



มหาวิทยาลัยมหิดล  
ตบะสังฆสภา  
เฉลิมพระชนมพรรษา



การประชุมวิชาการระดับชาติ ประจำปี 2561

# ศาสนากับการส่งเสริม ความเป็นธรรมทาง**สุขภาพ**

## “Proceeding”



วันที่ 1 - 2 มิถุนายน 2561  
ณ โรงแรม เอส ดี อเวนิว ปิ่นเกล้า กรุงเทพฯ



คำสั่ง คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

ที่ ๐๗๓ /๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาถ้อยแถลงของบทความวิชาการ (Peer Reviewers)  
เพื่อการประชุมวิชาการประจำปีระดับชาติสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์และศึกษาศาสตร์  
พ.ศ. ๒๕๖๑

ด้วยคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์กำหนดจัดการประชุมวิชาการ สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศึกษาศาสตร์ ประจำปี ๒๕๖๑ ในวันที่ ๑-๒ มิถุนายน ๒๕๖๑ หัวข้อ “ศาสนากับการส่งเสริมความเป็นธรรมทางสุขภาพ” ณ โรงแรมเอส ดี อเวนิว กรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพจึงขอแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาถ้อยแถลงของบทความวิชาการ (Peer Reviewers) เพื่อพิจารณาผลงานดังกล่าว ดังรายนามต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

๑. ศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์วิทย์ บุญมงคล
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวคนธ์ รัตนวิจิตรศิลป์
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรหรือ
๔. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณ์กุล
๕. รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ สิงห์สุริยา
๖. รองศาสตราจารย์ ดร.แสงเทียน อยู่เถา
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ อมรสิริพงศ์
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประทีป ฉัตรสุภาวงศ์
๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทริยา กิจเจริญ
๑๐. อาจารย์ ดร.ธรรมรัตน์ มะโรหบุตร


ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

- |  |  |
|--|--|
| ๑. ดร.พระมหาสมบูรณ์ วุฒิกโร                        | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย               |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ ศุภษร            | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย               |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แม่ชีกฤษณา รักษาโฉม       | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย               |
| ๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พระมหาฉัตรชัย สุธดตขโย   | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย                    |
| ๕. ดร. พระราชรัตนมงคล                              | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย                    |
| ๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พระมหามหพันธ์ ปุริสุตโตโม | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย                    |
| ๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญรอด บุญเกิด            | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยบูรพา |
| ๘. อาจารย์ ดร.สกุล อ้นมา                           | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยบูรพา |

- |  |  |
|--|--|
| ๙. ดร.พิชญรัตน์ เหมนาไลย                           | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยบูรพา |
| ๑๐. บาทหลวง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย พงษ์ศิริ | มหาวิทยาลัยแสงธรรม                               |
| ๑๑. บาทหลวง เจริญ ว่องประชานุกูล                   | มหาวิทยาลัยแสงธรรม                               |
| ๑๒. บาทหลวง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วสันต์ พิรุฬวงศ์    | มหาวิทยาลัยแสงธรรม                               |
| ๑๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อับดุลเลาะ หนุ่มสุข      | วิทยาลัยอิสลาม มอ. วิทยาเขตปัตตานี               |
| ๑๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มะรอนิง สาแลมิง          | วิทยาลัยอิสลาม มอ. วิทยาเขตปัตตานี               |
| ๑๕. อาจารย์ ดร.มุหัมมัดรอฟลี แวหะมะ                | วิทยาลัยอิสลาม มอ. วิทยาเขตปัตตานี               |
| ๑๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุนิษา เลิศโตมรสกุล      | คณะรัฐศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย            |

ทั้งนี้ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป จนกว่างานประชุมจะแล้วเสร็จ

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑



(รองศาสตราจารย์ ดร. ลือชัย ศรีเงินยวง)  
คณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

ปัจจัยความสำเร็จของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี  
SUCCESS FACTORS OF SUGARCANE PLANTERS ASSOCIATION OF REGION7,  
KANCHANABURI PROVINCE

สวรรณยา ธรรมอภิพล<sup>1</sup>  
Sawanya Thamma-apipon  
ณัฐธัญญา กิจดำรงวินิจกุล<sup>2</sup>  
Natthanicha Kijdumrongvinijkul  
อณิษฐา มาลา<sup>2</sup>  
Anintha Mala  
อาจารย์ ,คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร<sup>1</sup>  
นักศึกษา ,คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร<sup>2</sup>  
สวรรณยา ธรรมอภิพล  
teenny1112@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อยเขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี และศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อยเขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี ดำเนินการศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ อุปนายก หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และสมาชิกสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี รวมทั้งสิ้น 12 คน และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่มีแนวคำถามประยุกต์จากหลักการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จของ McKinsey's 7S Framework และ POSDCoRB ของ Luther Gulick and Lyndal รวม 10 ประเด็น ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการศึกษาจะนำมาตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้าด้านวิธีการ วิเคราะห์เนื้อหาด้วยการจำแนกและจัดระเบียบข้อมูลตามประเด็น วิเคราะห์ สรุปและนำเสนอผลการศึกษาโดยการพรรณนาความ

จากการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อยเขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 10 ปัจจัยพบว่า 1) ด้านโครงสร้างองค์กรมีความชัดเจน 2) ด้านกลยุทธ์มีการวางแผนไว้อย่างล่วงหน้า 3) ด้านระบบการดำเนินงานเป็นขั้นตอนทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลง 4) ด้านรูปแบบการบริหารงานลักษณะเป็นครอบครัว 5) ด้านบุคลากรมีความสามารถตรงด้านที่ปฏิบัติงานทำให้เกิดความรวดเร็วในปฏิบัติงาน 6) ด้านทักษะการดำเนินงานมีความเป็นมืออาชีพ 7) ด้านค่านิยมร่วมมีความเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน 8) ด้านการอำนวยความสะดวกภายใต้การดูแลสั่งการจากนายกสมาคม 9) ด้านการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ 10) งบประมาณเป็นไปตามข้อตกลงของสมาคม สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสมาคมฯ มี 2 ประการ คือ 1) ระบบการดำเนินงานโดยรวมมีความล่าช้าจากการที่ต้องผ่านหลายส่วนงาน 2) นโยบายภาครัฐไม่สามารถให้ความเป็นธรรมกับกลุ่มเกษตรกรชาวไร่อ้อยได้

คำสำคัญ : สมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต7, ปัจจัยความสำเร็จ

## ABSTRACT

This study was to investigate success factors of Sugarcane Planters' Association of Region 7, Kanchanaburi province and study obstacles in operation of Sugarcane Planters' Association of Region 7, Kanchanaburi province. Conducted the study by using qualitative research and in-depth interviews with non-participants observation methods. The two main key informants are vice-president, head of the Academic Association of Sugarcane Planters' Association of region 7, Kanchanaburi province and member of Sugarcane Planters' Association of region 7, Kanchanaburi province ; total are 12 persons by using structured interview. Survey with methodological triangulation, analyze data, conclusions and results summarize and present descriptive research results.

The research found that success factors of Sugarcane Planters' Association of Region 7 Kanchanaburi province was included with 10 topics 1) Organizational Structure 2) Strategic planning 3) Operation system 4) Forms management 5) Personnel 6) Operational skills 7) Shared values 8) The Director 9) Reporting of results 10) budgets problems and obstacles in the operation system of Sugarcane Planters' Association of Region 7, Kanchanaburi province 1) System implementation is delayed 2) Problems from external factors. Government policy cannot deal fairly with farmers groups, sugarcane.

Keywords: Sugarcane Planters' Association of Region 7, Success Factors

### บทสรุปงานวิจัย

#### หลักการและเหตุผล

อ้อย จัดเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย จากรายงานพื้นที่ปลูกอ้อยประจำปี การผลิต 2558/59 พบพื้นที่ปลูกอ้อยมากเป็นลำดับที่ 3 (จำนวน 9.86 ล้านไร่) รองมาจากข้าว ที่มีพื้นที่ปลูก จำนวน 58 ล้านไร่ และยางพารา ที่มีพื้นที่ปลูกจำนวน 19.55 ล้านไร่ ตามลำดับ โดยพบพื้นที่ปลูกอ้อยมากในจังหวัด นครสวรรค์ จำนวน 739,598 ไร่ จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 736,884 ไร่ และ จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 730,863 ไร่ ตามลำดับ

จากปริมาณผลผลิตอ้อยที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากในจังหวัดกาญจนบุรี ทำให้ในปี พ.ศ.2500-2503 เกิดโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลหลายแห่งในเขตอำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี และอำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี เช่น โรงงานน้ำตาลราชบุรี โรงงานน้ำตาลบ้านโป่ง โรงงานน้ำตาลไทยกาญจนบุรี โรงงานน้ำตาลท่ามะกา โรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลสุพรรณบุรี เป็นต้น เกษตรกรในพื้นที่ดังกล่าวได้เริ่มขยายพื้นที่ปลูกอ้อยเพิ่มขึ้น ในระยะแรกการค้าขายอ้อยเป็นการค้าขายเสรี การกำหนดราคาอ้อยและระยะเวลาการเปิดหีบอ้อยในแต่ละโรงงานจะเป็นผู้กำหนดเองโดยไม่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ต้นทุนการขนส่งอ้อยเพิ่มขึ้นจากการรอคิวขนอ้อยอยู่บนรถบรรทุกก่อนเข้าหีบโรงงาน แม้ว่ารัฐบาลได้จัดตั้งองค์การน้ำตาลขึ้นเพื่อกำหนดราคารับซื้ออ้อยให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรม แต่ก็ยังมีโรงงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ทำให้เกษตรกรชาวไร่อ้อยได้รับผลกระทบเป็นจำนวนมาก เกษตรกรชาวไร่อ้อยบางส่วนจึงได้รวมตัวกันจัดตั้งสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อยขึ้นมาครั้งแรกในปี พ.ศ. 2507 เพื่อต่อรองการซื้ออ้อยและรักษาผลประโยชน์ของเกษตรกรชาวไร่อ้อยให้ได้รับความ

เป็นธรรม รวมถึงดำเนินการช่วยเหลือแก่เกษตรกรชาวไร่อ้อยทั้งด้านสังคมและการเมือง และใช้ความเข้มแข็งของกลุ่มเป็นพลังผลักดันเสนอความต้องการของกลุ่มผ่านภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากการจัดตั้งสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อยเขต 7 ขึ้นมา จึงสามารถช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆได้โดยนับเป็นสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อยแห่งแรกของประเทศไทยที่มีความมั่นคงได้จวบจนถึงปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้แก่องค์กรอื่นนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการดำเนินงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี

#### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. สถิติพื้นที่ปลูกอ้อยในประเทศไทย

จากรายงานพื้นที่ปลูกอ้อย ปีการผลิต 2558/59 ของ สำนักคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (2559) ได้กล่าวถึงสถานการณ์อ้อยของประเทศไทยในปีการผลิต 2558/59 มีพื้นที่เพาะปลูกอ้อยทั่วประเทศใน 47 จังหวัด คิดเป็นพื้นที่ทั้งสิ้น 11,012,839 ไร่ แบ่งเป็นพื้นที่ปลูกอ้อยส่งโรงงาน 10,278,045 ไร่ และพื้นที่ปลูกอ้อยทำพันธุ์ 734,794 ไร่ โดยมีพื้นที่เพิ่มขึ้นจากปีการผลิต 2557/58 จำนวน 481,912 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 4.58 เนื่องจากรัฐบาลผลักดันนโยบายบริหารพื้นที่เกษตรกรรมของพืช โดยเปลี่ยนพื้นที่ปลูกข้าวที่อยู่ในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมไปสู่การปลูกอ้อยโรงงาน มันสำปะหลัง ปาล์มน้ำมัน และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์

2. สถิติมูลค่าปริมาณอ้อยและการผลิตน้ำตาล

จากรายงานพื้นที่ปลูกอ้อย ปีการผลิต 2558/59 ของ สำนักคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (2559) ได้กล่าวถึงปริมาณอ้อยในปีการผลิต 2558/59 ทั่วประเทศมีปริมาณโดยรวมประมาณ 94,047,041.562 ตัน คิดเป็นปริมาณการผลิตน้ำตาลทราย จำนวน 9,780,923.398 ตัน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 พื้นที่การปลูกอ้อยและปริมาณการผลิตน้ำตาลทราย ในปีการผลิต 2558/59

ภาค	ปริมาณอ้อยส่งโรงงาน (ตัน)			ปริมาณน้ำตาลทราย(ตัน)
	อ้อยสด	อ้อยไฟไหม้	รวม	
เหนือ	6,609,949.280	15,762,704.880	22,372,654.160	2,243,341.006
กลาง	8,086,890.990	16,552,360.710	24,639,251.700	2,399,472.928
ตะวันออกเฉียงเหนือ	17,112,042.835	24,956,280.817	42,068,323.652	4,642,942.594
ตะวันออก	1,324,738.640	3,642,073.410	4,966,812.050	495,166.870
รวมทั้งประเทศ	33,133,621.745	60,913,419.817	94,047,041.562	9,780,923.398

ที่มา : สำนักคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย, รายงานพื้นที่ปลูกอ้อยประจำปี การผลิต 2558/59, เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsb.go.th/upload/journal/fileupload/923-9999.pdf>

### 3. สถิติมูลค่าการส่งออกน้ำตาล

จากข้อมูลของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2559) ได้รายงานสถิติปริมาณการส่งออกน้ำตาลในปี 2558 และ 2559 พบว่า ปริมาณการส่งออกน้ำตาลลดลงจาก 3,980,069,995 ตันในปี 2558 เหลือปริมาณ 2,951,588,482 ตัน ในปี 2559 รวมถึงมูลค่าการส่งออกน้ำตาล ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 50,326,223,058 ในปี 2558 เหลือ 45,432,350,381 ในปี 2559 ทั้งนี้เป็นผลมาจากปัญหาภาวะภัยแล้งและฝนตกหนัก ทำให้ปริมาณผลผลิตอ้อยและอุตสาหกรรมการผลิตน้ำตาลได้รับผลกระทบ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถิติปริมาณและมูลค่าการส่งออกน้ำตาล ปี 2558 – 2559

เดือน	2558		2559	
	ปริมาณ (ตัน)	มูลค่า (บาท)	ปริมาณ (ตัน)	มูลค่า (บาท)
มกราคม	189,711,591	2,663,446,274	273,561,231	3,913,685,468
กุมภาพันธ์	208,628,341	2,762,404,667	259,313,351	3,744,674,433
มีนาคม	287,627,660	3,730,827,517	283,374,333	4,075,906,908
เมษายน	357,746,953	4,624,632,725	248,382,870	3,593,804,496
พฤษภาคม	367,796,059	4,412,183,210	303,990,283	4,466,184,524
มิถุนายน	439,773,406	5,380,966,063	234,959,769	3,593,437,672
กรกฎาคม	502,352,571	6,090,416,908	273,292,250	4,244,994,008
สิงหาคม	385,977,089	4,829,477,020	201,947,581	3,191,185,864
กันยายน	450,652,843	5,657,908,802	179,566,724	2,942,739,405
ตุลาคม	391,170,454	4,964,418,063	168,240,468	2,793,079,061
พฤศจิกายน	254,889,871	3,256,721,940	222,661,870	3,767,460,768
ธันวาคม	143,743,157	1,952,819,869	302,297,752	5,105,198,174
รวม	3,980,069,995	50,326,223,058	2,951,588,482	45,432,350,381

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก [http://www.oae.go.th/oae\\_report/export\\_import/export\\_result.php](http://www.oae.go.th/oae_report/export_import/export_result.php)

### 4. แนวคิดปัจจัยความสำเร็จ 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey)

ปีนทาร์รี่ ฟองแพร์ (2559) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ปัจจัย 7S ตามหลักการของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) เป็นแนวทางวิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีศักยภาพการทำงานสูงมากยิ่งขึ้น McKinsey ได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ได้แก่

4.1 กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการ โดยพิจารณาว่าองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือไม่ และกลยุทธ์นั้นกระจายออกไปใน sector ต่างๆ

4.2 โครงสร้าง (Structure) คือ ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นมากน้อยเพียงไร ถ้าไม่ยืดหยุ่นหรือมีความยืดหยุ่นน้อย โอกาสความสำเร็จก็มีน้อย

4.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System) คือ กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่าง ที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ การวางระบบงาน

4.4 รูปแบบการบริหาร (Style) คือ การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ การบริหารเป็นอย่างไร

4.5 บุคลากร (Staff) คือ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พนักงานมีคุณภาพใหม่ มาโดยระบบเส้นสายหรือไม่

4.6 ทักษะความสามารถ (Skill) คือ ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ พนักงานมีทักษะในการทำงานหรือไม่ (อะไรความแตกต่างระหว่าง knowledge (รู้เฉยๆ) กับ skill (รู้แล้วทำให้คนอื่นเชื่อด้วย และนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้ด้วย)

4.7 ค่านิยมร่วม (Shared values) คือ ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเชื่อร่วมกันในหน่วยงาน

## 5. ทฤษฎีกระบวนการบริหาร POSDCORB

Luther Gulick and Lyndal Urwick (1937) ได้เสนอแนวคิด POSDCoRB ซึ่งเป็นการประยุกต์เพิ่มเติมจากแนวความคิดของ Henri Fayol เป็นแนวคิดการจัดการเชิงกระบวนการ (Process Management) โดยมีสมมุติฐานว่า “ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของฝ่าย บริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ” โดยประกอบไปด้วย 7 ประการ ได้แก่

5.1 การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนโครงการซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

5.3 การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน (Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัด แบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

5.4 การอำนวยการ (Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making) เป็นต้น

5.5 การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น

5.6 การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication)

5.7 การงบประมาณ (Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง



จากการศึกษาหลักการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยศึกษาแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey's 7S

Framework) และทฤษฎีการบริหาร POSDCORB ของ Luther Gulick and Lyndal Urwick ผู้วิจัยจึงนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสมาคมฯ 10 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านระบบการดำเนินงาน ด้านรูปแบบการบริหารงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านค่านิยม ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการรายงานผล และด้านงบประมาณ

#### 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธีรวัฒน์ จันทิกและศิริมล รักถิ่น (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้วยเครือข่ายทางสังคมของกลุ่มสตรีรีไซเคิล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มสตรีรีไซเคิล หมู่บ้านสำนักเย็น เทศบาลพระแท่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มสตรีรีไซเคิล คือ ด้านการจัดการองค์กร ด้านการประสานงาน ด้านงบประมาณ และด้านการวางแผน

อนุสร คำวงและปเนต มโนมัยวิบูลย์ (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการขยะมูลฝอยด้วยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการขยะมูลฝอยของชุมชนบ้านวังซ้อง หมู่ที่ 3 ตำบลถิมตอง อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการขยะมูลฝอยชุมชนบ้านวังซ้อง ได้แก่ การมีผู้นำและคณะกรรมการที่เข้มแข็ง การมีส่วนร่วมในชุมชน การได้รับการสนับสนุนในเชิงนโยบายแผนงาน งบประมาณ และการสนับสนุนจากภาคีเครือข่ายต่างๆ

ปุลนทริกา สุคนธสิงห์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกรณีศึกษา กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑจากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพผลิตภัณฑจากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ และศึกษาปัญหาและความต้องการของกลุ่มอาชีพผลิตภัณฑจากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จกลุ่มอาชีพผลิตภัณฑจากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ คือ สมาชิกกลุ่มมีความรู้ทักษะและความสามารถ กลุ่มมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ประธานและคณะกรรมการดำเนินงานมีความรู้ความสามารถ ผู้นำกลุ่มสามารถสร้างความสามัคคีให้เกิดในกลุ่ม มีการจัดหาเงินทุน กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพมีมาตรฐาน มีการสนับสนุนงบประมาณแก่กลุ่มอาชีพ หน่วยงานภาครัฐมีการสนับสนุนด้านช่องทางการจัดจำหน่าย จังหวัดกำหนดยุทธศาสตร์สนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่ม สภาพปัญหาที่กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑจากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ประสบ คือ ขาดเงินทุนหมุนเวียน

กฤตยา มงคลวงษ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพัฒนาการและปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มเพาะเห็ดฟางในโรงเรือน ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ศึกษากรณี ศูนย์เรียนรู้การเกษตรพอเพียง ตำบลมาบโป่ง อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาการและปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มเพาะเห็ดฟางในโรงเรือน ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ผลการศึกษา พบว่า พัฒนาการของกลุ่มเพาะเห็ดฟางในโรงเรือนแบ่งออกได้เป็น 4 ช่วง ซึ่งแต่ละช่วงจะแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ช่วง กล่าวคือช่วงที่ 1 เกษตรเริ่มศึกษาและทดลองการเพาะเห็ดฟางเป็นอาชีพเสริม ด้วยเหตุผลที่ไม่ประสบความสำเร็จจากการประกอบอาชีพหลัก ช่วงที่ 2 การได้รับความรู้และการสนับสนุนจากนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรและผู้นำท้องถิ่น รวมถึงได้เป็นจุดสาธิตทางการเกษตรประจำตำบล ช่วงที่ 3 เป็นช่วงที่ทางตลาดต้องการผลผลิตที่เพามากขึ้น สืบเนื่องจากการเป็นจุดสาธิตทางการเกษตร จึงใช้โอกาสนี้ในการสร้างความเข้มแข็งทางการตลาด เพิ่มอำนาจต่อรองได้เพิ่มมากขึ้น และลดบทบาทของพ่อค้าคนกลางทำให้สมาชิกมี

รายได้ที่เพิ่มมากขึ้น ช่วงที่4 กลุ่มเพาะเห็ดฟางพัฒนาจนเข้มแข็ง สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีและมั่นคงมากขึ้น มีการขยายโรงเรือนเพิ่ม และจากความโดดเด่นของกลุ่มทำให้ได้รับการยกย่องให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ดีเด่นของจังหวัดชลบุรี อันนำมาสู่ความสำเร็จของกลุ่มในปัจจุบัน

### วิธีการศึกษา

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ อุปนายก หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และสมาชิกสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี รวมทั้งสิ้น 12 คน ตามแนวคำถามที่ได้สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดทฤษฎีการดำเนินงานที่ประยุกต์แนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) และทฤษฎีกระบวนการบริหาร POSDCORB ของ Luther Gulick and Lyndal Urwick ร่วมกับวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ โดยอาจารย์ที่ปรึกษา และใช้เครื่องมือช่วยเก็บ ได้แก่ สมุดจดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายภาพ

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกตและการศึกษาเอกสาร จะนำมาตรวจสอบความครบถ้วน และความถูกต้องแบบสามเส้าด้านวิธีการ จำแนกและจัดระเบียบข้อมูล วิเคราะห์เนื้อหา สรุปและนำเสนอผลการศึกษาโดยการพรรณนาความ

### ผลการศึกษา

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต7 จังหวัดกาญจนบุรี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์อุปนายกและหัวหน้าฝ่ายวิชาการสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี กล่าวถึงความเป็นมาของการรวมกลุ่มของชาวไร่อ้อยว่า ระยะเวลาเป็นการค้าขายของเกษตรกรชาวไร่อ้อยเป็นแบบเสรี ในลักษณะต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างขาย ไม่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้โรงงานแต่ละแห่งรับซื้ออ้อยในราคาที่แตกต่างกัน ต่อมารัฐบาลได้จัดตั้งองค์การน้ำตาลขึ้นเพื่อกำหนดราคาซื้ออ้อยให้เหมาะสมและเป็นธรรมแก่เกษตรกรไร่อ้อย แต่ก็ยังมีโรงงานที่ไม่ปฏิบัติตาม ต่อมาในปี พ.ศ. 2507 จึงได้มีการรวมตัวกันของกลุ่มชาวไร่อ้อยเป็นครั้งแรก โดยมีนายมงคล กีพานิช เป็นผู้นำกลุ่ม ซึ่งในระยะแรกได้อาศัยบริเวณบ้านของนายประเสริฐ กาบพลอย เป็นสถานที่ประชุมและได้มีมติให้จัดตั้งกลุ่มโดยใช้ชื่อว่า “กลุ่มชาวไร่อ้อย เขต7” ซึ่งตอนนั้นมี นายมงคล กีพานิช เป็นประธานและมีกรรมการร่วมกันก่อตั้งอีก 10 คน ทางกลุ่มได้ต่อสู้เพื่อสิทธิของชาวไร่อ้อย และได้พยายามสร้างความเชื่อถือ ให้ชาวไร่อ้อยได้เล็งเห็นประโยชน์ของการรวมกลุ่ม จากการเริ่มต้นที่มีสมาชิกเพียง 10 คนจนกระทั่งสามารถรวบรวมสมาชิกชาวไร่อ้อยเพิ่มขึ้นได้ถึง 65,00 คน เริ่มเติบโตและมีความเข้มแข็งมากขึ้น สามารถต่อรองราคาอ้อยกับโรงงานน้ำตาลได้ นำมาซึ่งความเป็นธรรมให้แก่ชาวไร่อ้อยทุกคน ต่อมาได้ขอจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายในปี พ.ศ.2514 โดยใช้ชื่อว่า “สมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต7” และปี พ.ศ.2530 ได้ยื่นจดทะเบียนเป็นสถาบันชาวไร่อ้อยตามพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย ปี พ.ศ.2527

สมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต7 จังหวัดกาญจนบุรี ดำเนินงานในประเด็นต่อไปนี้

1. ด้านราคา ขอกการสนับสนุนลดภาษีอ้อยและน้ำตาลทั้งในและต่างประเทศ
2. ด้านสวัสดิการ การลดหย่อนค่ารักษาพยาบาล (จากโรงพยาบาลมะการักษ์) ให้แก่สมาชิก แก้ไขปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ

3. ด้านการประสานงาน เป็นตัวแทนขอความช่วยเหลือและติดต่อกับหน่วยงานราชการต่างๆ เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สถานีอ้อยภาคกลางกระทรวงอุตสาหกรรม โรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล ฯลฯ รวมถึงใกล้ชิดข้อพิพาทระหว่างสมาชิก

4. ด้านพัฒนาเส้นทาง ทำการพัฒนาเส้นทางคมนาคมสายชนบทที่ใช้เป็นเส้นทางในการขนส่งอ้อยเข้าสู่โรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล และการชลประทาน

5. ด้านส่งเสริมการกุศล ทั้งในการบริจาคในการสร้างศาสนสถาน ส่งเสริมศีลธรรมให้กับสมาชิกด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับศาสนาในวันสำคัญต่างๆ สาธารณประโยชน์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสมาคม รวมถึงให้ความช่วยเหลือค่ามาปนกิจหรืองานศพแก่บิดา มารดา ภรรยา หรือสามีของสมาชิกรายละ 500 บาทและกรณีพิเศษสำหรับคณะกรรมการ

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี

1. โครงสร้างองค์กร มีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน แบ่งงานตามความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ภายใต้การบริหารงานของผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีความชำนาญมาเป็นเวลานาน เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร และคอยขับเคลื่อนองค์กรให้เดินไปข้างหน้า

2. การวางแผนกลยุทธ์ โดยยึดตามเป้าหมายเดิมมาตลอดตั้งแต่ต้น ไม่ลี้มว่าทุกคนรวมกลุ่มกันเพื่ออะไร วัตถุประสงค์ที่เด่นชัดที่สุดของสมาคมที่ถือเป็นหัวใจหลักของการตั้งกลุ่มขึ้นก็คือ เห็นสิทธิของสมาชิกสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อยทุกคนเป็นสำคัญ จึงใช้การวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสมาคม เพื่อให้สมาคมบรรลุตามเป้าหมาย

3. ระบบการดำเนินงาน การดำเนินงานที่ไม่ซับซ้อน แต่ในทุกขั้นตอนจะเป็นไปตามกระบวนการ มีความเป็นระบบ

ระเบียบ คณะกรรมการบริหารงานใหม่ จะมีการเลือกตั้งใหม่ในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี และเพื่อให้การดำเนินกิจการของสมาคมเป็นไปด้วยดี สมาคมจึงได้จัดแบ่งสายงานออกเป็นสาขา เพื่อให้สามารถดูแลสมาชิกเกษตรกรชาวไร่อ้อยได้อย่างทั่วถึง ภายใต้นโยบายเดียวกันเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เดียวกัน

4. รูปแบบการบริหารงาน มีการบริหารงานที่เป็นสัดส่วน มีนายกสมาคมเป็นผู้มีอำนาจอำนาจสูงสุดในการสั่งการ ในการบริหารงานฝ่ายต่างๆ ภายใต้รูปแบบการบริหารงานของผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และอยู่กันแบบครอบครัว ปกครองกันแบบพี่น้อง ทำให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของทั้งบุคลากรและสมาชิก ซึ่งการบริหารงานแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ การบริหารปลายทางหรือการบริหารงานของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 ส่วนที่ 2 คือ การบริหารด้านอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล

5. บุคลากร จะผ่านการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสม บุคลากรมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการแบ่งฝ่ายการทำงานกันอย่างชัดเจน และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6. ทักษะการดำเนินงาน มีการเสริมสร้างทักษะความรู้ พัฒนารูปแบบการดำเนินงานกันอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการจัดอบรมการดำเนินงานใหม่ๆให้กับพนักงาน และจัดอบรมเพิ่มทักษะงานที่เหมาะสมกับฝ่ายงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้มากขึ้น

7. ค่านิยมร่วม มีการสร้างค่านิยมร่วมกันระหว่างสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 กับสมาชิกเกษตรกรชาวไร่อ้อย ว่าทุกคนคือพี่น้องคือครอบครัว เป็นพี่น้องเกษตรกรชาวไร่อ้อยที่มารวมตัวกันเพื่อสร้างความเป็นธรรมให้กับพวกเราชาวไร่อ้อยเอง ไม่มีการเอาเปรียบกัน ไม่มีการกีดกันระหว่างพนักงานกับสมาชิก

มีเพียงกฎของสมาคมที่มีขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิกเกษตรกรชาวไร่อ้อยทุกคนเพื่อความเท่าเทียมกัน สร้างค่านิยมการเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน

8. การอำนวยความสะดวก ดำเนินงานภายใต้การดูแลสั่งการจากนายกสมาคม แต่ในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้จริงๆสำนักงานอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล จะเป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำช่วยประสานงานไปยังฝ่ายงานต่างๆเพื่อให้การอำนวยความสะดวกทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

9. การรายงานผล ช่องทางการรายงานผลการปฏิบัติงานของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 จะใช้วิธีการประชุม และ ประชาสัมพันธ์ผ่านการติดประกาศบนบอร์ดที่หน้าสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 และพุดรายงานผ่านเวทิงานเลี้ยงประจำปีของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7

10. งบประมาณ งบประมาณของสมาคมได้มาจากชาวไร่อ้อย โดยคิดหักจากอ้อยที่ส่งเข้าโรงงาน ต้นละ 2 บาท ไว้เป็นเงินบำรุงสมาคม โดยทางกลุ่มชาวไร่อ้อย จัดแบ่งเป็นเงินบำรุงทาง 60 เปอร์เซ็นต์ เงินบำรุงสมาคม 40 เปอร์เซ็นต์ เป็นเงินที่สมาคมใช้เป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินของสมาคมในด้านสวัสดิการสมาชิก ด้านการกุศล และสาธารณประโยชน์ต่างๆ ในส่วนราชการและเอกชน

### ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี

1. ด้านระบบการดำเนินงาน การทำงานที่ล่าช้า เพราะมีการทำงานเป็นระบบตามขั้นตอน ต้องเริ่มติดต่อกับเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ก่อน แล้วหลังจากนั้นเจ้าหน้าที่จะรับเรื่องและทำการเดินเรื่องไปยังตำแหน่งอื่นๆ

2. แม้จะมีนโยบายช่วยเหลือด้านราคาอ้อยจากภาครัฐรองรับ แต่ก็ยังมีบางโรงงานที่ไม่ปฏิบัติตามทำให้เกิดปัญหาและข้อผิดพลาดตามมามานำมาซึ่งข้อพิพาทระหว่างชาวไร่อ้อยกับโรงงานน้ำตาลขึ้นได้

### อภิปรายผลการศึกษา

ด้านโครงสร้างองค์กร สมาคมกลุ่มชาวไร่อ้อย เขต 7 จังหวัดกาญจนบุรี เป็นองค์กรที่มีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนมีความชัดเจน ทำให้สามารถตรวจสอบความผิดพลาดในแต่ละส่วนได้ง่าย มีลักษณะการสั่งงานจากระดับหัวหน้าและทำการกระจายงานไปตามฝ่ายงานต่างๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบอย่างความเหมาะสม ภายใต้การบริหารงานของนายกสมาคม ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีความชำนาญมาเป็นเวลานาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุสร คำวัง (2558) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการขยะมูลฝอยด้วยชุมชน ที่พบว่าการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนเหมาะสมเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ชุมชนประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการขยะมูลฝอย

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญของสมาคมเน้นการรวมตัวกันเองของเกษตรกรชาวไร่อ้อย การยึดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดิมมาตลอดตั้งแต่ต้น หัวใจหลัก คือ การส่งเสริมและควบคุมการทำไร่อ้อยช่วยเหลือพุงราคาอ้อย และคุ้มครองสิทธิของสมาชิกในกรณีที่ของสมาชิกไม่ได้รับความเป็นธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุสร คำวัง (2558) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการขยะมูลฝอยด้วยชุมชน ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนการทำงานล่วงหน้าจะทำให้งานออกมาดีและมีประสิทธิภาพอันเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้ชุมชนประสบความสำเร็จ และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริมล รักถิ่น (2558) ที่ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จด้วยเครือข่ายทางสังคมของกลุ่มสตรีไร้ขีดความสามารถศึกษาหมู่บ้านสำนักเย็น เทศบาลพระแท่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี ที่พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานเป็นปัจจัยที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

ด้านระบบการดำเนินงาน มีกระบวนการทำงานที่เป็นขั้นตอนชัดเจน เป็นระบบ สะดวกต่อการดำเนินงานและดูแลสมาชิกเกษตรกรชาวไร่อ้อยทุกเขตพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง โดยแต่ละสาขามีกรรมการสาขาทำหน้าที่รับผิดชอบหรือรับนโยบายจากสมาคม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริมล รักถิ่น (2558) ที่ทำการศึกษาวิจัยการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้วยเครือข่ายทางสังคมของกลุ่มสตรีไร่เคิล กรณีศึกษาหมู่บ้านสำนักเย็น เทศบาลพระแท่น อำเภอนาทม จังหัดกาญจนบุรี ได้กล่าวไว้ว่า การประสานงานและการดำเนินตามขั้นตอนจะทำให้งานออกมาเรียบร้อยและเป็นระบบมากขึ้นอันเป็นหนึ่งนในปัจจัยที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

ด้านรูปแบบการบริหารงาน นายสมาคมเป็นผู้นำสูงสุด และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน สามารถบริหารงานฝ่ายต่างๆได้อย่างดี ภายใต้การทำงานที่อยู่กันแบบครอบครัว ปกครองกันแบบพี่น้อง ทำให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของทั้งบุคลากรและสมาชิก การบริหารงานของสมาคม ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตยา มงคลวงษ์ (2552) ที่ทำการศึกษาค้นคว้าและการปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มเพาะเห็ดฟางโรงเรือน ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ศึกษากรณี ศูนย์การเรียนรู้เกษตรพอเพียงตำบลมาบโป่ง อำเภอนาทม จังหวัดชลบุรี พบว่า รูปแบบการบริหารแบบบนลงล่างทำให้งานเกิดความเป็นรูปธรรมเป็นปัจจัยที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

ด้านบุคลากรบุคลากรทุกคนมีความรู้ความสามารถเหมาะกับตำแหน่งงาน มีการแบ่งฝ่ายการทำงานกันอย่างชัดเจน และมีใจรักในการทำงาน เมื่อมีสมาชิกมาติดต่อประสานงานบุคลากรจะให้บริการรับเรื่องพร้อมให้คำแนะนำด้วยความเต็มใจ และมีการอบรมและพัฒนาให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุสร คำวัง (2558) ที่ทำการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการขยะมูลฝอยด้วยชุมชน พบว่า บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของกลุ่มมีส่วนทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จได้

ด้านทักษะการดำเนินงาน จากการที่ผู้นำของสมาคม เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลจึงไม่หยุดนิ่งเพียงความรู้ที่มี จึงได้มีการเสริมสร้างทักษะพัฒนารูปแบบการดำเนินงานให้กับทั้งผู้นำและบุคลากรอยู่เสมอ โดยมีการจัดอบรมการดำเนินงานใหม่ๆให้กับพนักงาน เป็นการเพิ่มทักษะงานให้เหมาะสมกับฝ่ายงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้มากขึ้น การจัดอบรมแต่ละจะช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องของตัวบุคลากรและเสริมสร้างทักษะงานให้มีความเด่นชัดมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปุณทริกา สุคนธสิงห์ (2557) ที่ทำการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ กรณีศึกษากลุ่มอาชีพผลิตภัณฑจากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า การที่บุคลากรมีความรู้และทักษะการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม รวมถึงการพัฒนาทักษะให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จได้

ด้านค่านิยมร่วม มีการสร้างค่านิยมการเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกันร่วมกันระหว่างสมาชิก ว่าทุกคนคือพี่น้องคือครอบครัว เป็นพี่น้องเกษตรกรชาวไร่อ้อยที่มาร่วมตัวกันเพื่อสร้างความเป็นธรรมให้กับพวกเราชาวไร่อ้อยเอง ทำให้ไม่มีการเอาเปรียบกัน ไม่มีกฏกติการะหว่างพนักงานกับสมาชิก มีเพียงกฎของสมาคมที่มีขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิกเกษตรกรชาวไร่อ้อยทุกคนให้ได้รับความเท่าเทียมกัน

ด้านการอำนวยความสะดวก มีการดำเนินงานภายใต้การดูแลสั่งการจากนายกสมาคมเป็นผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และมอบหมายสั่งการงานต่างๆ ให้กับคณะทำงาน และจะเป็นการกระจายคำสั่งลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่างนำไปดำเนินการต่อไป ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตยา มงคลวงษ์ (2552) ที่ทำการศึกษาค้นคว้าและการปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มเพาะเห็ดฟางโรงเรือน ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ศึกษากรณี ศูนย์การเรียนรู้เกษตรพอเพียงตำบลมาบโป่ง อำเภอนาทม จังหวัดชลบุรี พบว่า การมีผู้นำที่มี



- ปทุมทริกา สุคนธสิงห์. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกรณีศึกษา กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑจากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์. สืบค้นเมื่อ 18 ตุลาคม, จากเว็บไซต์: [www.academia.edu/.../รายงานการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพผลิตภัณฑจากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์](http://www.academia.edu/.../รายงานการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพผลิตภัณฑจากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์)
- ปิ่นทาร์รี่ ฟองแพร์. (2559). แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey). สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม, จากเว็บไซต์: [http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/56710029.pdf](http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/56710029.pdf)
- ศิริมล รักถิ่น. (2558). ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้วยเครือข่ายทางสังคมของกลุ่มสตรีไร้ขีดเคิล. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม, จากเว็บไซต์: [http://www.info.ms.su.ac.th/sums01/PDF01/901\\_20160422\\_p\\_268.pdf](http://www.info.ms.su.ac.th/sums01/PDF01/901_20160422_p_268.pdf)
- สำนักคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. (2559). รายงานพื้นที่ปลูกอ้อยปีการผลิต 2558/2559. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม, จากเว็บไซต์: <http://www.ocsb.go.th/upload/OCSBActivity/fileupload/8071-2689.pdf>
- สำนักคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. (2559). รายงานพื้นที่ปลูกอ้อยปีการผลิต 2559/2560. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม, จากเว็บไซต์: <http://www.ocsb.go.th/upload/OCSBActivity/fileupload/8071-2689.pdf>
- สำนักคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. (2559). รายงานการผลิตอ้อยและน้ำตาลทราย ประจำปีการผลิต 2559/2560. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม, จากเว็บไซต์: <http://www.ocsb.go.th/upload/OCSBActivity/fileupload/8071-2689.pdf>
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2559). สถิติการเกษตรของไทย. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม, จากเว็บไซต์: [http://www.oae.go.th/download/download\\_journal/2560/yearbook59.pdf](http://www.oae.go.th/download/download_journal/2560/yearbook59.pdf)
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2559). สถิติการส่งออกน้ำตาลทราย ปี 2559/2560. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม, จากเว็บไซต์: [http://www.oae.go.th/oae\\_report/export\\_import/export\\_result.php](http://www.oae.go.th/oae_report/export_import/export_result.php)
- อนุสร คำวัง. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการขยะมูลฝอยด้วยชุมชน. สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม, จากเว็บไซต์: <http://postgrads.mfu.ac.th/images/Plan-B/พันธำโทอนุสรคำวัง.pdf>