ ออกเป็นสาขาเช่นเดียวกับสาขาอื่น แต่ยังมีได้มีการประกาศใช้ผังการแบ่งส่วนงานใหม่อย่างเป็นทางการ ในทางปฏิบัติสาขากรุงเทพได้ดำเนินงานเป็นเอกเทศแล้ว และได้มีการแต่งตั้งผู้จัดการสาขากรุงเทพฯ ให้รับผิดชอบคํางานซื้อขายสินค้าสําคัญที่สะพานปลากรุงเทพฯ และให้มีหน้าที่รับผิดชอบคํางานในหน้าที่ของกองการคํากองคลังสินค้า กองโรงงานด้วย แต่มีได้มีการประกาศแยกกองต่าง ๆ ดังกล่าว จึงยังคงมีกอง

ยังคงกล่าวอยู่ ทำหน้าที่ซื้อขายสินค้าสัตว์น้ำ และโดยที่องค์กรฯ ได้กำหนดระดับของตำแหน่งหัวหน้ากองสูงกว่าผู้จัดการสาขา ดังนั้นในทางปฏิบัติผู้จัดการสาขากรุงเทพ ซึ่งต้องรับผิดชอบธุรกิจการค้าของสาขา จึงมีปัญหาในการสั่งการและดูแลการปฏิบัติของพนักงาน

2.4 ในกรณีที่ส่วนกลางจัดทำแผนงานการซื้อขายสินค้าสัตว์น้ำให้ สาขาฝ่ายผลิตและฝ่ายจำหน่ายถือปฏิบัติ การประสานงานระหว่างส่วนกลางและสาขาต่าง ๆ มักไม่ไต่ผล เนื่องจากผู้จัดการสาขาขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ไม่สามารถคาดคะเนปริมาณสัตว์น้ำที่จะจัดซื้อขายได้ การจัดเตรียมหาสินค้าสัตว์น้ำขององค์กรฯ จึงไม่เป็นไปตามความต้องการของตลาด

จากการที่องค์กรฯ ขาดการประสานงานภายในที่ดี ทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ องค์กรฯ ไม่สามารถดำเนินงานใหม่บรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมได้ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่งานซ้ำซ้อนกัน ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและทรัพยากรกำลังคนโดยใช้เหตุ

จากการศึกษาถึงการดำเนินงานขององค์กรอุตสาหกรรมห้องเย็นพบว่า ยังมีปัญหาค่าอื่น ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรฯ ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาค่าเนืองาน จากข้อมูลตามตารางที่ 22 พบว่า มีผู้ให้ความเห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรฯ มีปัญหาค่าเนืองานมากที่สุด (42.36 %) รองลงมาคือค่าการผลิต (21.83 %) ค่าการเงิน (19.65 %) และค่าเจ้าหน้าที่ (10.92 %)

1.1 ปัญหาค่าการผลิต เริ่มตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบและสินค้า เนื่องจากองค์การมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ ดังนั้นในการจัดซื้อวัตถุดิบ และสินค้าจะมีระเบียบข้อบังคับให้ยึดถือปฏิบัติอย่างรัดกุม เพื่อเป็นการรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ การจัดซื้อวัตถุดิบและสินค้าขององค์กรฯ จึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในระเบียบ แต่เนื่องจากกิจการอุตสาหกรรมห้องเย็นเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขัน และสินค้าประเภทนี้เป็นสินค้าที่เสื่อมคุณภาพเร็ว จะต้องอาศัยความรวดเร็วในการจัดซื้อและนำเข้ากระบวนการผลิต จึงจะสามารถรักษาคุณภาพของสินค้าไว้ได้ จากการเข้าร่วมสังเกตการพบว่า ส่วนใหญ่การจัดซื้อและนำสินค้าเข้ากระบวนการผลิตกระทำด้วยความรวดเร็วมาก เพื่อเป็นการรักษาคุณภาพของสินค้า แต่ปัญหาที่สำคัญในการจัดซื้อสินค้าสัตว์น้ำ จากตารางที่ 27 ก็คือ การเบิกจ่ายเงินเพื่อชำระค่าสินค้าขององค์กรฯ กระทำไ้ล่าช้ามาก ทำให้ผู้ขายสินค้าไม่เต็มใจขายสินค้าให้องค์กรฯ หรืออาจขายได้ในราคาสูงกว่าผู้ซื้อรายอื่น หรืออาจได้สินค้าที่มีคุณภาพไม่ดี ซึ่งเป็นผลเสียหายต่อองค์กรฯ ทั้งสิ้น

สำหรับปัญหาด้านการผลิต ในการผลิตสินค้าตัวน้ำแข็งแข็ง มีปัญหาดังนี้

- เครื่องจักรทำความเย็นของโรงงานห้องเย็นเก่า มีอายุการใช้งานมานาน จึงชำรุดต้องซ่อมแซมบ่อย ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงกล่าวคือ ต้องใช้เวลาในการทำงานมากขึ้น ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองค่ากระแสไฟฟ้ามากขึ้น ต้นทุนการผลิตจะสูงขึ้นตามไปด้วย
- สำหรับโรงงานห้องเย็นสาขาใหม่ตามโครงการพัฒนาการประมง มีขนาดความจุของห้องแข็งน้อยเกินไป เมื่อมีสินค้าปริมาณมาก ๆ ไม่สามารถทำการแช่แข็งได้ในคราวเดียว ต้องทยอยเข้าแช่ ทำให้สินค้ามีโอกาสเสื่อมคุณภาพมากขึ้น และคุณภาพของสินค้าที่ได้หลังจากการแช่แข็งไม่ดี จะเป็นปัญหาในการจำหน่ายต่อไป หากจะจัดซื้อสินค้าในปริมาณเท่ากับความจริงในการแช่แข็ง ก็จะทำให้ห้องการค้าเสียโอกาสที่จะมีรายได้เข้าองค์กรมากขึ้น

ในการผลิตน้ำแข็งมีปัญหาดังนี้

- เครื่องจักรผลิตน้ำแข็งมีข้อขัดข้องทางเทคนิคบางประการ เช่นที่สาขาขอนแก่น ทำให้น้ำแข็งที่ผลิตได้เป็นน้ำแข็งเสียไม่สามารถทำการบริโภคได้
- น้ำซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตน้ำแข็งมีคุณภาพไม่ดี มีความกระด้างมาก ถ้าจะนำน้ำดังกล่าวมาใช้ในการผลิตน้ำแข็งจะต้องกรองก่อน ซึ่งจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการกรองสูง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง
- เครื่องจักรผลิตน้ำแข็งมีอายุการใช้งานนาน จึงมีสภาพชำรุดเสียหาย ต้องหยุดทำการซ่อมแซมบ่อย ทำให้การผลิตหยุดชะงัก และประสิทธิภาพในการผลิตน้ำแข็งลดลง ทำให้ต้องใช้เวลาอันสิ้นเปลืองค่ากระแสไฟฟ้า

1.2 ปัญหาด้านการตลาด เนื่องจากเป็นกิจการที่มีการแข่งขันและองค์กรฯ อยู่ในฐานะที่เสียเปรียบเอกชนหลายอย่าง ได้แก่

- สินค้าขององค์กรฯ มีโอกาสที่จะเสื่อมคุณภาพสูง เพราะห้องเก็บสินค้าของสาขามีอายุการใช้งานนาน ชำรุดทรุดโทรม เครื่องจักรทำความเย็นไม่สามารถทำ

งานได้เพิ่มประสิทธิภาพ ในขณะที่ห้องเย็นของเอกชนเพิ่งสร้างใหม่ ประสิทธิภาพในการทำงานของเครื่องจักรยังสูง

- ต้นทุนสินค้าขายสูง ต้นทุนสินค้าขายขององค์การฯ มักจะสูงกว่าต้นทุนสินค้าของเอกชน เพราะเอกชนส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าของแปปลาและห้องเย็นเอง แดงค์การฯ จะรับซื้อสินค้าสัตว์น้ำจากแปปลาของเอกชนอีกทอดหนึ่ง มีโค้ซื้อจากชาวประมงโดยตรง ทำให้ต้นทุนสินค้าสูงกว่า ประกอบกับเครื่องจักรในการผลิตชำรุด เสื่อมสภาพ ต้องใช้เวลาในการผลิตนาน สิ้นเปลืองค่ากระแสไฟฟ้ามาก นอกจากนี้การผลิตขององค์การฯ ยังไม่สามารถผลิต ณ กำลังการผลิตเต็มที่ก็ได้ ทำให้ต้นทุนการผลิตค่อนข้างสูง ซึ่งจะเป็ปัญหาข้อจําหน่ายในการคั้งราคาขายสินค้า ซึ่งมีข้อจํากัคว่า การขายต้องไม่ขาดทุน แต่ในขณะที่เดียวกันต้องพิจารณาถึงราคาตลาดของสินค้ากั๊งกล่าวอีกด้วย

- ในการจําหน่ายน้ำแข็ง มีโค้มีการจัดเตรียมเครื่องอํานวยความสะดวกในการขนถ่ายน้ำแข็งลงเรือให้แก่ลูกค้าอย่างสมบูรณ์ จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการลงน้ำแข็ง ชาวประมงจึงหันไปใช้บริการของโรงน้ำแข็งเอกชนเป็นส่วนใหญ่ ทำให้องค์การฯ สูญเสียรายได้

- ช่องทางการจําหน่ายสินค้าน้อย และการส่งเสริมการจําหน่ายเพื่อเป็นการคั้งคุุใจลูกค้ายังมีไม่มากพอเพราะเป็นระบบราชการ ลูกค้าจึงไม่ค่อยมาซื้อสินค้าขององค์การฯ ซึ่งจะเกิดผลเสียแก่องค์การฯ ในส่วนของต้นทุน การเก็บรักษาและการใช้ห้องเย็นที่มีระยะเวลาานเกินไป ทำให้เสียค่าใช้จ่ายมาก

- ความคิดเห็นของพนักงานที่ว่า ไม่ทราบความต้องการของผู้บริโภคที่แน่นอนนั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ทำหน้าที่ขายสินค้า อาจจะเป็นผู้ไม่มีความรู้ทางด้านการตลาดเลย หรือมีแต่มีโค้เอาใส่ใจในการสำรวจความเคลื่อนไหว ความต้องการของตลาดตลอดเวลา

1.3 ปัญหาด้านการบัญชีและการเงิน

- ระบบบัญชีขององค์การฯ การคำนวณงานขององค์การฯ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีระบบบัญชีที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจของผู้บริหาร โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งการคิดต้นทุนสินค้าตัวน้ำแข็งแข็ง จากการศึกษาพบว่า การคิดต้นทุนสินค้าตัวน้ำแข็ง โดยฝ่ายผลิตและส่ง ไปเก็บรักษาเพื่อทำการจำหน่ายที่สาขาฝ่ายจำหน่ายยังไม่เหมาะสมและตรงกับสภาพความเป็นจริง โดยไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริงของสินค้าดังกล่าว ต่อมาได้มีการ คิดต้นทุนของสินค้าตัวน้ำแข็งที่ส่ง ไปให้สาขาฝ่ายจำหน่าย โดยการโอนต้นทุนไปให้สาขาฝ่ายจำหน่ายด้วย แต่ความจำเป็นที่จะต้องทำการพิจารณาระบบบัญชีขององค์กรฯ ก็ยังคงมีอยู่ในแง่ของค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าตัวน้ำแข็งที่หน่วยผลิต ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ของฝ่ายผลิตหรือหน่วยงานกลาง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบบัญชีขององค์กรฯ ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงด้วย

- การที่องค์กรฯไม่สามารถปฎิบัติซึ่งบุคคลงบกำไรขาดทุนเพื่อทราบผลการดำเนินงานและฐานะการเงินขององค์กรฯได้ตามบัญชี ทำให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและฐานะการเงินขององค์กรฯ เป็นข้อมูลที่ล่าช้าไม่ทันสมัย ซึ่งเป็นคุณสมบัติของข้อมูลที่ไม่ดี ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ เป็นผลเสียหายต่อองค์กรฯ

- การขาดแคลนเงินทุนเวียนในการดำเนินงาน เนื่องจากธุรกิจการซื้อขายสินค้าตัวน้ำ ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนเป็นจำนวนมาก ในการซื้อสินค้าตัวน้ำ องค์กรฯ ต้องจ่ายเป็นเงินสด ถ้าจะมีการซื้อเชื่อ ก็เป็นเครดิตระยะสั้น แต่ในการจำหน่ายสินค้าขององค์กรฯ มีทั้งระบบขายเงินสดและขายเชื่อ สำหรับลูกค้าขององค์กรฯ มักจะชำระเงินไม่ตรงตามกำหนดเวลา ลูกค้าบางรายค้างชำระนานเป็นปี ซึ่งทำให้การวางแผนด้านการเงินขององค์กรฯผิดพลาด ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ จึงประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน และต้องจัดหาเงินจากแหล่งอื่นมาใช้จ่ายหมุนเวียน

2. ปัญหาการบริหารงาน

2.1 การจัดองค์กร จากการศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว ผู้วิจัยพบปัญหาอยู่หลายประการด้วยกัน คือ

ภาระหน้าที่ไม่เท่าเทียมกัน จากการศึกษาภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในระดับเดียวกันไม่เท่าเทียมกัน บางหน่วยรับผิดชอบงานมาก บางหน่วยรับผิดชอบงานน้อย ดังเช่น

- รองผู้อำนวยการ 2 ฝ่าย รองผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม รับผิดชอบงานเพียงกองเดียว คือ กองโรงงาน ในขณะที่รองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด รับผิดชอบงานถึง 4 กองด้วยกัน คือ กองคลัง กองกลาง กองการค้า และกองคลังสินค้า นอกจากนี้ยังรับหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการพัฒนาการประมง-ส่วน ช. ซึ่งทำให้อำนาจหน้าที่ของรองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดไม่สามารถบริหารงานในสายการบังคับบัญชาได้ก็เท่าที่ควร ทำให้การดำเนินงานด้านการตลาดไม่บรรลุเป้าหมาย

- กองต่าง ๆ ซึ่งควรจะมีปริมาณงานใกล้เคียงกัน มีงานที่รับผิดชอบเท่า ๆ กัน แต่ปรากฏว่า บางกองมีงานที่รับผิดชอบน้อยเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับกองอื่นเช่น กองการค้ามีหน้าที่เกี่ยวกับการซื้อขายสินค้า หากตลาดซึ่งมีปริมาณงานมาก ในขณะที่งานของกองคลังสินค้า ทำหน้าที่เพียงการทำความสะอาดสินค้า การเก็บรักษาสินค้าและการเบิกจ่ายสินค้าออกจากคลัง

นอกจากปัญหาด้านปริมาณความรับผิดชอบจะมีมากน้อยต่างกันแล้ว ปัญหาเรื่องความสำคัญของงานที่แต่ละกองรับผิดชอบก็ยังมีไม่เท่าเทียมกัน ดังตัวอย่างที่กล่าวมาแล้ว กองคลังสินค้าไม่ได้รับผิดชอบงานมากนัก เพราะเป็นงานที่ไม่มีกระบวนการทำงานที่ยุ่งยากและใช้ความรู้ความสามารถน้อยเกินไปที่จะมีหน่วยงานรับผิดชอบ เป็นถึงระดับกอง

ปัญหาหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานกลางและหน่วยงานสาขา โดยลักษณะของการจัดองค์การที่ค้ำนี้ หน่วยงานบริหารส่วนกลางจะต้องรับผิดชอบการบริหารทั่วไปในส่วนกลาง งานวิชาการ งานกำหนดนโยบายทางการบริหาร ตลอดจนการควบคุมหน่วยงานสาขาในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน โดยทำหน้าที่ในลักษณะเป็น staff เช่น กองการค้า ควรจะทำหน้าที่ด้านวิชาการ ศึกษาภาวะตลาด ศึกษาและวางแผนในการจัดหา

และการจำหน่าย ควบคุมการค้า เงินงานจัดหาและจำหน่ายของโรงงานหน่วยผลิตและจำหน่าย
ในส่วนภูมิภาคทั้งหมด

แต่จากการศึกษาการค้าเงินงานในปัจจุบันของหน่วยงานในส่วนกลางไม่มีลักษณะดังกล่าว กล่าวคือ งานส่วนใหญ่ของกองต่าง ๆ ในส่วนกลางจะเป็นการปฏิบัติงานให้โรงงานห้องเย็นกรุงเทพ ซึ่งตั้งอยู่ที่สำนักงานใหญ่ขององค์การฯ เท่านั้น เช่น กองการค้าก็จะดำเนินการจัดซื้อ หาสถาปัตยกรรมและจำหน่ายสำหรับสินค้าในโรงงานห้องเย็นกรุงเทพเท่านั้น กองคลังสินค้าก็เช่นเดียวกัน งานส่วนใหญ่ก็คือการเก็บรักษาและการเบิกจ่ายสินค้าในคลังสินค้ากรุงเทพเท่านั้น ส่วนโรงงานห้องเย็นสาขาต่าง ๆ ทุกสาขาเป็นหน้าที่ของผู้จัดการสาขานั้น ๆ เป็นผู้ดำเนินการ งานที่หน่วยงานส่วนกลางจะเกี่ยวข้องอยู่บ้างก็คือการควบคุมยอดต่าง ๆ ลักษณะการทำงานดังกล่าวดูเหมือนกับว่า กองต่าง ๆ นั้นคือกองที่อยู่ในสังกัดโรงงานกรุงเทพ ไม่ใช่กองที่ขึ้นอยู่กับสำนักงานกลางขององค์การฯ

ปัญหาเรื่องการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ตามที่องค์การฯ ได้พิจารณาแบ่งส่วนงานขององค์การฯ ใหม่ โดยให้แยกการค้าเงินงานของโรงงานห้องเย็นกรุงเทพออกเป็นสาขาเช่นเดียวกับสาขาอื่น แต่ยังมีได้มีการประกาศใช้ผังการแบ่งส่วนงานใหม่อย่างเป็นทางการ ในทางปฏิบัติสาขากรุงเทพได้ดำเนินการเป็นเอกเทศแล้ว และได้มีการแต่งตั้งผู้จัดการสาขากรุงเทพให้รับผิดชอบต่องานซื้อขายสินค้าสัตว์น้ำที่สะพานปลากรุงเทพและให้มีหน้าที่รับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของ กองการค้า กองคลังสินค้า กองโรงงานด้วย แต่มิได้มีการประกาศยุบกองต่าง ๆ ดังกล่าว จึงยังคงมีกองดังกล่าวอยู่และพนักงานในกองดังกล่าวก็ถือว่าตนสังกัดกองนั้น ๆ มิได้ขึ้นกับผู้จัดการสาขากรุงเทพ จึงพบว่า มีปัญหาเรื่องการควบคุมบังคับบัญชาและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานขององค์การฯ

2.2 ปัญหาการไม่ประหยัดในการใช้ทรัพยากร เนื่องจากมีการขนส่งสินค้า คิวรถตู้เย็นจากสาขาฝ่ายผลิตไปยังสาขาฝ่ายจำหน่าย เมื่อไปถึงสาขาปลายทางและขนถ่ายสินค้า ลงแล้ว รถตู้เย็นก็จะวิ่งกลับกรุงเทพฯ ในการนี้จะต้องวิ่งรถเปล่ากลับมายังกรุงเทพฯ โดยไม่มี สินค้าบรรทุกกลับเลย เคยมีบางครั้งที่ทางห้องเย็นสาขาฝ่ายจำหน่ายติดต่อพ่อค้าที่จะส่งสินค้าเข้า กรุงเทพฯคิวรถตู้เย็นขององค์กรฯ แต่ก็มีใครกระทำการอย่างจริงจัง จึงปรากฏว่า รถตู้เย็นที่วิ่ง กลับกรุงเทพฯจะไม่ไ้บรรทุกสินค้าอะไรเลย และในการขนส่งสินค้าไปประเทศสิงคโปร์นั้นในเที่ยว กลับก็มีไ้บรรทุกสินค้าอะไรกลับมาเช่นกัน

กรณีการขนส่งสินค้าผ่านแคนาดาเลเซียไปประเทศสิงคโปร์ องค์กรฯคิด ค่าบริการการให้เช่ารถตู้เย็นจากกรุงเทพฯถึงสิงคโปร์ในอัตราเที่ยวละ 29,000 บาท ต้นทุนค่า ใช้จ่ายค่า ๗ คิกในระยะเวลาทางไป-กลับ จำนวนทั้งสิ้น 26,000 บาท องค์กรฯจะมีกำไรจาก การขนส่งสินค้าไปสิงคโปร์เที่ยวละ 3,000 บาท โดยที่ไม่ต้องบรรทุกสินค้าเที่ยวกลับ ถ้ามีการ บรรทุกสินค้าเที่ยวกลับ ค่าบรรทุกก็จะเป็นกำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งก็มีการรับบรรทุกสินค้าเที่ยวกลับจาก จุดต่าง ๆ แต่ไม่แน่นอนตายตัว ส่วนใหญ่จะวิ่งรถเปล่ากลับ ซึ่งสูญเสียโอกาสที่จะมีรายได้เพิ่ม ขึ้น และขณะนี้ไม่มีบริษัทในประเทศสิงคโปร์ติดต่อขอเช่ารถบรรทุกสินค้าจากสิงคโปร์ เข้ากรุงเทพฯ โดยคิดค่าเช่าให้เที่ยวละ 10,000 บาท ซึ่งทำให้องค์การฯมีกำไรจากการขนส่งสินค้าไปสิงคโปร์ เที่ยวละ 13,000 บาท ในปี 2525 มีการขนส่งสินค้าไปสิงคโปร์ 961 เที่ยว ถ้ามีการบรรทุก สินค้าเที่ยวกลับจะมีรายได้เพิ่มขึ้นอีกจำนวน $961 \times 10,000 = 9,610,000$ บาท แต่องค์กรฯ มิได้มีการขนส่งสินค้าในเที่ยวกลับ จึงสูญเสียโอกาสที่จะได้รับรายได้จำนวนดังกล่าวไป

2.3 ปัญหาคำหนดการกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงาน โดยหลักการแล้ว องค์กรฯทุกองค์กรจะต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน และกำหนดเป้าหมาย รวมไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนกำหนดโครงการหรือแผนการปฏิบัติ และระบบการ ติดต่อประสานงานของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการ ให้บรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าวได้อย่างราบรื่น

แต่จากการศึกษาการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ว่าจะได้มีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์การไว้ให้ชัดเจน ไม่มีโครงการหรือแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ การปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือสนองความต้องการในปัจจุบันมากกว่าการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ เช่น ในการซื้อหรือการให้บริการรับฝากเงินสด เป็นการดำเนินงานเป็นวัน ๆ ไป แล้วแต่ว่าโอกาสในการทำงานจะสะดวกมากน้อยแค่ไหน เช่น การซื้อสินค้าสดวัน ๆ เจ้าหน้าที่จะออกไปสำรวจราคา และปริมาณสินค้าสดวัน ๆ ถ้ามีจำนวนมากราคาก็จะถูกลง ถ้ามีราคาแพงก็จะระงับไว้สำหรับที่ว่างในท่องเที่ยว ถ้าที่ว่างมากก็จะให้เขาเก็บสินค้า ถ้าที่ว่างน้อยก็จะเก็บไว้สำหรับสินค้าขององค์การฯ ซึ่งมีได้มีการวางแผนว่าในเนื้อที่ท่องเที่ยวเก็บสินค้าทั้งหมด จะให้เขาเก็บสินค้าเท่าใด เก็บสินค้าขององค์การฯเท่าใด แต่เป็นไปตามโอกาสและจังหวะ การทำงานจึงมีลักษณะเป็นการทำวันต่อวัน ซึ่งไม่เป็นแนวทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการช่วยผู้บริโภคหรือสร้างราคาปลาในท่องเที่ยวตลาดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ในกรณีที่มีการจัดทำแผนงานการลงทุนเพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณขององค์การฯ ก็ปรากฏว่า สาขาต่าง ๆ ได้จัดทำแผนงานมาสูงกว่าความสามารถของสาขาที่จะดำเนินการตามแผนนั้นได้ และการจัดทำแผนงานก็ล่าช้า ทำให้การจัดทำงบประมาณต้องมีการปรับปรุงแก้ไขตัวเลขข้อมูลใหม่ทั้งหมด ทำให้เกิดความล่าช้า และไม่อาจยึดถือเป็นแผนการปฏิบัติงานตามท้ององค์การฯ ได้กำหนดคนโยบายไว้ได้ เช่น การจัดทำงบประมาณประจำปี 2526 ขณะนี้ปรากฏว่า ยังมีได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2.4 การรายงานและการตรวจสอบภายใน การรายงานและการตรวจสอบ

ภายในเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ มีสาขาอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ และมีธุรกิจมากชนิด เพราะวิธีการดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพิจารณาและหาทางปรับปรุงการบริหารงานขององค์การฯ ได้ นอกเหนือไปจากการตรวจสอบของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน แต่องค์การฯ ยังมิได้มีการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในขึ้น เพื่อควบคุม

ดูแลติดตามการดำเนินงานของสาขา

2.5 ปัญหาการบริหารงานบุคคล ดังได้กล่าวแล้วว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ เพราะคนเป็นผู้ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรอื่น ๆ ให้สามารถทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การฯ ดังนั้นปัญหาเกี่ยวกับบุคคลที่เกิดขึ้นจึงควรเป็นปัญหาที่ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจอย่างยิ่ง จากการศึกษาและสัมภาษณ์พนักงานขององค์การฯ พบว่า ในการบริหารงานบุคคลยังมีปัญหาต่าง ๆ ตามที่แสดงในตารางที่ 23 ดังนี้

- ปัญหาด้านสวัสดิการต่าง ๆ ยังไม่ค้ำพอ (62.44 %) เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับเสมียนพนักงานหรือคนงาน ซึ่งมีอัตราเงินเดือนค่อนข้างต่ำ จึงมีความต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนในรูปแบบสวัสดิการมากขึ้นและจากการที่มีสภาพแรงงานพนักงานซึ่งมีการศึกษาต่อประสานกับสภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจอื่น จึงมีการเปรียบเทียบการให้สวัสดิการขององค์การฯกับรัฐวิสาหกิจอื่น ซึ่งปรากฏว่า บางแห่งมีสวัสดิการดีกว่า จึงทำให้พนักงานมีความเห็นว่าสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับยังไม่ค้ำพอ และมีการร้องเรียนของสภาพแรงงานเพื่อให้องค์การฯจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้ทัดเทียมรัฐวิสาหกิจอื่น แต่องค์การฯก็มีข้อจำกัดอยู่ที่กำลังเงิน จึงไม่สามารถจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานขององค์การฯได้ เช่นรัฐวิสาหกิจที่มีรายได้สูงซึ่งมีข้อที่ควรพิจารณาว่า กรณีที่พนักงานมีรายได้น้อยไม่เพียงพอแก่การดำรงชีพ อาจก่อให้เกิดความคิดที่จะทุจริตต่อการปฏิบัติหน้าที่ขึ้นได้

- การขาดการฝึกอบรมพนักงาน พนักงานร้อยละ 37.11 เห็นว่าองค์การฯ ยังขาดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กับพนักงาน การฝึกอบรมยังจัดให้น้อยมากหรือในบางสาขาแทบจะไม่มีเลย ทำให้พนักงานไม่รู้ถึงความก้าวหน้าทางการบริหารงานและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การฯให้เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร

- พนักงานร้อยละ 32.31 ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานว่า ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ในอดีตที่ผ่านมา การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานใน

องค์การฯ เป็นไปอย่างไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน บางตำแหน่งอาจมีการสอบคัดเลือก บางตำแหน่งไม่มี ใช้วิธีสอบสัมภาษณ์หรือพิจารณาจากคุณสมบัติและความสามารถของผู้สมัคร ซึ่งอาจเกิดความยุติธรรมขึ้นได้ จากการสัมภาษณ์พนักงานเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การฯ ตามตารางที่ 42 ปรากฏว่า ร้อยละ 48.03 ของพนักงานเห็นว่า การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์การฯ มีความลำเอียง แต่ในระยะ 1-2 ปีที่ผ่านมา องค์การฯ ได้ใช้มาตรการประหยัดรายจ่าย ซึ่งรวมถึงรายจ่ายประเภทเงินเดือนค่าจ้างด้วย จึงมีการรับบุคคลเข้าทำงานน้อยมาก และการพิจารณาก็เป็นไปด้วยความยุติธรรม จึงจะเห็นได้ว่าจากตาราง เกี่ยวกันมีผู้ตอบว่า การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์การฯ มีความเหมาะสมแล้ว ถึงร้อยละ 45.85 ซึ่งอยู่ในอัตราที่ใกล้เคียงกัน

- พนักงานส่วนหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ดังแสดงในตารางที่ 41(ข) กล่าวคือ ร้อยละ 6.98 งานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และร้อยละ 35.37 งานบางส่วนตรงกับความรู้ความสามารถ และงานบางส่วนไม่ตรง การบรรจุพนักงานให้ทำงานโดยความรู้ของพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานขึ้นได้ กล่าวคือ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้โดยสมบูรณ์ ผลของงานที่ได้รับมีประสิทธิผลลดลง หากมีการทำงานผิดพลาดบ่อยครั้ง จะเกิดความเบื่อบ่นในการทำงานได้

- จากตารางที่ 19 พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.33) เพิ่งเข้ามาทำงานในองค์การฯ มีอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี ทำให้มีความผูกพันกับองค์การฯ น้อยไม่มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจการ จึงทำงานในลักษณะวันต่อวัน ไม่มีความกระตือรือร้น

- ตำแหน่งงานบางตำแหน่ง เช่น ผู้จัดการสาขา มีอัตราเงินเดือนแรกบรรจุค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งไม่เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี

- ตามที่องค์การฯ ได้มีการพิจารณาการแบ่งส่วนงานใหม่ และกำหนดให้จัดตั้งกองการตลาดเพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการประสานงานรับผิดชอบดูแลติดตามผลการดำเนินงาน

งานของสาขาฝ่ายผลิตและฝ่ายจำหน่าย เป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงการค้าของสาขาต่าง ๆ รวมทั้งการวิจัยและการวางแผนงานด้านการตลาด ซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญและมีปริมาณงานมาก จึงมีความจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจำนวนหนึ่งที่เหมาะสมกับงาน แต่ปรากฏว่า ในการปฏิบัติงานของกองการตลาด มีผู้ปฏิบัติงานอยู่เพียง 6 คน คือ หัวหน้ากอง และพนักงานประจำแผนก อีก 5 คน ซึ่งไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของกองการตลาดทั้งหมดให้สำเร็จด้วยดีได้ จึงควรที่จะมีการปรับปรุงอัตรากำลังในกองการตลาดให้เหมาะสมต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย