

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

กุ้งสดแช่เย็น แช่แข็งเป็นผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมส่งออกที่สำคัญชนิดหนึ่งของไทย ซึ่งปริมาณการส่งออกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2548 มีปริมาณการส่งออกกุ้งไทย 157,986 ตัน ปี พ.ศ. 2549 มีปริมาณการส่งออกกุ้งไทยเพิ่มขึ้นเป็น 178,247 ตัน และเพิ่มขึ้นเป็น 196,769 ตัน ในปี พ.ศ. 2550 คิดเป็นมูลค่ากว่า 42,689 ล้านบาท องค์ประกอบของอุตสาหกรรมนี้ประกอบด้วย 3 ส่วนหลักๆ ได้แก่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ต้นน้ำคือส่วนการจัดการพ่อแม่พันธุ์ ส่วนการอนุบาลในโรงเพาะฟัก ส่วนการเลี้ยงและส่วนการจัดการฟาร์ม กลางน้ำคือผู้ขายปัจจัยการผลิตเช่นอาหาร ตลาดกลางและผู้ซื้อวัตถุดิบ รวมถึงโรงงานแปรรูปและส่งออก ปลายน้ำหมายถึงตลาด หรือผู้ซื้อสินค้า ซึ่งอุตสาหกรรมนี้จะดำเนินอยู่ได้ ก็ต่อเมื่อทุกส่วนข้างต้นต้องอยู่ได้ หากส่วนใดส่วนหนึ่งหายไป หรืออยู่ไม่ได้ อุตสาหกรรมนี้ก็เดินต่อไปไม่ได้เช่นกัน (ฤทธิรงค์ บุญมีโชติ, 2551)

สถานแปรรูปสัตว์น้ำเบื้องต้น ประเภทกุ้ง หรือเรียกว่าโรงงานแกะเปลือกกุ้ง เป็นองค์ประกอบหนึ่งในอุตสาหกรรมกุ้งสดแช่เย็น แช่แข็ง ซึ่งจัดอยู่ในส่วนกลางน้ำ โดยอยู่ระหว่างตลาดกลางและโรงงานแปรรูปและส่งออก ลักษณะการดำเนินงานของโรงงานแกะเปลือกกุ้ง เริ่มจากการประมูลกุ้งเปลือกจากตลาดกลางมาแปรรูปเป็นกุ้งเนื้อที่โรงงาน แล้วส่งต่อไปให้โรงงานแปรรูปและส่งออกไปแช่เย็น แช่แข็ง เพื่อจำหน่ายให้ผู้ซื้อและผู้บริโภค โดยโรงงานดังกล่าวเป็นผู้กำหนดปริมาณและราคารับซื้อกุ้ง ด้วยความผันผวนของปริมาณและราคากุ้งในตลาด ความยากลำบากในการควบคุมคุณภาพสินค้า การแข่งขันที่รุนแรงตลอดจนไม่สามารถควบคุมปริมาณและราคารับซื้อกุ้งจากโรงงานแปรรูปและส่งออกได้ จึงมีโรงงานแกะเปลือกกุ้งมากมายที่ต้องปิดกิจการไปเนื่องจากไม่สามารถแบกรับต่อสภาวะการขาดทุนได้ ดังนั้นผู้ประกอบการในธุรกิจนี้จึงต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะรักษาและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้

โรงงานแอกทีฟ วอลเคโน (Active Volcano Factory) เป็นสถานแปรรูปสัตว์น้ำเบื้องต้น ประเภทกุ้ง แห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร มีลักษณะกิจการเป็นแบบเจ้าของคนเดียว ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2543 เริ่มจากเป็นโรงงานขนาดเล็กและดำเนินกิจการต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โรงงานแอกทีฟ วอลเคโนเป็นโรงงานแปรรูปกุ้งเปลือกเป็นกุ้งเนื้อเพื่อส่งให้กับโรงงานแปรรูปและส่งออกอาหารทะเล กุ้งเนื้อที่โรงงานแปรรูปเป็นกุ้งขนาดเล็ก ตั้งแต่ 100 ตัวต่อปอนด์ ขึ้นไป โรงงานมีกำลังการผลิต 6-7 ตันต่อวัน และได้ผ่านการรับรองสัญลักษณ์ของสถานที่ประกอบการ และมีการควบคุมกระบวนการผลิต บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตเป็นไป

ตามข้อกำหนดของกรมประมง

การพัฒนาองค์กรมิได้หมายถึงการพัฒนาแต่เฉพาะองค์กรที่มีปัญหาเท่านั้น หากแต่องค์กรที่มีความเจริญรุ่งเรืองอยู่แล้วก็ควรได้รับพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น เพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์กรของตนมีความเจริญและมีการพัฒนาที่ดีแล้วจึงหยุดนิ่ง ก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (วรรณิ ต. ตระกูล, 2550) ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการนำหลักสูตรทฤษฎีสาธกมาใช้กับโรงงานแกะเปลือกกุ้งเพื่อค้นหาศักยภาพหรือสิ่งที่ดีที่มีอยู่ในองค์กร และนำสิ่งที่ค้นพบมาวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรด้านการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อได้ข้อมูลประสบการณ์เชิงบวกในมุมมองของผู้ประกอบการตลอดจนพนักงานระดับต่างๆ ในองค์กร โดยใช้หลักสูตรทฤษฎีสาธก เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรด้านการจัดการความรู้ในองค์กรให้โรงงานแอกทีฟ วอลเคโน

3. วิธีการศึกษา

การศึกษานำหลักสูตรทฤษฎีสาธกมาใช้กับโรงงานแกะเปลือกกุ้ง: กรณีศึกษาโรงงานแอกทีฟ วอลเคโน ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ และดำเนินการศึกษาโดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธก

4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานำหลักสูตรทฤษฎีสาธกมาใช้กับโรงงานแกะเปลือกกุ้ง: กรณีศึกษาโรงงานแอกทีฟ วอลเคโน มีขอบเขตการศึกษาดังนี้

(1) ค้นหาประสบการณ์เชิงบวกในส่วนต่างๆ ขององค์กรโดยสอบถามจากผู้ประกอบการตลอดจนพนักงานระดับต่างๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลมาวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรให้กับโรงงานแอกทีฟ วอลเคโน

(2) พื้นที่ในการศึกษาคือ ภายในโรงงานแอกทีฟ วอลเคโน และโรงงานแบล็ค

(3) ระยะเวลาในการศึกษาครั้งนี้ใช้เวลา 6 เดือน เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 – เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2552

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนาองค์กร หมายถึงการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิม เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน

ให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

กึ่งเนื้อ หมายถึงกึ่งที่แกะเปลือกออกแล้ว อาจจะมีหางหรือไม่มีหางก็ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งของผู้ซื้อ ถ้ามองในมุมมองของ Input Process Output (IPO) กึ่งเนื้อคือ Output ของกระบวนการ

กึ่งเปลือก หมายถึงกึ่งที่ยังไม่ได้แกะเปลือกออก ถ้ามองในมุมมองของ IPO กึ่งเนื้อคือ Input ของกระบวนการ

การซื้อแบบเปีย หรือลงราคา หมายถึงการซื้อกึ่งแบบประมูล

แพกึ่ง หมายถึงตัวแทนขายกึ่ง ทำหน้าที่เป็นคนกลางระหว่างผู้ขาย(เกษตรกรผู้เลี้ยงกึ่ง)กับผู้ซื้อ(ห้องเย็นและผู้ค้าภายในประเทศ)

สถานแปรรูปสัตว์น้ำเบื้องต้น หมายถึงสถานที่ที่มีการผลิตหรือเตรียมวัตถุดิบเฉพาะขั้นตอนเบื้องต้น เช่น ตัดหัว ควักไส้ แกะเปลือก แล่เนื้อ ฯลฯ โดยที่ผลิตภัณฑ์จากสถานแปรรูปฯ ยังไม่ใช่ผลิตภัณฑ์สุดท้ายสำหรับการส่งออก แต่เป็นวัตถุดิบสำหรับให้โรงงานแปรรูปนำไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สุดท้ายต่อไป (กองตรวจสอบรับรองมาตรฐานคุณภาพสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ, 2549)

ล้างกึ่ง หมายถึงสถานแปรรูปสัตว์น้ำเบื้องต้น ประเภทกึ่ง หรือ โรงงานแกะเปลือกกึ่ง

ออเดอร์ หมายถึงคำสั่งซื้อกึ่งจากห้องเย็น

Primary-GMP หมายถึง ข้อกำหนดสุขลักษณะของสถานแปรรูปสัตว์น้ำเบื้องต้น (Primary-Good Manufacturing Practices)

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทราบถึงแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรด้านการจัดการความรู้ในองค์กรของโรงงาน แอคทีฟ วอลเคโน

7. ข้อมูลทั่วไปของโรงงานแอคทีฟ วอลคาโน

7.1 ประวัติความเป็นมา

โรงงานแอคทีฟ วอลคาโน เป็นโรงงานแปรรูปอาหารทะเลเบื้องต้น ประเภทกึ่งหรือที่คนทั่วไปเรียกว่าล้างกึ่ง เริ่มดำเนินกิจการเมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2543 โดยอาศัยพื้นที่ล้างของญาติที่ประกอบกิจการล้างกึ่ง มีพนักงาน 9 คน กำลังการผลิต 30 กิโลกรัมต่อวัน หลังจากนั้น 3 เดือน ล้างที่อาศัยดำเนินการอยู่ต้องการพื้นที่ในการทำงาน และห้องเย็นที่รับซื้อกึ่งได้ปิดปรับปรุงโรงงาน จึงหยุดดำเนินการจนกระทั่งวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2544 จึงเริ่มดำเนินกิจการต่อ โดยการเช่าตึกแถวแล้วปรับปรุงชั้นล่างเป็นล้างกึ่งและชั้นบนเป็นที่พักพนักงาน กิจการเจริญเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำนวนพนักงานและกำลังการผลิตได้เพิ่มขึ้นตามลำดับและได้เป็นผู้ส่งกึ่งเนื้อให้กับห้องเย็นอย่างเป็นทางการ เมื่อกิจการขยายตัวได้มีพนักงานเพิ่มขึ้นจนกระทั่งมีปัญหาเรื่องที่พักพนักงานไม่เพียงพอ ประกอบกับห้องเย็นต้องการให้ล้างผ่านการรับรองสุขลักษณะของ

สถานที่ประกอบการและมีการควบคุมกระบวนการผลิต บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตเป็นไปตามข้อกำหนดของกรมประมง(Primary-GMP) จึงสร้างโรงงานใหม่เพื่อรองรับการขยายตัวของกิจการและเพื่อให้ได้สิ่งที่มีมาตรฐาน โรงงานแอกทีฟ วอลคาโน จึงย้ายมาอยู่ ณ โรงงานที่สร้างใหม่ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน

7.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของโรงงานคือกุ้งขาวแวนนาไม ซึ่งหลังจากที่นำกุ้งเปลือกมาผ่านกระบวนการการผลิตจะได้ผลิตภัณฑ์ 5 ประเภท ได้แก่

(1) กุ้งเนื้อเป็นผลิตภัณฑ์หลักของล้ง คือกุ้งที่แกะเปลือกออกแล้วได้เนื้อกุ้งที่เต็มตัว ราคาไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับฤดูกาลและถูกกำหนดโดยผู้ซื้อ ลักษณะของกุ้งจะเป็นไปตามคำสั่งของห้องเย็น ได้แก่ ໄວ້หาง ผ่าหลัง สอยไส้ ໄວ້หางผ่าหลัง ໄວ້หางสอยไส้ เปลือย (ไม่ทำอะไร แกะเปลือกอย่างเดียว) แบ่งตามน้ำหนักได้ดังนี้

- 100-105 ตัวต่อปอน
- 135-140 ตัวต่อปอน
- 170-180 ตัวต่อปอน
- 200-300 ตัวต่อปอน
- 300-500 ตัวต่อปอน

(2) กุ้งหัก คือกุ้งเนื้อที่สภาพของตัวกุ้งไม่เต็มตัวหรือตัวขาด ราคา 70 บาทต่อกิโลกรัม

(3) กุ้งตัวแดง คือกุ้งเต็มตัวที่สภาพเริ่มจะไม่สดจนตัวกุ้งเริ่มเป็นสีแดง 100-130 ต่อกิโลกรัม

(4) กุ้งฝอย คือกุ้งที่มีขนาดเล็กมากที่ปะปนมา ไม่สามารถแกะส่งห้องเย็นได้ ราคา 25 บาทต่อกิโลกรัม

(5) เปลือกกุ้ง คือเปลือกกุ้งที่ได้จากการแกะ ราคา 1.8 บาทต่อกิโลกรัมราคาข้างต้นเป็นราคาในขณะที่ผู้ศึกษาทำการศึกษา ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะของตลาด

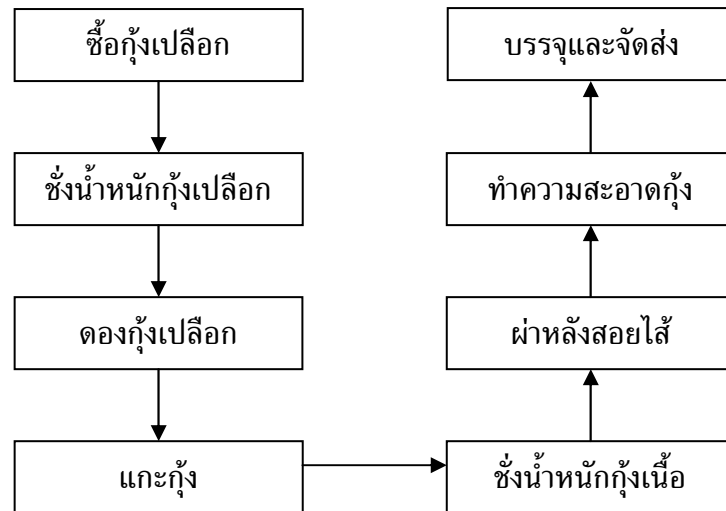
7.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์

คุณภาพของผลิตภัณฑ์ คือขนาดของกุ้งต้องอยู่ในยูนิฟอร์มเดียวกัน ตัวกุ้งสมบูรณ์ ไม่มีแผลไม่มีตุ่ม ตัวกุ้งยังคงความสด สะอาด ไม่มีเส้นผมหรือสิ่งอื่น ๆ เจือปนเกินมาตรฐานที่กำหนด

7.4 กิจกรรมการดำเนินงานของการแกะเปลือกกุ้ง

เริ่มจากเจ้าหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบไปซื้อกุ้งเปลือกที่ตลาดทะเลไทยตั้งแต่วันที่ 1:00 น. โดยจัดซื้อวัตถุดิบจะเดินเลือกกุ้งที่มีขนาดที่ต้องการจากแพกุ้งต่างๆ เมื่อพบกุ้งที่ต้องการจึงทำการลงราคา ถ้าได้กุ้งจึงทำการชั่งน้ำหนักแล้วนำกลับมาดองที่ล้ง จากนั้นพนักงานแกะกุ้งจะเริ่มแกะกุ้งเวลา 3:00 น. ถึง 12:00 น. จึงชั่งน้ำหนัก หลังจากนั้นจะผ่าหลังหรือสอยไส้ตามคำสั่ง

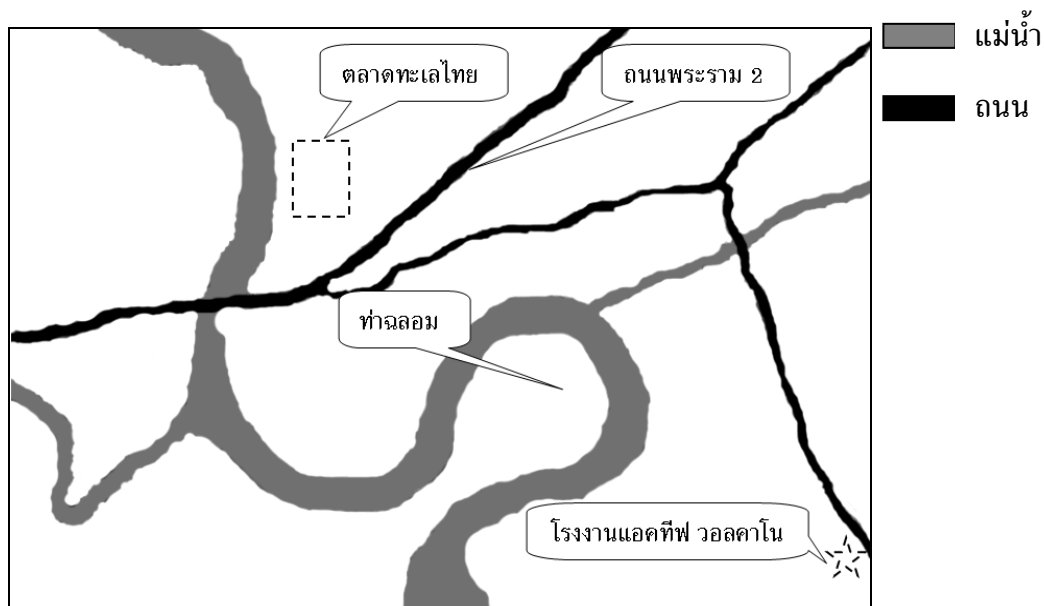
ของจัดซื้อวัตถุดิบ เมื่อเสร็จแล้วจึงทำความสะอาดด้วยคลอรีนแล้วบรรจุใส่ถังเพื่อนำส่งห้องเย็น
 ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ภาพแสดงกิจกรรมการดำเนินงานของการแกะเปลือกกุ้งของโรงงานแอคทีฟ วอลคาโน

7.5 ทำเลที่ตั้ง

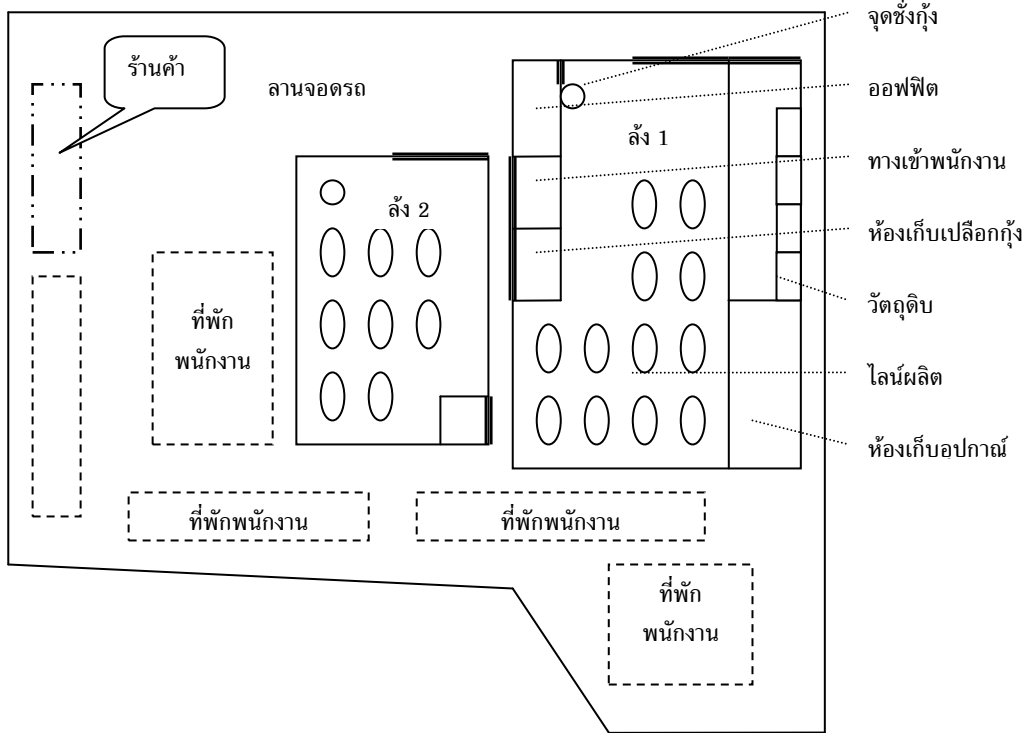
โรงงานแอคทีฟ วอลคาโน ตั้งอยู่ตำบลบางหญ้าแพรก อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร
 ห่างจากตลาดทะเลไทยจังหวัดสมุทรสาคร 9 กิโลเมตร ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ภาพแสดงที่ตั้งของโรงงานแอคทีฟ วอลคาโน

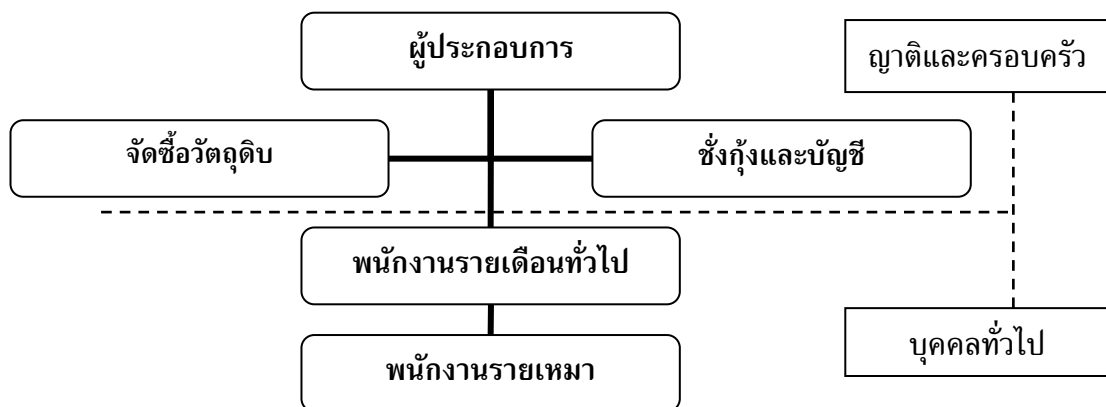
7.5 ผังโรงงาน

ผังของโรงงานแอคทีฟ วอลคาโน ประกอบด้วยสิ่งกั๋งสองแห่ง ร้านค้าขายของชำหนึ่งแห่งและที่เหลื่อคือที่พักพนักงานทั้งรายเดือนและรายเหมาดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ภาพแสดงผังโรงงานของโรงงานแอคทีฟ วอลคาโน

7.7 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 4 ภาพแสดงผังองค์กรของโรงงานแอคทีฟ วอลคาโน

โรงงานแอคทีฟ วอลคาโน มีพนักงาน 2 ประเภท ได้แก่

พนักงานรายเดือน 9 คน ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบ 2 คน มีหน้าที่ซื้อกุ้งตามคำสั่งของผู้ประกอบการ เจ้าหน้าที่ผู้ชั่งกุ้งและบัญชี 1 คน มีหน้าที่ชั่งน้ำหนักของกุ้งเนื้อว่าพนักงานรายเหมาแต่ละคนแกะกุ้งได้น้ำหนักเท่าไรและทำบัญชีค่าแรง พนักงานรายเดือนทั่วไป 6 คน ทำหน้าที่ ควบคุมพนักงานรายเหมาเรื่องระเบียบการทำงาน การล้างมือ ล้างเอี่ยม สวมหมวก สวมเน็ต ดูแลความสะอาดทั่วไป จัดการน้ำแข็ง ผสมคลอรีนในน้ำล้างมือ น้ำล้างกุ้ง

พนักงานรายเหมา 164 คน มีหน้าที่แกะกุ้ง คุณสมบัติของพนักงานรายเหมาที่ดีคือแกะกุ้งได้ปริมาณมาก สภาพกุ้งมีความสมบูรณ์(มีคางมีหาง) คอนใส่น้ำแข็งเพื่อรักษาสภาพกุ้งไม่เปลี่ยนสภาพและแยกไซตได้ถูกต้อง โดยพนักงานประเภทนี้จะได้รับค่าตอบแทนตามปริมาณที่กุ้งเนื้อที่ตนเองแกะได้ กิโลกรัมละ 9-12 บาท แล้วแต่ขนาดของกุ้ง

7.8 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต คือกุ้งขาวแวนนาไมขนาดตั้งแต่ 100-300 ตัวต่อกิโลกรัม ตามความต้องการที่ห้องเย็นกำหนด โรงงานทำการซื้อวัตถุดิบทุกวัน วันละหนึ่งครั้ง ตั้งแต่เวลา 1:00 น. จนกว่าจะได้วัตถุดิบตามต้องการ โรงงานซื้อวัตถุดิบโดยการลงราคา(เปีย)จากแพกุ้งต่าง ๆ ที่ตลาดทะเลไทยจังหวัดสมุทรสาคร โดยจะมีแพประจำหนึ่งแพโดยในแต่ละวันจะซื้อที่แพนี้ก่อนจากนั้นจึงหาเพิ่มจากแพอื่น ๆ

7.9 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง

ในแต่ละวันโรงงานแอคทีฟ วอลคาโน จะคงวัตถุดิบไว้วันละ 2,000 กิโลกรัม โดยการตอง เพื่อความเพียงพอที่จะมีวัตถุดิบสำหรับทำงานในวันต่อไปก่อนที่จะได้วัตถุดิบกุ้งมาใหม่ แต่จะพลิกแพลงไปตามสถานการณ์ด้วย เป็นต้นว่า ถ้าได้วัตถุดิบมากก็อาจจะแบ่งใช้สองวัน หรือถ้าอยู่ในช่วงฤดูกาลที่มีวัตถุดิบมาก ๆ ซึ่งมั่นใจว่าจะหาได้วัตถุดิบในวันถัดไปก็จะปล่อยให้พนักงานแกะกุ้งจนหมด ไม่คงวัตถุดิบไว้

7.10 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการจัดลำดับการเข้างาน

โรงงานแอคทีฟ วอลคาโน เลือกการจัดลำดับการเข้างานโดยตัดสินจากมูลค่าของกำไรของงานนั้น ๆ โดยเลือกงานที่มีกำไรมากกว่าก่อนเพื่อให้ได้กำไรมากที่สุดก่อนจึงทำงานที่มีกำไรรองลงมา แต่บางกรณีมีการร้องขอจากห้องเย็นบางรายที่เป็นคำสั่งรีบด่วนและมีปริมาณไม่มากก็จะแบ่งกำลังการผลิตส่วนหนึ่งทำตามคำสั่งนั้น เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับห้องเย็นนั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้ประกอบการเป็นกรณีไป