

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การจัดการธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางในอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การจัดการธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลาง ประกอบด้วย 7 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ค้าคนกลาง
2. การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการวางแผน
3. การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดองค์การ
4. การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน
5. การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการตั้งการ
6. การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการควบคุม
7. สภาพปัญหาและอุปสรรค

โดยในแต่ละส่วนจะวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ค้าคนกลาง การสอบถามพนักงานประจำ และการสนทนากลุ่มกับผู้ค้าคนกลาง ผู้บริหาร/พนักงานร้านรุ่งเรืองพืชผล และผู้รับซื้อหอมแดง เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางในด้านต่างๆ ที่เป็นอยู่และแนวทางการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ตอนที่ 2 การพัฒนาธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลาง ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1. รูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงของร้านรุ่งเรืองพืชผล

เป็นการนำเสนอรูปแบบการดำเนินงานจัดการธุรกิจหอมแดงของร้านรุ่งเรืองพืชผลในด้านต่าง ๆ ทั้งการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การตั้งการ และการควบคุม เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจหอมแดงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การนำรูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงไปใช้งาน

เป็นการนำรูปแบบการดำเนินงานจัดการธุรกิจหอมแดงในข้อ 1 ไปใช้ เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน

3. การประเมินผลการจัดการธุรกิจหอมแดงร้านรุ่งเรืองพืชผล

เป็นการประเมินผลการดำเนินการจัดการในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การตั้งการ และการควบคุมของร้านรุ่งเรืองพืชผล หลังจากนำรูปแบบการดำเนินงานจัดการธุรกิจหอมแดงในข้อ 1 ไปใช้

4. ได้รูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางใน อำเภอบ้านไธสง จังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้ค้าคนกลางในอำเภอบ้านไธสง จังหวัดลำพูน สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจหอมแดงของตนเองได้

ตอนที่ 1 การจัดการธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้ค้าคนกลางที่ประกอบธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไธสง จังหวัดลำพูน ซึ่งประกอบธุรกิจมาไม่น้อยกว่า 20 ปี และมีปริมาณรับซื้อไม่น้อยกว่า 500,000 กิโลกรัมต่อปี จำนวน 3 ราย สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ค้าคนกลาง

ผู้ค้าคนกลางรายที่ 1 เคยเป็นเกษตรกรปลูกลำไยมาก่อน ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2524 เห็น ธุรกิจหอมแดงดีขึ้นประกอบกับเกษตรกรคนอื่นเริ่มปลูกกัน ก็ปลูกตาม ดำเนินการเพาะปลูกได้ราว 2 ปี จึงรวมกลุ่มกับเพื่อนเกษตรกรรายอื่นๆ เพื่อขายให้กับผู้ค้าคนกลางรายอื่น ทำได้ประมาณ 1 ปี พ.ศ. 2527 มีผู้รับซื้อรายใหญ่จากจังหวัดอุบลราชธานีมาติดต่อ และให้ทุนในการดำเนินการ จึงเลิก เพาะปลูกแล้วมาเป็นผู้ค้าคนกลาง รวมระยะเวลาในการดำเนินการเป็นผู้ค้าคนกลาง 22 ปี โดยเริ่มแรก มีพนักงานจำนวน 7 คน ปัจจุบันมีพนักงานประจำจำนวน 15 คน และพนักงานไม่ประจำจำนวน ประมาณ 20-30 คน ในการรับซื้อหอมแดงจะติดต่อกับเกษตรกรผู้ปลูกรายต่าง ๆ ก่อนจะดำเนินการ เพาะปลูก เพื่อทราบและตกลงจำนวนที่จะปลูกได้ รวมถึงให้ความช่วยเหลือเกษตรกรในด้านต่างๆ เช่น เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย หลังจากนั้นจะติดต่อกับผู้ซื้อรายใหญ่ซึ่งเป็นลูกค้าหลักถึงจำนวนที่สามารถ จำหน่ายได้ เมื่อตกลงจำนวนที่จะจำหน่ายได้และมีจำนวนเหลือ ติดต่อกับผู้ซื้อรายย่อยซึ่งส่วนใหญ่ เป็นลูกค้าจรเพื่อจำหน่ายส่วนที่เหลือต่อไป

ผู้ค้าคนกลางรายที่ 2 อยู่ในครอบครัวของผู้ค้าคนกลางอื่นมาก่อน (พ่อตาเป็นผู้ค้า คน กลาง) เริ่มเป็นผู้ค้าคนกลางเมื่อ พ.ศ. 2518 โดยเห็นว่าธุรกิจค้าหอมแดงสามารถทำเป็นอาชีพได้ดี ประกอบกับมีเครือข่ายทั้งผู้รับซื้อและเกษตรกรผู้ปลูกจึงได้เริ่มดำเนินการ รวมระยะเวลาในการ ดำเนินการเป็นผู้ค้าคนกลาง 31 ปี เริ่มแรกมีพนักงานจำนวน 10 คน ปัจจุบันมีพนักงานประจำ จำนวน 30 คน และพนักงานไม่ประจำจำนวน ประมาณ 30-40 คน ในการรับซื้อหอมแดงจะเริ่มจาก ก่อนการเพาะปลูกในแต่ละช่วงจะติดต่อกับเกษตรกรผู้ปลูกรายต่างๆ เพื่อตกลงจำนวนที่จะปลูกให้ว่ามี จำนวนเท่าใด รวมถึงให้ความช่วยเหลือเกษตรกรในด้านต่างๆ เช่น เงินลงทุน เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย หลังจากนั้นจะติดต่อกับผู้ซื้อรายใหญ่เพื่อตกลงจำนวนหอมแดงที่ผู้ซื้อรายใหญ่ต้องการ และผู้ค้าคน กลางสามารถจำหน่ายให้ได้ เมื่อตกลงจำนวนที่จำหน่ายแล้ว และมีจำนวนหอมแดงที่คาดว่าจะเหลือ ก็ติดต่อกับผู้ซื้อรายย่อยเพื่อจำหน่ายส่วนที่เหลือต่อไป

สำหรับผู้ค้าคนกลางรายที่ 3 นั้นเคยเป็นเกษตรกรปลูกหอมแดงมาก่อน เมื่อเห็นว่าธุรกิจหอมแดงดีขึ้นและรู้จักกับมีผู้รับซื้อรายใหญ่ บางคนจึงหันมาเป็นผู้ค้าคนกลางด้วย ปัจจุบันเป็นทั้งผู้ปลูกและผู้ค้าคนกลาง โดยเริ่มเป็นผู้ค้าคนกลางประมาณ พ.ศ. 2520 รวมระยะเวลาในการดำเนินการเป็นผู้ค้าคนกลาง 29 ปี มีพนักงานเริ่มแรกจำนวน 8 คน ปัจจุบันมีพนักงานประจำจำนวน 16 คน และพนักงานไม่ประจำจำนวน ประมาณ 30-40 คน ในการรับซื้อหอมแดงจะเริ่มจาก ก่อนการเพาะปลูกในแต่ละช่วงจะติดต่อกับผู้ซื้อรายใหญ่เพื่อตกลงจำนวนหอมแดงที่ผู้ซื้อรายใหญ่ต้องการ จากนั้นจะติดต่อกับเกษตรกรผู้ปลูกรายต่างๆ ทั้งที่เคยเป็นผู้ขายประจำ และเกษตรกรรายใหม่ที่ต้องการขายผลผลิตแต่ยังไม่มีตลาด เพื่อตกลงจำนวนที่จะปลูกว่ามีจำนวนเท่าใด เพื่อให้ได้จำนวนตามที่ผู้ซื้อรายใหญ่ต้องการ นอกจากนี้ผู้ค้าคนกลางยังให้ความช่วยเหลือเกษตรกรในด้านต่างๆ เช่น เงินลงทุน เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย

และจากการสนทนากลุ่มกับผู้บริหาร/พนักงานร้านรุ่งเรืองพืชผล และผู้รับซื้อหอมแดงเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางในอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน สามารถสรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ค้าคนกลางได้ว่า ผู้ค้าคนกลางส่วนใหญ่จะเป็นเกษตรกรมาก่อน เมื่อเห็นว่าธุรกิจหอมแดงสามารถสร้างรายได้ได้ดี ก็จะหันมาประกอบอาชีพเป็นผู้ค้าคนกลางมากขึ้น โดยเริ่มแรกจะมีพนักงานประมาณไม่เกิน 10 คน แต่ปัจจุบันขึ้นอยู่กับผลผลิตของแต่ละคน พนักงานประจำจำนวนตั้งแต่ 15 ถึง 40 คน และพนักงานไม่ประจำจำนวน ประมาณ 30 ถึง 40 คน ในการรับซื้อหอมแดงผู้ค้าคนกลางส่วนใหญ่จะติดต่อกับเกษตรกรผู้ปลูกรายย่อยก่อนจะดำเนินการเพาะปลูก เพื่อทราบและตกลงจำนวนที่จะปลูกได้ รวมถึงให้ความช่วยเหลือเกษตรกรในด้านต่าง ๆ เช่น เงินทุน เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย คำแนะนำต่าง ๆ หลังจากนั้นจะติดต่อกับผู้ซื้อรายใหญ่ซึ่งเป็นลูกค้าหลักถึงจำนวนที่สามารถจำหน่ายได้ เมื่อตกลงจำนวนที่จะจำหน่ายได้และมีจำนวนเหลือ ติดต่อกับผู้ซื้อรายย่อยซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าชาวจีนเพื่อจำหน่ายส่วนที่เหลือต่อไป หากจำหน่ายไม่ได้ก็จะทำให้ผู้ค้าคนกลางแบกรับภาระหนี้สินเพิ่มขึ้น

2. การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการวางแผน

ผู้ค้าคนกลางรายที่ 1 จะไม่มีการวางแผนที่เป็นรายละเอียดชัดเจน ทั้งในด้านการผลิต การตลาด การจำหน่าย การจัดระบบงาน การเงิน การควบคุม หรือการปรับปรุงสินค้า แต่จะดำเนินงานวางแผนโดยภาพรวมของการจำหน่ายหอมแดงในแต่ละช่วง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ กล่าวคือในการผลิตจะกำหนดเพียงจำนวนของหอมที่ผู้รับซื้อต้องการ ไม่มีการวางแผนการตลาดแต่จะให้สิทธิผู้รับซื้อรายใหญ่ก่อน การจำหน่ายก็เช่นเดียวกันจะจำหน่ายให้ผู้ซื้อรายใหญ่ที่เป็นลูกค้าหลักก่อน หากผลผลิตเหลือจึงจะจำหน่ายให้ผู้ซื้อรายย่อยซึ่งมักจะมาติดต่อเอง ด้านการจัดระบบงานจะมีระบบการทำงานที่ผู้ค้าคนกลางดำเนินงานอยู่แล้ว ด้านการเงินมีการวางแผนเบื้องต้นว่าจะมีค่าใช้จ่าย

จ่ายอะไรบ้าง แต่ไม่ได้มีรายละเอียดเป็นงบการเงินต่างๆ ไม่มีการวางแผนการควบคุมเพราะใช้ระบบการทำงานแบบเครือข่าย การปรับปรุงสินค้าจะมีเพียงการตั้งเป้าหมายเบื้องต้นว่าผลผลิตที่ดีควรมีจำหน่ายเท่าใด ผลผลิตที่เสียหายควรมีไม่เกินเท่าใด

คล้ายคลึงกับผู้ค้าคนกลางรายที่ 2 ที่จะวางแผนโดยภาพรวมของการจำหน่ายหอมแดงในแต่ละช่วง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ โดยในการผลิตจะกำหนดเพียงจำนวนของหอมที่ผู้รับซื้อต้องการและจำนวนที่คาดว่าจะจำหน่ายได้ในตลาดอื่นๆ ไม่มีการวางแผนการตลาด เพราะมีผู้รับซื้อรายใหญ่อยู่แล้วหลายราย การจำหน่ายจะจำหน่ายให้ผู้ซื้อรายใหญ่ที่เป็นลูกค้าหลักก่อน หากผลผลิตเหลือจึงจะจำหน่ายให้ผู้ซื้อรายย่อยซึ่งมักจะมาติดต่อเอง ด้านการจัดระบบงานจะมีระบบการทำงานที่ผู้ค้าคนกลางดำเนินงานอยู่แล้ว ด้านการเงินมีการวางแผนเบื้องต้นว่าจะมีค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง เช่น ค่าผลผลิต ค่าแรงงาน ค่าปุ๋ย แต่ไม่ได้มีรายละเอียดจัดทำเป็นงบการเงิน ต่างๆ ไม่มีการวางแผนการควบคุมเพราะใช้ระบบการทำงานแบบเครือข่าย การปรับปรุงสินค้าจะมีเพียงการตั้งเป้าหมายเบื้องต้นว่าผลผลิตที่ดีควรมีจำหน่ายเท่าใด ผลผลิตที่เสียหายควรมีไม่เกินเท่าใด

ผู้ค้าคนกลางรายที่ 3 จะไม่มีการวางแผนที่ชัดเจนเหมือนกับผู้ค้าคนกลางรายที่ 1 และรายที่ 2 เช่นกัน โดยไม่มีการวางแผนทั้งในด้านการผลิต การตลาด การจำหน่าย การจัดระบบงาน การเงิน การควบคุม หรือการปรับปรุงสินค้า เมื่อมีการติดต่อกับผู้ซื้อรายใหญ่และทราบถึงจำนวนผลผลิตที่ต้องการ ก็เพียงติดต่อเกษตรกรผู้ปลูกและจ้างพนักงานเพิ่มเพื่อมาปฏิบัติงานให้ทันกับความต้องการ เป็นการวางแผนเป็นช่วง ๆ ที่จะมีการจำหน่ายสินค้าเท่านั้น ไม่มีการวางแผนงบการเงิน การควบคุม หรือการปรับปรุงสินค้า เป็นการให้ดำเนินการไปตามการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนซึ่งดำเนินการต่อเนื่องมานานแล้ว

เมื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานประจำในธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการวางแผนของผู้ค้าคนกลาง สามารถนำเสนอได้ดังตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลความคิดเห็นของพนักงานประจำใน
ธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการ
วางแผนของผู้ค้าคนกลาง

การวางแผน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
ด้านการผลิต	3.43	0.63	ปานกลาง
ด้านการตลาด	3.30	0.60	ปานกลาง
ด้านการจำหน่าย	3.23	0.50	ปานกลาง
ด้านการจัดระบบงาน	3.30	0.70	ปานกลาง
ด้านการเงิน	3.53	0.82	มาก
ด้านการควบคุม	3.10	0.66	ปานกลาง
ด้านการปรับปรุงสินค้า	3.53	0.78	มาก
รวม	3.35	0.67	ปานกลาง

จากตาราง 1 แสดงให้เห็นว่า พนักงานประจำในธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไผ่ จังหวัด
ลำพูน เห็นว่าการดำเนินการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการวางแผนของผู้ค้าคนกลางในภาพรวมอยู่
ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.35 โดยมีประเด็นเรื่อง การวางแผนด้านการเงินและการวางแผนด้าน
การปรับปรุงสินค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมากที่สุด 3.53 และมีประเด็นเรื่อง การวางแผนด้าน
การควบคุม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับปานกลาง 3.10

ภายหลังจากการนำข้อมูลที่ได้ข้างต้นไปสนทนากลุ่มกับผู้ค้าคนกลาง ผู้บริหาร/พนักงานร้านรุ่งเรืองพืชผล และผู้รับซื้อหอมแดงเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางในอำเภอบ้านไธสง จังหวัดลำพูน ด้านการวางแผนและแนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการวางแผน มีประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์แต่ละฝ่ายดังนี้

- การวางแผนการผลิต

ผู้ค้าคนกลางกล่าวว่า “ส่วนใหญ่ก็ไม่ได้มีการวางแผนอะไรมาก จะทำตามตลาดต้องการ ซึ่งถามคนซื้อก่อนว่าอยากได้จำนวนเท่าไร แล้วไปจัดหา มา หรือคาดว่าช่วงนี้ราคาดีก็อาจจะสั่งมากขึ้น... ถ้าได้มีการวางแผนล่วงหน้าก็ดี เพราะสถานการณ์ของหอมแดงทั้งการผลิตและราคามันเปลี่ยนแปลงตลอด เวลาขาดทุนจะได้ไม่ขาดทุนมาก”

สำหรับพนักงานก็กล่าวในทำนองเดียวกันว่า “คาดว่าไม่เห็นมีการวางแผนอะไร เพียงตั้งไว้แต่ขอขายว่าครั้งนี้อะไรมีเท่าไร แล้วก็ไปติดต่อคนปลูก... ถ้ามีการวางแผนจะดีมาก ของจะได้ไม่เหลือค้างในโรงงาน”

“ส่วนใหญ่จะวางแผนไว้เบื้องต้นว่าจะขายจำนวนเท่าไรในแต่ละครั้ง จากนั้นจะติดต่อผู้ซื้อ... หากมีการวางแผนควรทำทุกระยะ ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหว ความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่อง จะได้หาสินค้าได้ตรงตามจำนวน” ผู้รับซื้อหอมแดงกล่าวถึงการวางแผนของผู้ค้าคนกลาง

- การตลาดและการจำหน่าย

“ส่วนใหญ่ก็ไม่ได้มีการวางแผนเหมือนกัน โดยมักจะขายให้คนที่รับซื้อรายหลักที่ติดต่อไว้ก่อน ที่เหลือก็ขายให้รายย่อย... หากต้องการพัฒนายก็ต้องมีการวางแผน เพราะจะมีสินค้ามากขึ้น ติดต่อกมากขึ้น มีการระบายสินค้า เอาสินค้าเข้าออกมากขึ้น” ผู้ค้าคนกลางบอกถึงการวางแผนการตลาดและการจำหน่าย

“ก็ขายให้ลูกค้าประจำที่ติดต่อกันมาก่อน รายใหม่ๆ ของผู้ค้าแต่ละรายไม่ค่อยมี บางทีมีมาบ้างแต่คงไม่ประจำ” ผู้บริหารของบริษัทกล่าวเสริม

สำหรับผู้รับซื้อเห็นว่า “ผู้ค้าคนกลางคงไม่ได้มีการวางแผนอะไรมาก เพราะเป็นส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่มีการติดต่อกันอยู่แล้ว ไม่ต้องวางแผนอะไร อย่างไรก็ซื้อ แต่หากต้องการมีลูกค้าเพิ่ม ต้องการพัฒนาให้ดีขึ้น ผู้ค้าคนกลางก็ควรมีการวางแผน เพื่อจะได้ช่วยให้สินค้ามีการหมุนเวียนเข้าออก ไม่มีสินค้าคงเหลือหรือเสียหาย ทำให้ขาดทุน”

- การจัดระบบงาน

ผู้ค้าคนกลางกล่าวถึงการจัดระบบงานว่า “ใช้การทำงานแบบที่เคยทำกันมา ไม่มีการวางแผนว่าใครต้องทำอะไร มีปัญหาอะไรส่วนใหญ่ก็แก้กันไป... หากมีการจัดระบบก็จะดี แต่ต้องมีการดูแลควบคู่กันไปด้วย ไม่อย่างนั้นก็จะเหมือนเดิม”

สอดคล้องกับพนักงานที่กล่าวว่า “พนักงานส่วนมากก็ทำๆ กันอย่างที่เห็น ใครทำแบบไหนก็ทำแบบนั้น ใครทำไม่ได้ก็ช่วยๆ กันไป... ถ้าจัดระบบแล้วทำให้งานดีขึ้นก็น่าลองทำ อาจทำให้การทำงานดีขึ้น”

“เท่าที่เห็นก็มีการจัดการทำงานเป็นส่วนๆ แต่ไม่ได้กำหนดแน่นอนเป็นระบบ หากมีการจัดระบบในการทำงานก็อาจทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น งานที่ได้มีคุณภาพมากขึ้น” ผู้รับซื้อแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

- การเงิน

ผู้ค้าคนกลางกล่าวถึงการวางแผนด้านการเงินว่า “มักไม่มีการวางแผนเป็นรายละเอียดชัดเจนว่า เป็นบงเท่าไร เป็นทุนเท่าไร จะได้กำไรเท่าไร แต่จะให้เป็นแบบรวม ๆ ว่าตอนนี้ต้องจ่ายอะไรบ้าง น่าจะได้เท่าไรเมื่อขายหมดช่วงนี้... หากการวางแผนไม่ยุ่งยาก เข้าใจได้ง่าย ก็น่าลองทำ เพื่อจะได้มีการควบคุมการใช้เงินให้มากขึ้น อันไหนไม่น่าจ่ายก็จะได้ไม่จ่าย จะได้มีกำไรมากขึ้น”

“ก็เห็นมีรายรับรายจ่ายธรรมดา มีสมุดบัญชีบันทึกค่าใช้จ่ายต่างๆ ส่วนการวางแผนไม่แน่ใจว่ามีหรือไม่ แต่ถ้ามีก็จะดี เพราะอาจช่วยให้ทราบการใช้จ่ายเงินในแต่ละช่วง เงินจะได้ไม่ขาด มีจ่ายให้กับพนักงาน ค่าของ ค่าแรงต่างๆ ได้” ผู้บริหารกล่าวถึงการวางแผนการเงินของผู้ค้าคนกลาง

ผู้รับซื้อแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า “คงเป็นการวางแผนในภาพรวมมากกว่าลงในรายละเอียด เพราะมีการซื้อขาย มีรายได้รายจ่ายเข้าออกทุกวัน อาจไม่สามารถกำหนดได้ว่าแต่ละวันต้องจ่ายอะไรบ้าง... หากมีการวางแผนการใช้จ่าย รายได้ที่จะเข้ามาก็น่าจะทำได้ดีขึ้น อาจทำเป็นงบลงทุน หรืองบอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยควบคุมการเงินได้ดี”

- การควบคุม

“ไม่ได้วางแผนควบคุมอะไรมาก เพราะส่วนใหญ่ก็รู้จักกัน ไปดูบ้างเท่านั้นเอง... ถ้ามีการวางแผนก็จะดี จะทำให้จัดเวลาได้ถูกต้อง” ผู้ค้าคนกลางกล่าวถึงการวางแผนการควบคุม

ผู้รับซื้อแสดงความคิดเห็นว่า “คาดว่างไม่มีการวางแผนถึงการควบคุม เพราะคนที่มาทำงาน โดยส่วนใหญ่ก็เป็นเครือญาติกัน อยู่หมู่บ้านเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน รู้จักกัน หากมีการวางแผนก็น่าจะทำให้การทำงานดีขึ้น”

- การปรับปรุงสินค้า

ผู้ค้าคนกลางกล่าวถึงการวางแผนการปรับปรุงสินค้าว่า “ส่วนใหญ่จะไม่มีวางแผนปรับปรุง แต่จะตั้งเป้าว่า สินค้าคราวนี้จะต้องมีขายเท่าไร และจะไม่ให้สินค้าเสียหายมาก... หากมีการวางแผนอย่างละเอียดก็น่าจะทำให้สินค้ามีความน่าสนใจมากขึ้น เพราะได้เปรียบเทียบกับสินค้าจากรายอื่นๆ ”

“ปกติคนที่ก็จะทำให้ดีมีคุณภาพอยู่แล้วตามที่สั่ง แต่บางครั้งก็มีเสียหายบ้างไม่มาก” พนักงานกล่าวถึงการปรับปรุงสินค้า

สำหรับผู้ซื้อแสดงความเห็นว่า “เท่าที่ได้เห็นคงไม่มีการวางแผนจริงจิงเท่าใดนัก เพราะสินค้าก็มีคุณภาพดีอยู่แล้ว แต่หากมีการวางแผนก็น่าจะทำให้สินค้ามีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และอาจสามารถหาลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นด้วย”

จากลักษณะข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า

ผู้ค้าคนกลางส่วนใหญ่จะไม่มีวางแผนอย่างชัดเจน ทั้งในด้านการผลิต การตลาด การจำหน่าย การจัดระบบงาน การเงิน การควบคุม หรือการปรับปรุงสินค้า แต่จะดำเนินงานวางแผนโดยภาพรวมของการจำหน่ายหอมแดงในแต่ละช่วง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ คือ กำหนดเพียงจำนวนของหอมที่ผู้รับซื้อต้องการหรือคาดการณ์ว่าน่าจะมีการซื้อในอนาคต ไม่มีการวางแผนการตลาดแต่จะขายให้ผู้รับซื้อรายใหญ่ก่อนที่จะตกลงกันไว้ก่อน และจะจำหน่ายให้ผู้ซื้อรายใหญ่ที่เป็นลูกค้าหลักที่ตกลงไว้ก่อน หากผลผลิตยังมีเหลือจะจำหน่ายให้ผู้ซื้อรายย่อย ด้านการจัดระบบงานจะมีระบบการทำงานที่ผู้ค้าคนกลางดำเนินงานอยู่แล้วจึงไม่มีการวางแผนล่วงหน้า แต่จะใช้การแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าแทน ด้านการเงินมีการวางแผนเป็นเบื้องต้นถึงค่าใช้จ่ายโดยภาพรวม ไม่มีงบการเงินต่างๆ ไม่มีการวางแผนการควบคุมเพราะใช้ระบบการทำงานแบบเครือข่าย การปรับปรุงสินค้าจะมีเพียงการตั้งเป้าหมายเบื้องต้นว่าผลผลิตที่ดีควรมีจำหน่ายเท่าใด ผลผลิตที่เสียหายควรมีไม่เกินเท่าใด

แนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการวางแผนโดยสรุปคือ ผู้คนกลางควรต้องมีการวางแผนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ในทุกด้าน ทั้งการผลิต การตลาด การจำหน่าย การจัดระบบงาน การเงิน การควบคุม หรือการปรับปรุงสินค้า ซึ่งอาจเริ่มต้นจากการวางแผนระยะสั้นเพื่อให้เกิดการปรับตัวทั้งในส่วนของผู้ค้าคนกลาง ผู้บริหารและตัวพนักงาน การวางแผนด้านการผลิตจะทำให้สินค้ามีเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการของตลาด ช่วยลดภาวะการขาดทุนอันเนื่องมาจากสินค้าล้นตลาด การวางแผนด้านการตลาดและการวางแผนการจำหน่ายจะทำให้สินค้ามีการหมุนเวียนมากขึ้น ไม่มีสินค้าค้างซึ่งอาจเกิดการเสียหายตามมา การวางแผนการจัดระบบงานจะทำให้การทำงานมีขั้นตอนที่ชัดเจนมากขึ้น สามารถดูแลและควบคุมการทำงานได้ดีขึ้น การวางแผนด้านการเงินจะทำให้ทราบถึงค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ทั้งรายรับและ

รายจ่าย ซึ่งจะสามารถทำให้ประมาณการและควบคุมการเงินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนด้านการควบคุมจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการวางแผนด้านการปรับปรุงสินค้าจะส่งผลทำให้สินค้ามีคุณภาพ มีความน่าสนใจมากขึ้นและอาจสามารถสร้างกลุ่มลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น

3. การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดการ

ผู้ค้าคนกลางรายแรกจะมีการวางโครงสร้างการทำงานของพนักงานแต่ละคน มีการกำหนดงานอย่างชัดเจน เหมาะสมกับพนักงาน และมีการกำหนดสายงานที่ชัดเจนและให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการ โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงาน

ผู้ค้าคนกลางรายที่ 2 ก็เช่นเดียวกัน จะมีการวางโครงสร้างการทำงานของพนักงานแต่ละคน มีการกำหนดงานสำหรับพนักงานเป็นเพียงเบื้องต้นว่าใครทำอะไรบ้าง เพราะมีการสลับงานการทำงานในบางกรณี อย่างไรก็ตามมีการกำหนดสายงานที่ชัดเจนเพื่อให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ทางเครือญาติและความสามารถในการทำงาน

สำหรับผู้ค้าคนกลางรายที่ 3 ก็มีการวางโครงสร้างการทำงาน การกำหนดงาน และสายงานเป็นเบื้องต้นเช่นกัน แต่ยังไม่มีความชัดเจน เพื่อให้มีการสลับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานของพนักงานได้ในกรณีขาดพนักงาน โดยพิจารณาจากความเป็นเครือญาติและความสามารถในการทำงาน

และเมื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานประจำในธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดการของผู้ค้าคนกลาง ผลการศึกษาสามารถนำเสนอได้ดังตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลความคิดเห็นของพนักงานประจำใน
ธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการ
จัดองค์การของผู้ค้าคนกลาง

การจัดองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
การวางโครงสร้างการทำงาน	3.37	0.49	ปานกลาง
การกำหนดงานที่ชัดเจน	3.50	0.57	มาก
การกำหนดงานที่เหมาะสม	3.63	0.49	มาก
การกำหนดสายงานที่ชัดเจน	3.43	0.63	ปานกลาง
การกำหนดสายงานที่เหมาะสม	3.37	0.49	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.46	0.53	ปานกลาง

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่า พนักงานประจำในธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัด
ลำพูน เห็นว่าการดำเนินการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดองค์การของผู้ค้าคนกลางในภาพรวม
อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.46 โดยมีประเด็นเรื่อง การกำหนดงานที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด
ในระดับมาก 3.63 และมีประเด็นเรื่อง การวางโครงสร้างการทำงาน และการกำหนดสายงาน
ที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับปานกลางเท่ากัน 3.37

หลังจากการนำข้อมูลที่ได้ข้างต้นไปสนทนากลุ่มกับผู้ค้าคนกลาง ผู้บริหาร/พนักงาน ร้านรุ่งเรืองพืชผล และผู้รับซื้อหอมแดงเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางในอำเภอ บ้านไธสง จังหวัดลำพูน ด้านการจัดองค์การและแนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจหอมแดงด้าน จัดการองค์การ มีประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์แต่ละฝ่ายดังนี้

- การวางโครงสร้างการทำงาน

“โครงสร้างการทำงานเป็นเพียงการกำหนดหน้าที่การทำงานของแต่ละคน ใครทำหน้าที่อะไรเท่านั้น แต่ถ้าจะให้ละเอียดมากขึ้นก็ดี” ผู้ค้าคนกลางกล่าวถึงการวางโครงสร้างการทำงาน

พนักงานกล่าวเสริม “บางทีมีการสลับงานกันทำบ้าง ทำให้บางครั้งงานไม่ดีเท่าที่ควร หากมีโครงสร้างกันจะดีกว่านี้”

ผู้รับซื้อกล่าวถึงการวางโครงสร้างการทำงานว่า “การทำงานของแต่ละคนก็อยู่ในกรอบของงานที่ปฏิบัติอยู่แล้ว ถ้ามีโครงสร้างการทำงานมาคุม ก็น่าจะช่วยให้การทำงานของแต่ละคนดีขึ้น”

- การกำหนดงานที่ชัดเจนและเหมาะสม

ผู้ค้าคนกลางกล่าวถึงการกำหนดงานว่า “การให้งานแต่ละคนก็มีการบอกกล่าวตั้งแต่เริ่มทำงาน โดยให้เหมาะสมกับแต่ละคนว่าสามารถทำอะไรได้บ้าง หากมีการกำหนดรายละเอียดมากขึ้น มีความชัดเจนมากขึ้น ก็จะทำให้คนงานเข้าใจงานที่ตนต้องทำมากขึ้น งานที่รับผิดชอบอยู่ก็จะดีขึ้น”

ผู้บริหารกล่าวถึงการกำหนดงานว่า “ถ้ากำหนดให้ชัดเจนมากกว่านี้ก็จะดี เพราะจะได้รู้ว่าต้องทำอะไร อันไหนเป็นหน้าที่ของตน”

พนักงานบอกถึงการกำหนดงานว่า “โดยทั่วไปก็มีการกำหนดงานเหมาะสมดี แต่ควรพิจารณาให้เหมาะสมมากขึ้น โดยเฉพาะคนที่มีปัญหาในการทำงาน เช่น เป็นภูมิแพ้”

“การอธิบายลักษณะงานโดยมีเอกสารกำกับจะทำให้คนงานเข้าใจการทำงานที่ตนเองต้องทำ ไม่ทำงานซ้ำซ้อน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้วย” ผู้รับซื้อกล่าวเพิ่มเติมถึงการกำหนดงาน

- การกำหนดสายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม

“ในการทำงานบางครั้งส่วนใหญ่ต้องดูแลเองทั้งหมด การมีสายงานที่ชัดเจนและเหมาะสมจะทำให้ไม่ต้องรับภาระมากเกินไป” ผู้ค้าคนกลางกล่าวถึงการกำหนดสายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม

“ปกติผู้ค้าคนกลางส่วนใหญ่มีสายงานการทำงานอยู่แล้ว แต่การมีสายงานที่ชัดเจนจะทำให้การบริหารงานได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น” ผู้บริหารกล่าวเสริม

สำหรับผู้ซื้อแสดงความเห็นปิดท้ายว่า “การมีผังองค์กรจะทำให้ผู้บริหารสามารถตามงาน ควบคุมการทำงานของคนงานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

จากลักษณะการวางโครงสร้างการทำงานดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า

ผู้ค้าคนกลางมีการวางโครงสร้างการทำงานของพนักงานแต่ละคน มีการกำหนดงานที่ค่อนข้างชัดเจน เหมาะสมกับพนักงาน แต่บางกรณีก็มีการสลับงานกันทำ ทำให้งานได้ผลไม่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ และมีการกำหนดสายงานที่ชัดเจนและให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการโดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงาน

แนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดการโดยสรุปคือ ผู้ค้าคนกลางควรมีการวางโครงสร้าง กำหนดงานและสายงานให้มีความเหมาะสม มีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจถึงภาระงาน รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติ อาจใช้การจัดทำผังองค์กร หรือ คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน หรือการเกี่ยวกันทำงานลงได้ นอกจากนี้ยังจะช่วยลดปัญหาเรื่องการดูแล การควบคุม และการสั่งงานด้วย

4. การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน

ผู้ค้าคนกลางรายแรกจะจัดพนักงานให้มีจำนวนเหมาะสมกับภาระงานที่มีอยู่ กรณีหากพนักงานไม่เพียงพอ จะจ้างบุคคลที่เป็นพนักงานไม่ประจำ หมายถึง ผู้ที่เคยมาทำงานกับผู้ค้าคนกลางในช่วงเวลาว่างอื่น ๆ แต่มีความสามารถในการทำงานเช่นเดียวกับพนักงานประจำในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานผู้ค้าคนกลางจะใช้การสอบถามจากพนักงานที่ทำงานอยู่เพื่อให้ชักชวนญาติ เพื่อน หรือคนรู้จักให้มาทำงาน โดยพิจารณาจากการมีเวลาในการทำงานและความสามารถในการทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรจะดำเนินงานในช่วงแรกของการทำงานโดยการสอน ให้ความรู้คำแนะนำเกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติ และให้ฝึกปฏิบัติ ผู้ค้าคนกลางจะจัดสถานที่การทำงานในโรงเก็บ/ตากหอมแดง และเข้าไปดูแลเป็นระยะเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการทำงานผู้ค้าคนกลางจะใช้ผลจากการปฏิบัติงานว่ามีความเหมาะสมได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ โดยผู้ค้าคนกลางจะใช้การพิจารณาด้วยตนเอง ส่วนเกณฑ์การให้พ้นจากงานมีการบอกกล่าวกับผู้ทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งจะพิจารณาจากความขยันขันแข็ง ความตั้งใจในการทำงาน รวมถึงผลจากการปฏิบัติงาน โดยได้จากการสังเกตการทำงานของผู้ค้าคนกลางเอง

ผู้ค้าคนกลางรายที่ 2 จะจัดพนักงานให้มีจำนวนเหมาะสมกับภาระงานที่มีอยู่ในแต่ละช่วง หากพนักงานมีจำนวนไม่เพียงพอกับงานที่ต้องปฏิบัติ จะจ้างพนักงานเพิ่ม แต่เป็นลักษณะที่ไม่ประจำ คือมาช่วยเฉพาะช่วงเวลา โดยให้ทำงานที่ไม่ต้องใช้ความสามารถมากนัก เช่น การคัดหอมแดง การมัดหอมแดง ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานผู้ค้าคนกลางจะใช้การสอบถามจากพนักงานที่ทำงานอยู่เพื่อให้ชักชวนญาติ เพื่อน หรือคนรู้จักให้มาทำงาน โดยพิจารณาจากการ

มีเวลาในการทำงานและความสามารถในการทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรจะดำเนินงานในช่วงแรกของการทำงานโดยการสอน ให้ความรู้ คำแนะนำเกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติ และให้ฝึกปฏิบัติ ผู้คัดคนกลางจะจัดสถานที่การทำงานในโรงเก็บ/ตากหอมแดง และบริเวณใกล้เคียง โดยเข้าไปดูแลหรือมอบหมายให้บุคคลที่ไว้วางใจดูแลเป็นระยะเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการทำงานผู้คัดคนกลางจะใช้ผลจากการปฏิบัติงานว่ามีความเหมาะสมได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ รวมถึงความประพฤติด้านบุคคลว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เช่น การดื่มสุราในช่วงการปฏิบัติงาน โดยผู้คัดคนกลางจะใช้การพิจารณาด้วยตนเองและจากบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล ส่วนเกณฑ์การให้พ้นจากงานมีการบอกกล่าวกับผู้ทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานโดยตรง จะพิจารณาจากความขยันขันแข็ง ความตั้งใจในการทำงาน รวมถึงผลจากการปฏิบัติงานและความประพฤติด้านบุคคลโดยได้จากการสังเกตการทำงานของผู้คัดคนกลางเองและจากบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลซึ่งส่วนใหญ่เป็นญาติ

ผู้คัดคนกลางรายชื่อที่ 3 ก็เช่นกัน จะจัดพนักงานให้มีจำนวนเหมาะสมกับการปฏิบัติในแต่ละครั้ง หากพนักงานไม่เพียงพอ จะจ้างบุคคลที่เป็นพนักงานไม่ประจำมาช่วย โดยให้ปฏิบัติงานในด้าน การตากหรือแขวนหอม การตัดราก หรือการมัด ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานผู้คัดคนกลาง จะใช้การสอบถามจากพนักงานที่ทำงานอยู่เพื่อให้ชักชวนญาติ เพื่อน หรือคนรู้จักให้มาทำงาน โดยพิจารณาจากการทำงานและความสามารถในการทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรจะดำเนินงานในช่วงแรกของการทำงานโดยการสอน ให้ความรู้ คำแนะนำเกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติ และให้ฝึกปฏิบัติ ผู้คัดคนกลางจะจัดสถานที่การทำงานในโรงเก็บ/ตากหอมแดง หรือบริเวณที่ใกล้เคียง โดยเข้าไปดูแลหรือส่งคนเข้าไปดูแลเป็นระยะเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการทำงานผู้คัดคนกลางจะใช้ผลจากการปฏิบัติงานว่ามีความเหมาะสมได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ โดยผู้คัดคนกลางจะใช้การพิจารณาด้วยตนเอง ส่วนเกณฑ์การให้พ้นจากงานมีการบอกกล่าวกับผู้ทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งจะพิจารณาจากความขยันขันแข็ง ความตั้งใจในการทำงาน รวมถึงผลจากการปฏิบัติงาน โดยได้จากการสังเกตการทำงานของผู้คัดคนกลางเอง

และเมื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานประจำในธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานของผู้คัดคนกลาง ผลการศึกษานำเสนอได้ดังตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลความคิดเห็นของพนักงานประจำใน
ธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการ
จัดบุคคลเข้าทำงานของผู้ค้าคนกลาง

การจัดบุคคลเข้าทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
การจัดจำนวนพนักงานเหมาะสม	3.17	1.09	ปานกลาง
การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม	3.37	0.72	ปานกลาง
การพัฒนาให้ความรู้พนักงาน	3.47	0.51	ปานกลาง
การสร้างบรรยากาศการทำงาน	3.63	0.49	มาก
การใช้เกณฑ์การประเมินผลการทำงานที่ เหมาะสม ยุติธรรม	3.63	1.00	มาก
การใช้เกณฑ์การให้พ้นจากงานที่เหมาะสม	3.87	0.78	มาก
เฉลี่ยรวม	3.52	0.76	มาก

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า พนักงานประจำในธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัด
ลำพูน เห็นว่าการดำเนินการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานของผู้ค้าคนกลาง
ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.52 โดยมีประเด็นเรื่อง การใช้เกณฑ์การให้พ้นจากงานที่
เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก 3.87 และมีประเด็นเรื่อง การจัดจำนวนพนักงานเหมาะสม
มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับปานกลาง 3.17

ภายหลังการนำข้อมูลที่ได้ข้างต้นไปสนทนากลุ่มกับผู้ค้าคนกลาง ผู้บริหาร/พนักงาน ร้านรุ่งเรืองพืชผล และผู้รับซื้อหอมแดงเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางในอำเภอ บ้านไธสง จังหวัดลำพูน ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานและแนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน มีประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์แต่ละฝ่ายดังนี้

- การจัดจำนวนพนักงานที่เหมาะสม

ผู้ค้าคนกลางกล่าวถึงการจัดจำนวนพนักงานว่า “ต้องหาคนให้เหมาะสมพอกับงานที่ทำอยู่ หากมีคนไม่พอก็ต้องจ้างเพิ่ม เพื่อให้งานเสร็จตามกำหนด บางทีคนขาด มีไม่พอก็ต้องทำใจ”

“หากกำลังคนมีไม่เพียงพอก็จะทำให้งานเสร็จช้า ในขณะที่เสียค่าจ้างเท่ากัน ดังนั้นการจ้างเพิ่มแบบชั่วคราวน่าจะเหมาะสมที่สุด แต่ควรต้องเป็นแรงงานที่มีฝีมือ... โดยความเป็นจริงหากมีการจัดโครงสร้างการทำงาน มีการวางแผนอยู่แล้ว การคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะต้องจ้างคนงานเพิ่มเท่าไรก็พอจะทำได้ อาจมีการตกลงล่วงหน้าไว้ก่อนว่าช่วงนี้จะจ้างนะ คนงานจะได้บริหารเวลาทันถูก และไม่ขาดแรงงานเมื่อยามต้องการ” ผู้รับซื้อกล่าวเสนอแนะแนวทางการจัดจำนวนพนักงาน

- การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม

ผู้ค้าคนกลางบอกถึงการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน “ส่วนใหญ่จะถามคนงานเก่าก่อนว่ามีญาติหรือคนรู้จักอยากทำงานไหม เพราะเห็นว่าทำงานกับคนรู้จักจะดีกว่า น่าจะดูแลได้... การเลือกโดยทั่วไปมักดูจากความสามารถว่าทำได้ดีมาน้อยแค่ไหน ช่วงเวลานี้มาทำได้หรือไม่ หรือบ้านไกลหรือเปล่า เดินทางไปมาสะดวกไหม อย่างนี้”

“นอกจากสอบถามผ่านคนงานเดิมแล้ว อาจใช้การบริการขอประกาศจากวิทยุชุมชน เสียงตามสายต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลในวงกว้างมากขึ้น อาจมีความสามารถมากกว่า ดีกว่าจำกัดเฉพาะคนรู้จัก หรือในหมู่บ้าน ทำให้การควบคุมดูแลง่ายกว่า เพราะบางที่เป็นญาติกันจะเกิดความเกรงใจ ซึ่งอาจทำให้เสียงานได้... กรณีบ้านไกล มีช่วงระยะเวลาการทำงานน้อย แต่ต้องการอยากทำงานจริง ๆ ผู้ค้าคนกลางน่าจะหาที่พักให้ชั่วคราว เช่น ในโรงงานก็ได้ จะได้ไม่เสียเวลาเดินทาง และช่วยมีเวลาในการทำงานมากขึ้น” ผู้รับซื้อกล่าวเสริมถึงแนวทางการคัดเลือกพนักงาน

- การพัฒนาให้ความรู้พนักงาน

“การฝึก การสอนจะมีในตอนแรกที่เข้ามาทำงาน เพราะบางคนอยากทำงานแต่ทำไม่เป็น ไม่คล่อง” พนักงานกล่าวถึงการพัฒนาให้ความรู้

สอดคล้องกับผู้ค้าคนกลางที่กล่าวถึงการพัฒนาให้ความรู้ว่า “ในช่วงแรกก็จะให้คนที่มีความชำนาญ เก่งแล้วมาช่วยดู ช่วยสอนจะได้เป็นเร็วขึ้น”

สำหรับผู้รับซื้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาให้ความรู้ว่า “คนที่ทำงานคืออยู่แล้วก็น่าจะฝึกให้มีความรู้ด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อช่วยลดภาระงานด้านการบริหาร”

- การสร้างบรรยากาศการทำงาน

“การที่ผู้ค้าคนกลางหรือผู้บริหารเข้ามาดูการทำงานบ้างเป็นระยะๆ จะทำให้คนงานรู้สึกดี รู้สึกว่ายังได้รับการดูแลอยู่ ช่วยกระตุ้นการทำงาน มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับผู้ค้าคนกลาง และคนงานกับคนงานด้วยกัน ” ผู้บริหารกล่าวถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานของผู้ค้าคนกลาง

ผู้รับข้อเสนอแนะทางเพิ่มเติมว่า “ควรมีการเสริมสร้างบรรยากาศด้านสถานที่ด้วย เพราะหากสถานที่ไม่น่าทำงานก็จะทำให้คนงานรู้สึกอึดอัด ทำงานไม่สะดวก จะชนย้ายหยิบจับอุปกรณ์ต่างๆ ลำบาก เช่น ควรปรับพื้นที่ใหม่ ตรงไหนเป็นทางเดิน ตรงไหนเป็นส่วนทำงาน จะทำให้ทำงานได้ดีขึ้น”

- การใช้เกณฑ์การประเมินการทำงานที่เหมาะสม ยุติธรรมและการใช้เกณฑ์การให้พินิจจากงานที่เหมาะสม

ผู้ค้าคนกลางกล่าวว่า “การประเมินหรือการให้ออกจากงานต้องมีเกณฑ์ที่เหมาะสม ต้องให้มีการรับรู้ก่อนเข้าทำงานเพื่อให้ทราบและเข้าใจตรงกัน ส่วนใหญ่เป็นเรื่องการทำงาน เช่น ต้องขยัน ตั้งใจทำงาน มีผลงานดีมีคุณภาพ ซึ่งตัวผู้ค้าคนกลางหรือผู้บริหารต้องคอยสังเกตเอง”

“คนที่เข้ามาทำงานต้องรู้ก่อนอยู่แล้วว่ามีเกณฑ์อย่างไร จะได้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องโดยทั่วไปก็เหมาะสมยุติธรรมดี” พนักงานกล่าวเสริมถึงเกณฑ์การประเมินการทำงาน

ผู้รับข้อกล่าวเพิ่มเติมว่า “นอกจากผลจากการทำงานแล้ว ด้านอื่นๆ ควรนำมาใช้ประกอบด้วย เช่น ปัญหาเรื่องความประพฤติ รวมถึงมีการบอกกล่าวถึงเกณฑ์ต่างๆ อาจทำเป็นประกาศเพื่อให้เข้าใจตรงกัน และเป็นมาตรฐาน”

ลักษณะการจัดบุคคลเข้าทำงานข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า

ผู้ค้าคนกลางจะจัดพนักงานให้มีจำนวนเหมาะสมกับภาระงานที่มีอยู่ หากไม่เพียงพอจะจ้างพนักงานไม่ประจำเพิ่ม การสรรหาและคัดเลือกพนักงานผู้ค้าคนกลางจะใช้การสอบถามจากพนักงานที่ทำงานอยู่เพื่อให้ชักชวนญาติ เพื่อน หรือคนรู้จักให้มาทำงาน โดยพิจารณาจากการมีเวลาในการทำงานและความสามารถในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรจะอยู่ช่วงแรกของการทำงาน โดยการสอน ให้ความรู้ คำแนะนำเกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติ และให้ฝึกปฏิบัติ ผู้ค้าคนกลางจะจัดสถานที่การทำงานในโรงเก็บ/ตากหอมแดง และเข้าไปดูแลเป็นระยะทั้งด้วยตนเองหรือบุคคลที่มอบหมาย การประเมินผลการทำงานผู้ค้าคนกลางจะใช้ผลจากการปฏิบัติงานว่ามีความเหมาะสม

ได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ โดยผู้ค้าคนกลางจะใช้การพิจารณาด้วยตนเองหรือนุคคลที่มอบหมาย ส่วนเกณฑ์การให้พ้นจากงานมีการบอกกล่าวกับผู้ทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งจะพิจารณาจากความขยันขันแข็ง ความตั้งใจในการทำงาน รวมถึงผลจากการปฏิบัติงาน โดยได้จากการสังเกตการณ์ทำงานของผู้ค้าคนกลางเองหรือนุคคลที่มอบหมาย

แนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานโดยสรุปคือ ผู้ค้าคนกลางควรต้องจัดพนักงานให้มีจำนวนเหมาะสมกับภาระงานที่มีอยู่โดยพิจารณาจากการแผนด้านการผลิตและแผนด้านการเงินที่ได้จัดทำไว้มาประกอบ เพื่อไม่ให้ขาดผู้ปฏิบัติงานในช่วงการผลิตที่มีมาก ซึ่งอาจใช้วิธีการรับสมัครไว้ล่วงหน้าโดยทำข้อตกลงไว้ก่อน การรับสมัครนอกจากจะใช้การสอบถามจากพนักงานที่ทำงานอยู่เพื่อให้ชักชวนญาติ เพื่อน หรือคนรู้จักให้มาทำงานแล้วยังอาจใช้วิธีการประกาศในชุมชน หรือชุมชนใกล้เคียงผ่านเสียงตามสายหรือวิทยุชุมชน เพื่อไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เพิ่มขึ้น หลักเกณฑ์การคัดเลือกควรพิจารณาเรื่องช่วงเวลาการทำงาน และที่พักอาศัยของผู้สมัครด้วย เพราะหากมีช่วงเวลาการทำงานน้อยและพักอยู่ไกล จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานด้วย แต่หากหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ค้าคนกลางอาจจัดที่พักให้ชั่วคราวเพื่อช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว สำหรับการพัฒนาศักยภาพเมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถในงานที่ตนเองปฏิบัติแล้ว ผู้ค้าคนกลางควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานเพื่อให้พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น เช่น การฝึกงานในระดับที่สูงขึ้น ผู้ค้าคนกลางควรเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้มากขึ้น โดยเข้าไปดูผลการทำงาน เอาใจใส่ สอบถามถึงสภาพการทำงานปัญหาต่างๆ ให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน มีการจัดสถานที่ที่เหมาะสม เช่น ปรับพื้นที่โรงเก็บหอมให้กว้างขึ้น ให้อากาศถ่ายเทสะดวก ไม่รู้สึกอึดอัด ให้มีความรู้สึกรู้สึกทำงาน ด้านการประเมินผลการทำงานผู้ค้าคนกลางนอกจากจะใช้ผลจากการปฏิบัติงานแล้ว ควรพิจารณาถึงสภาพปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย เช่น สภาพปัญหาส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับเกณฑ์การให้พ้นจากงานควรมีการบันทึกและติดประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

5. การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการสั่งการ

ผู้ค้าคนกลางรายแรกจะใช้การประชุมชี้แจงงาน การสั่งงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน และการสั่งงานตามสายงานแล้วแต่โอกาสและความเหมาะสม ผู้ค้าคนกลางจะพยายามกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงาน รวมถึงมีเบี้ยเลี้ยงพิเศษกรณีทำงานล่วงเวลาด้วย

สำหรับผู้ค้าคนกลางรายที่ 2 จะใช้การสั่งงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ จะมีการประชุมชี้แจงงานและการสั่งงานตามสายงานบ้างเป็นครั้งคราว ผู้ค้าคนกลางจะกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะในช่วงที่มีงานเข้ามามาก ช่วงที่ต้องส่งผลผลิต และมีเบี้ยเลี้ยงพิเศษกรณีทำงานล่วงเวลา หรือการรับงานกลับไปทำที่บ้าน

ซึ่งคล้ายคลึงกับผู้คัดคนกลางรายชื่อที่ 3 ที่จะใช้การสั่งงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ จะมีการประชุมชี้แจงงานและการสั่งงานตามสายงานบ้างเป็นครั้งคราว ผู้คัดคนกลางจะพยายามกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงาน รวมถึงมีเบี่ยงเบนพิเศษกรณีงานกลับไปทำต่อที่บ้าน

และเมื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานประจำในธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการสั่งการของผู้คัดคนกลาง ผลการศึกษาสามารถนำเสนอได้ดังตาราง 4 ดังนี้

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลความคิดเห็นของพนักงานประจำในธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการสั่งการของผู้คัดคนกลาง

การสั่งการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
การสั่งงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน	4.27	0.74	มาก
การสั่งงานตามสายงาน	3.87	0.57	มาก
การเรียกประชุมชี้แจงงาน	3.77	0.68	มาก
การตีตประกาศ	2.37	0.67	น้อย
การกระตุ้น จูงใจ ให้กับพนักงาน	3.83	0.75	มาก
เฉลี่ยรวม	3.62	0.68	มาก

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า พนักงานประจำในธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน เห็นว่าการดำเนินการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการสั่งการของผู้คัดคนกลางในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.62 โดยมีประเด็นเรื่อง การสั่งงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก 4.27 และมีประเด็นเรื่อง การตีตประกาศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับน้อย 2.37

ภายหลังจากการนำข้อมูลที่ได้ข้างต้นไปสนทนากลุ่มกับผู้ค้าคนกลาง ผู้บริหาร/พนักงาน ร้านรุ่งเรืองพืชผล และผู้รับซื้อหอมแดงเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางในอำเภอ บ้านไธสง จังหวัดลำพูน ด้านการสั่งการและแนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการสั่งการ มีประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์แต่ละฝ่ายดังนี้

- การสั่งงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน การสั่งงานตามสายงาน การเรียกประชุมชี้แจงงาน และการติดประกาศ

“การสั่งงานโดยตรงกับคนงานจะทำให้เข้าใจงานชัดเจน แต่บางครั้งทำให้เสียเวลา ต้องใช้การสั่งผ่านตามสายงานบ้าง สำหรับการประชุมส่วนใหญ่ไม่ค่อยมี เพราะคิดว่าบางเรื่องไม่เกี่ยวกับคนงานบางคน” ผู้ค้าคนกลางกล่าวถึงลักษณะด้านการสั่งงาน

ผู้รับซื้อกล่าวเสริมถึงด้านการสั่งการว่า “บางครั้งการเรียกประชุมชี้แจงงานจะช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน แม้ว่าบางเรื่องจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับคนงานคนนั้นโดยเฉพาะ แต่ทุกคนจะเข้าใจงานในภาพรวม ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในการกระบวนการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้การติดประกาศน่าจะช่วยกระตุ้นให้คนงานเกิดความตื่นตัวในการทำงาน ผู้ค้าคนกลางไม่ต้องสั่งงาน ชู้ๆ บ่อยๆ ”

- การกระตุ้น จูงใจ ให้กับพนักงาน

ผู้ค้าคนกลางกล่าวถึงการกระตุ้น เสริมแรงจูงใจ ให้กับพนักงานว่า “การพยายามบอกให้คนงานทำงานช่วยเหลือกันเป็นสิ่งที่ดี ที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างคนงาน การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะช่วงที่มีงานเข้ามา การให้เบียร์เลี้ยงก็เป็นการกระตุ้นการทำงานอีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งควรมีบ้างตามความเหมาะสม”

ผู้รับซื้อกล่าวเพิ่มเติมว่า “นอกเหนือจากเบียร์เลี้ยงพิเศษที่ให้แล้ว น่าจะมีเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ เข้ามาด้วย เช่น เรื่องที่พัก หรืออาหาร เพื่อการกระตุ้นและเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน”

จากข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการสั่งการดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า

ผู้ค้าคนกลางจะใช้การสั่งงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ และจะมีการประชุมชี้แจงงาน และการสั่งงานตามสายงานบ้างเป็นครั้งคราว ผู้ค้าคนกลางจะพยายามกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงาน และมีเงินตอบแทนพิเศษในบางกรณี

แนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการสั่งการโดยสรุปคือ ผู้ค้าคนกลางควรสั่งการโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานรวมถึงการประชุมชี้แจงงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน อาจมีการใช้การติดประกาศเพิ่มมากขึ้นเพื่อย้ำให้น้ำหนักของการสั่งการให้มากขึ้นและจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้เกิดความตื่นตัวในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ค้าคนกลางควรพยายามกระตุ้นเตือนพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาจใช้เรื่องสวัสดิการ หรือค่าตอบแทน เป็นสิ่งจูงใจ

6. การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการควบคุม

ผู้ค้าคนกลางรายแรกจะมีการตรวจสอบ ติดตาม และดูแลการทำงานของพนักงานเป็นช่วงๆ เพื่อให้งานเสร็จตามเป้าหมาย แต่ไม่ให้อยู่เกินไบนัก ประมาณวันละ 2-3 ครั้ง เพื่อให้พนักงานเครียดเหมือนถูกจ้องจับผิด ซึ่งจะทำให้พนักงานขาดสมาธิในการทำงานและจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่ได้ด้วย

เช่นเดียวกับผู้ค้าคนกลางรายที่ 2 จะมีการตรวจสอบ ติดตาม และดูแลการทำงานของพนักงานเป็นช่วงๆ ทั้งจากผู้ค้าคนกลางเองและจากบุคคลที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานเสร็จตามเป้าหมาย แต่ไม่ให้อยู่เกินไบนัก ประมาณวันละ 2-3 ครั้ง เพราะหากมากเกินไป เช่น 4-5 ครั้ง พนักงานจะรู้สึกเครียด ไม่มีอิสระในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่จะได้ด้วย

และผู้ค้าคนกลางรายที่ 3 จะมีการตรวจสอบ ติดตาม และดูแลการทำงานของพนักงานเป็นช่วงๆ ทั้งด้วยตนเองและส่งคนอื่นไป เพื่อให้งานเสร็จตามเป้าหมาย แต่ไม่บ่อย ประมาณวันละ 3 ครั้ง เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่ และมีการตรวจสอบผลผลิตทุกวัน

เมื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานประจำในธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการควบคุมของผู้ค้าคนกลาง ผลการศึกษาสามารถนำเสนอได้ดังตาราง 5 ดังนี้

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลความคิดเห็นของพนักงานประจำใน
ธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไธสง จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการ
ควบคุมของผู้ค้าคนกลาง

การควบคุม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
การตรวจสอบการดำเนินการ	3.87	0.57	มาก
การติดตามการดำเนินการ	3.97	0.62	มาก
การดูแลการดำเนินการ	3.83	0.65	มาก
เฉลี่ยรวม	3.89	0.61	มาก

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่า พนักงานประจำในธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไธสง จังหวัดลำพูน เห็นว่าการดำเนินการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการควบคุมของผู้ค้าคนกลางในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.89 โดยมีประเด็นเรื่อง การติดตามการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก 3.97 และมีประเด็นเรื่อง การดูแลการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับมาก 3.83

หลังจากการนำข้อมูลที่ได้ข้างต้นไปสนทนากลุ่มกับผู้ค้าคนกลาง ผู้บริหาร/พนักงานร้านรุ่งเรืองพืชผล และผู้รับซื้อหอมแดงเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางในอำเภอบ้านไธสง จังหวัดลำพูน ด้านการควบคุมและแนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการควบคุม มีประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์แต่ละฝ่ายดังนี้

- การตรวจสอบ ติดตามและดูแลการดำเนินการ

ผู้ค้าคนกลางกล่าวถึงการตรวจสอบ ติดตามและดูแลการดำเนินการว่า “การเข้าไปดูแลดูว่าการทำงานเป็นอย่างไร จะช่วยให้รู้ว่าขั้นตอนการดำเนินงานต่อไปจะเป็นอย่างไร ผลผลิตที่ได้จะมีเท่าไร มีคุณภาพไหม โดยทั่วไปการเข้าไปดูวันละ 2-3 ครั้งน่าจะเพียงพอ”

สำหรับผู้รับซื้อกล่าวเสริมว่า “การเข้าตรวจสอบบ่อยครั้งควรทำในช่วงที่มีงานเข้ามาจะดีกว่า เพื่อจะได้แก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างท่วงที ไม่ทำให้ปัญหาวานปลาย ส่วนในการทำงานช่วงปกติควรเข้าไปดูบ้าง เพื่อให้คนงานมีเวลาในการทำงานจริงๆ แต่ไม่ควรปล่อยเพราะจะทำให้งานอาจไม่เสร็จตามที่ตั้งไว้”

ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการควบคุมดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า

ผู้ค้าคนกลางจะมีการตรวจสอบ ติดตาม และดูแลการทำงานของพนักงานเป็นช่วงๆ เพื่อให้งานเสร็จตามเป้าหมาย ประมาณวันละ 2-3 ครั้ง เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่

แนวทางในการพัฒนาการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการควบคุมโดยสรุปคือ ผู้ค้าคนกลางควรมีการติดตามการดำเนินการมากขึ้น โดยเฉพาะช่วงที่มีการปฏิบัติงานเพื่อคอยดูแลพนักงานให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ

7. สภาพปัญหาและอุปสรรค

ผู้ค้าคนกลางรายแรกกล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นว่า มักเกิดจากผลผลิตที่ได้จากเกษตรกร เช่น ผลผลิตน้อยไม่ตรงกับความต้องการที่ตกลงไว้ ผลผลิตเสียหายจากการติดโรคต่าง ๆ จากการขาดการดูแลของเกษตรกร และจากสภาพพื้นที่ที่ขาดความเหมาะสมในการเพาะปลูก

สำหรับผู้ค้าคนกลางรายที่ 2 กล่าวว่า ปัญหาเรื่องผลผลิตที่ได้จากเกษตรกรยังคงเป็นปัญหาหลัก เช่น ผลผลิตน้อยไม่ตรงกับความต้องการที่ตกลงไว้ หรือผลผลิตเสียหายจากการติดโรคต่าง ๆ แต่ยังมีปัญหาที่สำคัญคือ ราคาของหอมแดงในตลาดที่มีการขึ้นลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บางครั้งขาดทุนมากเริ่มตั้งแต่หลักแสนจนถึงหลักล้าน

สอดคล้องกับผู้ค้าคนกลางรายที่ 3 ที่บอกว่าผลผลิตที่ได้จากเกษตรกรไม่ได้มาตรฐาน ทำให้เสียเวลาในการคัดเลือก เกษตรกรส่งผลผลิตไม่ตรงตามกำหนด ทำให้ไม่สามารถส่งผลผลิตได้ตามกำหนด กระทบต่อผู้รับซื้อ

และเมื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานประจำในธุรกิจหอมแดงในอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน ที่มีต่อถึงประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาเรื่องจำนวนคนงานที่ไม่เพียงพอ โดยเฉพาะคนงานชายที่ค่อนข้างย้ายสินค้า
2. ปัญหาเรื่องการทำงานที่ไม่มีเวลาเข้าหรือออกงานที่แน่นอน
3. ปัญหาผลผลิตจากเกษตรกรที่ไม่ได้มาตรฐาน ทำให้ต้องเสียเวลาในกระบวนการผลิตซ้ำ

หลังจากการนำข้อมูลที่ได้ข้างต้นไปสนทนากลุ่มกับผู้ค้าคนกลาง ผู้บริหาร/พนักงานร้านรุ่งเรืองพืชผล และผู้รับซื้อหอมแดงเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางในอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน ด้านปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นและแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์แต่ละฝ่ายดังนี้

ผู้ค้าคนกลางกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นว่า “ของที่ชาวบ้านส่งมาให้ บางทีไม่ได้ตามที่ตกลงกัน ไว้ในตอนแรก จำนวนไม่ครบบ้าง คุณภาพไม่ดีบ้าง ซึ่งต้องให้คำแนะนำมากขึ้น”

“สินค้าบางทีส่งไม่ตรงตามเวลาที่นัดไว้ ทำให้คนงานที่ต้องจ้างมาเพิ่มต้องรอนาน ผู้ค้าคนกลาง ต้องเสียค่าใช้จ่ายล่วงเวลาเพิ่ม” ผู้บริหารกล่าวเสริม

สำหรับผู้รับซื้อให้ข้อเสนอแนะว่า “อาจต้องมีการทำข้อตกลงเป็นบันทึกการซื้อขายเพื่อให้ ผู้เกษตรกรส่งมอบสินค้าตามที่กำหนด ผู้ค้าคนกลางต้องหมั่นให้ความรู้ในการเพาะปลูก วิธีการปลูกใหม่ๆ ที่ให้ผลผลิตดีมีคุณภาพ รวมถึงคอยเช็คจำนวนสินค้าที่จะมอบอยู่เสมอดีตรงกับที่กำหนดไว้หรือไม่”

จากสภาพปัญหาและอุปสรรคข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า

ปัญหาเกิดจากผลผลิตของเกษตรกรที่ไม่ได้มาตรฐาน ขาดคุณภาพ ส่งไม่ตรงเวลา จำนวน ไม่ถูกต้อง

แนวทางในการแก้ปัญหาโดยสรุปคือ ผู้ค้าคนกลางต้องตรวจสอบ ให้คำแนะนำด้านการเกษตร แก่เกษตรกรให้มากขึ้น ทำข้อตกลงในการส่งมอบสินค้าให้เป็นลายลักษณ์อักษร และหมั่นตรวจสอบ จำนวนสินค้าที่จะนำส่งอยู่เสมอ

ตอนที่ 2 การพัฒนาธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลาง

1. รูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงของร้านรุ่งเรืองพืชผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางในอำเภอบ้านไส้ จังหวัดลำพูน ผู้วิจัยได้นำมาปรับใช้โดยใช้รูปแบบการจัดการของศิณีย์ สังข์ศรีศรี เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจหอมแดงของร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านไส้ จังหวัดลำพูน ดำเนินการช่วงเดือน กรกฎาคม ถึงเดือนสิงหาคม 2549 รวมระยะเวลา 2 เดือน ซึ่งเป็นระยะเวลาที่สิ้นสุดกระบวนการจัดการ โดยมีเนื้อหาสรุปได้ดังนี้

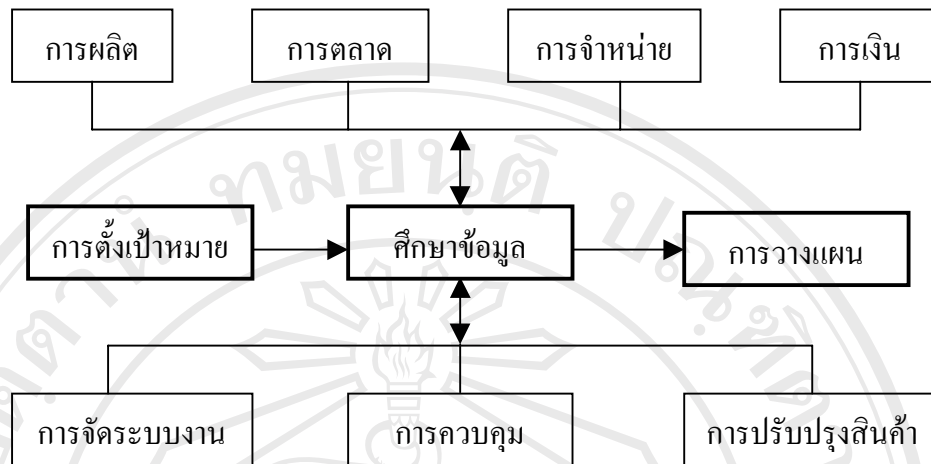
1.1 การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการวางแผน

การวางแผนถือเป็นจุดเริ่มต้นให้กับกระบวนการบริหาร ถ้าหากไม่มีการวางแผนที่ดีแล้วกระบวนการบริหารต่างๆ ก็ไม่เกิดขึ้น การวางแผนในธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางจึงเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากและจำเป็นต้องกำหนดขึ้นก่อนหน้าที่ยื่นๆ เพื่อให้สัมพันธ์กับช่วงเวลา โอกาส สถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหอมแดงต่อไป

การดำเนินการด้านการวางแผนของผู้ค้าคนกลางในธุรกิจหอมแดงที่ไม่มีความชัดเจนทำให้ธุรกิจมักประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ ทั้งเรื่องการผลิต จำหน่าย การควบคุม การเงิน การปรับปรุงสินค้า ฯลฯ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวางแผนสำหรับร้านรุ่งเรืองพืชผลช่วงแรกในระยสัณ 2 เดือน (3 ช่วงการซื้ขาย) โดยการจำแนกการวางแผนตามหน้าที่ในองค์กร กล่าวคือ การวางแผนกิจกรรมต่างๆ ตามหน้าที่หลักของธุรกิจหอมแดง ทั้งเรื่องการผลิต การตลาด การจำหน่าย การจัดระบบงาน การเงิน การควบคุม หรือการปรับปรุงสินค้า ซึ่งการวางแผนด้านการผลิตจะศึกษาและพิจารณาความต้องการของตลาดเป็นหลัก ทั้งจากการศึกษาข้อมูลจากภาครัฐ เอกชน รวมถึงผู้รับซื้รายต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ที่ต้องการสินค้าคุณภาพ มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการในปริมาณที่เหมาะสม

มีการวางแผนการจำหน่ายสินค้าโดยติดต่อผู้รับซื้รายย่อยจำนวนมากรายขึ้น มีการวางแผนด้านการเงินเบื้องต้นทั้งในด้านงบลงทุน งบกำไรขาดทุน และงบดุล มีการวางแผนด้านการควบคุมและด้านการปรับปรุงสินค้าเพื่อสามารถหาตลาดใหม่ โดยมีลักษณะสำคัญในการวางแผนดังนี้

ลิขสิทธิ์ © by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภูมิ 2 รูปแบบการพัฒนาด้านการวางแผนของธุรกิจหอมแดง

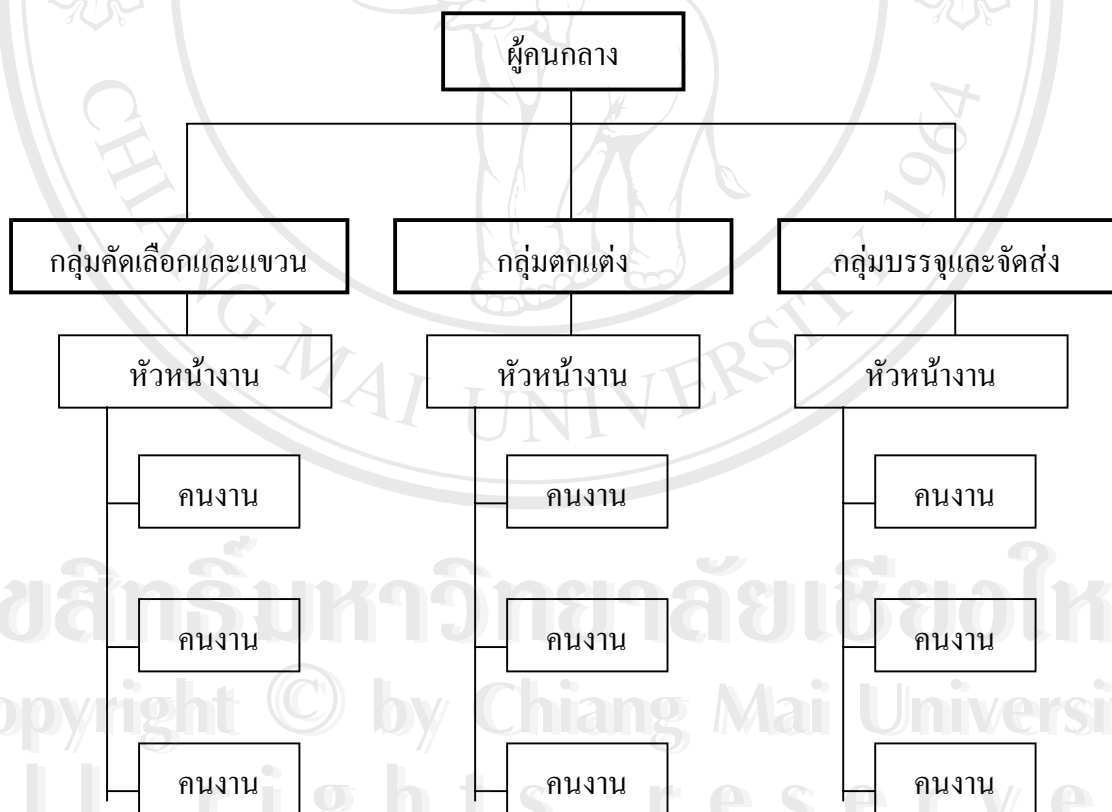
1.2 การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดการ

การจัดการจัดการของผู้ค้าคนกลางในธุรกิจหอมแดงแต่เดิมที่แม้จะมีการกำหนดหน้าที่ภาระงานที่ค่อนข้างชัดเจน แต่การจัดกลุ่มงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานยังขาดความเหมาะสม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการจัดการจัดการของธุรกิจหอมแดงโดยการแบ่งประเภทงานเป็นกลุ่มต่างๆ โดยใช้หลักการแบ่งกลุ่มงานแบบผสม คือ พิจารณาจากกระบวนการผลิต การแบ่งหน้าที่จำนวนคนให้เท่าๆ กัน และตามหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย กลุ่มต่างๆ ที่แบ่งได้ ได้แก่ กลุ่มคัดเลือกและแขวน มีหน้าที่คัดเลือกหอมให้ได้ตามขนาดต่างๆ แล้วนำไปตากหรือแขวนให้แห้ง กลุ่มตกแต่ง มีหน้าที่ตัดราก มัด และตกแต่งหอมแดง และกลุ่มบรรจุและจัดส่ง มีหน้าที่บรรจุหอมแดงลงในถุง ห่อ และจัดส่งให้ผู้ซื้อ

นอกจากนี้การกำหนดงาน สายงาน และการวางโครงสร้างการทำงาน จะใช้การจัดทำผังองค์กร เป็นแผนผังหรือแผนภูมิโครงสร้างองค์กร ที่แสดงการแบ่งงาน การจัดกลุ่มชนิดของงานที่ทำ สายการบังคับบัญชาในการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ว่าใครมีอำนาจหน้าที่มากกว่าใครอยู่ในระดับใดโดยเขียนแผนผังหรือแผนภูมิเป็นแบบแนวดิ่ง โดยมีขั้นตอนของการกระบวนการจัดการประกอบด้วย 3 ขั้นตอน การวิเคราะห์กิจกรรมของธุรกิจหอมแดง การวิเคราะห์การตัดสินใจในงาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของงานในภาพรวม

มีการจัดทำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้มีความเหมาะสม และมีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อบอกรายละเอียดของอำนาจหน้าที่และการปฏิบัติงาน โดยกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นหลักฐาน อำนาจความสะดวกในการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงานเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร พร้อมกับดำเนินการชี้แจงให้ทราบโดยทั่วกัน

ในการจัดโครงสร้างการทำงานนั้นจะจัดสายงานการบังคับบัญชาแบบสายงานหลักเพื่อให้อำนาจการสั่งการหลักยังคงอยู่ที่ผู้คัดกลาง แต่สามารถกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบให้หัวหน้างานดูแลและยังคงบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้หัวหน้าแต่ละกลุ่มดูแลคนงานประมาณ 5 ถึง 6 คนดังโครงสร้างดังนี้

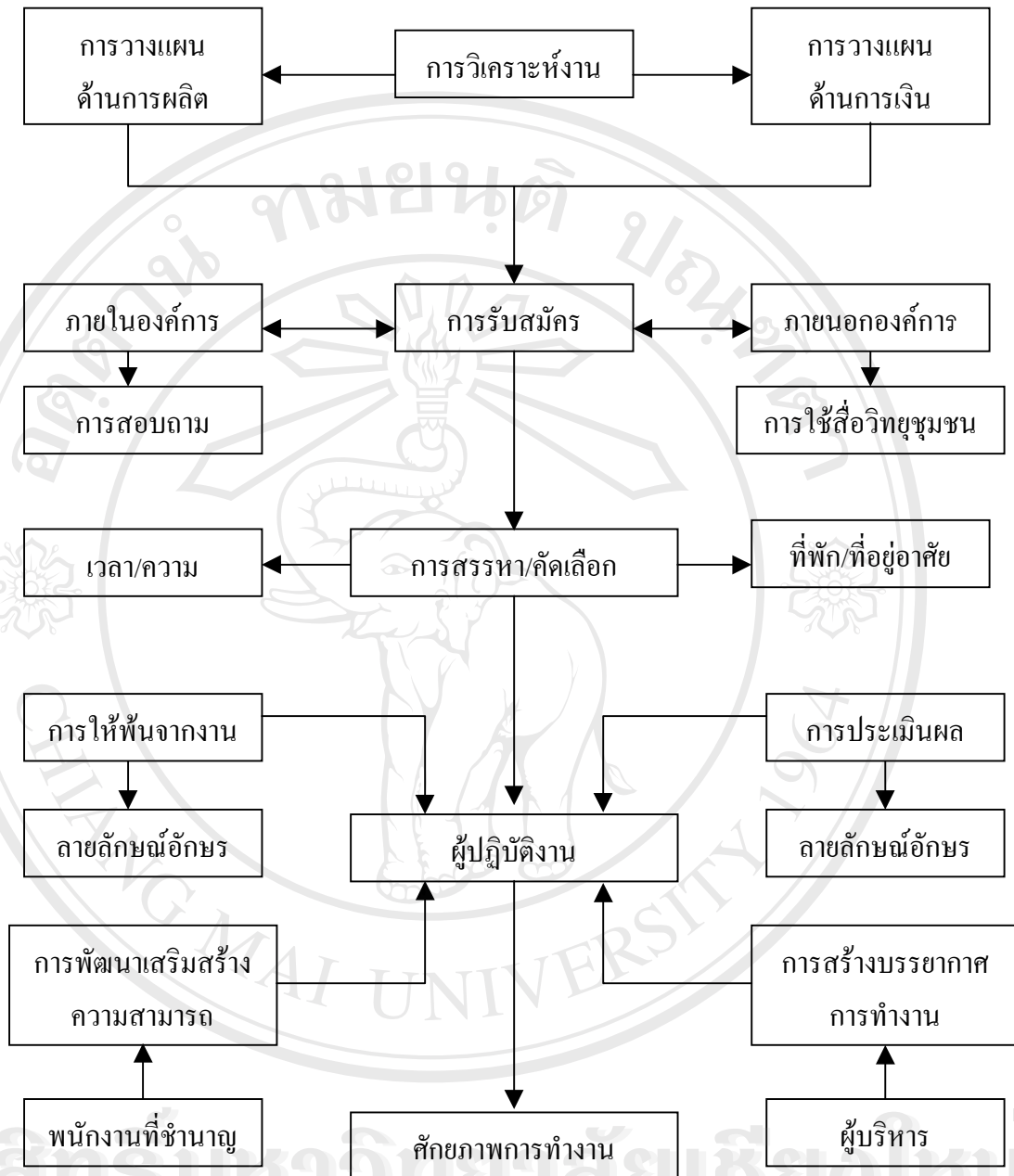


แผนภูมิ 3 รูปแบบการพัฒนาด้านการจัดการของธุรกิจหอมแดง

1.3 การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน

การจัดการธุรกิจของผู้ค้าคนกลางที่จัดพนักงานให้มีจำนวนเหมาะสมกับภาระงานที่มีอยู่ หากไม่เพียงพอจะจ้างพนักงานชั่วคราวเพิ่ม การสรรหาและคัดเลือกพนักงานจะใช้การสอบถามภายในองค์กรก่อน พิจารณาเรื่องเวลาในการทำงานและความสามารถเป็นหลัก มีการพัฒนาบุคลากรอยู่ช่วงแรกของการทำงาน หรือการประเมินผลจากการปฏิบัติงานเหล่านี้ บางส่วนได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานในธุรกิจหอมแดงโดยภาพรวมหากต้องเผชิญสถานการณ์ที่เร่งด่วน หรือสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน อาทิ การขาดกำลังคนเมื่อต้องผลิตและส่งสินค้าเพิ่มขึ้นให้มากขึ้นทันกับเวลาที่กำหนด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้พัฒนารูปแบบการจัดการบุคคลเข้าทำงานเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และภาระงานที่มีอยู่ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อศึกษาถึงภาระงานของธุรกิจหอมแดงอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนกำลังคน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมมาทำงาน ตรงตามคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถ ภายในระยะเวลาและปริมาณตามต้องการ รวมถึงพิจารณาจากการวางแผนด้านการผลิตและแผนด้านการเงินที่ได้จัดทำไว้ โดยกรณีจัดจ้างพนักงานชั่วคราวจะติดต่อล่วงหน้าไว้ก่อนโดยสอบถามจากพนักงานที่ทำงานอยู่เพื่อให้ชักชวนญาติ เพื่อน หรือคนรู้จักให้มาทำงาน ใช้การประกาศเสียงตามสายในชุมชน หลักเกณฑ์การคัดเลือกจะพิจารณาเรื่องช่วงเวลาการทำงาน ความสามารถ และที่พักอาศัย มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงานโดยให้ผู้ที่มีความชำนาญมาช่วยสอน คู่มือ ซึ่งส่วนใหญ่คือ พนักงานในร้านที่มีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว มีการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้มากขึ้น โดยให้ผู้บริหารเข้าไปดูแลการทำงาน เอาใจใส่ สอบถามถึงสภาพการทำงานปัญหาต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ทักษะคิด มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน มีการจัดสถานที่โดยปรับพื้นที่และขยายโรงเก็บหอมให้สะดวกต่อการทำงานมากขึ้น มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์การให้พนักงานประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ซึ่งเมื่อมีการดำเนินการลักษณะดังกล่าว จะส่งผลทำให้พนักงานเดิมที่มีอยู่เกิดการตื่นตัวและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพมากขึ้น ส่วนพนักงานใหม่ที่รับเข้ามาก็ยอมรับและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาการจัดการจัดคนเข้าทำงานของธุรกิจหอมแดง นำเสนอได้ดังแผนภูมิ 5

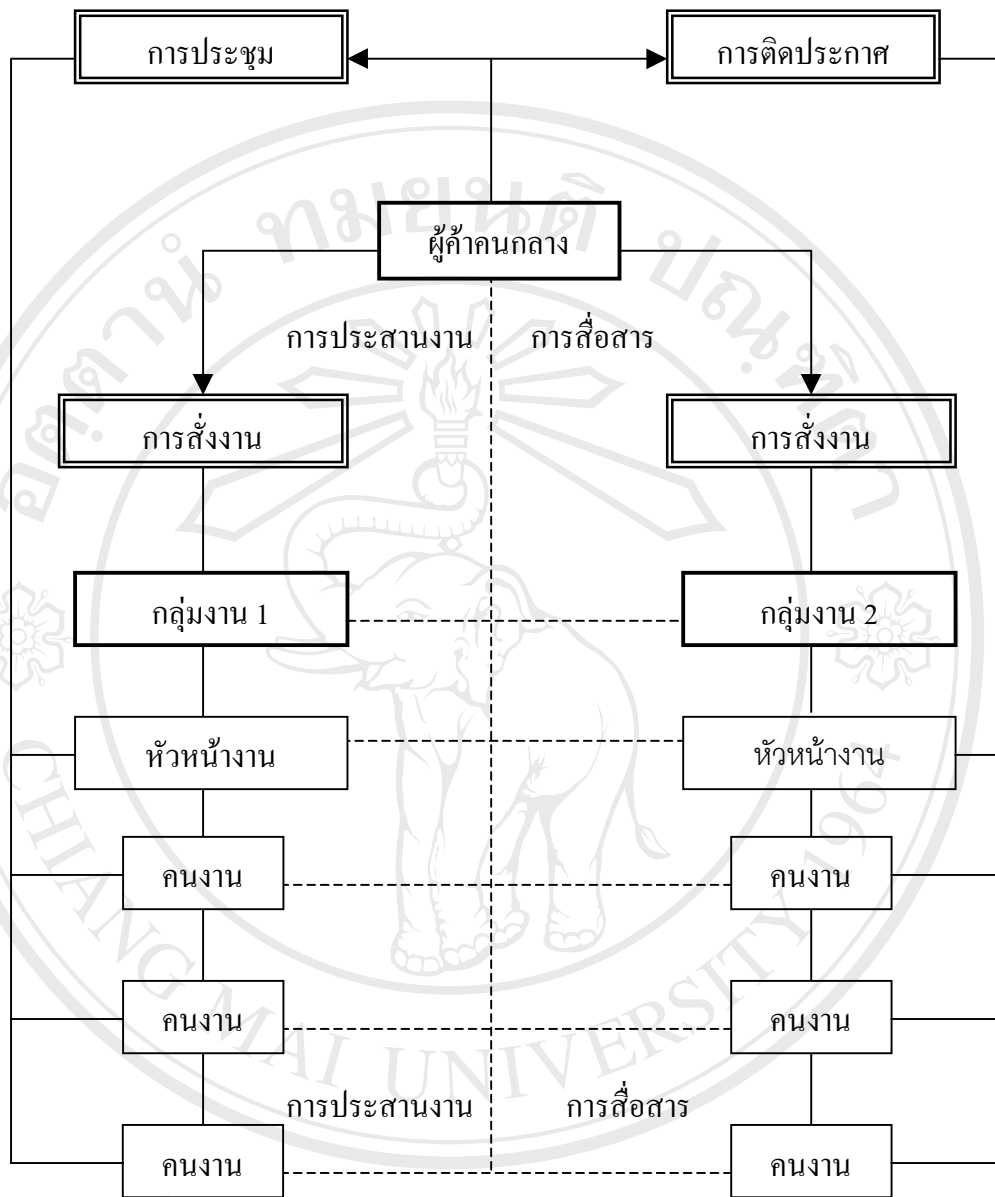


แผนภูมิ 4 รูปแบบการพัฒนาด้านการจัดคนเข้าทำงานของธุรกิจหอมแดง

1.4 การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการสั่งการ

จากลักษณะที่ผู้ค้าคนกลางใช้การสั่งงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ มีการประชุมชี้แจงงาน และการสั่งงานตามสายงานบ้างเป็นครั้งคราว ลักษณะดังกล่าวเป็นการเน้นด้านการผลิตมากเกินไป ส่งผลให้การประสานงานและการสื่อสารระหว่างพนักงานในองค์กรเกิดความผิดพลาดได้ง่าย และอาจส่งผลกระทบต่อการค้าเนินธุรกิจได้ การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการสั่งการที่ดีจึงควรมีลักษณะของการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมาย และมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ดี ให้ความสนใจ เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม และเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และปริมาณงานที่ควรจะมีมอบให้ พร้อมกับแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงต้องสนใจในการบริหารงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กันด้วย

ผู้วิจัยจึงได้พัฒนารูปแบบการสั่งการเพื่อให้มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น โดยเน้นใช้การสั่งการโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบความต้องการอย่างถูกต้อง และสามารถรับฟังสภาพปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยตรง ซึ่งมีหัวหน้ากลุ่มมาร่วมรับฟังการสั่งการทุกครั้งเพื่อให้สามารถควบคุมดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างกลุ่มเพื่อป้องกันการทำงานที่ซ้ำซ้อน ช่วยประหยัดเวลาและลดค่าใช้จ่าย รวมทั้งช่วยลดความขัดแย้ง เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน เกิดความสามัคคีและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่ดี มีการสื่อสารระหว่างกลุ่มงานเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน มีการประชุมชี้แจงงานอย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน และให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อแสดงถึงการมีบทบาทในการทำงานซึ่งจะทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร มีการใช้การตีตราต่าง ๆ เพิ่มขึ้น รวมถึงนำทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานโดยการให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ผลดี และค่าตอบแทนล่วงเวลากรณีนำงานกลับไปทำที่บ้าน ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาด้านการสั่งการของธุรกิจหอมแดง นำเสนอได้ในแผนภูมิ 6 ดังนี้



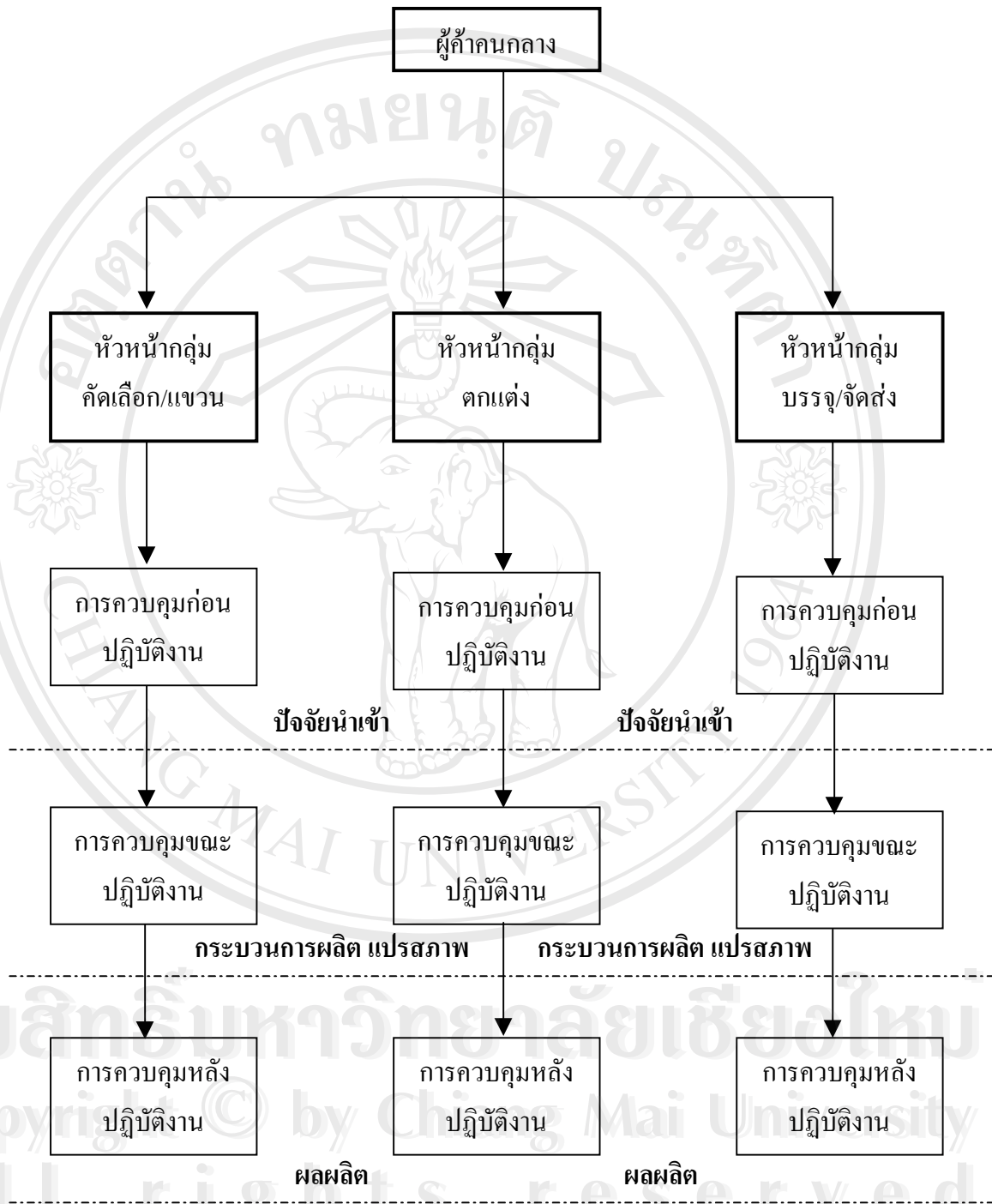
แผนภูมิ 5 รูปแบบการพัฒนาด้านการสั่งการของธุรกิจหอมแดง

1.5 การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการควบคุม

ลักษณะของผู้ค้าคนกลางในการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการควบคุมจะมีการตรวจสอบ ติดตาม และดูแลการทำงานของพนักงานเป็นช่วงๆ เพื่อให้งานเสร็จตามเป้าหมายประมาณวันละ 2-3 ครั้ง เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่ แต่ลักษณะดังกล่าวยังไม่อาจช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น การควบคุมในธุรกิจหอมแดงที่ดีต้องมีระบบการติดตามและตรวจสอบเพื่อให้การปฏิบัติงานและผลที่ได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ต้องมีการควบคุมตั้งแต่ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหรือการควบคุมเบื้องต้น การควบคุมระหว่างปฏิบัติงานและการควบคุมเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลง

ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการควบคุมเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยให้มีการติดตามควบคุมการดำเนินการในกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ เริ่มจากการควบคุมเบื้องต้นหรือก่อนเริ่มปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ปัจจัยการนำเข้าต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ทั้งในเรื่องกำลังคนที่ปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้น การควบคุมระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลผลิตที่ได้จะเป็นไปตามมาตรฐาน ความต้องการของผู้รับซื้อ รวมถึงเพื่อดูแล แก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้กระบวนการในการผลิตมีความต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงักจนอาจส่งผลกระทบต่อผลผลิตได้ และการควบคุมเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลง เพื่อตรวจสอบว่าผลผลิตที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานทั้งด้านคุณภาพและจำนวน ตามความต้องการของผู้รับซื้อ และเพื่อพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตให้มากขึ้น และการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี

การดำเนินงานจะใช้วิธีกระจายงานให้ผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มเข้ามาช่วยมากขึ้น โดยเฉพาะช่วงที่มีการปฏิบัติงานเพื่อคอยดูแลพนักงาน รับฟังปัญหา และคอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ กล่าวคือ ผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มแต่ละกลุ่มต้องรับหน้าที่จากผู้ค้าคนกลางในการควบคุมพนักงานและสินค้า โดยควบคุมการปฏิบัติของกลุ่มตนเองตั้งแต่ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน การควบคุมระหว่างปฏิบัติงานและการควบคุมเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลง ตามโครงสร้างขององค์การที่จัดทำไว้ ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาด้านการควบคุมของธุรกิจหอมแดง นำเสนอได้ในแผนภูมิ 7 ดังนี้



แผนภูมิ 6 รูปแบบการพัฒนาการควบคุมของธุรกิจหอมแดง

1.6 การจัดการสภาพปัญหาและอุปสรรค

มีการตรวจสอบ ให้คำแนะนำด้านการเกษตรแก่เกษตรกรมากขึ้น ทั้งในเรื่อง การดูแล บำรุงรักษา การเก็บผลผลิต รวมถึงมีการทำข้อตกลงในการส่งมอบสินค้าเป็นลายลักษณ์อักษร และตรวจสอบจำนวนสินค้าที่เกษตรกรต้องนำส่งอยู่เสมอ

2. การนำรูปแบบการพัฒนาหอมแดงไปใช้งาน

จากรูปแบบการพัฒนาหอมแดงที่ได้จัดทำขึ้นเมื่อนำไปใช้ในการจัดการร้านรุ่งเรืองพืชผล สามารถนำเสนอการนำรูปแบบการพัฒนาหอมแดงไปใช้งานดังนี้

2.1 การนำรูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงด้านการวางแผนไปใช้งาน

การวางแผนในช่วงแรกต้องศึกษาข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ให้ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อให้สามารถเลือกนำมาปรับประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง โดยติดต่อผู้รับซื้อรายย่อยจำนวนมากมากขึ้น ซึ่งในช่วงแรกยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรเนื่องจากผู้รับซื้อรายย่อยส่วนใหญ่มีแหล่งผลิตประจำอยู่แล้ว จึงได้พยายามติดต่ออย่างสม่ำเสมอ พร้อมเสนอข้อตกลงใหม่ๆ เพื่อให้ผู้รับซื้อรายย่อยตัดสินใจได้เร็วขึ้น เช่น การให้ส่วนลดพิเศษในช่วงแรก การจัดหาผลผลิตในช่วงตลาดขาดสินค้าให้ก่อน เป็นต้น ด้านการเงินเบื้องต้นได้จัดทำงบประมาณ งบกำไรขาดทุน และงบดุลในช่วงแรกเพื่อพิจารณาถึงเงินลงทุนและรายได้ที่ควรจะได้รับ ซึ่งแม้ว่าจะทราบข้อมูลในภาพรวมแต่ประสบปัญหาในการดำเนินพอสมควรเนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ในด้านนี้ จึงได้จ้างพนักงานด้านบัญชีการเงินในลักษณะชั่วคราวมาช่วยดูแลในช่วงที่มีการรับซื้อและจำหน่ายทำให้ระยะต่อมาสามารถวางแผนด้านการเงินได้ดีขึ้น มีการควบคุมรายจ่ายในด้านต่างๆ และคาดการณ์รายได้ รวมถึงผลที่ได้รับค่อนข้างตรงกับที่วางแผนไว้ มีการวางแผนด้านการควบคุมและด้านการปรับปรุงสินค้าเพื่อสามารถหาตลาดใหม่ ในช่วงแรกได้พิจารณาถึงการจัดจระบบควบคุมก่อนเพื่อนำกำลังคนให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน จากนั้นจึงเน้นที่ตัวสินค้า ซึ่งพนักงานเข้าใจและทำให้ความร่วมมือในการวางแผนเป็นอย่างดี

2.2 การนำรูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงด้านการจัดการองค์การไปใช้งาน

ในช่วงแรกเมื่อมีการกำหนดงาน สายงาน และการวางโครงสร้างการทำงาน โดยการใช้ผังองค์กรที่แสดงการแบ่งงาน การจัดกลุ่ม ชนิดของงานที่ทำ สายการบังคับบัญชา มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ เป็นแบบแนวดิ่ง และมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานเพื่อบอกรายละเอียดของอำนาจหน้าที่และการปฏิบัติงาน โดยกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้พนักงานบางส่วนเกิดความไม่เข้าใจในระบบการทำงาน เนื่องจากขาดความรู้พื้นฐาน ต้องอาศัยการประชุมชี้แจงให้เกิดความเข้าใจถึงความสำคัญและความ

จำเป็นในการดำเนินงาน รวมถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ อย่างไรก็ตามช่วงการเริ่มจัดโครงสร้างองค์กร พนักงานบางส่วนเกิดความไม่พอใจบ้างในการเลือกบุคคลเข้ามาเป็นหัวหน้ากลุ่ม แต่เมื่อชี้แจงถึงเกณฑ์ในการคัดเลือกว่าต้องเป็นผู้ที่ทำงานมานาน มีความอาวุโส มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน และไม่เคยมีความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ปัญหาต่างๆ ดังกล่าวจึงคลี่คลายลง

2.3 การนำรูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงด้านการจัดคนเข้าทำงานไปใช้งาน

การจัดจ้างพนักงานชั่วคราวเมื่อดำเนินการติดต่อล่วงหน้าไว้ทั้งจากการสอบถามจากพนักงานที่ทำงานอยู่เพื่อให้ชักชวนญาติ เพื่อน หรือคนรู้จักให้มาทำงาน และใช้การประกาศเสียงตามสายในชุมชน พบว่า ได้รับความสนใจค่อนข้างมาก บางส่วนเข้ามาติดต่อสอบถามและตกลงยินดีเข้ามาทำงานในช่วงเวลาตามที่กำหนด สำหรับการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงาน โดยให้ผู้ที่มีความชำนาญมาช่วยสอน คู่มือ ซึ่งส่วนใหญ่คือ พนักงานในร้านที่มีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานอยู่แล้วนั้น พบว่า ในช่วงแรกพนักงานหรือหัวหน้ากลุ่มผู้สอน ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พิจารณาจากผลงานที่ได้จากพนักงานผู้รับการฝึกในช่วงแรก ทั้งนี้เพราะผู้ฝึกสอนส่วนใหญ่แม้จะปฏิบัติงานได้ดีแต่ขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสม ดังนั้นจึงมีการอบรมกระบวนการในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ฝึกก่อน จากนั้นจึงให้ผู้ฝึกไปฝึกอบรมพนักงานอีกครั้ง ซึ่งผลที่ได้พบว่า พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นในระยะต่อมา สำหรับการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานเข้าไปดูแลการทำงาน เอาใจใส่สอบถามถึงสภาพการทำงานปัญหาต่างๆ ของพนักงาน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ทักษะคติ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ส่วนการจัดสถานที่โดยการปรับพื้นที่และขยายโรงเก็บหอมส่งผลให้มีสะดวกต่อการทำงานมากขึ้น เมื่อมีการประกาศการใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์การให้พ้นจากงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ส่งผลทำให้พนักงานเดิมที่มีอยู่เกิดการตื่นตัวและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพมากขึ้น ส่วนพนักงานใหม่ที่รับเข้ามาก็ยอมรับและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเช่นกัน

2.4 การนำรูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงด้านการส่งการไปใช้งาน

เมื่อผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงด้านส่งการไปใช้ พบว่า มีศักยภาพในการทำงานโดยรวมเพิ่มขึ้น ผู้ปฏิบัติงานรับทราบความต้องการได้อย่างถูกต้อง หัวหน้ากลุ่มสามารถควบคุมดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าในช่วงแรกของการดำเนินการจะประสบปัญหาเรื่องการปรับตัว ขาดการประสานงานระหว่างกลุ่ม มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนบ้าง แต่ปัญหาเหล่านี้ก็คลี่คลายลงในระยะต่อมา สามารถช่วยประหยัดเวลาและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน เกิดความสามัคคี รวมทั้งช่วยลดความขัดแย้งที่เคยเกิดขึ้นได้ในระดับหนึ่ง มีการสื่อสารระหว่างกลุ่มงานเพิ่มขึ้นทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมีการ

ประชุมชี้แจงงานอย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันบ่อยครั้งในช่วงแรก เพื่อให้เกิดความเข้าใจในระบบการทำงานและสามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กล้าแสดงออก และมีความคิดเห็นมากขึ้น มีการใช้การติดต่อสื่อสารต่างๆ เพิ่มขึ้น และให้คำตอบแทนสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นเช่นกัน

2.5 การนำรูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงด้านการควบคุมไปใช้งาน

เมื่อนำรูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงด้านการควบคุมไปใช้งาน พบว่าการควบคุมองค์การในช่วงแรกยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก เนื่องจากพนักงานบางส่วนยังไม่ยอมรับหัวหน้ากลุ่มที่ตั้งขึ้น รวมถึงการขาดความเข้าใจในระบบการควบคุมงานของหัวหน้ากลุ่มทั้งในช่วงตั้งแต่ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหรือการควบคุมเบื้องต้น การควบคุมระหว่างปฏิบัติงานและการควบคุมเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลง แต่ในระยะต่อมาพนักงานก็เริ่มมีการยอมรับมากขึ้นเนื่องจากหัวหน้ากลุ่มเริ่มเข้าใจระบบการทำงานมากขึ้น สามารถปฏิบัติตามกระบวนการดำเนินการได้อย่างมีระบบขึ้น รวมถึงได้พิสูจน์และแสดงให้เห็นถึงความสามารถในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ว่าสามารถทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 การจัดการสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

การแก้ไขปัญหา ยังไม่ได้รับความสะดวกและความร่วมมือจากเกษตรกรมากนัก ในช่วงแรก เพราะยังไม่คุ้นเคยกับการมีข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือการถูกบังคับให้มีการทำข้อตกลง แต่ในระยะต่อมาภายหลัง จากการพยายามอธิบายถึงข้อดีข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นทั้งต่อตัวเกษตรกรเองและต่อผู้ค้าคนกลาง เกษตรกรจึงเริ่มมีความเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับมากขึ้น จึงให้ความร่วมมือด้วยดี

3. การประเมินผลการจัดการธุรกิจหอมแดงร้านรุ่งเรืองพืชผล

จากผลการจัดการธุรกิจหอมแดงร้านรุ่งเรืองพืชผล เมื่อประเมินผลการดำเนินงานธุรกิจจากผู้บริหารและพนักงานร้านรุ่งเรืองพืชผล สามารถนำเสนอผลการประเมินในด้านต่างๆ ดังตาราง 6-10 ดังนี้

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน
ร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการ
วางแผน

การวางแผน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
ด้านการผลิต	4.18	0.39	มาก
ด้านการตลาด	3.95	0.49	มาก
ด้านการจำหน่ายหอมแดง	4.18	0.39	มาก
ด้านการจัดระบบงาน	4.18	0.39	มาก
ด้านการเงิน	4.77	0.43	มากที่สุด
ด้านการควบคุม	4.00	0.62	มาก
ด้านการปรับปรุงสินค้า	4.23	0.43	มาก
เฉลี่ยรวม	4.21	0.45	มาก

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและพนักงานร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน เห็นว่าการดำเนินการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการวางแผนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.21 โดยมีประเด็นเรื่อง การวางแผนด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมากที่สุด 4.77 และมีประเด็นเรื่อง การวางแผนด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับมาก 3.95

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน
ร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการ
จัดองค์การ

การจัดองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
การวางโครงสร้างการทำงาน	4.05	0.21	มาก
การกำหนดงานที่ชัดเจน	4.41	0.59	มาก
การกำหนดงานที่เหมาะสม	4.59	0.50	มากที่สุด
การกำหนดสายงานที่ชัดเจน	4.41	0.50	มาก
การกำหนดสายงานที่เหมาะสม	4.41	0.50	มาก
เฉลี่ยรวม	4.37	0.46	มาก

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและพนักงานร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน เห็นว่าการดำเนินการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.37 โดยมีประเด็นเรื่อง การกำหนดงานที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมากที่สุด 4.59 และมีประเด็นเรื่อง การวางโครงสร้างการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับมาก 4.05

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน
ร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการ
จัดบุคคลเข้าทำงาน

การจัดบุคคลเข้าทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
การจัดจำนวนพนักงานเหมาะสม	4.00	0.69	มาก
การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม	4.18	0.50	มาก
การพัฒนาให้ความรู้พนักงาน	4.27	0.46	มาก
การสร้างบรรยากาศการทำงาน	4.41	0.50	มาก
การใช้เกณฑ์การประเมินผลการทำงานที่เหมาะสม ยุติธรรม	4.36	0.49	มาก
การใช้เกณฑ์การให้พินิจจากงานที่เหมาะสม	4.36	0.58	มาก
เฉลี่ยรวม	4.27	0.54	มาก

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและพนักงานร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน เห็นว่าการดำเนินการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.27 โดยมีประเด็นเรื่อง การสร้างบรรยากาศการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก 4.41 และมีประเด็นเรื่อง การจัดจำนวนพนักงานเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับมาก 4.00

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน
ร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านไส้ จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการ
สั่งการ

การสั่งการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
การสั่งงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน	4.41	0.50	มาก
การสั่งงานตามสายงาน	4.23	0.43	มาก
การเรียกประชุมชี้แจงงาน	4.27	0.46	มาก
การติดประกาศ	4.05	0.38	มาก
การกระตุ้น จูงใจ ให้กับพนักงาน	4.23	0.53	มาก
เฉลี่ยรวม	4.24	0.46	มาก

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและพนักงานร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านไส้
จังหวัดลำพูน เห็นว่าการดำเนินการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการสั่งการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.24 โดยมีประเด็นเรื่อง การสั่งงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก
4.41 และมีประเด็นเรื่อง การติดประกาศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับมาก 4.05

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน
ร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน ที่มีต่อการจัดการธุรกิจหอมแดงด้าน
การควบคุม

การควบคุม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
การตรวจสอบการดำเนินการ	4.14	0.35	มาก
การติดตามการดำเนินการ	4.27	0.55	มาก
การดูแลการดำเนินการ	4.23	0.43	มาก
เฉลี่ยรวม	4.21	0.44	มาก

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและพนักงานร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน เห็นว่าการดำเนินการจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการควบคุมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.21 โดยมีประเด็นเรื่อง การติดตามการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก 4.27 และมีประเด็นเรื่อง การตรวจสอบการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับมาก 4.14

4. รูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางใน อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน

จากรูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางทั้งในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม เมื่อนำมาปรับใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาธุรกิจหอมแดงของร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน พบว่า ผู้บริหาร และพนักงานร้านรุ่งเรืองพืชผล อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน เห็นว่าการดำเนินการจัดการธุรกิจ หอมแดงในทุกด้านมีการดำเนินงานในภาพรวมในระดับมาก ส่งผลให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงสร้างรายได้เพิ่มขึ้นด้วย ลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการ จัดการธุรกิจข้อที่ 2 ดังกล่าวนั้นสามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจหอมแดง ของผู้ค้าคนกลางรายอื่น ๆ ในอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูนต่อไปได้ โดยรูปแบบการจัดการที่สำคัญ สามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการวางแผน

ผู้ค้าคนกลางต้องมีการวางแผนขึ้นก่อนกำหนดกิจกรรมหน้าที่อื่นๆ เพื่อให้ สัมพันธ์กับช่วงเวลา โอกาส สถานการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหอมแดง โดยการดำเนินการด้านการวางแผนต้องมีความชัดเจน อาจวางแผนช่วงแรกในระยะสั้นก่อน แล้วจึง ปรับเป็นระยะกลางและระยะยาวต่อไป ในการวางแผนต้องการจำแนกตามหน้าที่ในองค์กร คือ การวางแผนกิจกรรมต่างๆ ตามหน้าที่หลักของธุรกิจหอมแดง ทั้งเรื่องการผลิต การตลาด การจำหน่าย การจ้ระบบงาน การเงิน การควบคุม หรือการปรับปรุงสินค้า การวางแผนด้านการผลิตต้องศึกษา และพิจารณาความต้องการของตลาดเป็นหลัก ทั้งจากการศึกษาข้อมูลจากภาครัฐ เอกชน รวมถึง ผู้รับซื้อรายต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ที่ต้องการสินค้าคุณภาพ มีคุณสมบัติ ตรงกับความต้องการในปริมาณที่เหมาะสม การวางแผนการจำหน่ายสินค้าต้องติดต่อผู้รับซื้อรายย่อย จำนวนมกรายขึ้น มีการวางแผนด้านการเงิน เช่น งบลงทุน งบกำไรขาดทุน และ งบดุล มีการวางแผน ด้านการควบคุมและด้านการปรับปรุงสินค้าเพื่อสามารถหาตลาดใหม่

4.2 การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดองค์การ

ผู้ค้าคนกลางต้องจัดองค์การให้ชัดเจน ต้องแบ่งประเภทงานเป็นกลุ่มต่างๆ โดยใช้หลักการแบ่งกลุ่มงานแบบผสม คือ พิจารณาจากกระบวนการผลิต การแบ่งหน้าที่จำนวนคนให้ เท่าๆ กัน และตามหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย เช่น กลุ่มคัดเลือกและแขวน กลุ่มตักแต่ง และ กลุ่มบรรจุและจัดส่ง การกำหนดงาน สายงาน และการวางแผนโครงสร้างการทำงาน ใช้การจัดทำผัง องค์กร เป็นแผนผังหรือแผนภูมิโครงสร้างองค์กร ที่แสดงการแบ่งงาน การจัดกลุ่ม ชนิดของงาน ที่ทำ สายการบังคับบัญชา มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ว่าใครมี อำนาจหน้าที่มากกว่าใครอยู่ในระดับใดโดยเขียนแผนผังหรือแผนภูมิเป็นแบบแนวดิ่ง ต้องการจัดทำ

คำบรรยายลักษณะงาน ให้มีความเหมาะสม และมีความชัดเจน เพื่อบอรายละเอียดของอำนาจหน้าที่ และการปฏิบัติงาน โดยกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นหลักฐาน อำนาจความสะดวกในการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงดำเนินการชี้แจงให้ทราบโดยทั่วกัน การจัดโครงสร้างการทำงาน จะจัดสายงานการบังคับบัญชาแบบสายงานหลักเพื่อให้อำนาจการสั่งการหลักยังคงอยู่ที่ผู้คัดคนกลาง แต่สามารถกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบให้หัวหน้างานดูแลและยังคงบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน

ผู้คัดคนกลางต้องวิเคราะห์งาน เพื่อศึกษาถึงภาระงานของธุรกิจหอมแดง อย่างเป็นระบบ มีการวางแผนกำลังคนเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมมาทำงานตรงตามคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถ ภายในระยะเวลาและปริมาณตามต้องการ รวมถึงพิจารณาจากการวางแผนด้านการผลิต และแผนด้านการเงินที่ได้จัดทำไว้ ต้องจัดพนักงานให้มีจำนวนเหมาะสมกับภาระงานที่มีอยู่ หากไม่เพียงพอต้องจ้างพนักงานชั่วคราวเพิ่ม โดยจัดจ้างพนักงานชั่วคราวจะติดต่อล่วงหน้าไว้ก่อนจากการ สอบถามจากพนักงานที่ทำงานอยู่เพื่อให้ชักชวนญาติ เพื่อน หรือคนรู้จักให้มาทำงาน ใช้การ ประกาศเสียงตามสายในชุมชน หลักเกณฑ์การคัดเลือกพิจารณาเรื่องช่วงเวลาการทำงาน ความสามารถ และที่พักอาศัย มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงานโดยให้ผู้ที่มีความชำนาญ ซึ่งได้แก่ พนักงานในร้านที่มีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว มาช่วยสอน ดูแล ซึ่ง ผู้ชำนาญเหล่านี้ควรมีการอบรมให้มีความเข้าใจ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ต้องเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้มากขึ้น โดยให้ผู้บริหารเข้าไปดูแลการทำงาน เอาใจใส่ สอบถามถึงสภาพการทำงานปัญหาต่างๆ ต้องการจัดสถานที่ให้เหมาะสมและสะดวกต่อการทำงาน มากขึ้น เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์การให้พ้นจากงานต้องประกาศเป็น ลายลักษณ์อักษรชัดเจน

4.4 การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการสั่งการ

ผู้คัดคนกลางต้องใช้การสั่งการโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน รับทราบความต้องการอย่างถูกต้อง และรับฟังสภาพปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยตรง ต้องให้หัวหน้ากลุ่มมาร่วมรับฟังการสั่งการทุกครั้งเพื่อให้สามารถควบคุมดูแลการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้แต่ละกลุ่มมีการประสานงานติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่ม ต้องมีการ ใช้การติดต่อประกาศต่างๆ เพิ่มขึ้น มีการให้คำตอบแทนเพิ่มขึ้นสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ผลดี และคำตอบแทนล่วงเวลากรณีพิเศษต่าง ๆ

4.5 การจัดการธุรกิจหอมแดงด้านการควบคุม

ผู้ค้าคนกลางต้องติดตามควบคุมการดำเนินการในกระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ โดยมอบหมายงานให้ผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มเข้ามาควบคุม ทั้งในเรื่องการควบคุมเบื้องต้น เพื่อกำหนด กฎเกณฑ์ปัจจัยการนำเข้าต่างๆ กำลังคนที่ปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานว่ามีความเหมาะสม เพียงพอหรือไม่ การควบคุมระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลผลิตที่ได้จะเป็นไปตามมาตรฐานตามความต้องการของผู้รับซื้อ รวมถึงเพื่อดูแลและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้กระบวนการในการผลิตมีความต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก และการตรวจสอบผลผลิตที่ได้ว่าเป็นไปตามมาตรฐานทั้งด้านคุณภาพและจำนวน ตามความต้องการของผู้รับซื้อหรือไม่ เมื่อการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนสิ้นสุดลง เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตให้มากขึ้น และให้การผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี การดำเนินงานดังกล่าวควรดำเนินงานในทุกช่วงของการปฏิบัติงานเพื่อคอยดูแลพนักงาน รับฟังปัญหา และคอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ตามโครงสร้างขององค์กรที่จัดทำไว้

จากรูปแบบการพัฒนาธุรกิจหอมแดงของผู้ค้าคนกลางสรุปได้ว่า ผู้ค้าคนกลางใน อำเภอ บ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน ต้องมีการจัดการธุรกิจในทุก ๆ ด้าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการวางแผน ต้องมีการวางแผนทั้งเรื่องการผลิต การตลาด การจำหน่าย การจัดระบบงาน การเงิน การควบคุม หรือการปรับปรุงสินค้าให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ด้านการจัดองค์กรต้องมีการกำหนดงาน สายงาน และการวางโครงสร้างการทำงาน โดยการจัดทำผังองค์กร และคำอธิบายลักษณะงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับสภาพองค์กรและพนักงาน ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ต้องมีการจัดพนักงานให้มีจำนวนเหมาะสมกับภาระงาน มีการพิจารณาแผนด้านการผลิต และแผนด้านการเงินร่วมด้วย ด้านการสั่งการ เน้นสั่งการโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักเพื่อให้รับทราบความต้องการอย่างถูกต้องชัดเจน รวมถึงผู้ค้าคนกลางจะได้รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ต้องมีการประชุมชี้แจง การติดประกาศ การให้คำตอบแทน ส่วนด้านการควบคุม ต้องมีการติดตามการดำเนินการต่างๆ โดยมอบหมายงานให้ผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่มเข้ามาช่วยมากขึ้นในทุกขั้นตอนทั้งการควบคุมก่อนการปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลง