

บทที่ 5

ศักยภาพทางการจัดการ

ในการศึกษาศักยภาพทางการจัดการเป็นการศึกษาถึงข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจท้องถิ่น การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการบุคคล การกำกับการและการควบคุม โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอเป็นขั้นตอนดังนี้

- 5.1 วิสาหกิจท้องถิ่นรายชื่อที่ 1
- 5.2 วิสาหกิจท้องถิ่นรายชื่อที่ 2
- 5.3 วิสาหกิจท้องถิ่นรายชื่อที่ 3
- 5.4 ปัญหาทางการจัดการของวิสาหกิจท้องถิ่น
- 5.5 ศักยภาพทางการจัดการของวิสาหกิจท้องถิ่น

5.1 วิสาหกิจท้องถิ่นรายชื่อที่ 1

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจท้องถิ่น

1) ประวัติความเป็นมา

เจ้าของร้านคือนายสุวรรณ โปธิ อายุ 47 ปีและนางวลี โปธิ อายุ 46 ปี สมรสกันเมื่อปี พ.ศ.2521 มีบุตรธิดา 2 คน คือนายโกสินทร์ โปธิ และนางสาวกังสดาล โปธิ โดยนายโกสินทร์กำลังศึกษาต่อปริญญาโทและนางสาวกังสดาลกำลังศึกษาต่อปริญญาตรี

นายสุวรรณ และนางวลี เป็นคนหมู่บ้านถวาย ประกอบอาชีพเกษตรกรรมและได้รับการถ่ายทอดวิชาชีพแกะสลักจากผู้ใหญ่ในหมู่บ้าน นางวลีเคยไปฝึกงานที่ร้านน้อมศิลป์ทำงานจัดและทาสี ต่อมาย้ายไปทำงานที่บ่อสร้าง อ.สันกำแพง ที่ร้านทรายทอง เมื่อสมรสกับนายสุวรรณแล้วจึงมาประกอบอาชีพเกษตรกรรม ทำงานแกะสลักเป็นอาชีพเสริม เมื่อสินค้าเป็นที่นิยมมีคำสั่งซื้อเข้ามาอย่างต่อเนื่องทำให้ไม่สามารถแกะสลักไม้ได้ทันตามกำหนด จึงเลิกทำเกษตรกรรมมาประกอบอาชีพแกะสลักและงานตกแต่งผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายเป็นอาชีพหลัก โดยที่งานแกะสลักนั้นจะมีการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเท่านั้น และมีการส่งวัตถุดิบประเภทไม้แกะสลักและไม้กลึงจากแหล่งอื่นมาทำการตกแต่งผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายออกจำหน่าย โดยมีการซื้อที่ดินสร้างเป็นโรงงานใหม่ในการผลิตและจำหน่ายสินค้า ต่อมาในปี พ.ศ.2532 จึงเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ศูนย์หัตถกรรมบ้านถวาย 2 ฝั่งคลอง

ปัจจุบันนายสุวรรณได้รับเลือกตั้งให้เป็นกำนันของตำบลขุนคอง ทำให้ต้องหยุดงาน
แกะสลัก ภายในร้านมีแต่สินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ตกแต่งชั้นสุดท้าย นางวลีต้องบริหารจัดการงาน
ต่างๆ ภายในร้านด้วยตนเอง

2) บทบาทต่อชุมชน

เนื่องจากนายสุวรรณได้รับเลือกตั้งเป็นกำนันของตำบลขุนคอง ทำให้นางวลีต้องเข้าไป
ช่วยงานของนายสุวรรณ นอกจากนี้เมื่อมีงานภายในหมู่บ้านนางวลีจะมีหน้าที่คอยดูแลเรื่องอาหาร
การจัดตกแต่งสถานที่ และขบวนรถต้อนรับคณะผู้เดินทางมาเยือน นอกจากนี้ยังมีการจ้างแรงงาน
พิเศษ คือเด็กนักเรียนจากโรงเรียนหางดง บ้านราษฎร์ และโรงเรียนท่าขุนคอง ซึ่งเป็นโรงเรียนใน
ท้องถิ่นเข้ามาสมัครทำงานในช่วงปิดเทอม เพื่อหารายได้พิเศษและใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
โดยนางวลี จะรับไว้ประมาณ 10 คน มีการจ่ายผลตอบแทนให้แก่เด็กนักเรียนด้วย มีกิจกรรม
ช่วยเหลือเพื่อสาธารณะ เช่น เป็นแหล่งศึกษาดูงานและฝึกอบรมแก่นักเรียนนักศึกษา และบุคคล
ทั่วไป

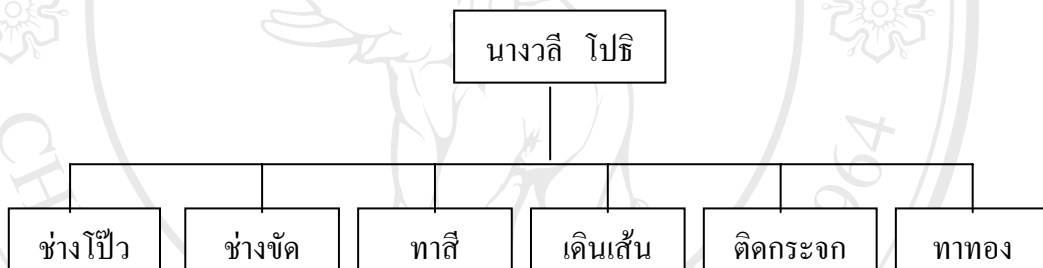
5.1.2 การวางแผน

วิสาหกิจท้องถิ่นรายที่ 1 เป็นกิจการของครอบครัว การวางแผนงานในเรื่องต่างๆ จะขึ้นอยู่กับ
กับนางวลี เนื่องจากนายสุวรรณ ได้รับการเลือกตั้งให้เป็นกำนันของตำบลขุนคอง ทำให้ไม่มีเวลาใน
การบริหารจัดการร้าน อำนาจการตัดสินใจต่างๆ จึงขึ้นอยู่กับนางวลี ส่วนสมาชิกในครอบครัวคือ
นายโกสินทร์ ลูกชายจะช่วยดูแลร้านที่ศูนย์หัตถกรรมบ้านถวาย 2 ฟังคลอง กับพี่สาวของนางวลี
และคอยดูแลในเรื่องการติดต่อซื้อขายกับลูกค้าชาวต่างประเทศ

การวางแผนในด้านต่างๆ ด้านการจัดการ ด้านการตลาดและด้านการเงินนั้น จะไม่มีการ
วางแผนล่วงหน้าไว้อย่างชัดเจน ทางด้านการผลิตนั้นจะมีการวางแผนทางด้านการผลิตเป็นการ
วางแผนเมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามา จะมีการกำหนดในเรื่องรูปแบบสินค้า ระยะเวลาในการผลิต และการ
แจกจ่ายงานให้แรงงาน เป็นการวางแผนระยะสั้น เพราะเป็นการวางแผนเมื่อมีคำสั่งซื้อในแต่ละครั้ง
ก่อนจะเริ่มการผลิตเท่านั้น หากไม่มีคำสั่งซื้อ ก็จะมีการแจกจ่ายงานให้ผลิตสินค้าตามปกติ เพื่อ
นำมาขายหน้าร้าน และที่ศูนย์หัตถกรรมบ้านถวาย 2 ฟังคลอง นอกจากนี้ยังมีการวางแผนเพิ่มการ
ผลิตในช่วงเวลาเทศกาลหรืองานประเพณีต่างๆ จะเป็นเพิ่มการผลิตสินค้าที่เป็นที่นิยมในช่วงเวลา
นั้นๆ เช่น ช่วงเข้าพรรษาจะมีการเพิ่มการผลิตดอกบัวมากขึ้น ช่วงปีใหม่จะมีการผลิตสินค้าชิ้น
เล็กๆ เพื่อเป็นของที่ระลึก เพราะเป็นช่วงที่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในหมู่บ้านมาก สินค้าที่
ยอดขายดี เป็นที่นิยมของลูกค้าก็จะผลิตสินค้าออกมามากมาย สินค้าอื่นๆ ก็จะชะลอการผลิตไว้
ก่อนแต่จะมีตัวอย่างสินค้าแสดงไว้ในร้าน หากลูกค้ามีความต้องการที่จะสั่งซื้อก็สามารถทำการ
ผลิตได้

5.1.3 การจัดองค์กร

วิสาหกิจท้องถิ่นรายที่ 1 จะมีการแบ่งงานตามความถนัดเนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้ฝีมือและมีความละเอียดอ่อน ซึ่งแรงงานนั้นจะทำงานได้ทุกๆ งาน แต่จะมีการให้เลือกทำงานที่ตนมีความถนัดและทำได้ดีที่สุด การจัดแผนงานนั้น จะจัดตามกระบวนการผลิต คือ แบ่งกิจกรรมการผลิตออกเป็นแผนกตามขั้นตอนกระบวนการผลิต หรือกระแสการไหลของงาน จะไม่มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบแต่อย่างใด อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่นางวลี แรงงานจะมีการประสานงานในแต่ละแผนก เพื่อให้การผลิตเป็นไปต่อเนื่องโดยมีนางวลีดูแล และยังมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการใช้ระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง ให้คอยดูแลกัน ส่วนการแบ่งโครงสร้างองค์กรนั้น แบ่งตามกระบวนการผลิต โดยที่แรงงาน 1 คนสามารถทำงานได้มากกว่า 1 แผนก ตามความยากง่ายของงาน และระยะเวลาของงานในการผลิต ถ้าทำงานของตนเองเรียบร้อยแล้ว ก็ไปทำงานแผนกอื่นต่อไป ซึ่งสามารถสรุปโครงสร้างองค์กรได้ดังนี้



แผนภาพ 5.1 โครงสร้างองค์กรวิสาหกิจท้องถิ่นรายที่ 1

5.1.4 การจัดการบุคคล

แหล่งที่มาของแรงงานภายในของวิสาหกิจท้องถิ่นรายที่ 1 นั้น จะมาจากภายในท้องถิ่น คือ ภายใน ตำบลขุนคอง โดยจะรับเฉพาะบุคคลภายในท้องถิ่นเท่านั้น เพราะมีความใกล้ชิดกับงานที่ทำ มีความสนใจ และมีใจรักที่จะทำงาน การสอนงานช่างเคลือบสีมือจึงทำได้ง่าย โดยที่แรงงานประจำภายในร้านนั้นมีอยู่ 5 คน ไม่มีวิธีการคัดคนเข้าที่แน่นอน ดูจากฝีมือและความสนใจของแรงงาน ซึ่งนางวลีจะรับแรงงานที่เข้ามาสมัครงานนั้นมาทดลองงานก่อน หากสามารถทำงานได้ดี จึงจะรับไว้ วิธีการฝึกอบรมคนงานนั้น จะใช้วิธีการสอนงาน โดยมีนางวลีเป็นผู้สอน จะคอยดูแลและคอยควบคุมการทำงานของแรงงาน การประเมินผลพนักงาน จะดูจากความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ทำ ความขยันและความรับผิดชอบ และปริมาณและคุณภาพของงาน มีการพิจารณาผลตอบแทนแก่แรงงานตามผลงานและความยากง่ายของงาน โดยจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบรายวัน วันละ 145 บาท หากเป็นงานที่ทำยาก เช่น งานขัด จะได้เพิ่มอีก 30 บาท การจ่ายผลตอบแทนนี้จะจ่ายทุกๆ 15 วัน ในวันที่ 15 และ วันที่ 30 ของทุกเดือน มีการให้ผลตอบแทนที่นอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปแบบ

ค่าจ้างคือ เบี้ยขยัน ถ้าทำงานดี มาประจำไม่ได้ขาด ก็จะได้เบี้ยขยัน ประมาณ 20-30 บาท (จะได้รับความช่วยเหลือ) จะไม่มีการปิดร้านและไม่มีการกำหนดวันลาของแรงงาน หากแรงงานต้องการลาหยุดก็สามารถลาหยุดได้โดยจะไม่ได้รับค่าจ้างในวันหยุดนั้น หากเป็นช่วงเทศกาลหรืองานภายในหมู่บ้านก็จะให้แรงงานผลัดกันลาหยุด จะไม่มีการหยุดการผลิต แม้ว่านางวลีจะมีงานอื่นๆ ที่ต้องทำ แต่ก็ยังต้องมีแรงงานมาทำงาน

นอกจากนี้วิสาหกิจท้องถิ่นรายชื่อที่ 1 ยังมีแรงงานพิเศษอีกด้วยคือ ในช่วงปิดเทอม (มี.ค.-พ.ค.) จะมีเด็กนักเรียนจากโรงเรียนหางดง บ้านราษฎร์ และโรงเรียนท่าขุนคอง ซึ่งเป็นโรงเรียนในท้องถิ่นเข้ามาสมัครทำงาน เพื่อหารายได้พิเศษและใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ โดยนางวลี จะรับไว้ประมาณ 10 คนเท่านั้น โดยให้คนงานคอยดูแล และคอยสอนงาน มีการจ่ายผลตอบแทนให้แก่เด็กนักเรียนด้วย โดยเด็กนักเรียนที่มาใหม่จะได้ผลตอบแทนวันละ 60 บาท ถ้าทำงานดีเป็นงานมีความขยันก็จะได้ตั้งแต่ 70 – 105 บาท แล้วแต่นางวลีจะพิจารณาเห็นชอบ

5.1.5 การกำกับการ

การตัดสินใจในการบริหารและการมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้น จะเป็นของนางวลี มีวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน คือ การเลี้ยงขนม เลี้ยงอาหาร น้ำอัดลม หรือบางครั้งก็ให้เงินไปซื้อขนม ซื้อมาแบ่งกัน การสื่อสารระหว่างนางวลีกับแรงงานจะไม่ใช้ในลักษณะการสั่งให้ทำ แต่จะเป็นลักษณะการบอกกล่าว ตักเตือน ให้คำแนะนำ ทำให้นางวลีกับลูกจ้างมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน พูดคุยซักถามกันได้ทุกเรื่อง และแรงงานก็มีการสื่อสารกันในแต่ละแผนก เพื่อให้งานต่อเนื่องกันในแต่ละขั้นตอนเพราะแรงงานบางคนก็ทำหลายงาน ทำงานหนึ่งเสร็จแล้วจะต้องทำอีกงานหนึ่งต่อไป

5.1.6 การควบคุม

วิสาหกิจท้องถิ่นรายชื่อที่ 1 จะมีการควบคุมและการติดตามการทำงานในทุกขั้นตอน ก็จะมีการตรวจสอบรูปแบบ คุณภาพสินค้าหลังกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน เพื่อง่ายต่อการนำมาแก้ไข เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและควบคุมงาน คือ ปริมาณงาน ระยะเวลาในการทำงานและคุณภาพสินค้า มีเทคนิคการควบคุมคุณภาพ เช่น การควบคุมการทำงานตั้งกระบวนการผลิตขั้นต้นจนกระทั่งมีการตรวจสอบงานในขั้นสุดท้าย แต่ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ และยังมีการควบคุมทางด้านปริมาณ เช่น วัตถุประสงค์แล้วพิจารณาว่า ผลการปฏิบัติงานทำได้ตามที่กำหนดหรือไม่

5.2 วิสาหกิจท้องถิ่นรายที่ 2

5.2.1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจท้องถิ่น

1) ประวัติความเป็นมา

เจ้าของร้าน คือ นายสมบัติ บุตรเทพ อายุ 54 ปี และนางจันทร์สม บุตรเทพ อายุ 53 ปี มีบุตรชาย 1 คนซึ่งเสียชีวิตด้วยอุบัติเหตุ แต่ยังมีนางคำหล้า ผไทสมบุรณ์ ลูกสะใภ้และนางสาวภัทรทิพร หลานสาว เข้ามาช่วยเหลือในการผลิตสินค้า

นายสมบัติและนางจันทร์สมได้ประกอบอาชีพเกษตรกรรมมาก่อน เคยไปรับจ้างทำงานในเมืองโดยร้านที่เข้าไปรับจ้างก็จะมี 2 ร้าน คือ ร้านเชียงใหม่อาร์ท และร้านน้อมศิลป์ เมื่อลูกค้ารู้ว่าสินค้านั้นมาจากบ้านถวาย จึงเข้ามาติดต่อซื้อที่บ้านถวาย นายสมบัติและนางจันทร์สมจึงประกอบอาชีพการแกะสลักเป็นอาชีพเสริม เมื่อสินค้าเป็นที่นิยมมีคำสั่งซื้อเข้ามาอย่างต่อเนื่องทำให้ไม่สามารถแกะสลักไม้ได้ทันตามกำหนด จึงเลิกทำเกษตรกรรมมาประกอบอาชีพแกะสลักและงานตกแต่งผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายเป็นอาชีพหลักซึ่งทำมานานกว่า 30 ปี โดยที่งานแกะสลักนั้นจะมีการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเท่านั้น และมีการส่งวัตถุดิบประเภทไม้แกะสลักและไม้กลึงจากแหล่งอื่นมาทำการตกแต่งผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายออกจำหน่าย โดยแบ่งพื้นที่บริเวณบ้านเป็นโรงงานในการผลิต และจำหน่ายสินค้าน้ำบ้าน ต่อมา ปี พ.ศ.2543 จึงมีร้านค้าเพื่อจำหน่ายสินค้า

2) บทบาทต่อชุมชน

นางจันทร์สมได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่รับผิดชอบในฝ่ายวัฒนธรรมท้องถิ่น คือเมื่อเวลามีการจัดงานภายในหมู่บ้าน นางจันทร์สมจะเป็นผู้ดูแลในเรื่องเครื่องแต่งกาย เช่น จัดหาคนมาใส่ชุดพื้นเมืองเพื่อต้อนรับคณะเดินทางที่มาเยี่ยมชมหมู่บ้าน การจัดเตรียมการแสดงต่างๆ ที่จะนำมาแสดงในงาน รวมถึงอาหารที่จะจัดมาต้อนรับคณะเดินทางด้วย มีกิจกรรมช่วยเหลือเพื่อสาธารณะ เช่น เป็นแหล่งศึกษาดูงานแก่นักเรียนนักศึกษา และบุคคลทั่วไป

5.2.2 การวางแผน

วิสาหกิจท้องถิ่นรายที่ 2 เป็นกิจการของครอบครัว โดยมีนางจันทร์สม บุตรเทพรับผิดชอบการผลิตสินค้าคือ การตกแต่งผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย และนายสมบัติ บุตรเทพ รับผิดชอบงานแกะสลัก การวางแผนในเรื่องต่างๆ นางจันทร์สมและนายสมบัติจะวางแผนรับผิดชอบในส่วนงานของตนเอง อำนวยการตัดสินใจในร้านส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับนางจันทร์สม โดยจะมีลูกสะใภ้และหลานสาวเป็นผู้ช่วยในการผลิต

การวางแผนในด้านต่างๆ ทางด้านการจัดการ การเงินและการตลาดนั้นจะไม่มีวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน แต่จะมีเฉพาะการวางแผนการผลิตที่มีการวางแผนไว้อย่างดี ตั้งแต่เริ่มต้นเมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามา นางจันทร์สม จะพิจารณาคำสั่งซื้อนั้นก่อนว่า สามารถผลิตได้หรือไม่ สามารถ

ส่งสินค้าได้ทันตามกำหนดหรือไม่ มีสินค้าคงคลังเท่าไร ต้องผลิตเพิ่มเท่าไร มีการปรึกษากันภายในครอบครัวว่าจะรับงานหรือไม่ แต่ละคนต้องรับผิดชอบทำอะไร แรงงานภายนอกจะสามารถผลิตได้ตามกำหนดที่ต้องการหรือไม่ เพราะไม่มีกรว่าจ้างแรงงานภายในโรงงาน จะเป็นการจ้างแรงงานภายนอกให้ผลิตสินค้าบางขั้นตอนในกระบวนการผลิตเมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามาเป็นจำนวนมาก เช่น จ้างขัด จ้างทาสี จ้างเดินลาย ส่วนขั้นตอนอื่นๆ เช่น ทาทอง แต่งลาย ตัดกระจกและอื่นๆ ทางร้านจะรับนำมาทำการผลิตในขั้นตอนต่อไปจนกระทั่งเสร็จสิ้นการผลิต การแจกจ่ายงานภายในร้านจะเป็นการแบ่งการผลิตให้แต่ละคนรับผิดชอบ เช่น นางจันทร์สม 40 ชิ้น นางคำห้ำ 30 ชิ้น และหลานสาวอีก 20 ชิ้น โดยมีการกำหนดในเรื่องอื่นๆ ทั้งในเรื่องของรูปแบบสินค้า ระยะเวลาในการผลิต และยังมีการวางแผนทางด้านเวลาไว้ โดยมีการกำหนดเวลาส่งมอบสินค้าไว้เช่น ต้องส่งสินค้าวันที่ 30 วันที่ 25 สินค้าจะต้องเสร็จพร้อมที่จะส่งมอบให้ลูกค้าได้ หากไม่มีคำสั่งซื้อก็จะมีการผลิตตามปกติ เพื่อขายหน้าร้านและเก็บไว้เป็นสินค้าคงคลัง นอกจากนี้ยังมีการวางแผนเพิ่มการผลิตในช่วงเวลาเทศกาลหรืองานประเพณีต่างๆ จะเป็นเพิ่มการผลิตสินค้าที่เป็นที่นิยมในช่วงเวลานั้นๆ เช่น ช่วงเข้าพรรษาจะมีการเพิ่มการผลิตขันโตกมากขึ้น

5.2.3 การจัดองค์กร

วิสาหกิจท้องถิ่นรายที่ 2 จะไม่มีการแบ่งงานตามความถนัด เพราะการผลิตสินค้าแบ่งการผลิตให้แต่ละบุคคลรับผิดชอบตามจำนวนที่ได้รับมอบหมาย เช่น ผลิตสินค้า 100 ชิ้น นางคำห้ำผลิต 30 ชิ้น หลานสาวผลิต 30 ชิ้น นางจันทร์สมผลิต 40 ชิ้น ทุกคนจะมีความชำนาญในการผลิตในทุกๆ กระบวนการ รับผิดชอบงานของคนที่ได้รับมอบหมาย มีนางจันทร์สมคอยดูแลและควบคุม บางครั้งก็มีการช่วยกันผลิตบ้างเพราะแต่ละคนมีความชำนาญในการผลิตไม่เหมือนกันไม่มีการประสานงานระหว่างแผนก เพราะไม่มีการจัดแผนกงาน แต่จะมีการประสานงานระหว่างกัน หากใครทำสินค้าไม่ทัน ก็จะเข้ามาช่วยทำเร่งการผลิตสินค้าให้ทันตามกำหนดส่งมอบ ไม่มีโครงสร้างองค์กรที่แน่นอน

5.2.4 การจัดการบุคคล

วิสาหกิจท้องถิ่นรายที่ 2 นั้น ไม่มีการว่าจ้างแรงงานเข้ามาช่วยงาน จะเป็นการแบ่งงานกันทำภายในครอบครัว มีการจ้างแรงงานจากภายนอกเข้ามาช่วยในการผลิต จะจ้างต่อเมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามาเป็นจำนวนมาก การประเมินผลการปฏิบัติงานจะดูจากปริมาณงานและคุณภาพของงาน มีการฝึกอบรมด้วยวิธีการสอนงานแก่สมาชิกภายในครอบครัว มีการพิจารณาผลตอบแทนตามจำนวนชิ้นงานที่ทำ ทางร้านจะไม่มีการปิดร้านหรือหยุดงาน หากมีงานภายในหมู่บ้านหรือใครมีความต้องการที่จะหยุดงาน จะต้องมีการผลัดเปลี่ยนกันลาหยุดจะไม่มีการปิดร้านหรือหยุดทำการผลิต

5.2.5 การกำกับการ

การตัดสินใจในการบริหาร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้น แต่ละคนจะรับผิดชอบใน ส่วนงานของตนเอง โดยที่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะเป็นของนางจันทร์สม ไม่มีการสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน เพราะแต่ละคนรับผิดชอบงานส่วนของตน ทำงานได้มากก็ได้ผลตอบแทน มาก ทำงานได้น้อยก็ได้ผลตอบแทนน้อย มีการติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา เพราะทำงานร่วมกัน มีการปรึกษา การพูดคุยซักถามกันอยู่ตลอด ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยมาก หรืออาจไม่มี เลย

5.2.6 การควบคุม

การควบคุมจะเป็นการควบคุมและการติดตามการทำงานระหว่างกันเอง เครื่องมือที่ใช้ใน การควบคุมและติดตามคือ คุณภาพสินค้าและเวลา เช่น ส่งของวันที่ 30 วันที่ 25 ต้องเสร็จ ก็มีการ ควบคุมและการติดตามการทำงานภายในครอบครัวว่าใครทำไม่ทันตามกำหนดบ้าง แต่โดยรวมแล้ว จะไม่มีปัญหา เรื่องการกำหนดระยะเวลา เพราะมีการวางแผนการปรึกษาตั้งแต่ตอนเริ่มต้นแล้วว่า ต้องใช้ระยะเวลาในการผลิตเท่าไร แต่ละคนมีความสามารถรับผิดชอบงานไปคนละเท่าไร มีเทคนิค การควบคุมงาน ทั้งการควบคุมคุณภาพ เช่น ควบคุมตั้งแต่วัตถุดิบ ที่ใช้จนกระทั่ง มีการตรวจสอบ งานในขั้นสุดท้าย การควบคุมด้านปริมาณ เช่น วัตถุประสงค์แล้วพิจารณาว่า ผลการปฏิบัติงานทำได้ ตามที่กำหนดหรือไม่ และการควบคุมด้านเวลา เช่น ให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด

5.3 วิสาหกิจท้องถิ่นรายที่ 3

5.3.1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจท้องถิ่น

1) ประวัติความเป็นมา

นางบัวผัน ญาติจอมอินทร์ เดิมเป็นคนสันทราย สมรสกับนายวิเชียร ญาติจอมอินทร์ แล้ว จึงมาอยู่บ้านถวญ มีบุตร 2 คน คือ น.ส. สิริรัตน์ ญาติจอมอินทร์ และ นายวิเชษฐ์ ญาติจอมอินทร์ โดยมีนายวิเชษฐ์ คอยช่วยงาน

ประกอบอาชีพเกษตรกรรมมาก่อน และทำงานแกะสลักเป็นอาชีพเสริม ต่อมาเมื่อลูกค้าเข้ามา ติดต่อซื้อขายมากขึ้นเรื่อยๆ จึงหันมาประกอบอาชีพแกะสลักเต็มตัว โดยมีนายวิเชียร ญาติจอม อินทร์ สามี ทำงานแกะสลัก และนางบัวผัน ญาติจอมอินทร์ ทำส่วนของงานตกแต่งขั้นสุดท้าย เมื่อ สินค้าเป็นที่นิยมมีคำสั่งซื้อเข้ามาอย่างต่อเนื่องทำให้ไม่สามารถแกะสลักไม้ได้ทันตามกำหนด จึง เลิกทำเกษตรกรรมมาประกอบอาชีพแกะสลักและงานตกแต่งผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายเป็นอาชีพหลัก ซึ่งทำมานานกว่า 10 ปี โดยที่งานแกะสลักนั้นจะมีการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเท่านั้น และมีการ สั่งวัตถุดิบประเภทไม้แกะสลักและ ไม้กลึงจากแหล่งอื่นมาทำการตกแต่งผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย

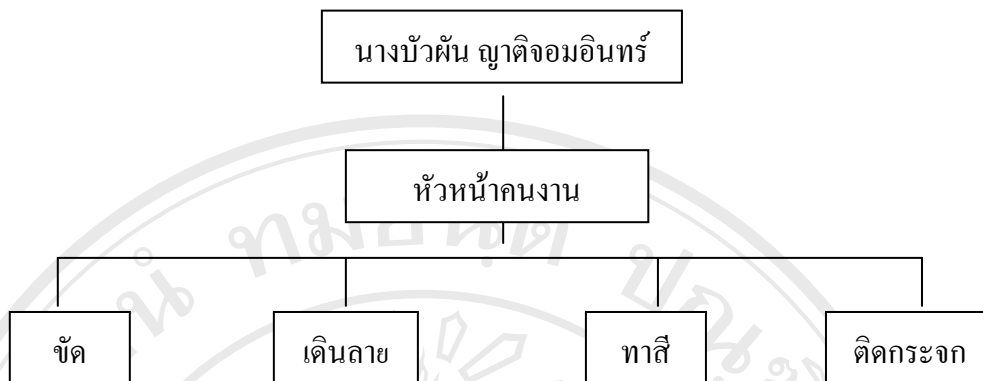
ออกจำหน่าย โดยแบ่งพื้นที่บริเวณบ้านเป็นโรงงานในการผลิต ต่อมี ปี พ.ศ.2538 จึงมีร้านค้าเพื่อจำหน่ายสินค้าที่ศูนย์หัตถกรรมหมู่บ้านถวาย

5.3.2 การวางแผน

วิสาหกิจท้องถิ่นรายชื่อที่ 3 เป็นกิจการของครอบครัว โดยมีนายวิเชียร ญาติจอมอินทร์ รับผิดชอบส่วนของงานแกะสลัก นางบัวผัน รับผิดชอบงานตกแต่งผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย การวางแผนในเรื่องต่างๆ นั้น ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละคนจะรับผิดชอบวางแผนในส่วนงานของตนเอง โดยมีลูกชายคอยช่วยเหลือในบางเรื่อง เช่น การส่งของให้ลูกค้า การเก็บเงินลูกค้า การติดต่อกับธนาคาร การวางแผนงานในด้านต่างๆ นั้น ทางด้านการจัดการ การตลาด และการเงินจะไม่มี การวางแผนไว้ล่วงหน้า จะมีเฉพาะการวางแผนด้านการผลิต เป็นการวางแผนเมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามา จะมีการกำหนดรูปแบบสินค้า ระยะเวลาการผลิต และการแจกจ่ายงานให้แก่ลูกจ้างเป็นแผนระยะสั้น สำหรับคำสั่งซื้อในแต่ละครั้งเท่านั้น หากไม่มีคำสั่งซื้อจากลูกค้า ก็จะทำการผลิตตามปกติ เพื่อส่งขายร้านที่ศูนย์หัตถกรรมหมู่บ้านถวาย นอกจากนี้ยังมีการวางแผนเพิ่มการผลิตในช่วงเวลาเทศกาล หรืองานประเพณีต่างๆ จะเป็นเพิ่มการผลิตสินค้าที่เป็นที่นิยมในช่วงเวลานั้นๆ เช่น ช่วงเข้าพรรษา จะมีการเพิ่มการผลิตดอกทองมากขึ้น

5.3.3 การจัดองค์กร

วิสาหกิจท้องถิ่นรายชื่อที่ 3 จะมีการแบ่งงานกันตามความถนัดเนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้ฝีมือ และความละเอียดอ่อน ซึ่งแรงงานนั้นจะทำกันได้ทุกงาน แต่ให้เลือกทำงานที่ตนมีความถนัดและทำได้ดีที่สุด การจัดแผนงานนั้นจะจัดแผนงานตามกระบวนการผลิต คือ แบ่งกิจกรรมการผลิต ออกเป็นแผนตามขั้นตอนกระบวนการผลิต หรือกระแสการไหลของงาน โดยที่กิจกรรมการผลิตนั้นแรงงาน 1 คน สามารถทำได้มากกว่า 1 อย่าง แล้วแต่ความยากง่ายของงานที่ทำ ไม่มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบแต่อย่างใด อำนาจทั้งหมดขึ้นอยู่กับนางบัวผัน มีการประสานงานในแต่ละแผนงาน เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยจะมีการมอบหน้าที่การดูแลแรงงานให้หัวหน้าคนงานคอยดูแล แล้วนางบัวผันจะเข้าไปดูแลติดตามอีกครั้งหนึ่ง มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี เพราะคนงานต้องคอยดูแลกันเอง โดยแรงงาน 1 คน สามารถทำงานได้มากกว่า 1 คน สามารถสรุปโครงสร้างองค์กรได้ดังนี้



แผนภาพ 5.2 โครงสร้างองค์กรวิสาหกิจท้องถิ่นรายที่ 3

5.3.4 การจัดการบุคคล

แหล่งที่มาของแรงงานภายในของวิสาหกิจท้องถิ่นรายที่ 3 เป็นแรงงานภายในท้องถิ่นคือ คนในหมู่บ้านถวาย เป็นแรงงานประจำ จำนวน 5 คน วิธีคัดคนเข้าทำงานไม่แน่นอน มีทั้งแรงงานที่เป็นงานบ้างไม่ป็นงานบ้าง ต้องนำมาทดลองงานซัดเกลาฝีมือก่อน ไม่มีการขยายแรงงานภายในร้าน วิธีการฝึกอบรมแรงงานคือ การสอนงาน โดยมีหัวหน้าคนงานคอยดูแล มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พิจารณาจากความขยันและความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานที่ดี การพิจารณาผลตอบแทนแก่แรงงานตามผลงานและคุณภาพของงาน จ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของรายวัน วันละ 100 บาท การจ่ายผลตอบแทนจะจ่าย ทุกๆ 15 วัน ไม่มีการให้ผลตอบแทนนอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปค่าจ้าง แต่มีเบี้ยขยันให้หากแรงงานทำงานเก่ง ทำงานดี จะเพิ่มเงินให้อีก 50 บาท ทางร้านจะไม่มีการปิดร้านหรือหยุดงาน หากมีงานภายในหมู่บ้านหรือใครมีความต้องการที่จะหยุดงาน จะต้องมีการผลัดเปลี่ยนกันลาหยุดจะไม่มีการปิดร้านหรือหยุดทำการผลิต

5.3.5 การกำกับการ

การตัดสินใจในการบริหาร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้น นางบัวผันเป็นผู้ตัดสินใจ ไม่มีวิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่แรงงาน การติดต่อสื่อสารระหว่างนางบัวผันและแรงงาน จะเป็นลักษณะการบอกกล่าว เพราะแรงงานต้องรู้จักรับผิดชอบตนเอง มีหัวหน้าคนงานคอยดูแล มีการพูดคุยซักถาม ปรึกษาบ้าง และแรงงานมีการสื่อสารกันระหว่างแผนก เพื่อให้งานมีความต่อเนื่องกัน ในแต่ละขั้นตอนเพราะแรงงานบางคนต้องทำหลายงาน ทำงานหนึ่งเสร็จก็ต้องทำอีกงานหนึ่งต่อ

5.3.6 การควบคุม

การควบคุมจะเป็นการควบคุมและติดตามการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและติดตามจาก ระยะเวลาการทำงาน และคุณภาพสินค้า แรงงานต้องดูแลกันเอง โดยมีหัวหน้าคนงาน

คอยดูแลควบคุม และนางบัวผัน จะเข้ามาตรวจสอบสั่งงาน ควบคุมการทำงานของแรงงานในตอนเช้า และตอนเย็นอีกครั้งหนึ่ง ส่วนเทคนิคการควบคุมนั้น มีการควบคุมคุณภาพ เช่น ควบคุมการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิตขั้นต้น จนกระทั่งมีการตรวจสอบงานในขั้นสุดท้าย แต่ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ เพราะต้องนำวัตถุดิบมาจัดปรับปรุงแก้ไขอยู่แล้ว จึงไม่ได้ทำการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ มีการควบคุมสภาพสินค้าโดยการพิจารณากิจกรรมแต่ละขั้นตอน จนกระทั่งมีการตรวจสอบงานในขั้นสุดท้าย แต่จะเป็นการตรวจสอบงานหลังจากการผลิต หลังจากกิจกรรมการผลิตแต่ละขั้นตอนเสร็จแล้ว เป็นขั้นตอนต่อไป และมีการควบคุมด้านเวลา เช่น ให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด

5.4 ปัญหาทางด้านการจัดการของวิสาหกิจท้องถิ่น

ปัญหาที่พบคือ ไม่มีการบริหารจัดการที่เป็นระเบียบแบบแผน โครงสร้างองค์กรและการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ไม่มีการวางแผนการผลิตและการจำหน่ายอย่างเป็นระบบ สิ่งสำคัญคือการขาดบุคคลที่จะสืบทอดความรู้การแกะสลักไม้จากคนรุ่นเก่า หันไปประกอบอาชีพอื่นที่ตนสนใจมากกว่า

5.5 ศักยภาพด้านการจัดการของวิสาหกิจท้องถิ่น

วิสาหกิจท้องถิ่นรายชื่อที่ 1 เป็นกิจการของครอบครัว อำนาจการตัดสินใจบริหารจัดการทั้งหมดขึ้นอยู่กับของเจ้าของกิจการคือ นางวลี โปธิ การรับแรงงานจะรับจากบุคคลภายในท้องถิ่น มีการขยายแรงงานจากการรับเด็กนักเรียน โรงเรียนในท้องถิ่นเข้ามาฝึกงานที่ร้านในช่วงปิดเทอม แบ่งการทำงานของแรงงานตามความถนัดแต่แรงงานก็สามารถทำงานทุกกิจกรรมการผลิตได้ ทำให้สามารถหมุนเวียนหน้าที่ในการทำงานภายในร้านได้ มีการวางแผนการผลิตสินค้าตามช่วงเทศกาล ควบคุมการดำเนินงานต่างๆ โดยใช้เทคนิคการควบคุมทางด้านคุณภาพและการควบคุมทางด้านปริมาณ การตัดสินใจจะพัฒนาด้านใดในกิจการนั้น ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของเจ้าของกิจการว่าจะตัดสินใจอย่างไร และมีการส่งเสริมให้บุตรชายเรียนรู้การทำงานและบริหารจัดการร้าน เพื่อสืบทอดกิจการต่อไปในอนาคต

วิสาหกิจท้องถิ่นรายชื่อที่ 2 เป็นกิจการของครอบครัว การบริหารจัดการเป็นลักษณะช่วยกันทำงานของสมาชิกในครอบครัว อำนาจการตัดสินใจบริหารจัดการเป็นของเจ้าของกิจการคือ นางจันทร์สม บุตรเทพ กิจกรรมการผลิตต่างๆ จะทำโดยสมาชิกภายในครอบครัวซึ่งมีฝีมือและความชำนาญในการผลิต มีการวางแผนการผลิตจากความสามารถในการผลิตของตนเอง มีการควบคุมการดำเนินงานต่างๆ โดยใช้เทคนิคการควบคุมทางด้านคุณภาพ การควบคุมทางด้านเวลาและการ

ควบคุมทางด้านปริมาณ การตัดสินใจจะพัฒนาด้านใดในกิจการนั้นขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของเจ้าของกิจการว่าจะตัดสินใจอย่างไร มีลูกสะแกและหลานสาวเรียนรู้การทำงานและบริหารจัดการร้าน เพื่อสืบทอดกิจการต่อไปในอนาคต

วิสาหกิจท้องถิ่นรายชื่อที่ 3 เป็นกิจการของครอบครัว อำนาจการตัดสินใจบริหารจัดการทั้งหมดขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการคือ นางบัวผัน ญาติจอมอินทร์ การรับแรงงานจะรับจากบุคคลภายในท้องถิ่น แบ่งการทำงานของแรงงานตามความถนัดแต่แรงงานก็สามารถทำงานทุกกิจกรรมการผลิตได้ ทำให้สามารถหมุนเวียนหน้าที่ในการทำงานภายในร้านได้ มีการควบคุมการดำเนินงานต่างๆ โดยใช้เทคนิคการควบคุมทางด้านคุณภาพและการควบคุมทางด้านปริมาณ การตัดสินใจจะพัฒนาด้านใดในกิจการนั้น ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของเจ้าของกิจการว่าจะตัดสินใจอย่างไร และมีการส่งเสริมให้บุตรชายเรียนรู้การทำงานและบริหารจัดการร้าน เพื่อสืบทอดกิจการต่อไปในอนาคต



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved