

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ระดับการประเมินคุณภาพ

ดีเยี่ยม

ดีมาก

ดี

ปานกลาง



การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ
: กรณีศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ

คู่มือนี้พจนันเป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์
สำนักบริหารและพัฒนาระบบราชการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2552

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองคุณวุฒิพนธ์
สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์

ชื่อเรื่อง

การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ
: กรณีศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

โดย

ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(ดร.เมธี พยอมยงค์)

วันที่ 25 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2552

กรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)

วันที่ 25 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2552

กรรมการที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารธนา ชศสุข)

วันที่ 15 เดือน ต.ค. พ.ศ. 2552

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)

วันที่ 25 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2552

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)

วันที่ 25 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2552

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

วันที่ 24 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2552

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการ ฟาร์มสัตว์น้ำ: กรณีศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย
ชื่อผู้เขียน	นายฐิติพงศ์ ไชยองค์การ
ชื่อปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	ดร.เมธี พยอมยงค์

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ : กรณีศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ 2) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ และ 3) เพื่อประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย การดำเนินการวิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 30 ราย การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 51-60 ปี สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา มีประสบการณ์ในการทำฟาร์มสัตว์น้ำ 6-10 ปี มีพื้นที่เลี้ยงปลาน้อยกว่า 10 ไร่ ปริมาณปลาที่เลี้ยงอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 ตัว มีการจ้างแรงงานเฉลี่ย 1 คนต่อฟาร์ม ไร่ช่วยทำงานฟาร์ม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่รับรู้ข่าวสารจากการอบรมเฉลี่ย 6 ครั้งต่อปี ทั้งนี้ผู้ประกอบการทั้งหมดต้องการการพัฒนาความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพมากที่สุด ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ มีระดับนัยสำคัญทางสถิติของค่า chi square อยู่ในระดับ .05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่ 1) ขีดความสามารถสังเกตกับระดับการศึกษา 2) ขีดความสามารถสังเกตกับจำนวนครั้งต่อเดือนที่ได้รับข่าวสารทางวารสาร นิตยสาร หนังสือ แผ่นพับ 3) ขีดความสามารถบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การกับจำนวนครั้งต่อเดือนที่ได้รับข่าวสารทางวิทยุ 4) ขีดความสามารถบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การกับจำนวนครั้งต่อเดือนที่ได้รับข่าวสารทางบุคคล 5) ขีดความสามารถบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้ากับจำนวนครั้งต่อเดือนที่ได้รับข่าวสารทางหนังสือพิมพ์ 6) ขีดความสามารถติดต่อกับสถาบันการเงินกับจำนวนครั้งต่อเดือนที่ได้รับข่าวสารทางบุคคล และอยู่ในระดับ .01 จำนวน 6 คู่ ได้แก่ 1) ขีดความสามารถสังเกตกับจำนวนครั้งต่อเดือนที่ได้รับ

ข่าวสารทางวิทยุ 2) ชีตความสามารถการค้นคว้าหาความรู้กับจำนวนปลาที่เลี้ยง 3) ชีตความสามารถการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การกับระดับการศึกษา 4) ชีตความสามารถการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดกับจำนวนครั้งต่อเดือนที่ได้รับข่าวสารทางวารสาร นิตยสาร หนังสือ แผ่นพับ 5) ชีตความสามารถการติดต่อกับสถาบันการเงินกับประสบการณ์เข้ารับการอบรม 6) ชีตความสามารถการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้ากับจำนวนแรงงานในฟาร์ม ส่วนตัวแปรคู่อื่นๆ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ในการสร้างแนวทางการพัฒนา พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap) ที่ต้องการการพัฒนาอยู่จำนวน 7 หัวข้อ ได้แก่ 1) การค้นคว้าหาความรู้ 2) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ 3) การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด 4) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า 5) การวางแผนทางการเงิน 6) การติดต่อกับสถาบันการเงิน และ 7) การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชี ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาด้วยกิจกรรม การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การตรวจเยี่ยมและการให้คำปรึกษา

3. การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำโดยการเปรียบเทียบช่องว่างขีดความสามารถระหว่างก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า เมื่อพัฒนาแล้ว ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถเท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง จำนวน 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด 2) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า และ 3) การติดต่อกับสถาบันการเงิน ส่วนหัวข้อที่พบว่าขีดความสามารถยังไม่ถึงระดับที่คาดหวัง จำนวน 4 หัวข้อ ได้แก่ 1) การค้นคว้าหาความรู้ 2) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ 3) การวางแผนการเงิน และ 4) การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี

จากผลการวิจัยและพัฒนาขีดความสามารถได้ค้นพบข้อจำกัดของการพัฒนาขีดความสามารถที่เกิดจากการไม่สามารถพัฒนาเข้าถึงส่วนที่ซ่อนเร้น (hidden) หรือบุคลิกภาพหลักที่ยากต่อการพัฒนาซึ่งอยู่ภายในตัวของผู้ประกอบการ คือ ลักษณะส่วนบุคคล (trait) แรงจูงใจ (motive) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการพัฒนาขีดความสามารถเป็นเรื่องเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำจึงต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาครั้งนี้ 1) ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับนโยบายการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยจัดตั้งหน่วยงานเพื่อให้คำปรึกษา สนับสนุน ส่งเสริม การเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการฟาร์ม และนำหลักสูตรการพัฒนาขีดความสามารถมาใช้ควบคู่กับการอบรมให้ความรู้แบบเดิม และควรสร้างหน่วยการบริหารจัดการเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ ทำหน้าที่สร้างความตระหนักถึงประโยชน์ของการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในลักษณะของความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน และ

เพื่อแก้ไขปัญหาในส่วนที่พัฒนายากหรืออ่อนเรื้อนอยู่ อันนำไปสู่แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำเพิ่มขึ้นจนถึงระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง

2) กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรเชิญผู้ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้ประกอบการในกลุ่มรวมทั้งควรจัดตั้งฝ่ายพัฒนาผู้ประกอบการ ซึ่งมีหน้าที่แนะนำ ให้ความรู้ โดยจัดวิทยากรมาเพื่อพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ในหัวข้อขีดความสามารถด้านการสังเกต การค้นคว้าหาความรู้ การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า การวางแผนทางการเงิน การติดต่อกับสถาบันการเงิน และการจัดทำและการวิเคราะห์บัญชี 3) ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรศึกษาด้านการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและควรรวมตัวกันเพื่อจัดตั้งเครือข่ายผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเพื่อเป็นหนทางสู่ความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำต่อไป

Title	Aquaculture Farm Managerial Competency Development: A Case Study of Phan District Chiangrai
Author	Mr. Titipong Chai-ongkarn
Degree of	Doctor of Philosophy in Administrative Science
Advisory Committee Chairperson	Dr. Methee Payomyong

ABSTRACT

The purposes of this study were as follows: 1) to investigate and analyze basic information for aquaculture farm managerial competency development; 2) to establish a guideline for competency development of aquaculture farm management; and 3) to evaluate aquaculture farm managerial competency development. Respondents in this study consisted of 30 aquaculture farm entrepreneurs in Phan district, Chiangrai province. Research and development were applied in this study. Structured interviews were used in data collection. Results of the study revealed as follows:

1. Most of the respondents were male, 51-60 years old, and elementary school graduates. Their experiences in an aquatic animal farming were between 6-10 years with an area of fish culture less than 10 rai. The respondents reared about 10,001 - 20,000 fish with an average of 1 farm care-taker per head. Information perception of respondents had attended training for 6 times a year. All of them preferred competency development for their careers. Factors related to the competency of aquaculture farm entrepreneurs with statistically significant level of 0.05 for 6 pairs were 1) observation and education level ; 2) observation and number of monthly data receiving from magazine, book and brochure; 3) task management based on the process of organization administration and number of data receiving from radio; 4) task management based on the process of organization administration and number of data receiving from person; 5) management of raw material and product costs and number of data receiving from newspaper; 6) financial institute contact and number of data receiving from person, and factors related competency had a statistically significant level of 0.01 for 6 pairs, there were 1) observation and number of data receiving from radio; 2) knowledge seeking and amount of feed fish; 3) task management based on the process of organization administration and education level;

4) production management to meet the market needs and number of data receiving from magazine, book and brochure; 5) financial institute contact and training experience; 6) management of raw materials and product costs and number of labors. However, other pair variables were not found to have a statistically significant level.

2. Guidelines for competency development, it was revealed that the respondents had a competency gap needed for the development in terms of: 1) knowledge seeking; 2) task management based on the process of organization administration; 3) management of goods production to meet the market needs; 4) management of raw material and product costs; 5) financial planning; 6) financial institute contact; and 7) account preparation and analyses. The researcher had conducted development activities by training, seminar, educational tour, visiting, and counseling.

3. Evaluation of competency development on the management of aquaculture farm before and after the development was found that the entrepreneurs did not have the competency gap in four aspects: 1) production management to meet the market needs; 2) management of raw materials and product costs; 3) financial institute contact. However, the following were found to have the competency gap: 1) knowledge seeking; 2) the management based on organization administration; 3) financial planning; and 4) accounting preparation and analyses.

Based on results of the study, a limitation of competency development was found in which the development approach could not reach hidden part or the unique personality due to difficulty to develop (trait and motivation). However, as of competency development is the behavioral aspects, Thus, adjustment of behavior in aquaculture farm management required more time for success development.

Recommendations of this study are as follows: 1) government agencies should provide most precedence to aquaculture farm managerial competency development policy, establish one section for consultation and learning support in farm management. It is noted that competency base training and original training should be applied to entrepreneurs in the same period along with establishing a managerial administration unit. In this connection, management unit should be set up systematic coordinator to provide an awareness on farm networking for helping each other and creates coordination rather than competition. It is also mitigating problem

of the hidden part leading to develop guideline for an expected competency. 2) aquaculture farm unities should frequently invite successful entrepreneurs to exchange knowledge and experience with entrepreneurs in their unities. It is also needed to establish development sector to advice and training for developing farm managerial competency, especially on observing, knowledge seeking, task management based on the process of organization administration, management of goods production to meet the market needs, management of raw material and product costs, financial planning, financial institute contact, and account preparation and analysis 3) aquaculture farm entrepreneurs should continuously learning on farm management and establish aquaculture farm entrepreneurs' network to develop the aquaculture farm management leading to aquaculture farm business sustainability.

กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ ดร.เมธี พยอมยงค์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาคุณฉันทินิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารธนา ยศสุข อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์ คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณฉันทินิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการจัดทำคุณฉันทินิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จด้วยดี รวมทั้งขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมล งามสมสุข ประธานคณะกรรมการสอบคุณฉันทินิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บงกชมาศ เอกเอี่ยม กรรมการสอบคุณฉันทินิพนธ์ ผู้ให้ข้อชี้แนะทางด้านวิชาการรวมทั้งการบริหารจัดการในการศึกษาระดับคุณฉันทินิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ คุณโฆษิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ ดร.รุ่งเรือง อิศรางกูร ณ อยุธยา และ ดร.ชัยวัฒน์ แต่ไพสิฐพงษ์ ที่ได้กรุณาแนะนำแนวทางการใช้ชีวิตการเป็นนักศึกษาปริญญาเอก ควบคู่กับการประกอบธุรกิจส่วนตัว ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิรภา สักดิ์กิตติมาลัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรุณศิริ ใจมา อาจารย์ ดร.สันธิวัฒน์ พิทักษ์พล อาจารย์ ดร. ภัทรา บุรารักษ์ ที่กรุณาตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน ดร.สุรชาติ กิมมณี ประธานกรรมการ บริษัท ฮิวแมน โซลูชั่น จำกัด คุณเขมชาติ จิวประสาท ผู้ตรวจราชการกรมประมง ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมิน competency dictionary และ กำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง

ขอขอบพระคุณ บริษัท เบทาโกร นอร์ทเทอรัน จำกัด บริษัท คาร์กิลล์ สยาม จำกัด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัท ไปเออร์ไทย จำกัด กรมประมง และสมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย ที่เป็นผู้สนับสนุนการฝึกอบรม และการสัมมนา คุณศักดิ์ชัย ทิละบุตร ประธานสหกรณ์ ประมงพาน จำกัด คุณไพบูลย์ รุ่งพิบูลโสภณัฐ ประมงจังหวัดเชียงราย รองศาสตราจารย์ นายสัตวแพทย์ ดร.จิรศักดิ์ ตั้งตรงไพโรจน์ อดีตผู้อำนวยการศูนย์วิจัยโรคสัตว์น้ำ คณะสัตวแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คุณกรรณิการ์ อินทรทิพย์ นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงราย คุณนิคม ปัญญาเหมือง หัวหน้าผู้จัดการ ห้างหุ้นส่วนจำกัด วชิราภรณ์ฟาร์ม คุณสมปอง ดวงจิต เจ้าของและผู้จัดการ ร้าน ป.สิทธิชัยเกษตร คุณชัชวาล จันทาพูน เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ สำนักธุรกิจย่อยพาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อาจารย์พันธ์ศักดิ์ ทิลาวรรณกุลศิริ รองผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ SMEs ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่กรุณารับเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน แก่ผู้ประกอบการฟาร์ม สัตว์น้ำ

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงราย และเจ้าหน้าที่สำนักงานสถิติจังหวัดเชียงรายทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลประกอบการทำคชภูมินิพนธ์ พนักงานบริษัท เบทาโกร นอร์ทเทอรัน จำกัด ทุกท่านที่เป็นผู้ช่วยในการจัดการอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณณรงค์ฤทธิ์ วงศ์ชมภู ที่อำนวยความสะดวกในการเดินทางไปเก็บข้อมูลตลอดการวิจัยในครั้งนี้ เจ้าหน้าที่สถานีวิทยุเพื่อท้องถิ่น สีขรินทร์จอมเว่อ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ที่ให้ความร่วมมือในการประชาสัมพันธ์โครงการพัฒนาขีดความสามารถบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) สาขาเชียงราย และสาขาพาน ที่กรุณารับเป็นผู้ช่วยผู้วิจัย พร้อมทั้งจัดเตรียมสถานที่และต้อนรับผู้เข้าร่วมอบรม รวมทั้งสหกรณ์การเกษตรเมืองพาน จำกัด ที่เอื้อเฟื้อสถานที่ฝึกอบรม ขอขอบคุณพนักงานสหกรณ์ประมงพาน จำกัด ทุกท่าน ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำคชภูมินิพนธ์ อีกทั้งยังช่วยจัดสถานที่ฝึกอบรม และเป็นผู้ช่วยในการจัดการฝึกอบรมและศึกษาดูงานอีกด้วย

ขอขอบพระคุณ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการทั้ง 30 ท่าน ที่ให้ความร่วมมือและให้ความสนใจ เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาขีดความสามารถบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ เป็นอย่างดีตลอดโครงการ ผู้นำกลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ได้แก่ คุณภักชนก กันทา คุณเชี่ยววิทย์ นภัสอารินทร์ คุณสนอง อุ่นน้อย พ.ต. พวง สิทธิสมบัติ คุณเจริญ กันทาใจ คุณโสภณ เทพวงศ์ คุณกิตติพงษ์ ฉัตรหลวง คุณปราโมทย์ อัดดพงษ์ศักดิ์ ที่กรุณาให้ข้อมูลสถานการณ์การเลี้ยงสัตว์น้ำ ในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ได้แก่ คุณจ่านง บุญเลิศ คุณวัลลภ ต้นวิสุทธิ คุณศักดิ์ สนทิม คุณนรินศักดิ์ พัวตระกูล คุณบุญช่วย หน่อแก้ว คุณพิภพ รัชญารักษ์ คุณจรรุญ ฤทธิรงค์ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ประกอบการต้นแบบ ในการพัฒนาขีดความสามารถบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรผู้คอยแนะนำ ช่วยเหลือ และให้กำลังใจในการทำคชภูมินิพนธ์ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิตันต์ จันทร์เชื้อ ดร.อารักษ์ พรหมณี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจษฎามิ่งฉาย ว่าที่ร้อยตรี ดร. สุรัชย์ กังวล อาจารย์ ดร. วารัชต์ มัชฌมบุรุษ และคุณสถาพร แสงสุโพธิ์ อาจารย์ปรียานุช อนุสุเรนทร์ ที่กรุณาตรวจสอบความถูกต้องของการเขียนคชภูมินิพนธ์ รวมทั้ง นพ.กฤษ รอดอารีย์ ที่กรุณาดูแลรักษาสุขภาพของผู้วิจัย ให้สามารถศึกษาและดำเนินการวิจัยได้จนสำเร็จ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณความสำเร็จนี้ แต่ ดร.จรัส ไชยองค์การ และอาจารย์อุไร ไชยองค์การ ผู้เป็นบิดาและมารดา ที่เมตตาห่วงใย ให้กำลังใจ และสนับสนุนทุนการศึกษามาโดยตลอด ขอขอบคุณ คุณรติกร ไชยองค์การ น้องชาย ที่ช่วยดูแลกิจการแทนตลอดช่วงการศึกษานี้ และคชภูมินิพนธ์นี้จะสำเร็จมิได้ หากขาดคุณปรัญญูนี้ ไชยองค์การ ภรรยาที่น่ารักซึ่งทำหน้าที่ทั้งเป็น

ผู้ช่วยในการวิจัย ผู้ดูแลความเป็นอยู่ ผู้ให้กำลังใจ และเสียสละทุก ๆ สิ่ง ในช่วงเวลาที่ผ่านมา และ
ลูกรักทั้งสองคน เด็กชายปณพงศ์ ไชยองค์การ และเด็กชายฐิตินันท์ ไชยองค์การ บุตรชายทั้งสอง
คน ที่เป็นกำลังใจและเป็นความหวังให้พยายามฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา
เป็นคุณูปการดีต่ออย่างสมภาคภูมิ

ฐิตินันท์ ไชยองค์การ

ธันวาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญ	(12)
สารบัญตาราง	(16)
สารบัญภาพ	(19)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
คำถามวิจัย	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	10
บทที่ 2 การตรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	13
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	13
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	14
ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	17
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการฝึกอบรม	17
ความจำเป็นของการฝึกอบรม	18
กระบวนการฝึกอบรม	20
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ	24
แนวคิดและทฤษฎีด้านผู้นำและการบริหารจัดการ	24
แนวคิดการบริหารงานทั่วไป	28
แนวคิดการบริหารจัดการด้านการผลิต	35
แนวคิดการบริหารจัดการการตลาด	41
แนวคิดการบริหารจัดการด้านการเงิน	43
แนวคิดการบริหารจัดการด้านการบัญชี	52
ขีดความสามารถและกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ	57

ความเป็นมาของขีดความสามารถ	57
ความหมายของขีดความสามารถ	58
ประโยชน์ของขีดความสามารถ	59
ลักษณะของขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	61
การออกแบบขีดความสามารถ	62
กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ	67
คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ	71
การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ และการกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง	73
การประเมินขีดความสามารถ	77
การพัฒนาขีดความสามารถ	77
การสร้างหรือการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ	79
การประเมินหลักสูตรพัฒนาขีดความสามารถ	81
การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ	83
เกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรม	84
ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	85
กระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	87
กรอบแนวคิดการวิจัย	94
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	99
ขั้นตอนการวิจัย	99
ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	105
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	107
การทดสอบเครื่องมือวิจัย	108
การรวบรวมข้อมูล	110
การวิเคราะห์ข้อมูล	111
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	112

ความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ	113
สถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ	113
ความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ	137
การศึกษาขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ	149
ช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ	161
การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	162
การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง	172
การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน	179
การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ	185
ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ	192
บทที่ 5 แนวทางและการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	199
การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	199
การหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	199
การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	200
การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	205
การวางกรอบการพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในภาพรวม	205
การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	209
บทที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	223
ตอนที่ 1 การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	223
ตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำหลังการพัฒนาขีดความสามารถ	247

	หน้า
บทที่ 7 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	252
สรุปผลการวิจัย	252
การอภิปรายผล	260
ข้อเสนอแนะ	290
บรรณานุกรม	296
ภาคผนวก	305
ภาคผนวก ก รายชื่อ คณะกรรมการตรวจความตรงเชิงเนื้อหา	306
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมิน competency dictionary และ กำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง	308
ภาคผนวก ค รายชื่อ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการ ผู้นำ กลุ่มผู้ประกอบการอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ และผู้ประกอบการที่ ประสบความสำเร็จในอาชีพ	310
ภาคผนวก ง กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ	313
ภาคผนวก จ เครื่องมือในการวิจัย	334
ภาคผนวก ฉ ประวัติผู้วิจัย	360

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถครบทุกระดับ	74
2	ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถ 3 ระดับ	75
3	ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชา	76
4	รูปแบบการประเมินแบบ CIPP	82
5	รายชื่อกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย	105
6	ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดเชียงราย	114
7	ผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านประมง	115
8	ปริมาณการขายผลผลิตเฉลี่ยต่อวัน ของกลุ่มผู้ประกอบการ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย	117
9	ข้อมูลทั่วไปของผู้จัดการหรือหัวหน้ากลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำอำเภอพาน	119
10	สถานการณ์การเลี้ยงสัตว์น้ำ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2545-2551 ของอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย	124
11	ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ	135
12	จำนวนและร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ	138
13	จำนวนและร้อยละของพื้นที่บ่อ (ไร่) และปริมาณปลาที่เลี้ยง (ตัว)	139
14	จำนวนและร้อยละของจำนวนแรงงานในฟาร์มและจำนวนสมาชิก ความคิดเห็นของสมาชิกในครอบครัวที่ช่วยทำงานฟาร์ม	141
15	จำนวนและร้อยละของการอบรมเกี่ยวกับการผลิตหรือการจัดการฟาร์ม	142
16	จำนวนและร้อยละของการรับข่าวสารเพื่อประกอบกิจการฟาร์มสัตว์น้ำ	143
17	จำนวนและร้อยละของความรัก ความมุ่งมั่น และความภูมิใจในอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ	146
18	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารจัดการฟาร์ม	147
19	จำนวนและร้อยละของเป้าหมายและความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการ	149
20	การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จสูงสุดกับผู้ประกอบการที่สำเร็จปานกลาง	159

ตาราง	หน้า
21 การประเมินหัวข้อขีดความสามารถและการกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง	173
22 ระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง	179
23 จำนวนผู้ประกอบการที่เข้าร่วม โครงการ แบ่งตามระดับขีดความสามารถ	181
24 ผลการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคล	182
25 ผลการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน จัดกลุ่มข้อมูลตามค่าฐานนิยม รายบุคคล	185
26 ผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายบุคคล	187
27 ผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในปัจจุบัน จัดกลุ่มข้อมูลตามค่าฐาน นิยมรายบุคคล	191
28 ผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถ	192
29 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ	196
30 การหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	200
31 การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์ น้ำ	203
32 การกำหนดหัวข้อ เนื้อหา และวิธีการ การพัฒนาขีดความสามารถ	206
33 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการ พัฒนา ตามหัวข้อด้านการค้นคว้าหาความรู้	225
34 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการ พัฒนา ตามหัวข้อด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ	228
35 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการ พัฒนา ตามหัวข้อด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด	230
36 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการ พัฒนา ตามหัวข้อด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า	233
37 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา ตามหัวข้อด้านการวางแผนการเงิน	237
38 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา ตามหัวข้อด้านการติดต่อกับสถาบันการเงิน	240

ตาราง	หน้า
39 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา ตามหัวข้อด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี	242
40 การเปรียบเทียบขีดความสามารถโดยรวมก่อนและหลังกระบวนการพัฒนา	244
41 ผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถ	246
42 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ หลังการพัฒนาขีดความสามารถ	248

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย	98
2	สรุปกระบวนการและผลการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์ม สัตว์น้ำ	280
3	แสดงวิธีการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาขีดความสามารถที่ยังคงปรากฏช่องว่าง อยู่ตามส่วนที่ซ่อนเร้นที่ยากต่อการพัฒนา	282
4	แสดงผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม สัตว์น้ำ	288

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

จากการที่ประชากรของประเทศไทยส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมมาช้านาน ทำหน้าที่ผลิตอาหารเลี้ยงคนทั้งในประเทศและต่างประเทศและอ้อมระบบเศรษฐกิจของไทยมาโดยตลอด แม้กระทั่งการที่ประเทศประสบวิกฤตขึ้นไม่ว่าคราวใด เช่น วิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 ที่ส่งผลให้ธุรกิจภาคนอกเกษตรในประเทศประสบปัญหาอย่างหนัก จนกิจการจำนวนมากต้องปิดตัวลง แต่ทว่าภาคการเกษตรยังคงทำหน้าที่ผลิตผลผลิตทางการเกษตร ทั้งการผลิตอาหาร การสร้างรายได้ให้ประชาชนและประเทศ หรือการรองรับแรงงานที่ต้องว่างงานจากภาคธุรกิจอื่นที่ปิดตัวลง ดังนั้นจึงไม่ต้องสงสัยเลยว่า ภาคการเกษตรเป็นภาคส่วนที่สำคัญที่สุดของเศรษฐกิจไทย และจะคงความสำคัญเช่นนี้ต่อไปในอนาคต

ภาคการเกษตรของไทยสามารถแบ่งประเภทตามการสำมะโนการเกษตรเป็น 3 ประเภท คือ การเพาะปลูก การเลี้ยงสัตว์ และการเลี้ยงสัตว์น้ำในพื้นที่น้ำจืด (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2547: 8) ซึ่งประชากรไทยแต่เดิมมีการทำการเกษตรตามรูปแบบของการเลี้ยงชีพ แบ่งปันและค้าขายแลกเปลี่ยนทั้งในชุมชนและในประเทศ ถือได้ว่ามีความสำคัญกับชีวิตของคนไทย จนโยงไปสู่คำกล่าวที่ว่า “ในน้ำมีปลา ในนามีข้าว” ซึ่งแสดงถึงความอุดมสมบูรณ์ของประเทศไทย ตั้งแต่อดีตจวบจนปัจจุบัน โดยทุกพื้นที่มีแหล่งน้ำธรรมชาติ ย่อมมีปลา สร้างอาหารอันอุดมสมบูรณ์แก่คนไทยตลอดมา แต่ปัจจุบันความสมบรูณ์ดังกล่าวลดลง มีการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการดำรงชีวิต รูปแบบการบริโภคใช้ทรัพยากรที่ดินเต็มพื้นที่ ซึ่งบางครั้งอาจรุกล้ำแหล่งน้ำธรรมชาติ ส่งผลให้สัตว์น้ำต่าง ๆ ที่เคยหาได้นั้นน้อยลง ในขณะที่ประชาชนมีความต้องการบริโภคอาหารและสัตว์น้ำเพิ่มขึ้น จึงต้องหาหนทางที่จะผลิตสัตว์น้ำทดแทนที่เคยหาได้จากธรรมชาติ รวมทั้งเป็นเพราะผลของทุนนิยมที่ทำการลงทุนเลี้ยงสัตว์น้ำเพื่อการจำหน่าย ทำให้เกิดฟาร์มเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำขึ้นจำนวนมาก (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2550: 85 ; กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2547: 10)

พัฒนาการของการทำฟาร์มเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำของไทยในระยะแรกๆ เป็นไปอย่างไม่เป็นแบบแผน มีเพียงการอาศัยความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติซึ่งมีสัตว์น้ำตามแหล่งน้ำธรรมชาติให้ประชาชนซึ่งยังไม่หนาแน่นสามารถบริโภคอย่างเหลือเฟือ ต่อมาเกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลมาจากการส่งเสริมการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำอย่างเป็นระบบ มีการจัดตั้งกรมประมงขึ้นในปี

พ.ศ.2464 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลผลิตอาหารสัตว์น้ำให้มีปริมาณเพียงพอแก่ประชาชนในประเทศ และเพื่อสร้างผลผลิตสัตว์น้ำให้เป็นการนำมาสู่ระบบการสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนและประเทศ ก่อให้เกิดธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 แบบ ตามลักษณะการผลิต คือ การผลิตแบบพอเพียง (fish garden) คือการที่ผู้ประกอบการมีจุดมุ่งหมายการเพาะเลี้ยงเพื่อการบริโภค เมื่อเหลือจากการบริโภคจึงนำไปจำหน่ายเป็นรายได้ของครอบครัว และการผลิตเพื่อการค้า (commercial fish production) ซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบครอบครัว เป็นธุรกิจขนาดเล็กผลิตสัตว์น้ำเพื่อจำหน่ายในท้องถิ่น สำหรับธุรกิจขนาดเล็กนี้อาจเป็นสมาชิกของชมรม หรือสหกรณ์ต่าง ๆ โดยรวมกันเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองทางการตลาดและการจัดซื้อวัตถุดิบ (อุทร ฤทธิสิทธิ์, 2548: 3-4 ; กรมประมง, 2550: ระบบออนไลน์)

แม้ว่าฟาร์มสัตว์น้ำของไทยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่ไม่ใหญ่โตนัก แต่ก็มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าธุรกิจอื่น โดยในปี พ.ศ. 2549 ประเทศไทยมีฟาร์มสัตว์น้ำจืด 573,090 ฟาร์ม มีพื้นที่เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืด 1.13 ล้านไร่ มีผลผลิตสัตว์น้ำจืด 527,414 ตัน มูลค่า 20,188.34 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.42 ของรายได้ภาคการเกษตร และคิดเป็น 0.26 ของรายได้ประชาชาติ (กรมประมง, 2551: 11, 14, 18)

อย่างไรก็ตาม ระบบธุรกิจจากกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม ประชากร และเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจมีความผันผวนมาก อันเป็นผลมาจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตและค่าครองชีพสูงขึ้น ในด้านสังคมมีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของครอบครัว และการถ่ายทอดวัฒนธรรมจากต่างประเทศ ในด้านประชากร ซึ่งมีแนวโน้มประชากรที่อัตราการเกิดลดลง และในด้านเทคโนโลยี ทำให้การใช้ชีวิตของประชากรเปลี่ยนแปลงไป (Ferris and Buckley, 2002: 8-12) รวมทั้งผลกระทบจากการทำข้อตกลงเขตการค้าเสรี (Free Trade Area: FTA) กับประเทศจีน สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ โดยรัฐบาลหลายสมัยที่ผ่านมา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการค้า การบริการ และการผลิต ทั้งในส่วนอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมอย่างมาก เฉพาะภาคการเกษตรมีผลกระทบสูงต่อเฉพาะประเภทผักและผลไม้ ที่มีข้อตกลงตกภายใต้เป็นศูนย์กลางกับประเทศจีนในปี พ.ศ. 2546 (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2548: ระบบออนไลน์)

แม้ว่าผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำจะไม่ได้รับผลกระทบรุนแรงเท่ากับผักและผลไม้ แต่ไม่อาจสามารถมองข้ามได้ เนื่องจากอัตราภาษีตามข้อตกลงกับจีนที่มีผลบังคับใช้ในปี พ.ศ.2549 จะลดลงเป็นศูนย์ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ ถึงแม้ภาคส่วนต่าง ๆ จะไม่ให้ความสนใจมากนัก แต่เนื่องจากประเทศจีนเป็นผู้ผลิตปลาได้มากที่สุดในโลก (ในปี พ.ศ.2546 ผลิตได้ประมาณ 29 ล้านตัน) และเป็นการผลิตเพื่อการบริโภคในประเทศ (Food and Agriculture

Organization, 2006: online) อีกทั้งไม่ได้เป็นประเทศผู้ส่งออกสัตว์น้ำ ทำให้ไม่เกิดผลกระทบต่อผู้ประกอบการเลี้ยงสัตว์น้ำในประเทศไทยแต่อย่างใด แต่หากมองในมุมกลับแล้ว ประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้ผลิตปลาได้มากเป็นอันดับ 5 ของโลก (ในปี 2546 ซึ่งผลิตได้ประมาณ 0.8 ล้านตัน) กลับเป็นประเทศผู้ส่งออกปลาไปยังประเทศต่างๆ และจากการที่ประเทศไทยในฐานะสมาชิกของอาเซียนที่มีข้อตกลงการค้าเสรีกับประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศจีน มีการส่งออกสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำไปยังประเทศจีนแต่ปริมาณไม่สูงมากนัก จวบจนปัจจุบัน เมื่อการค้าระหว่างไทยกับจีนปรับภาษีศุลกากรเป็นศูนย์แล้ว ก็จะเป็นโอกาสของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำของไทยที่จะพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ เพื่อการส่งออกผลิตภัณฑ์ไปขายในประเทศจีนให้ได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ประเทศอื่น ๆ เช่น เวียดนาม มาเลเซีย ต่างก็มีสัตว์น้ำเป็นสินค้าส่งออกเช่นกัน ทำให้ผู้ประกอบการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำของไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องเร่งสร้างการเพิ่มขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการเพื่อผลิตสัตว์น้ำเพื่อใช้บริโภคภายในประเทศและเพื่อการส่งออก มิเช่นนั้นแล้วผู้ประกอบการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำของไทยจะประสบปัญหาในการประกอบธุรกิจ ส่งผลให้ประเทศไทยสูญเสียรายได้จากการส่งออกสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำไปอย่างน่าเสียดาย (Food and Agriculture Organization, 2006: online)

นอกจากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก โดยเฉพาะผลจากการทำข้อตกลงเขตการค้าเสรีและสภาพการแข่งขันระหว่างประเทศตามที่กล่าวข้างต้นแล้ว ผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงสัตว์น้ำยังมีปัญหาด้านการตลาด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มักเน้นเรื่องคุณภาพของสินค้าที่ได้มาตรฐานสากลเป็นสำคัญ เช่น ขนาดของปลาที่ต้องเท่ากัน หรือต้องมีใบรับรองฟาร์มมาตรฐานจากกรมประมง รวมถึงมาตรฐานในด้านอื่น โดยเฉพาะกระบวนการผลิตที่ปลอดสารเคมี และการเลี้ยงที่ไม่ก่อให้เกิดมลพิษอีกด้วย ทำให้ผู้ประกอบการที่ยังไม่มีกระบวนการผลิตที่เป็นมาตรฐานจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตให้เป็นที่ต้องการของตลาด สิ่งก็ตามมาคือ ผู้ประกอบการต้องใช้เงินทุนค่อนข้างสูง และต้องมีหลักการบริหารจัดการที่ดี จึงเป็นโอกาสให้บริษัทขนาดใหญ่เข้ามาครอบงำการเลี้ยงสัตว์น้ำในหลายรูปแบบ เช่น การต่อสู้แข่งขันกันทั้งในด้านคุณภาพและราคา โดยการโฆษณาให้ผู้บริโภคทราบถึงมาตรฐานต่างๆ ที่บริษัทได้รับ หรือการมีพันธุ์ปลาที่พัฒนาสายพันธุ์ให้มีอัตราแลกเนื้อ (น้ำหนักเนื้อปลาที่ได้จากการให้อาหารปลา 1 กิโลกรัม) มากกว่าพันธุ์ดั้งเดิม รวมทั้งมีราคาที่ถูกลง นอกจากนี้ การที่บริษัทใหญ่บางบริษัททำฟาร์มส่งเสริมในโครงการ (contract farming) เพื่อต้องการกำไรจากการขายพันธุ์ปลา อาหารปลา และขายปลาที่รับซื้อจากผู้เลี้ยง ถึงแม้การทำฟาร์มส่งเสริมนี้ผู้เลี้ยงจะไม่ต้องเผชิญปัญหาในด้านการจัดซื้อและด้านการตลาด แต่จะได้รับผลตอบแทนต่ำ เนื่องจากไม่สามารถต่อรอง

ราคาอาหารสัตว์ที่ซื้อ และราคาผลผลิตของตนเอง อีกทั้งเมื่อบริษัทเจ้าของโครงการส่งเสริมไม่ต้องการผลผลิตหรือเห็นว่าผู้เลี้ยงกลุ่มอื่นที่สามารถทำรายได้ให้กับบริษัทเจ้าของโครงการดีกว่า บริษัทก็จะไม่ส่งเสริมฟาร์มเดิมอีก ทำให้ผู้ประกอบการต้องประกอบกิจการตามฤดูกาล หรือต้องเลิกเลี้ยง ทำให้ขาดทุนในสินทรัพย์ถาวรทั้งหมดที่ลงทุนไป

ความสำคัญของการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ หากพิจารณาจากผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการประมงแล้ว ในปี พ.ศ. 2541 จังหวัดเชียงรายมีผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการประมง 149 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 6.63 ของภาคเหนือ และคิดเป็นร้อยละ 0.14 ของประเทศ ต่อมาในปี พ.ศ. 2548 จังหวัดเชียงรายมีผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการประมงเพิ่มขึ้น 389 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 11.8 ของภาคเหนือ และคิดเป็นร้อยละ 0.40 ของประเทศ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของเชียงรายเนื่องจากการขยายตัวเพิ่มขึ้น สามารถสร้างรายได้ให้ผู้ประกอบการมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549: ระบบออนไลน์)

จากสถิติของกรมประมงที่ได้จัดเก็บข้อมูลการทำฟาร์มสัตว์น้ำในภาคเหนือตอนบน จะเห็นได้ว่า อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เป็นแหล่งเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำประเภทปลาที่ใหญ่ที่สุด โดยในปี พ.ศ.2549 มีเกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงปลา จำนวน 1,717 ราย ในพื้นที่รวม 5,290.41 ไร่ สามารถผลิตปลาได้ 6,237.85 ตัน คิดเป็นร้อยละ 25.76 ของจังหวัดเชียงราย คิดเป็นร้อยละ 5.52 ของภาคเหนือ และคิดเป็นร้อยละ 1.18 ของประเทศ โดยมีมูลค่าจำหน่าย 218.32 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 27.10 ของจังหวัดเชียงราย คิดเป็นร้อยละ 5.46 ของภาคเหนือ และคิดเป็นร้อยละ 1.08 ของประเทศ (สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย, 2549ข.: ระบบออนไลน์; กรมประมง, 2551: 41) โดยปลาที่เลี้ยงส่วนใหญ่ ได้แก่ ปลาดุกและปลานิล เกษตรกรส่วนใหญ่รวมกันเป็นกลุ่ม ชมรม หรือสหกรณ์ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มตามการเลี้ยงได้ 8 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีการรวมกันเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการเลี้ยงสัตว์น้ำ และจำหน่ายผลผลิตของฟาร์มสัตว์น้ำในกลุ่มของตน โดยคิดค่าบริการจากการจัดจำหน่ายตามน้ำหนักสัตว์น้ำที่จำหน่าย กิโลกรัมละ 1 บาท ส่วนผู้ประกอบการที่มีขีดความสามารถทางการตลาด จะดำเนินการจำหน่ายด้วยตนเอง ทำให้ไม่ต้องเสียค่าบริการในการจัดจำหน่าย ทำให้ต้นทุนลดลง

อย่างไรก็ตาม จากรายงานของสำนักงานประมงจังหวัดเชียงรายทำให้ทราบว่า ในการประกอบอาชีพเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำของผู้ประกอบการในอำเภอพานที่ผ่านมา ยังคงมีปัญหาในด้านต่าง ๆ 4 ประการ คือ

1) ราคาปลาดุกต่ำ เนื่องจากขาดการบริหารจัดการด้านการวางแผนการผลิต ทำให้ทุกฟาร์มต่างมีผลผลิตออกมารวม ๆ กัน ทำให้ปริมาณปลาล้นตลาด ราคาปลาจึงตกต่ำ

2) อาหารปลามีราคาแพง เนื่องจากขาดข้อมูลราคาอาหารสัตว์น้ำของบริษัทต่างๆ อีกทั้งผู้ประกอบการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำที่มีทุนน้อย ไม่มีอำนาจต่อรองในการซื้ออาหารปลา จึงจำเป็นต้องซื้อในระบบเงินเชื่อ หรือตกในภาวะจำยอมซื้ออาหารปลาที่มีราคาสูง

3) ขาดการบริหารจัดการเงินทุนและการใช้เงินผิดประเภท เนื่องจากการกู้ยืมเงินจากภาครัฐสามารถทำได้ง่าย ผู้ประกอบการบางรายนำเงินไปใช้จ่ายส่วนตัว ทำให้เกิดภาระดอกเบี้ยส่งผลให้กำไรลดลงหรือขาดทุน อีกทั้งเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่นิยมทำบัญชีจึงไม่ทราบว่าตนเองขาดทุน และในการที่จะตัดสินใจว่าตนกำไรหรือขาดทุนนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักดูจากเงินที่เหลือจากการขายปลาหักค่าอาหาร ไม่ได้คิดค่าแรงงานของตนเอง หรือค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวร

4) ผู้ประกอบการไม่มีอำนาจในการต่อรองราคาสินค้ากับบริษัท โดยเฉพาะผู้ประกอบการในฟาร์มส่งเสริม (contract farm) ของบริษัทใหญ่จะต้องซื้ออาหารจากบริษัทนั้นในราคาที่ตกลงไว้กับบริษัท อีกทั้งบริษัทจะมาจับขายเมื่อปลาโตได้ขนาดเมื่อใดก็ได้ โดยไม่มีการประกันราคา ประกอบกับผู้ประกอบการขาดทักษะและความรู้ด้านการตลาด และไม่สนใจสืบถามข้อมูลการตลาดจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทำให้ขาดอำนาจต่อรอง (สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย, 2547: 22)

แม้ว่าปัญหาหลัก 4 ประการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นได้รับการแก้ไขและได้รับการสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากทางภาครัฐและเอกชน อาทิ หน่วยงานในกรมประมงได้จัดโครงการฝึกอบรมการเลี้ยงปลาแบบผสมผสาน การอบรมการเลี้ยงปลาน้ำจืดเชิงพาณิชย์ การฝึกอบรมหลักสูตรประมงอาสา (สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย, 2547: 41, 50, 80; สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย, 2549ก.: ระบบออนไลน์) นอกจากนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้สนับสนุนเงินลงทุนที่สามารถกู้ยืมโดยไม่ยุ่งยาก รวมทั้งภาครัฐได้ส่งเสริมเงินลงทุนประเภทอื่นแก่ผู้ประกอบการรายย่อย ไม่ว่าจะเป็นเงินกองทุนหมู่บ้าน กองทุนพัฒนาหมู่บ้านและชุมชน (SML) การรวมกลุ่มผู้เลี้ยงในรูปแบบของสหกรณ์ หรือบริษัทเอกชน ผู้ขายยาและอาหารสัตว์ให้การสนับสนุนด้านการอบรม ด้านวิธีการเลี้ยงสัตว์น้ำ และด้านสินเชื่ออาหารสัตว์ก็ตาม แต่การประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำยังคงมีปัญหาอีกมากมายที่ต้องแก้ไข

ในการแก้ไขปัญหาเพื่อความอยู่รอดของฟาร์มสัตว์น้ำดังกล่าว ผู้ประกอบการต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของฟาร์มที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาฟาร์ม โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่มีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร สามารถนำความสำเร็จหรือความล้มเหลวมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นประสิทธิภาพขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ และในการพัฒนาองค์กร มีการใช้การพัฒนาระบบในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปแบบเพื่อการวางแผน กำหนดการปฏิบัติ การควบคุมอย่างมีระบบ ยิ่ง

องค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นเท่าใด โอกาสขององค์การที่จะประสบความสำเร็จย่อมสูงขึ้นเท่านั้น (สมชาย เลิศวิเศษศิริกุล, 2541: 46; ประชา เตรรัตน์, 2530: 22-23)

เมื่อเป็นที่ประจักษ์ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์กรแล้ว การพัฒนาคน จึงเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทุกสิ่ง (Pace et al., 1991: 241) โดยเฉพาะการที่สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่หากองค์กรไม่มีการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ย่อมมีผลทำให้เกิดปัญหาในการปรับตัวของบุคลากรในองค์กร ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงงานใหม่ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานและการพัฒนาตำแหน่งของพนักงานเดิม (ประชา เตรรัตน์, 2530: 22-23) อีกทั้งในปัจจุบันโครงสร้างการบริหารหลายองค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น มีการปรับตัวรวดเร็วขึ้น การใช้ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้น และต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน (Casio, 2006: 25)

ในกลุ่มของทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร คือ บุคคลซึ่งทำหน้าที่ผู้นำในทุกระดับขององค์การโดยมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การ (วิญญู พิชกานต์, 2545: 34) และในธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำที่ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัว ผู้บริหาร ก็คือ ผู้ประกอบการนั่นเอง (ฉัตร ชำชอง, 2526: 13) และการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเป็นความจำเป็นพื้นฐานในการพัฒนาฟาร์ม เพราะเป็นที่มาของความสำเร็จของฟาร์ม สามารถสร้างรายได้ และมีความเจริญก้าวหน้ามากกว่าฟาร์มอื่นในประเภทเดียวกัน และขยายกิจการใหญ่โตขึ้นไปเรื่อยๆ แต่บางฟาร์มมีแต่ปัญหายุ่งยาก ประสบกับการขาดทุน ทั้งๆ ที่เลี้ยงสัตว์น้ำชนิดเดียวกัน เลี้ยงในบริเวณใกล้เคียงกัน และมีปัจจัยพื้นฐานที่อำนวยความสะดวกเหมือนกัน ซึ่งผลของความแตกต่างเกิดจากการที่แต่ละฟาร์มมีการบริหารจัดการฟาร์มที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างกันนี้สามารถแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือความแตกต่างในการบริหารจัดการด้านการผลิต การบริหารจัดการด้านการตลาด และการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี (ประภัสร์ ศิริสัมพันธ์นา, 2547: 16)

จากที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปเบื้องต้นได้ว่า การบริหารจัดการฟาร์มทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการผลิต การบริหารจัดการด้านการตลาด การบริหารจัดการด้านการเงิน และการบัญชี เป็นภาระหน้าที่ของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยเฉพาะฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ล้วนเป็นกิจการที่ผู้ประกอบการเป็นผู้บริหารจัดการฟาร์มด้วยตนเองทั้งสิ้น จึงถือได้ว่าการบริหารงานฟาร์มสัตว์น้ำอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์นี้เช่นกัน ดังนั้นผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติ ในด้านการบริหารจัดการด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และการบัญชีในระดับที่สามารถบริหารฟาร์มสัตว์น้ำของตนได้ ซึ่งทั้งหมดนี้รวมเรียกว่า

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ และถือเป็นหัวใจสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานฟาร์มสัตว์น้ำ แต่จากปัญหาต่าง ๆ ที่ระบุข้างต้น เป็นข้อแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการยังขาดขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มอยู่ นอกจากนี้ ผลสรุปของทีมที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจของผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงราย (ทีมเชียงราย) ก็ยืนยันไปในแนวทางเดียวกันว่า ผู้ประกอบการภาคเกษตรกรรมในจังหวัดเชียงรายยังขาดขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์ม ด้านการผลิต การตลาด การเงินและการบัญชี จึงควรอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาสถานการณ์ปัญหาที่ส่งผลในการประกอบอาชีพการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ให้ชัดเจน ถ่องแท้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาผู้ประกอบการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำได้อย่างถูกต้อง (ทีมเชียงราย ด้านเศรษฐกิจ, 2550: 4)

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยซึ่งคลุกคลีกับผู้ประกอบการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย จึงมีความเชื่อพื้นฐานในทำนองเดียวกับเหตุผลข้างต้น อีกทั้งยังมีความเชื่อว่าหากได้พัฒนาคนที่เป็นผู้ประกอบการ โดยการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ จะสามารถทำให้ฟาร์มสัตว์น้ำนั้นประสบความสำเร็จ มีผลตอบแทนที่ดี มีความก้าวหน้าและยั่งยืน นอกจากนี้ยังสามารถประเมินเบื้องต้นได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเหล่านี้เป็นผู้รักความก้าวหน้าและสามารถพัฒนาได้ อีกทั้งการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำเป็นกระบวนการที่สามารถสร้างขึ้นได้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ทั้งนี้หากผู้ประกอบการนำรูปแบบกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ ด้านการบริหารจัดการที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ เป็นที่เชื่อถือได้อย่างแน่นอนว่าทำให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการฟาร์มเพื่อเพิ่มรายได้ของตนเองและรัฐ เพราะหากการบริหารจัดการฟาร์มดี ทำให้ผู้ประกอบการมีรายได้และกำไรมากขึ้น จะสร้างความยั่งยืนให้อาชีพ และสร้างรายได้ให้ผู้ประกอบการและประเทศชาติจำนวนมาก (ฉัตร ชำชอง, 2526: 2; อุธร ฤทธิลิก, 2548: 2-3)

ในทางตรงกันข้าม หากผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะภาครัฐละเลยไม่สนใจสถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มเลี้ยงสัตว์น้ำ และไม่สนใจพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ ในขณะนี้แรงกดดันภายในประเทศจากบริษัทยักษ์ใหญ่ที่พยายามยึดครองส่วนแบ่งตลาด รวมทั้งแรงกดดันจากต่างประเทศอันเนื่องมาจากข้อตกลงเขตการค้าเสรีกับประเทศต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลให้ธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำรายย่อยไม่สามารถอยู่รอดได้ นอกจากนี้อาจทำให้ธุรกิจต่อเนื่องอื่นๆ ประสบปัญหาเป็นลูกโซ่ รวมถึงประชาชนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจดังกล่าวอาจต้องว่างงานจำนวนมาก และต้องเป็นภาระของประเทศชาติอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ดังนั้นการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องรีบดำเนินการ อนึ่ง จากการแก้ปัญหาที่ผ่านมาพบว่า ผู้ประกอบการเพียงบางคนเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ ในทางตรงข้าม ผู้ประกอบการส่วน

ใหญ่ยังไม่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ ทั้งที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน ตลาดเดียวกัน หรือบางคนอยู่ในกลุ่มเครือข่ายหรือชมรมเดียวกันกับรายที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างในด้านขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้มีความจำเป็นที่ต้องศึกษาสถานะการณ์การเลี้ยงสัตว์น้ำของอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย และขีดความสามารถในปัจจุบันด้านการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อีกทั้งควรต้องสอบถามความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการในท้องที่ ผนวกกับองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ เพื่อนำมาสร้างกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

คำถามวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ กรณีศึกษาอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีคำถามวิจัย ดังนี้

1. บริบทและความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เป็นอย่างไร โดยมีคำถามย่อยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
 - 1.1 ความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ในปัจจุบันเป็นอย่างไร
 - 1.2 ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีช่องว่างขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม เป็นเหตุให้ไม่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ ในหัวข้อใดบ้าง ต้องการพัฒนามากน้อยอย่างไร
 - 1.3 หากจะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย จะต้องคำนึงถึงปัจจัยใดบ้าง
2. ในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย จะต้องมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร
3. การพัฒนาขีดความสามารถ จะส่งผลต่อการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย อย่างไรบ้าง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยศึกษาวิจัยในประเด็น
 - 1.1 บริบทและความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ
 - 1.2 ช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์ม ของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ
 - 1.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ
2. สร้างแนวทางการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ ของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ
3. ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ เช่นกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงมหาดไทย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฯลฯ สามารถนำข้อมูลพื้นฐานการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ไปกำหนดแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย
2. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถนำแนวทางการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ไปประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการ ให้ตรงกับขีดความสามารถที่คาดหวัง
3. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถนำผลการประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการมีขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสูงขึ้น สามารถบริหารงานฟาร์มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้กิจการฟาร์มสัตว์น้ำอยู่รอดและเติบโตได้

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1. ขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ที่ส่งผลให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ โดยขีดความสามารถระดับที่ 1 เป็นขีดความสามารถในระดับต่ำสุด ขีดความสามารถระดับที่ 3 เป็นขีดความสามารถในระดับปานกลาง และขีดความสามารถระดับที่ 5 เป็นขีดความสามารถในระดับสูงสุด

2. ปัจจัยทางกายภาพของผู้ประกอบการ หมายถึง องค์ประกอบของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ที่ประกอบด้วย อายุ เพศ และการสนับสนุนของครอบครัว

2.1 อายุ หมายถึง อายุของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีหน่วยวัดเป็นปี

2.2 เพศ หมายถึง เพศของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย แยกเป็นชาย หรือหญิง

3. ปัจจัยด้านขนาดปัจจัยการผลิตของผู้ประกอบการ

3.1 พื้นที่บ่อ หมายถึง พื้นที่บ่อที่ผู้ประกอบการใช้เลี้ยงปลา มีหน่วยวัดเป็นไร่

3.2 จำนวนปลาที่เลี้ยง หมายถึง จำนวนปลาทุกชนิดที่ผู้ประกอบการเลี้ยงอยู่ในขณะที่สมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม มีหน่วยวัดเป็นตัว

3.3 จำนวนคนงาน หมายถึง จำนวนแรงงานที่ผู้ประกอบการจ้างเต็มเวลาเพื่อทำงานในฟาร์ม โดยไม่รวมสมาชิกในครอบครัว

3.4 จำนวนคนในครอบครัวที่ช่วยงาน หมายถึง จำนวนสมาชิกในครอบครัว เช่น บิดามารดา คู่สมรส บุตรหลาน ที่ช่วยทำงานในฟาร์มเต็มเวลา

4. ปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้ประกอบการ

4.1 ระดับการศึกษา หมายถึง การศึกษาในระดับสูงสุดของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

4.2 ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เป็นผู้บริหารงานฟาร์มสัตว์น้ำ มีหน่วยวัดเป็นปี

4.3 ประสิทธิภาพเข้ารับการอบรม หมายถึง จำนวนครั้งที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการทั้งการบริหารจัดการฟาร์ม หรือการบริหารจัดการกิจการทั่วไป ในปี พ.ศ.2551

5. ปัจจัยทางการรับรู้ข่าวสาร

5.1 ประเภทข่าวสารที่ได้รับ หมายถึง ประเภทของข่าวสารที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เช่น สื่อหนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร แผ่นพับ วิทยุ โทรทัศน์ บุคคล หรืออินเทอร์เน็ต เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการฟาร์มของตน

5.2 ความถี่ของข่าวสารที่ได้รับ หมายถึง จำนวนครั้งต่อเดือนที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการฟาร์มของตน

6. ความรักในการประกอบอาชีพ หมายถึง การที่ผู้ประกอบการประกอบอาชีพด้วยความชอบ ความเต็มใจ ต้องการประกอบอาชีพนี้ตลอดไป เนื่องจากเห็นว่าอาชีพนี้สามารถสร้างฐานะ เป็นที่ยอมรับของสังคม มีความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการประกอบอาชีพให้สูงขึ้น และเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง สามารถประกอบการได้ชั่วลูกชั่วหลาน

7. คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) หมายถึง คู่มือที่ประกอบด้วยหัวข้อขีดความสามารถ คำอธิบายขีดความสามารถ และแบ่งขีดความสามารถออกเป็นระดับ โดยแต่ละระดับมีคำอธิบายคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมแยกไว้อย่างชัดเจน

8. กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม หมายถึง กระบวนการที่นำมาพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ได้แก่

8.1 การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำแก่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยใช้วิธีการสอน การบอกกล่าว การยกตัวอย่าง หรือการให้ทดลองปฏิบัติในห้องเรียน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาขีดความสามารถ

8.2 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำพาผู้เข้าร่วมโครงการไปเห็นและเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความเข้าใจ สร้างทักษะ สร้างทัศนคติที่ดี และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาขีดความสามารถ

8.3 การเข้าร่วมสัมมนา หมายถึง การให้ผู้เข้าร่วมโครงการ เข้าร่วมกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อขีดความสามารถที่ต้องการพัฒนา หรือผู้ประกอบการ ฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำไปใช้ หรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถ

8.4 การเยี่ยมชมและให้คำปรึกษา หมายถึง การนำวิทยากรเข้าพบปะ ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการรายบุคคลหลังจากการฝึกอบรมเป็นระยะ เพื่อรับทราบปัญหาและ ให้คำปรึกษาเพิ่มเติมเป็นรายบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการมี ขีดความสามารถเท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง

9. ขีดความสามารถที่คาดหวัง หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สามารถส่งผลให้ ผู้ประกอบการ ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการฟาร์มได้ และเป็นเป้าหมายของการพัฒนา ขีดความสามารถ

10. ช่องว่างขีดความสามารถของผู้ประกอบการก่อนได้รับการพัฒนา หมายถึง ผลต่าง ระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถที่วัดได้จากผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ก่อนผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ

บทที่ 2

การตรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ: กรณีศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ
 - 2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านผู้นำและการบริหารจัดการ
 - 2.2 แนวคิดการบริหารจัดการทั่วไป
 - 2.3 แนวคิดการบริหารจัดการด้านการผลิต
 - 2.4 แนวคิดการบริหารจัดการการตลาด
 - 2.5 แนวคิดการบริหารจัดการด้านการเงิน
 - 2.6 แนวคิดการบริหารจัดการด้านการบัญชี
3. ขีดความสามารถและกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ
4. กระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในภาวะปัจจุบันองค์กรได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ดังนั้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีเนื้อหาในการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติ ให้บุคคลในองค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ซึ่งเนื้อหาสาระของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1) เป็นกระบวนการเพิ่มพูนและปรับปรุงขีดความสามารถของกำลังคนในองค์กร ทั้งความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลนั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเหมาะสมกับหน้าที่และความ

รับผิดชอบของตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (ชาญ สวัสดิ์สาตี, 2539: 14)

2) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร ใช้ความรู้ทางเทคนิคต่างๆ ตามความสามารถในการแก้ไขปัญหา และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน (วิน เชื้อ โพธิ์หัท, 2537: 23)

3) เป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพ การปรับตัว และการคิดริเริ่มของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยผ่านกระบวนการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนา เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพ และเมื่อดำเนินการแล้ว สามารถวัดผลได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงเรื่องดังกล่าวไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ เพียงใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรอบต่อไป (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, 2539: 81)

4) กระบวนการที่เป็นระบบ และต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกการปฏิบัติในด้านต่างๆ ที่จะทำให้คนในองค์กรมีความสุข สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และได้ทำให้งานที่ตนรับผิดชอบและผลงานขององค์กรโดยรวมประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ชาติชาย ณ เชียงใหม่, 2534: 23)

5) การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น (Gilley และ Egglan, 1992: 13)

6) การพัฒนาภารกิจในงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติ หรือรวมเรียกว่าขีดความสามารถ (Casio, 2006: 6)

จากการให้ความหมายของนักวิชาการของไทยและต่างประเทศสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่กำหนดเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ พฤติกรรม หรือรวมกันเรียกว่าขีดความสามารถ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรทำงานอย่างมีความสุข สามารถทำงานได้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ กระบวนการพัฒนาดังกล่าวจะต้องสามารถวัดผลได้ว่ามีการพัฒนาขีดความสามารถหรือไม่ เพียงใด เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาในรอบต่อไป โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Gilley and Egglan (1992: 14) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการพัฒนา 3 ส่วน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยการปรับปรุงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้น

ผลผลิตของทรัพยากรมนุษย์และผลผลิตขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวประกอบด้วย การพัฒนาบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร กล่าวคือ

1) การพัฒนาบุคคล (individual development) เป็นการมุ่งเน้นพัฒนาความรู้ ทักษะ และทักษะใหม่ๆ รวมทั้งพฤติกรรมที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

2) การพัฒนาสายอาชีพ (career development) มุ่งเน้นการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติ เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

3) การพัฒนาองค์กร (organization development) มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาขององค์กร ด้วยวิธีใหม่ๆ และสร้างสรรค์ โดยพยายามปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการการบริหาร และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน ทำให้องค์กรปรับตัวได้ด้วยตนเอง

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการพัฒนาคนเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทุกๆ สิ่งที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจพื้นฐานหรือแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเข้าใจความเป็นมนุษย์ได้อย่างแท้จริง โดย Pace et al. (1991: 241) ได้เสนอแนวคิดพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1) ความมีคุณค่าของปัจเจกบุคคล (worth of individual) การตระหนักและยอมรับว่าปัจเจกบุคคลเป็นเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและปัจจัยในการกำหนดคุณภาพขององค์กร

2) บุคลากรเป็นทรัพยากรขององค์กร (employee as resource) ทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ จึงต้องมีการเตรียมบุคลากรทั้งทักษะและความคิดเพื่อให้พร้อมสำหรับงานในอนาคต

3) คุณภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงาน (quality work environment) ทั้งในด้านสภาวะแวดล้อม ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ ต้องได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอ

4) ความพึงพอใจของบุคลากร (employee satisfaction) องค์กรที่ดีต้องใส่ใจในการสร้างความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีในการทำงานแก่บุคคลในองค์กร บุคคลจะประสบความสำเร็จในงานมาจากความพอใจในงานที่บุคคลนั้นกระทำอยู่

5) ความต้องการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning need) บุคคลไม่ได้เข้าสู่องค์กรพร้อมความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง องค์กรจำเป็นต้องมีการเพิ่มความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง

6) ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (change opportunities preparation) การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและความต้องการทรัพยากรที่จำเป็น ก่อให้เกิดความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในส่วนต่างๆ ขององค์การ

7) ขยายมุมมองในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (broad scope of HRD) ไม่ใช่เพียงการฝึกอบรม แต่ครอบคลุมถึงความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์และศักยภาพของมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญในทุกระดับขององค์การ

ด้วยแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531: 6) ได้สรุปถึงสาเหตุที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเนื่องจาก

1) ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ต่างๆ ขององค์การ ได้ทันที

2) บุคคลเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การแล้ว ย่อมเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การ จะต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

นอกจากนี้ ยำนวนย แสงสว่าง (2544: 154) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเพราะปัญหาของพนักงานในด้านต่างๆ ดังนี้

1) มีความสับสน เนื่องจากขาดความรู้ และความสามารถไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ

2) มีการลาออกเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

3) เกิดแรงจูงใจจากการแข่งขันการจ้างงานทั้งในและต่างประเทศ

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการหลายท่านให้ข้อสรุปเกี่ยวกับเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ (นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, 2534: 24; สมคิด ทองใบ, 2538: 3; กฤษดา กาญจนวิสุทธิเดช, 2538: 17)

1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะ ที่พนักงานกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ เมื่อมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หรือเมื่อจะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในอนาคต

2) เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และการแก้ไขสถานการณ์ และมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น

3) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในเรื่องทั่วไป ไม่จำกัดว่าอยู่ในวิชาการแขนงใดหรือของหน้าที่ใด ทั้งนี้ เพื่อให้มีความทันสมัย

4) เพื่อพัฒนาบุคลิกลักษณะและท่าทางที่เป็นคุณลักษณะส่วนตัว

5) เพื่อมีการรับรู้ด้วยตนเอง (self awareness) ถึงการปรับปรุงแก้ไขความรู้ในการปฏิบัติงานของตนในแต่ละระดับ ที่เกี่ยวกับความเข้าใจในกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ

6) เพื่อจูงใจ (motivation) ให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น เพราะหากบุคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงาน แต่ขาดการจูงใจในการทำงาน ก็จะไม่สามารถนำความรู้และทักษะมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

1.3 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นวัตถุดิบที่สำคัญขององค์การ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

1) ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่สำคัญขององค์การในการนำความสำเร็จ หรือความล้มเหลวมาสู่องค์การรวมทั้งประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ยิ่งองค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นเท่าใด โอกาสขององค์การที่จะประสบความสำเร็จย่อมสูงขึ้นเท่านั้น (ประชา เตรีตน์, 2530: 22-23) จึงถือได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ที่มีผลต่อการอยู่รอดขององค์การ (สมชาย เลิศวิเศษธีรกุล, 2541: 46)

2) จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ในปัจจุบัน ทำให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อเอาชนะคู่แข่งทางการตลาด (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549: 7; Casio, 2006: 11) ซึ่งการแข่งขันนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะ เนื่องจากความต้องการการอยู่รอดขององค์การ (สมชาย เลิศวิเศษธีรกุล, 2541: 46)

ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีจะช่วยทำให้บุคคลทำงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น แต่ทั้งพนักงานและผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Ferris และ Buckley, 2002: 8-12) นี้ นอกจากแนวโน้มประชากรที่อัตราการเกิดลดลง ทำให้แนวโน้มของคนวัยทำงานในอนาคตมีลดลง จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถดำรงตนให้อยู่รอด และยังคงแบกภาระผู้สูงอายุที่พ้นวัยทำงานอีกด้วย (Casio, 2006: 130)

1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการฝึกอบรม

Heneman (1980: 331) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคลากรขององค์การไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการระบุถึงปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ

2) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อแก้ปัญหาความต้องการในการพัฒนาที่จะมีมากเกินไปที่จะจัดการได้ทั้งหมดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งจำเป็นต้องมี

3) การคัดเลือก ออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำบุคลากรที่เหมาะสมเข้าสู่การพัฒนาในกิจกรรมที่วางแผนไว้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ

4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประโยชน์ในการออกแบบการพัฒนาในครั้งต่อไป

1.5 ความจำเป็นของการฝึกอบรม

เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ และเสริมสร้างคนให้มีคุณค่าที่สุดของสังคม เป็นกำลังสร้างงาน เพิ่มผลผลิตให้แก่หน่วยงาน โดยอาศัยความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งทัศนคติที่ดีจากสิ่งนั้นที่มีต่อการทำงาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงานและสังคมโดยรวม (ประหยัด จิระวรพงศ์, 2538: 63) รวมทั้งช่วยให้ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้ที่มีประสบการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งทางคุณภาพและปริมาณงาน รู้จักการใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานได้ดี ทั้งนี้อาจสรุปถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมีดังนี้

1) ด้านการบริหาร

1.1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีการทำงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น เพราะการฝึกอบรมที่ได้รับ ย่อมกระตุ้นความสนใจในการทำงานของพนักงานให้มีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น เมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น จะทำให้เห็นความผิดถูกในการปฏิบัติงานชัดเจนขึ้น และนำไปสู่การแก้ไขข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

1.2) ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงานลง งานไม่ติดขัด หยุุดชะงัก และดำเนินงานไปอย่างเรียบร้อย เพราะทุกคนเข้าใจงานดี

1.3) ทำให้การควบคุมลดลง ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีจะสามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมน้อยลง

1.4) ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กรในด้านความมั่นคง คือสามารถคัดเลือกจากบุคคลในตำแหน่งรองลงไปที่ผ่านการอบรมแล้วมาทดแทนตำแหน่งที่ขาด ในด้านความยืดหยุ่น สามารถสับเปลี่ยนเพิ่มลดกำลังแรงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานที่ ต้องการแรงงานแทนหากองค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในทางธุรกิจ

1.5) ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น เพราะบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมรู้สึกและเข้าใจถึงการปฏิบัติงานได้อย่างดีและถูกต้อง (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2529: 56)

2) ด้านการเงิน

2.1) ลดการสิ้นเปลืองต่างๆ ลง ซึ่งได้แก่ การขาดงานน้อยลง งานเสียน้อยลง อัตราการหมุนเวียนของแรงงานไม่มาก

2.2) พนักงานในองค์กรมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถมีผลผลิตมากขึ้น

3) ด้านบุคลากร

3.1) ทำให้ขวัญของพนักงานดีขึ้น คนงานที่ทำงานอย่างมีความรู้ ถูกวิธี ย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง ทางด้านกำลังใจในการทำงาน สำหรับพนักงานที่เข้าใหม่ก็มีความสุขที่จะทำงาน เพราะได้รับการฝึกอบรมมาก่อน จึงไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้เอง (เสนาะ ดิยาว์ และคณะ, 2527: 51)

3.2) พนักงานมีทักษะที่มีประโยชน์และมีคุณค่า ซึ่งมีผลทำให้พนักงานมีความมั่นคงในงาน และทำให้มีคุณสมบัติที่จะเลื่อนขึ้นตำแหน่งงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมบุคลากรมีความจำเป็นสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อสนองความต้องการขององค์กร เนื่องจากการฝึกอบรมสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมหลายๆ ด้าน ทั้งในด้านค่าใช้จ่าย เวลา การใช้สถานที่ และทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทันสมัยกับภาวะการณ์ปัจจุบัน สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ได้ในทันที การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ที่ดีกว่าวิธีอื่นๆ และ ยังเหมาะสมกับงานเฉพาะอีกด้วย

1.6 กระบวนการฝึกอบรม

สำหรับกระบวนการในการฝึกอบรมนั้น นักวิชาการแต่ละคนก็อาจกำหนดไว้แตกต่างกันบ้าง แต่โดยส่วนรวมแล้วกระบวนการในการฝึกอบรมนั้น ก็มักจะครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้ (Anthony et al., 2002: 326-328; Bohlander and Snell, 2004: 291-292)

1) การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยจะต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนเสียก่อนว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเพราะอะไร จำเป็นจะต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมหรือไม่ จึงจะชี้ชัดลงไปได้ว่า จำเป็นจะต้องใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอันจะนำไปสู่การทำงานที่เกิดประสิทธิผลมากที่สุด สำหรับขั้นตอนในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น อาจพิจารณาได้ดังนี้

1.1) การวิเคราะห์องค์การหรือระบบ โดยเริ่มจากการพิจารณาวัตถุประสงค์ของ องค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการพิจารณาแนวโน้มทั้งหลายที่จะมีส่วนกระทบต่อ วัตถุประสงค์ ทั้งนี้ การวิเคราะห์องค์การมีผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรมขององค์กร โดยเฉพาะ เมื่อถูกละเลย นอกจากนี้ ยังจะต้องวิเคราะห์ความขัดแย้งและปัญหาอื่นๆ เพื่อจะได้รู้ถึงบรรยากาศ ของการทำงานและแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ทั้งนี้เพราะปัญหาบางปัญหานั้น ไม่อาจแก้ไขได้ด้วยวิธีการ ฝึกอบรม หากใช้เวลาส่วนใหญ่กับการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหานั้นแล้ว ย่อมจะไร้ผลและ สูญเปล่าโดยสิ้นเชิง ยิ่งไปกว่านั้นเพื่อให้โครงการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง จำเป็น จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีส่วนกระทบต่อการฝึกอบรม ได้แก่ผลกระทบทางด้าน กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อีกด้วย

1.2) การวิเคราะห์งาน โดยจะต้องพิจารณาว่างานนั้นมีภาระหน้าที่ และความ รับผิดชอบประการใด มีการแบ่งขั้นตอนการทำงานอย่างไรบ้าง และแต่ละขั้นตอนมีวิธีการทำงาน อย่างไร และแต่ละขั้นตอนนั้นต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์มากน้อย เพียงใด ต้องใช้เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องยนต์ประเภทใด รวมทั้งผลกระทบของสิ่งแวดล้อมและ สภาพการทำงาน การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการ ปฏิบัติงาน เพื่อทราบว่าการนั้นต้องการคนประเภทไหน และคนนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติอย่างไร จึงจะทำงานนั้นได้ผลดีที่สุด

1.3) การวิเคราะห์ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละ หน้าที่ โดยวิเคราะห์ว่าคนที่ทำงานนั้นๆ อยู่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติได้ระดับ กับความต้องการของงานนั้นๆ หรือไม่ หากบุคลากรมีความแตกต่างในด้านความรู้ความสามารถ ก็ ควรฝึกอบรมให้มีความรู้ทัดเทียมกัน เพื่อที่จะได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม การวิเคราะห์องค์การ หรือระบบ การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ โดยการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้จัดการฝึกอบรมทราบว่าจะเริ่มการฝึกอบรมที่ไหน และมีจุดมุ่งหมายปลายทางของโครงการฝึกอบรมนั้นๆ ในด้านใดบ้าง ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่คิดจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้ว่าโครงการฝึกอบรมต้องการให้เขาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านใดบ้าง รวมทั้งระดับของพฤติกรรมที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย เกี่ยวกับเรื่องนี้ Laird (1978: 104) ตั้งข้อสังเกตว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดีนั้นควรมีลักษณะดังนี้

2.1) วัตถุประสงค์ที่ชี้ให้เห็นการกระทำที่สามารถสังเกตเห็นได้ (an observable action)

2.2) เป็นวัตถุประสงค์ที่ต้องมีเกณฑ์การวัด ที่สามารถวัดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านนั้นๆ ได้ (a measurable criterion)

2.3) เป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดเงื่อนไข หรือสภาพที่สามารถปฏิบัติได้จริง (the conditions of performance)

โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในโครงการฝึกอบรมนั้น ก็มักจะกำหนดให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเกิดการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ คือ ด้านความรู้ (knowledge) ด้านทักษะ (skill) และด้านทัศนคติ (attitude)

3) การกำหนดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม หลักสูตรมีความสำคัญเป็นอย่างมากจะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ หรือทักษะ หรือทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากโครงการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านใดด้านหนึ่ง การกำหนดหลักสูตรจะต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเพิ่มพูนความรู้ หากต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนด้านทักษะหรือทัศนคติ ก็จำเป็นจะต้องจัดหลักสูตรให้แตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์นั้นๆ

4) การกำหนดจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือขนาดของห้องฝึกอบรม จากผลการวิจัยของนักวิชาการด้านฝึกอบรมพบว่า ขนาดของห้องฝึกอบรมหรือจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หากมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจ ขนาดของห้องหรือจำนวนของผู้ได้รับการฝึกอบรมมากหรือน้อยนั้น ผลที่ได้รับจะไม่แตกต่างกันมากนัก แต่หากต้องการเพิ่มพูนทักษะหรือต้องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในระดับสูง

จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีจำนวนไม่มากนัก ประมาณ 5-7 คน และถ้าต้องการให้มีการฝึกทักษะขั้นสูงหรือให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติระดับสูงมากๆ จำเป็นจะต้องให้มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมน้อยที่สุด หากเป็นไปได้ควรฝึกเป็นรายบุคคล (Davies, 1992: 131)

5) การเลือกวิทยากรเพื่อการฝึกอบรม บทบาทของผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากรนับเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ดังนั้น การจะเลือกวิทยากรจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบที่สุดเท่าที่จะมากได้ ซึ่งอาจต้องคำนึงถึงพื้นฐานทางการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะและทัศนคติต้องเหมาะสม และสอดคล้องกับวิชาที่จะต้องฝึกอบรม ทั้งนี้ เพราะวิทยากรที่มีประสบการณ์มากๆ นั้น จะสามารถเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมแต่ละประเภทและแต่ละรายวิชาอีกด้วย

6) การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องแสงเสียง เอกสาร สิ่งพิมพ์ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรม ซึ่งอาจได้แก่ โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ ได้แก่ แผ่นใส สไลด์ เครื่องฉายแผ่นใส วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ หรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ เป็นเครื่องช่วยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ล้วนมีส่วนสำคัญที่จะทำให้โครงการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สภาพห้องฝึกอบรมที่เหมาะสม เช่น มีอุณหภูมิพอเหมาะ มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้อื่นๆ ครบถ้วนตามความจำเป็น และควรจัดให้เรียบร้อย เพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปด้วยดี

7) การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรมได้มากกว่าและรวดเร็วกว่าวิธีการอื่นๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกเทคนิคการฝึกอบรมนั้นมีมากมายหลายประการ ซึ่งอาจได้แก่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหาวิชาของหลักสูตรในการฝึกอบรม ระดับของการฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และอื่นๆ ได้มีนักวิชาการด้านการฝึกอบรมได้เสนอให้แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมไว้ต่างๆ เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ Davies (1992: 131)

(1) เทคนิคที่ผู้สอนหรือวิทยากรมีบทบาทมากหรือค่อนข้างมากกว่าผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือ ที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบเผด็จการ (autocratic styles) หรือ ที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเทคนิคการฝึกอบรมที่ถือผู้สอนหรือวิทยากรเป็นศูนย์กลาง (teacher-centered styles) ซึ่งอาจได้แก่ การบรรยาย การสาธิต การสอนแนะ และบทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น

(2) เทคนิคที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้ามามีบทบาทมาก หรือมากกว่าผู้เป็นวิทยากร หรือที่เรียกว่าเทคนิคการฝึกอบรมแบบให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เข้าไปมีบทบาทร่วมในกระบวนการฝึกอบรมมาก (permissive styles) ซึ่งอาจได้แก่ เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม บทบาทสมมติ กรณีศึกษา

เกม การระดมสมอง การศึกษาตามลำพัง กลุ่มที่ปราศจากผู้นำหรือเทคนิคการฝึกอบรมโดยกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น (Davies, 1992: 177-178)

Laird (1978: 104) ได้แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงทั้งเนื้อหาวิชาว่าผู้สอนเป็นผู้พิจารณากำหนด หรือผู้เรียนเข้ามามีบทบาทในการกำหนด และในขณะเดียวกันก็ได้คำนึงถึงลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้รับการฝึกอบรมหรือผู้เรียนมีมากน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

- (1) ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาวิชา โดยผู้เรียนมีบทบาทเพียงเพียงได้ฟังและดูเท่านั้น ซึ่งได้แก่ การบรรยาย การอ่านตามที่ได้รับมอบหมาย การสาธิตโดยผู้สอน
- (2) ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาวิชา โดยผู้เรียนมีบทบาทเพียงได้ดู และมีการเคลื่อนไหว ซึ่งได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรมที่เรียกว่าทัศนศึกษา
- (3) ผู้สอนมีส่วนกำหนดเนื้อหาวิชาและค่อยๆ ลดบทบาทลง จนกระทั่งเป็นผู้เรียนได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาวิชา และผู้เรียนได้มีโอกาส พูด เขียน และโต้ตอบ ได้แก่ แบบเรียนสำเร็จรูป การอภิปรายกลุ่ม
- (4) ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาวิชา แต่ผู้เรียนมีโอกาสเข้าไปเป็นผู้กระทำการ ได้แก่ การสาธิตโดยผู้เรียน และการฝึกปฏิบัติจริง
- (5) ผู้สอนมีบทบาทในการกำหนดเนื้อหาวิชาบางส่วน บทบาทที่สำคัญเป็นของผู้เรียน และผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าไปมีบทบาทร่วมในการตัดสินใจ และการใช้วิจรรณญาณด้วย ได้แก่ การระดมสมอง การฝึกปฏิบัติในเวลาจำกัด การทำงานเป็นทีม การเล่นเกม และการแสดงบทบาทสมมติ เป็นต้น

8) การจัดฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่นำเอาหลักสูตรและทรัพยากรต่างๆ ดังกล่าวไปปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของการอบรมนั้นๆ ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะต้องชี้แจงหลักสูตรของการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เห็นภาพรวมของการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร และเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญของหลักสูตรนั้นๆ ซึ่งอาจมีกิจกรรมหลายพฤติกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักมักคุ้นกันและกัน บางครั้งอาจมีการทดสอบก่อนเริ่มการฝึกอบรม เพื่อที่จะได้รู้ว่าแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เกี่ยวกับหลักสูตรประการใดบ้าง นอกจากนี้ ยังเป็นการอำนวยความสะดวกแก่วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดูแลความเรียบร้อยและความสะดวกในห้องฝึกอบรมด้วย การสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีอิสรภาพในการแสดงออกได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมนั้น ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของโครงการฝึกอบรม กล่าวคือ หากโครงการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่

แตกต่างกัน เช่น ด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ย่อมต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่แตกต่างกันด้วย (เพ็ชรี ระบุวิเชตร, 2550: 87; ชูชัย สมितिไกร, 2548: 14)

9) การประเมินผลการฝึกอบรม อาจทำได้ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมสิ้นสุดลง เพื่อทราบว่าโครงการฝึกอบรมสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ อาจทำการประเมินผลโดยวัดความเที่ยง (reliability) และความตรง (validity) หรือโดยวิธีการวิจัยหรือการวิจัยเชิงประเมินผล (evaluation research) หรืออาจทำการประเมินผลโดยวิธีวิจัยเชิงทดลอง (experimental research) ก็อาจจะให้ผลที่เชื่อถือได้ และเที่ยงตรงสูงมากยิ่งขึ้น

10) การติดตามผล หมายถึง การติดตามการทำงานของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม เมื่อกลับไปทำงานดั้งเดิมสักระยะหนึ่ง อาจจะครึ่งปี หรือ 1 ปี ก็ได้ และได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และได้นำเอาผลของการฝึกอบรมไปใช้ได้มากน้อยเพียงใดในชีวิตการทำงานจริงๆ ของเขา เป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์กรมากน้อยเพียงใด และอาจจะถามความเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วว่าสมควรจะปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม และการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมอย่างไร เป็นต้น

11) การส่งผลการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมไปยังผู้ผ่านการฝึกอบรม และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรม เพื่อว่าจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านผู้นำและการบริหารจัดการ

2.1.1 ความหมายของการบริหารจัดการ คือ กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ผ่านกระบวนการวางแผน ควบคุม ดูแล ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา รวมถึงการตรวจสอบและตรวจรายงาน เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ด้วยความภูมิใจของบุคลากรทุกคนในองค์กร (William, 2007: 4; Schermerhorn et al., 2004: 15) Dessler, 2004: 2-3; ธิติภพ ชยสวัสดิ์, 2547: 9)

2.1.2 ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการบริหารงาน โดยทั่วไป ประกอบด้วย ทรัพยากรกำลังคน (man) เงินทุน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และวิธีการหรือความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ (management) โดยปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารมีรายละเอียดดังนี้ (วิญญู พิชกานต์, 2545: 5)

1) ทรัพยากรกำลังคน (man) หมายถึง ทรัพยากรกำลังแรงงานและกำลังความคิด ที่ได้จากบุคคลต่างๆ ที่ทำงานอยู่ในองค์กรตั้งแต่ระดับปฏิบัติจนถึงผู้บริหารสูงสุด ในการจัดการถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด บริหารยากที่สุด มีความผันแปรตลอดเวลา

2) เงินทุน (money) หมายถึง ปัจจัยที่ใช้สำหรับจัดหาทรัพยากรอื่นมาสนับสนุนการดำเนินงานของกิจการ เงินทุนจะได้มาจากเจ้าของและจากรายได้ในการประกอบการ ทั้งนี้ การบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดการประหยัด สามารถสร้างสภาพคล่อง และสร้างความมั่นคงแก่กิจการได้

3) วัตถุดิบของ (material) หมายถึง ทรัพยากรหรือวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อจำหน่าย

4) การบริหารจัดการ (management)

2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหาร

1) ทฤษฎีลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) จากผลการวิจัยของ Stogdill (1974: 81) ที่ได้แบ่งงานวิจัยเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกระหว่าง ค.ศ. 1904 – 1947 ช่วงที่สองระหว่าง ค.ศ. 1948 – 1970 ผลการวิจัยในช่วงแรกพบว่า ผู้นำที่มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการจัดระเบียบงาน และดำเนินการจนงานสำเร็จนั้น จะมีความฉลาด มีความรู้ลึกไวก่อความต้องการและความตั้งใจของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์อย่างดี พร้อมทั้งมีอุปนิสัยที่จำเป็น เช่น ความรับผิดชอบ (responsibility) ความคิดสร้างสรรค์ (initiative) ความมุ่งมั่น (persistence) และความมั่นใจในตัวเอง (self – confidence) อีกด้วย

สำหรับผลการวิจัยในช่วงที่สองพบว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบงาน และความกระฉับกระเฉงในการให้ความร่วมมือ โดยมีแรงผลักดันอันแรงกล้าต่อความรับผิดชอบ และการทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวาและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าประสงค์ อาจหาญและริเริ่มในการแก้ปัญหา มีแรงผลักดันในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสถานการณ์ทางสังคม เชื่อมั่นในตนเอง และมีเอกลักษณ์ส่วนตัว เต็มใจรับผลกระทบจากการตัดสินใจและการกระทำ พร้อมในการควบคุมความเครียด พร้อมทั้งจะทนต่อความอึดอัดและความล่าช้า สามารถในการกระตุ้นพฤติกรรมผู้อื่น และสามารถจัดโครงสร้างระบบสังคมตามที่ต้องการ

คุณลักษณะทั้งสองประการข้างต้น จะช่วยแยกแยะระหว่างผู้นำจากผู้ไม่ใช่ผู้นำ และผู้นำที่มีประสิทธิผลจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล และ ผู้นำระดับสูงจากผู้นำระดับต่ำ โดย Stogdill ได้อธิบายว่า เมื่อพิจารณาคุณลักษณะดังกล่าว แยกทีละคุณลักษณะ ปรากฏว่า มีระดับความเชื่อมั่นที่ดีในการทำงานบุคคลที่กำลังแสวงหาตำแหน่งผู้นำ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโอกาส ทั้งนี้เพราะการพิจารณาเพียงแค่มียุทธลักษณะภาวะผู้นำต่างๆ นั้น ยังไม่พอ และไม่ได้ประกันว่าจะเป็นผู้นำที่ดีได้เสมอไป

จำเป็นต้องอาศัยจังหวะและเวลาที่เหมาะสม คือ อยู่ถูกที่และถูกเวลาด้วย โดยข้อสรุปที่ปลอดภัยที่สุดจากการศึกษาคุณลักษณะ และบุคลิกภาพภาวะผู้นำก็คือ บุคคลที่มีพลัง (energy) แรงผลักดัน (drive) ความเชื่อมั่นในตัวเอง (self – confidence) และความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ (determination to succeed) จะเป็นผู้นำ และมุ่งพยายามที่จะได้ตำแหน่งภาวะผู้นำ

2) ทฤษฎีแห่งสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Situational Theories of Leadership) กล่าวว่า ผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีระบบจากสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์หนึ่งได้ เพื่อความเหมาะสมทั้งสถานที่และเวลา โดยในปัจจุบัน นักวิทยาศาสตร์สังคมมีฉันทามติว่า ทักษะภาวะผู้นำและความรู้ความสามารถนั้นไม่ได้ถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างปาฏิหาริย์เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ อีกทั้งความรู้ความสามารถกลุ่มเดียวกัน ไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เพราะสถานการณ์ที่ต่างกัน ก็ต้องใช้ภาวะผู้นำที่ต่างกันด้วย

2.1.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บริหาร คือ บุคคลซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำในทุกระดับขององค์การมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้จะอาศัยให้ผู้อื่นเป็นผู้ทำหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้ภารกิจต่างๆ เสร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้้องค์การแต่ละประเภทจะมีพื้นฐานและลักษณะแตกต่างกันไป แต่บุคคลซึ่งทำหน้าที่บริหารต้องเป็นผู้รับบทบาทคล้ายคลึงกัน (วิญญูพิชกานต์, 2545: 34; ชัยยศ สันตวงษ์, 2546: 21-22) อันประกอบไปด้วย

1) การเป็นนักคิดวิเคราะห์ที่มีความสามารถในการคิด และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างทั่วถึงและต้องหาหนทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2) เป็นนักประนีประนอม รู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ สามารถหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่จะนำไปสู่ปัญหาขององค์การ

3) เป็นผู้นำที่มีความสามารถ สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการร่วมมือ สามารถเอาชนะใจคน รู้จักวิธีจูงใจ

4) กระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นหนึ่งในกระบวนการบริหาร แบ่งตามระยะการตัดสินใจ 6 ระยะ คือ

4.1) ระยะของการตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องมีการตัดสินใจ (recognition of need for a decision) เนื่องจากการดำเนินงานมีปัญหา ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้น นักบริหารที่ดีควรมีการสืบเสาะหาปัญหาหรือแนวโน้มที่จะเกิดปัญหาอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเนิ่นๆ ไม่ลุกลามหรือสะสมจนยากแก่การแก้ไข โดยการค้นหา

ปัญหาส่วนใหญ่ได้มาจากกระบวนการรายงานผลและระบบการควบคุมซึ่งอาจปรากฏอาการออกมา เช่น ยอดขายลดลง หรือต้นทุนสูงขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงต่อไปให้ได้

4.2) ระยะเวลาของการกำหนดวัตถุประสงค์ (identification of objectives) เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ช่วยให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์คือนอกจากจะช่วยลดความขัดแย้ง ความสับสน และประหยัดเวลาแล้ว ยังช่วยบอกทิศทางของทางเลือกที่จะนำมาแก้ปัญหาได้อีกด้วย

4.3) ระยะเวลาของการแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสม (search for reasonable alternatives) ในความเป็นจริงแล้ว องค์กรไม่สามารถหาทางเลือกได้ทุกทาง เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลาและเงินทุน ผู้บริหารจึงควรรหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะหาได้ เนื่องจากทางเลือกแต่ละทางอาจมีความขัดแย้งและไม่สอดคล้องกัน

4.4) ระยะเวลาของการประเมินทางเลือก (evaluation of alternative) เป็นการเปรียบเทียบผลที่จะได้รับในแต่ละทางเลือก โดยการใช้ทฤษฎีการตัดสินใจมาประกอบในการพิจารณาเนื่องจากทางเลือกมีมากมายและผลที่คาดว่าจะได้รับก็มีหลากหลายเช่นกัน อย่างไรก็ตามการประเมินทางเลือกต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านเวลาและค่าใช้จ่ายด้วย

4.5) ระยะเวลาของการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (selection of the best alternative) โดยทางเลือกที่เลือกนั้นจะต้องสอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดภายใต้ข้อจำกัดเวลาและค่าใช้จ่ายด้วย

4.6) ระยะเวลาของการนำทางเลือกไปปฏิบัติ (implementation) ควรมีการวางแผนการปฏิบัติตามแนวทางที่เลือกไว้ กำหนดผู้รับผิดชอบ วิธีการปฏิบัติ กำหนดระยะเวลา และให้มีการจัดทำรายงานและทบทวนความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง จนงานสำเร็จลุล่วง

2.1.5 คุณลักษณะของผู้ประกอบการหรือผู้จัดการฟาร์มที่ดี ผู้ประกอบการที่สามารถดำเนินงานฟาร์มได้เป็นอย่างดีนั้น ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ (ฉัตร ชำชอง, 2526: 33-35) 1) มีความชำนาญจากการผ่านงานฟาร์มมาก่อนแล้ว 2) มีความชอบและความรักในการทำงานฟาร์ม 3) มีความรู้เรื่องเครื่องกลไกสมัยใหม่ ทั้งนี้ไม่จำเป็นจะรู้ในระดับวิศวกร หรือช่างเครื่องยนต์ แต่ก็ควรรู้ว่าเครื่องจักรนั้น ใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และมีสมรรถนะเป็นอย่างไร 4) มีความรู้ด้านการเลี้ยง เช่น ควรรู้จักชนิดพันธุ์ และอาหารที่ใช้เลี้ยงสัตว์ 5) ต้องเป็นนักธุรกิจที่ดีโดยต้องรู้จักการบัญชีอย่างง่ายและควรมีความรู้เกี่ยวกับการตลาด เพื่อจะได้ขายสินค้าของตนให้ได้ผลดีที่สุด 6) ควรรู้แหล่งของเงินทุน และสามารถประมาณการได้ว่ากิจการต้องลงทุนเท่าไรและควรจะใช้ดอกเบี้ยในอัตราใด 7) ควรรู้เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนและการจัดการฟาร์ม มิฉะนั้น

ฟาร์มของผู้ประกอบการ ก็จะไม่มีประสิทธิภาพดีเท่าที่ควร 8) มีความสามารถในการบริหาร ควบคุม และเข้าใจแรงงาน 9) มีการศึกษาขั้นพื้นฐานดี 10) มีความสามารถทั้งในการขายและการซื้อ 11) รู้จักใช้ประโยชน์ของข่าวสาร ราชการ หรืออื่น ในการมองเห็นเหตุการณ์ภายนอก

2.2 แนวคิดการบริหารงานทั่วไป

2.2.1 การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ กระบวนการบริหารตามหลักของ Harold D. Koontz (วิญญู พิชกานต์, 2545: 51-52) ได้สรุปถึงหน้าที่ของผู้บริหารขององค์การ 5 ประการ คือ

1) หน้าที่วางแผน (planning) เป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุดหน้าที่ของผู้จัดการ เพราะเป็นหน้าที่ที่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ต้องดำเนินการภายในหน่วยงานขององค์การ ทุกหน่วยต้องดำเนินการภายใต้แผนที่กำหนด โดยแผนงานขององค์การธุรกิจแบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ แผนการผลิต แผนการตลาด และแผนการเงินและการลงทุน ซึ่งการกำหนดแผนต้องดำเนินการภายใต้นโยบายของเจ้าของกิจการ เป้าหมายที่เจ้าของกิจการต้องการ สถานการณ์แวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ และข้อพิจารณาในด้านความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

2) หน้าที่บริหารองค์การ (organizing) คือ การจำแนกและแบ่งงานแต่ละหน่วยงานขององค์การธุรกิจรวมทั้งกำหนดลักษณะการทำงานของหน่วยงานต่างๆ และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การบริหารองค์การธุรกิจด้วยกิจกรรม 2 ประการ ดังนี้ 2.1) กำหนดโครงสร้างองค์การ (structuring) จัดกลุ่มงาน (grouping work) เพื่อบรรลุผลการทำงานมีประสิทธิภาพของการผลิต และ 2.2) ประสานการทำงานของแต่ละหน่วยงานในองค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (integrating)

3) หน้าที่การบริหารบุคลากร (staffing) ได้แก่การเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ความสามารถเหมาะสมกับงาน หน้าที่การบริหารบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 3 ประการ ดังต่อไปนี้ 3.1) กำหนดคุณสมบัติของผู้ทำงาน (determining personal need) โดยจำแนกและเลือกแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ ตามคุณสมบัติของผู้ทำงานที่กำหนดไว้ 3.2) เลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน (selecting personal) โดยจำแนกและเลือกแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ ตามคุณสมบัติของผู้ทำงานที่กำหนดไว้ และ 3.3) พัฒนาบุคลากร (developing personal) โดยการเพิ่มโอกาสให้บุคคลในองค์การได้พัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนประสบการณ์ตามความต้องการขององค์การ

4) หน้าที่อำนวยความสะดวก (directing) คือ หน้าที่บริหาร กระตุ้น สนับสนุนให้คำปรึกษา ประสานงาน ให้เกิดการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ประการ

ดังต่อไปนี้ 4.1) มอบหมายงาน (assigning) กำหนดงานที่รับผิดชอบ หรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างให้กับผู้ได้บังคับบัญชา 4.2) กระตุ้นให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (motivation) เพื่อชักนำให้เกิดการปฏิบัติงานในระดับที่ยอมรับได้ ตามมาตรฐานของการทำงานที่กำหนดไว้ 4.3) ติดต่อสื่อสารทุกระดับ (communication) เพื่อถ่ายทอดนโยบาย ความคิดเห็น ข้อมูลไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน และรับทราบข้อมูล ความคิด ความต้องการ และปัญหาจากผู้ปฏิบัติงาน

5) หน้าที่ควบคุมการดำเนินงาน (controlling) คือ หน้าที่กำกับดูแลการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้ได้ผลงานของบุคลากรบรรลุผลได้ตามที่กำหนด หน้าที่ดังกล่าวประกอบด้วยกิจกรรม 3 ประการ ดังต่อไปนี้ 5.1) กำหนดมาตรฐานของผลงาน (establishing standard) กำหนดเกณฑ์วัดความสามารถจากความสำเร็จของการทำงานตามวัตถุประสงค์ 5.2) ประเมินสมรรถภาพการทำงานของบุคคล (measuring performance) โดยทำแผนการตรวจสอบสมรรถภาพ และ 5.3) แก้ไขการดำเนินงานที่ผิดพลาด (taking corrective an action) เพิ่มสมรรถภาพการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของควมมีประสิทธิภาพ

2.2.2 การตัดสินใจของผู้จัดการฟาร์มอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งตามประเภทการตัดสินใจ 4 ประการ (สมศักดิ์ เพียบพร้อม, 2530: 10) คือ

1) การตัดสินใจด้านการผลิตและการตลาด โดยตัดสินใจในด้านการผลิตได้แก่ การตัดสินใจว่าจะผลิตอะไร (what to produce?) ผลิตมากน้อยแค่ไหน (how much to produce?) และผลิตอย่างไร (how to produce various products?) ส่วนการตัดสินใจด้านการตลาด เช่น ควรจะซื้อหรือขายเมื่อไร ที่ไหน อย่างไร

2) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงเรื่องเวลาและความบ่อยครั้ง (strategic and tactical decisions) การตัดสินใจที่เรียกว่า strategic นั้น เป็นการตัดสินใจที่ต้องใช้เวลาใคร่ครวญ หรือไตร่ตรองมาก เนื่องจากการตัดสินใจดังกล่าวมีผลกระทบต่อธุรกิจฟาร์มทั้งหมดติดต่อกันเป็นเวลานาน เช่น การตัดสินใจซื้อที่ดินมาใช้ในการทำฟาร์ม การตัดสินใจขุดบ่อปลา เพราะการตัดสินใจดังกล่าวจำเป็นต้องใช้เงินทุนมาก จึงจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบและใช้เวลา ไม่สามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วได้ ส่วน tactical decision ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ผู้จัดการฟาร์มสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องเสียเวลาไตร่ตรองมาก เนื่องจากว่าเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และผู้จัดการมีความคุ้นเคยกับปัญหาหรือเหตุการณ์นั้นๆ อยู่แล้ว เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนผสมของอาหารสัตว์ หรือเมื่อปลาเกิดโรค จะรักษาอย่างไร เหล่านี้เป็นต้น

3) การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับเรื่องเทคโนโลยี เช่น ควรสัตว์น้ำพันธุ์ใหม่ที่ให้ผลผลิตสูงดีหรือไม่ ราคาของผลผลิตและปัจจัยการผลิต สถาบันหรือ นโยบายของรัฐบาล

4) การตัดสินใจในการจัดการฟาร์มขึ้นอยู่กับหน่วยธุรกิจฟาร์มว่าดำเนินธุรกิจฟาร์มอยู่ในขั้นไหน (stage of farm development)

การจัดการฟาร์มนั้นจำเป็นต้องคำนึงสภาพการดำเนินธุรกิจของฟาร์มนั้นๆ ว่าอยู่ขั้นไหนบ้าง ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 3 ขั้นตอนคือ ขั้นแรกเป็นการเริ่มต้นใหม่ในการดำเนินธุรกิจฟาร์ม (beginning farm) ขั้นที่สองเป็นขั้นหรือช่วงที่ได้ดำเนินธุรกิจฟาร์มมาแล้วและกำลังเจริญรุดหน้า (undergoing growth) ด้วยดี และขั้นหรือช่วงสุดท้ายของวัฏจักรของหน่วยธุรกิจฟาร์ม คือ การเปลี่ยนเจ้าของธุรกิจฟาร์มโดยการ โอนกรรมสิทธิ์ให้ผู้รับมรดกหรือผู้ที่จะมารับช่วงการทำธุรกิจฟาร์มเนื่องจากเจ้าของฟาร์มมีอายุมากขึ้นหรือสุขภาพไม่ดี ลักษณะและวิธีการจัดการฟาร์มจึงต้องแตกต่างกันออกไปตามขั้นหรือช่วงของวัฏจักรของหน่วยธุรกิจฟาร์ม ซึ่งมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแตกต่างกันออกไป เช่น หน่วยธุรกิจฟาร์มที่กำลังอยู่ในขั้นเริ่มประกอบธุรกิจฟาร์ม มีจุดมุ่งหมายสร้างความมั่นคงและฐานะของฟาร์มให้ดีขึ้น โดยพยายามสะสมผลกำไรและการลงทุนตลอดจนปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจฟาร์ม ส่วนหน่วยธุรกิจฟาร์มที่กำลังดำเนินธุรกิจเจริญรุดหน้าด้วยดีก็จะพิจารณาการขยายขนาดธุรกิจ จะคำนึงถึงเรื่องการสะสมทุนน้อยลง อาจจะพิจารณาขายทรัพย์สินบางอย่าง หรือการกู้ยืมจากสถาบันการเงินมาเพิ่มเติมหรือขยายขนาดธุรกิจและเพื่อรักษาระดับการเจริญก้าวหน้าของธุรกิจฟาร์มไว้ ส่วนหน่วยธุรกิจฟาร์มที่ขั้นหรือช่วงสุดท้ายของวัฏจักรของธุรกิจฟาร์ม ก็จะเปลี่ยนเป้าหมายเดิมการดำเนินธุรกิจฟาร์มมาเป็นเพื่อการพักผ่อนมากขึ้นและเตรียมการ โอนธุรกิจให้ผู้อื่นต่อไป

2.2.3 การบริหารตามแนวคิดเชิงระบบ โดยมององค์การธุรกิจเป็นระบบ ซึ่งปกติระบบมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ (ชัยยศ สันตวิญญ์, 2546: 6-7) 1) มีขอบเขตของระบบแน่ชัด 2) มีระบบย่อย (subsystem) อยู่ภายในระบบใหญ่ 3) ระบบย่อยต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน (interaction)

แนวความคิดเชิงระบบสามารถนำมาใช้ศึกษาได้ 2 แนวทาง คือ 1) ระบบเปิด (open system) โดยมองระบบที่ทำการศึกษากเป็นระบบเปิดที่นำเอาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การที่มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาพิจารณาด้วย 2) ระบบปิด (closed system) โดยมองระบบที่ทำการศึกษากเป็นระบบปิด ไม่ได้นำเอาปัจจัยภายนอกองค์การมาพิจารณา แต่หากพิจารณาเฉพาะปัจจัยภายในขององค์การเท่านั้น ระบบจึงมีลักษณะหยุดนิ่งอยู่กับที่ (static)

การบริหารการผลิตสามารถนำแนวความคิดเชิงระบบมาใช้ในการศึกษาระบบการผลิตได้ โดยใช้ตัวแบบระบบเปิดมาพิจารณาระบบการผลิตในวงกว้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตรวมไปถึงหน้าที่อื่นภายนอกที่เกี่ยวข้อง ส่วนตัวแบบระบบปิดนำมาใช้

พิจารณาเฉพาะระบบการผลิตในวงแคบที่จำกัดอยู่เฉพาะขอบเขตหน้าที่ภายในระบบเองโดยมีข้อสมมุติฐานไม่นำปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้ง่ายต่อการศึกษา แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้วปัจจัยภายนอกย่อมมีความเกี่ยวข้องและจำเป็นต้องนำเข้ามาพิจารณาเป็นระบบเปิดด้วย การพิจารณาจึงจะมีความสมบูรณ์

เนื่องจากระบบการผลิต (production system) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยที่ใส่เข้าไปในระบบ การแปรสภาพโดยกระบวนการผลิตในระบบ และปัจจัยที่ออกมาจากระบบเป็นผลผลิต ดังนั้น การบริหารระบบการผลิต จึงเป็นการบริหารระบบที่มีการใช้ทรัพยากรเพื่อดำเนินงาน โดยแปรสภาพปัจจัยที่ใส่เข้าไป (input) เป็นวัตถุดิบ ลูกค้า หรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่มาจากระบบอื่น ออกมาเป็นผลผลิต (output) ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานประกอบไปด้วยสิ่งที่เรียกว่า 5 Ps ได้แก่ คน (people) โรงงาน (plants) ชิ้นส่วน (parts) กระบวนการ (processes) และระบบการวางแผนและการควบคุม (planning and control system) ส่วนผลผลิตอาจอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์หรือบริการก็ได้ ดังนั้นระบบการผลิตอาจนำมาใช้กับองค์การที่เป็นกิจการผลิต กิจการบริการ องค์การที่มุ่งหวังกำไรและไม่มุ่งหวังกำไรก็ได้

2.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการงานขององค์การ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ตามรายละเอียดดังนี้ (ธิติกพ ชยธวัช, 2547: 44-49)

1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เป็นแรงกดดันที่อยู่ภายนอกซึ่งมีแรงกดดันทั่วไป ไม่เจาะจงต่อองค์การ โดยทั่วไปนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การในระยะยาว ประกอบด้วย

1.1) แรงกดดันทางการเมืองและกฎหมาย เป็นผลกระทบจากการเมืองการบริหารของรัฐบาล ข้อกำหนดและกฎหมายต่างๆ ตลอดจนการกำหนดนโยบายของรัฐบาลซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลและองค์การ ผู้บริหารต้องรู้ความเป็นไปของสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เพื่อจะได้ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ

1.2) แรงกดดันทางเศรษฐกิจ จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ราคายาได้ของประชากร ผลผลิตส่วนรวมของประเทศ การว่างงาน การผลิต การจำหน่าย การบริโภค ฯลฯ

1.3) แรงกดดันทางเทคโนโลยี เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้ทันสมัยกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการ

บริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนการพัฒนาทางเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงในอุปกรณ์ใหม่ๆ และ ขั้นตอนการผลิตและการบริหารใหม่ๆ

1.4) แรงกดดันทางสังคมและวัฒนธรรมจากภายนอก เป็นการคิดและการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มบุคคลและสังคม ประกอบด้วย ค่านิยมทัศนคติ ความต้องการ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของสังคมซึ่งองค์การเกี่ยวข้องอยู่ เช่น สิทธิมนุษยชน แนวโน้มการศึกษา และสถาบันทางสังคม ตลอดจนรูปแบบและลักษณะของประชากรและแรงกดดันจากต่างประเทศที่อาจมากระทบต่อกิจการ เช่น การขึ้นลงของค่าของเงิน การแข่งขันในธุรกิจระหว่างประเทศ ตลอดจนเหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับการเมืองระหว่างประเทศ

2) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่ใกล้ชิด และมีอิทธิพลต่อองค์การมากที่สุด สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ (อิทธิพล ชยธวัช, 2547: 45-49) คือ

2.1) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ โดยการที่คู่แข่งใหม่เข้ามาแย่งลูกค้านั้น จะทำให้ยอดขายและกำไรของธุรกิจลดลง

2.2) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้ขายปัจจัยการผลิตมักมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตซึ่งทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้น หากผู้ขายปัจจัยการผลิตเปลี่ยนแปลงราคาปัจจัยการผลิตจะมีผลกระทบต่อต้นทุนของผู้ผลิต และมีผลกระทบต่อราคาสินค้าด้วย

2.3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ เป็นอุปสรรคที่สำคัญมาก โดยเฉพาะในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำซึ่งผู้บริโภคไม่มีอำนาจซื้อ ดังนั้นถึงแม้ว่าต้นทุนสินค้าบางชนิดจะสูงขึ้น ผู้ผลิตยังจำเป็นต้องรักษาระดับราคาเดิม เนื่องจากหากขึ้นราคาอีก จะยิ่งทำให้ขายสินค้าน้อยลง นอกจากนี้ผู้ซื้อยังมีทางเลือกที่จะใช้สินค้าของคู่แข่งรายอื่นที่มีราคาใกล้เคียงกันอีกด้วย

2.4) อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทดแทน ผลิตภัณฑ์หรือบริการของกลุ่มคู่แข่งจะเป็นทางเลือกสำหรับลูกค้าในการซื้อ ยังมีจำนวนของสินค้าทดแทนมากเท่าใด ถ้าไร ส่วนเกินก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงเปลี่ยนอุปสรรคเป็นโอกาส โดยธุรกิจจะต้องพยายามสร้างคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

2.5) ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม ในแต่ละอุตสาหกรรมจะมีการแข่งขันกันมากขึ้น จึงทำให้ยอดขายและกำไรลดลง

3) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เป็นแรงกดดันภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อองค์การและการทำงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย

3.1) เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น ในธุรกิจขนาดย่อมจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการบริหารขององค์กรทั้งหมด เมื่อองค์การขยายเติบโตขึ้น ความจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการลงทุนก็จะสูงขึ้นด้วย ดังนั้นเจ้าของกิจการจึงมีความจำเป็นต้องจำหน่ายหุ้นให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น ซึ่งจะทำให้มีผู้ถือหุ้นเข้ามาเกี่ยวข้องหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรด้วย

3.2) คณะกรรมการบริหาร จะมาจากการสรรหาและเป็นตัวแทนของเจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการดังกล่าวเป็นผู้ที่ควบคุมการบริหารอย่างแท้จริง โดยเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหาร ซึ่งบางครั้งอาจเป็นผู้ถือหุ้นด้วยก็ได้

3.3) พนักงาน เป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานหรือลูกจ้างนั่นเอง

3.4) วัฒนธรรมองค์กรหรือวัฒนธรรมบริษัท เป็นระบบการปฏิบัติตามค่านิยม ความเชื่อถือ ซึ่งพัฒนาขึ้นภายในองค์กรและชักนำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

3.5) หน้าที่งานต่างๆ ขององค์กร เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การผลิต การบัญชี การเงิน ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การจัดซื้อ การวิจัยและการพัฒนา

3.6) ระบบการบริหารจัดการ จะเกี่ยวข้องกับการวางระบบการบริหารจัดการที่องค์กรนำมาใช้ในการบริหาร

3.7) โครงสร้างขององค์กร เป็นรูปแบบของการจัดวางแผนภูมิเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และอำนาจหน้าที่ที่จะทำให้งานสามารถดำเนินการไปได้

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจ (SWOT Analysis) นั้น วิทยุ พิชกานต์ (2545: 138-140) ได้อธิบายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจ ไว้ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (strengths & weaknesses analysis) หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในองค์กร หรือ สิ่งที่องค์กรพัฒนาขึ้นหรือกระทำขึ้นและสามารถควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ โดยสิ่งเหล่านี้สามารถเป็นไปได้ทั้ง จุดอ่อนหรือจุดแข็งขององค์กร ดังนี้

1.1) จุดแข็ง (strengths) หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในองค์กร หรือ สิ่งที่องค์กรกระทำขึ้น เป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้โดยสิ่งนั้นเป็นไปในทิศทางสนับสนุนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

1.2) จุดอ่อน (weakness) หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในองค์กรหรือสิ่งที่ยังต้องการกระทำขึ้น เป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้โดยสิ่งนั้นเป็นไปในทิศทางที่กีดขวางองค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือสร้างความเสียเปรียบในการแข่งขัน

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ (opportunities & threats analysis) คือการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (external environments) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่อยู่ภายนอกองค์กร หรือสิ่งที่ยังต้องการไม่ได้พัฒนาขึ้นหรือไม่ได้กระทำขึ้นเอง ดังนั้นองค์กรไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ สิ่งแวดล้อมภายนอก (external environments) ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมภายนอกแบบจุลภาค ประกอบด้วย ตลาด ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต คนกลาง การแข่งขันและคู่แข่ง และ สิ่งแวดล้อมภายนอกแบบมหภาค คือ การเปลี่ยนแปลงในด้านประชากร เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย ตลอดจนสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ โดยสิ่งแวดล้อมภายนอกแบบจุลภาคและมหภาคสามารถเป็น ได้ทั้ง โอกาสและอุปสรรคของกิจการ

2.1) โอกาส (opportunities) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไปในทิศทางที่สนับสนุนองค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.2) อุปสรรค (threats) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงในทิศทางที่กีดขวางองค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือสร้างความเสียเปรียบในการแข่งขัน

ในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำนั้น การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อกิจการ มีหลายประการ ดังนี้ (อุธร ฤทธิสิทธิ์, 2548: 17)

1) การเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด ราคาผลผลิตสัตว์น้ำ และปัจจัยการผลิตมีผลมาจาก การเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์และอุปทานของผลผลิตและปัจจัยการผลิต

2) การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยีมีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิต หรือประหยัดเวลาและต้นทุนในการทำฟาร์มสัตว์น้ำ

3) การเปลี่ยนแปลงด้านสถาบัน กฎหมาย และนโยบายของรัฐมีผลกระทบทั้งในแง่บวก หรือลบต่อธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ

4) การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับมนุษย์และสังคม เช่น การรวมตัวของหน่วยธุรกิจฟาร์มในรูปแบบกลุ่ม หรือสหกรณ์การประมง เพื่อสร้างอำนาจต่อรอง หรือการขยายขนาดธุรกิจฟาร์มขององค์การธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำขนาดใหญ่ ล้วนมีผลกระทบทำให้ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของฟาร์มขนาดเล็กลดลง

5) สถานการณ์สภาพแวดล้อมที่ปรากฏปัญหาหาลพิษรุนแรงมากขึ้น ก่อผลกระทบต่อการผลิตสัตว์น้ำมากขึ้น ต้องเพิ่มต้นทุนในการควบคุมสภาพแวดล้อมของการผลิตมากขึ้น

2.3 แนวคิดการบริหารจัดการด้านการผลิต

องค์การธุรกิจโดยทั่วไปประกอบด้วยหน้าที่หลักทางธุรกิจ 3 หน้าที่ ได้แก่ หน้าที่ด้านการตลาด การผลิต และการเงิน โดยทั้ง 3 หน้าที่ล้วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตาม องค์การธุรกิจที่มีความสลับซับซ้อนก็อาจมีหน้าที่อื่นเพิ่มเติม เช่น หน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านระบบข่าวสาร หน้าที่การผลิตจึงถือเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักที่สำคัญทางธุรกิจที่จำเป็นต้องมี การตัดสินใจในระบบการผลิตจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน้าที่อื่น และองค์การโดยรวม หน้าที่การบริหารการผลิตเป็นกระบวนการ (process) วางแผน การปฏิบัติการ และควบคุมการดำเนินงาน ไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารการผลิตจึงเป็นการวางแผน ปฏิบัติการและควบคุมการดำเนินงานระบบการผลิตไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด คือ มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (ชัยยศ สันตวงษ์, 2546: 2)

2.3.1 ความหมายของการบริหารการผลิต การบริหารการผลิตสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภค คือการจัดหาและจัดสรรทรัพยากรไปในระบบการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะแข่งขันในตลาดได้ คำนิยามการบริหารการผลิตกำหนดได้ดังนี้

ชัยยศ สันตวงษ์ (2546: 2-3) สรุปว่าการบริหารการผลิต คือ การออกแบบการดำเนินงาน และการปรับปรุงระบบการผลิตที่ก่อให้เกิดสินค้าและบริการ การบริหารการผลิตเป็นเรื่องการจัดการระบบการผลิตเท่านั้น แตกต่างจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (operation research) และศาสตร์การจัดการ (management science) ที่เป็นวิธีการของตัวแบบการตัดสินใจเชิงปริมาณสามารถนำไปใช้ตัดสินใจในศาสตร์ทุกแขนงไม่เฉพาะแต่แขนงธุรกิจเท่านั้น เช่น เศรษฐศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ การทหาร เป็นต้น การบริหารการผลิตแตกต่างจากวิศวกรรมอุตสาหกรรม (industrial engineering) เนื่องจากวิศวกรรมอุตสาหกรรม เป็นเรื่องเฉพาะเทคนิคการผลิตทางวิศวกรรม และมีกรอบของการทำงานภายในโรงงานเท่านั้น ในขณะที่การบริหารการผลิตเป็นเรื่องการบริหารการผลิตโดยเชิงรวม และมีขอบเขตการตัดสินใจด้านบริหารจัดการใน 3 ระดับ คือ การตัดสินใจระยะยาวที่เป็นเรื่องการวางแผนกลยุทธ์การผลิตระยะยาว การตัดสินใจระยะปานกลางด้านเทคนิคการทำงาน (tactical) และการตัดสินใจวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานระยะสั้น

2.3.2 ความจำเป็นที่ต้องมีการศึกษาการบริหารการผลิต เหตุที่ต้องมีการศึกษาการบริหารการผลิต เนื่องจากความจำเป็น 4 ประการ (ชัยยศ สันตวงษ์, 2546: 3) ดังนี้ 1) เป็นหน้าที่หลักที่สำคัญหน้าที่หนึ่งในสามหน้าที่หลักขององค์การ ซึ่งแต่ละหน้าที่ล้วนมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน 2) เพื่อให้รู้วิธีการผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) ระบบการผลิตเป็นระบบที่มีเงินลงทุนสูง และเป็นต้นทุนหลักในต้นทุนรวม จึงควรมีการบริหารจัดการสรรทรัพยากร

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4) เพื่อให้ผู้บริหารการผลิตเข้าใจหน้าที่ของนักบริหารที่องค์กร
กระบวนการวางแผนจัดองค์การ สรรหาบุคลากร สั่งการ และควบคุมในกิจกรรมการผลิต

2.3.3 เป้าหมายการบริหารการผลิต แนวความคิดการบริหารการผลิตแบบเดิม คือ การ
ผลิตสินค้าไว้เพื่อขาย โดยมุ่งบริหารการผลิตให้ได้สินค้าและบริการออกสู่ตลาด การกำหนดราคามักจะกำหนดจากต้นทุนการผลิตบวกกำไรที่ต้องการ ผู้บริโภคมักจำยอมที่ต้องซื้อสินค้าเนื่องจากมี
ทางเลือกน้อย เพราะการแข่งขันทางธุรกิจมีน้อย แต่ปัจจุบันแนวความคิดการบริหารการผลิตได้
เปลี่ยนไปเป็นการผลิตสินค้าอย่างไรเพื่อให้ขายได้ โดยมุ่งบริหารการผลิตให้ได้สินค้าและบริการที่
ตรงตามข้อกำหนด ตรงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ราคาและคุณภาพสินค้าจะถูกกำหนดโดย
ผู้บริโภคในตลาด ผู้ผลิตจะต้องปรับบริการต้นทุนการผลิตให้ได้ตามเงื่อนไขที่กำหนด

ชัยยศ สันตวงษ์ (2546: 14-15) กล่าวเพิ่มเติมว่า เนื่องจากตลาดมีการแข่งขันรุนแรง มี
ผู้ผลิตหลายรายกระจายอยู่ทั่วไป การบริหารการผลิตในปัจจุบันจึงมีเป้าหมายอยู่ 7 ประการด้วยกัน
คือ 1) ผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของตลาด 2) คุณภาพของสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐาน
ตรงตามข้อกำหนดลูกค้า 3) ต้นทุนสินค้าและบริการต้องต่ำพอที่จะแข่งขันในตลาดได้ 4) การตรง
ต่อเวลาในการส่งมอบสินค้าและให้บริการ 5) ความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานในองค์กร
6)ขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กร 7) จรรยาบรรณในการทำธุรกิจที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม
และสิ่งแวดล้อม

2.3.4 การเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ถือเป็นจุดมุ่งหมายหลักของ
ผู้บริหารการผลิตที่ต้องใส่ใจและทำการผลิตให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่ง ธิติภาพ ชยธวัช (2547:
28-29) ได้อธิบายการเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ไว้ดังนี้

1) การเพิ่มผลผลิต (productivity) เป็นการวัดที่สรุปถึงปริมาณและคุณภาพการ
ทำงาน โดยการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือเป็นอัตราส่วนระหว่างผลผลิต และปัจจัยนำเข้าภายใน
ช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และคุณภาพที่กำหนดตามสมการ

$$\text{การเพิ่มผลผลิต} = \frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ปัจจัยนำเข้า}}$$

ฉะนั้น การเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น สามารถทำได้ 3 วิธี คือ ก)เพิ่มผลผลิต แต่ใช้ปัจจัย
นำเข้าเท่าเดิม ข) ลดปัจจัยนำเข้า แต่ยังรักษาผลผลิตเท่าเดิม และ ค)เพิ่มผลผลิตและลดปัจจัยนำเข้า
เพื่อให้ได้อัตราส่วนที่ดีขึ้น

ดังนั้น กิจการใช้ปัจจัยนำเข้าหลายชนิด เช่น แรงงาน วัตถุดิบ เงินทุน จึงมีความ
พยายามเพิ่มผลผลิตโดยการปรับปรุงโปรแกรมการเพิ่มผลผลิต โดยแนวคิดของ Peter F. Drucker

กล่าวว่า การสร้างโอกาสที่ยิ่งใหญ่ในการเพิ่มผลผลิตจะเกิดขึ้นจากความรู้ในการทำงาน และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการ จึงอาจกล่าวได้ว่าการเพิ่มผลผลิตเกิดจากประสิทธิผล และ ประสิทธิภาพจากการทำงานของแต่ละบุคคลและองค์การ

2) ประสิทธิผล หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การ ประสิทธิผลจึงมุ่งทำให้เกิดการทำสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right things)

3) ประสิทธิภาพ เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อย ที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมายคือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า ทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (doing thing right)

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า การเพิ่มผลผลิต จะต้องใช้วิธีการ ที่ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย หรือประสิทธิผล

2.3.5 กลยุทธ์การผลิต (operations strategy) ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่ไร้พรมแดน และ กำลังก้าวสู่ระบบการค้าเสรีที่นับวันเต็มไปด้วยการแข่งขันที่รุนแรงส่งผลกระทบต่อธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ องค์การจึงต้องมีการปรับตัวและเสาะหากกลยุทธ์เพื่อสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา กลยุทธ์การผลิตเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การได้ ซึ่งการบริหารโดยนำเอากลยุทธ์มาใช้นั้นได้รับการ ประยุกต์มาจากยุทธศาสตร์ที่ใช้ในกองทัพ นั่นคือ วิธีการที่จะเอาชนะข้าศึกในทางธุรกิจ หมายถึง วิธีการที่จะเอาชนะคู่แข่งนั้นเอง

กลยุทธ์การผลิต หมายถึง การคิดหาวิธีการที่จะออกแบบ ดำเนินการและปรับปรุง ระบบการผลิตให้ได้สินค้าและบริการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด การคิดหาวิธีการนี้เป็น กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การอย่างมีขั้นตอน (ชัยยศ สันตวงษ์, 2546: 13-14) ดังนี้

1) กำหนดเป้าหมายขององค์การ และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความสำเร็จ เป้าหมายขององค์การอาจมีหลายเป้าหมายก็ได้ แต่ควรมีเป้าหมายที่เด่นชัดอย่างน้อย 1 หรือ 2 เป้าหมาย เช่น การสร้างความมั่งคั่งให้กับเจ้าของ ความอยู่รอดของธุรกิจและการครองส่วนแบ่ง ตลาด

2) ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี คุณลักษณะตลาด ค่านิยม ความต้องการของลูกค้า เพื่อศึกษาโอกาส (opportunities) และข้อจำกัด (threats) ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจ

3) ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร วิเคราะห์ขีดความสามารถที่องค์กรมีอยู่ ทั้งด้านนโยบาย แผนงาน ทรัพยากร เทคโนโลยี และการบริหารจัดการ เพื่อศึกษาจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness) โดยนำมาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

4) ค้นหาทางเลือกและเลือกกลยุทธ์ โดยนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาประเมินเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่เลือกควรใช้ประโยชน์จากโอกาสและจุดแข็ง และพยายามหลีกเลี่ยงข้อจำกัดและจุดอ่อนที่มีอยู่ และจะต้องนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

2.3.6 การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด เนื่องจากการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดเป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการผลิต และถือเป็นหน้าที่หลักหน้าที่หนึ่งของกิจการ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการแข่งขันทางธุรกิจที่พยายามนำเอาขีดความสามารถและจุดแข็งของระบบการผลิตมาใช้ผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย ทั้งนี้ ชัยยศ สันตวิงษ์ (2546: 15) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยความสำเร็จที่ช่วยให้ระบบการผลิตเอาชนะการแข่งขันการผลิตในธุรกิจได้ มี 4 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ 1) คุณภาพ (quality) ต้องได้มาตรฐาน 2) สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแง่คุณภาพการออกแบบตัวสินค้า 3) คุณภาพต้องมีความสม่ำเสมอตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบไว้ และ 4) ต้องมีคุณภาพในกระบวนการผลิตหรือบริการ

นอกจากนี้ การผลิตสินค้า นอกจากให้ได้ตามความต้องการของตลาดแล้ว ยังต้องคำนึงถึง 1) ต้นทุน (cost) ต้องต่ำพอที่จะกำหนดราคาจำหน่ายแข่งขันในตลาดได้ เป็นการช่วยเพิ่มอุปสงค์ของลูกค้า และเพิ่มกำไรให้กิจการ 2) ความน่าเชื่อถือ (dependability) การส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าต้องตรงต่อเวลา รวดเร็ว โดยเฉพาะสินค้าที่มีเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สินค้าที่เป็นฤดูกาล และสินค้าแฟชั่น 3) ความยืดหยุ่น (flexibility) ในการปรับเปลี่ยนการผลิตผลิตภัณฑ์ เปลี่ยนแปลงการออกแบบ ความยืดหยุ่นในกำลังผลิตที่จะลดลงหรือเร่งอัตราการผลิตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอุปสงค์ของลูกค้า

2.3.7 ทักษะที่นักบริหารการผลิตควรมี นักบริหารการผลิตนอกเหนือจากต้องมีหน้าที่บริหารการผลิตและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์แล้ว นักบริหารการผลิตที่ประสบความสำเร็จควรมีทักษะอื่น และควรมีความเข้าใจในสิ่งสำคัญ 3 ประการ (ชัยยศ สันตวิงษ์, 2546: 2) คือ

1) กระบวนการผลิต กระบวนการผลิตเป็นกระบวนการต่อเนื่องของระบบย่อยที่เกี่ยวข้องกัน การตัดสินใจระบบย่อยใดในกระบวนการผลิตจะมีผลกระทบต่อระบบย่อยอื่นด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบในการผลิตย่อมส่งผลกระทบต่อเครื่องจักรที่ใช้ผลิต

นอกจากนี้ ยังอาจส่งผลกระทบต่อแผนกหน้าที่อื่นด้วย เช่น การกำหนดราคาขายของฝ่ายตลาด การบันทึกต้นทุน การผลิตของฝ่ายบัญชี เป็นต้น นักบริหารการผลิตจึงควรที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิต

2) หลักการผลิต (production principles) นักบริหารการผลิตต้องเผชิญกับการแก้ปัญหาการผลิตอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ควรต้องมีความเข้าใจหลักการผลิตและวิธีการแก้ปัญหาการผลิตที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถวิเคราะห์และใช้ประสบการณ์ในการนำเอาหลักการผลิตมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหาได้

3) เครื่องมือในการวิเคราะห์ การผลิตเป็นระบบที่มีความสลับซับซ้อน การใช้ประสบการณ์และกฎเกณฑ์อย่างง่าย ๆ อาจไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา เนื่องจากในช่วงที่ผ่านมา มีการพัฒนาเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ มากมายที่นำมาใช้แก้ปัญหาการผลิต เช่น การควบคุมกระบวนการผลิตเชิงสถิติ การกำหนดตารางเวลาทำงาน และตัวแบบการตัดสินใจต่างๆ นักบริหารการผลิตจำเป็นต้องมีทักษะและมีความเข้าใจในเครื่องมือต่างๆ เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์และแก้ปัญหการผลิต

2.3.8 ความรู้ในการผลิตสัตว์น้ำและการเลือกทำเลที่ตั้งฟาร์ม เป็นเรื่องสำหรับผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำต้องทราบแม้จะไม่ได้เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ เนื่องจากผู้ประกอบการต้องเป็นผู้วางแผน สั่งการ และควบคุมการผลิต จึงควรมีความรู้ในหลักการปฏิบัติไว้บ้าง ดังนี้ 1) การเลือกทำเลเพื่อเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ 2) การเลือกชนิดสัตว์น้ำที่ควรเลี้ยง 3) การขุดและเตรียมบ่อ 4) การเตรียมน้ำ 5) การคำนวณปริมาณลูกสัตว์น้ำที่ปล่อย 6) การเตรียมน้ำก่อนปล่อยลงบ่อ 7) วิธีการปล่อยลูกสัตว์น้ำ 8) การให้อาหาร 9) การลดต้นทุนอาหาร 10) โรค ศัตรู และการรักษา 11) การควบคุมคุณภาพน้ำ 12) ภัยธรรมชาติ 13) การจับและขนส่งเพื่อจำหน่าย (ประเทือง เชาววันกลาง, 2536: 4; อนุรักษ์ พ่วงผล, 2543: 6; คณะอนุกรรมการฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรหลังการพักชำระหนี้จังหวัดเชียงราย, 2546: 7; สุทธิชัย ปทุมล่องทอง (2548: 41)

2.3.9 การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า ได้แก่การบริหารสินค้าคงเหลือ ซึ่งสินค้าคงเหลือประกอบด้วย วัตถุดิบ งานระหว่างทำ และสินค้าสำเร็จรูป สินค้าคงเหลือถือเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีความสำคัญต่อสภาพคล่องและมีมูลค่าการลงทุนเป็นจำนวนมากที่ธุรกิจจำเป็นต้องมีไว้เพื่อทำการผลิตหรือจำหน่าย ถึงแม้สินค้าคงเหลือมีสภาพคล่องน้อยกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนชนิดอื่น แต่สินค้าคงเหลือสามารถทำกำไรให้กับธุรกิจ ในขณะเดียวกัน สินค้าคงเหลือก็ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายได้เช่นกัน ซึ่งได้แก่ 1) ต้นทุนของสินค้า ประกอบด้วยตัวสินค้าที่มีมูลค่าต้องใช้เงินลงทุน อีกทั้งยังรวมค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าหีบห่อ ค่าขนส่งเข้า ค่าประกันภัย และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อหรือสั่งผลิต เช่นค่าโทรศัพท์ โทรสาร ค่าใช้จ่ายในการทำ

เอกสารตลอดกระบวนการสั่งซื้อ ซึ่งถ้าสั่งซื้อบ่อย ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อย่อมมีมูลค่าสูงไปด้วย

3) ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือ ประกอบด้วยค่าเช่าโกดัง ค่าไฟฟ้าและน้ำประปา ค่าพนักงานดูแล ค่าขนส่งเคลื่อนย้ายระหว่างเก็บรักษา รวมทั้งต้นทุนจากการที่เกิดของเสียหายในระหว่างการเก็บด้วย เป็นต้น 4) ค่าใช้จ่ายจากการขาดแคลนสินค้าคงเหลือ ประกอบไปด้วยกำไรที่ขาดหายไปเนื่องจากไม่มีสินค้าจำหน่าย การเสียค่าปรับเมื่อส่งสินค้าให้ลูกค้าไม่ทันตามสั่ง การซื้อสินค้าที่แพงกว่า จากที่อื่นมาทดแทน เป็นต้น ทั้งนี้การบริหารสินค้าคงเหลือ สามารถทำได้โดย

1) การกำหนดขนาดของสินค้าคงเหลือ ควรคำนึงถึงปัจจัยดังนี้ 1.1) ยอดขาย ถ้ากิจการมียอดขายสูงสินค้าคงเหลือต้องมีมาก หากยอดขายต่ำ การลงทุนในสินค้าคงเหลือย่อมต่ำตามไปด้วย การลงทุนในสินค้าคงเหลือจะกำหนดตามยอดขายเพื่อให้มีสินค้าเพียงพอสำหรับขาย ซึ่งในบางกิจการ ฤดูกาลหรือเทศกาลจะเป็นตัวกำหนดปริมาณสินค้าคงเหลือด้วย 1.2) ระยะเวลาในการสั่งซื้อ หากสินค้ามีระยะเวลาในการสั่งซื้อนาน กิจการจำเป็นต้องเก็บสินค้าไว้จำนวนมาก เพื่อให้มีปริมาณเพียงพอสำหรับขายให้ลูกค้าโดยไม่ขาดช่วง 1.3) อายุสินค้า หากเป็นสินค้าเน่าเสียง่าย หรือล้าสมัย หรือตกทุนเร็ว กิจการก็ไม่ควรเสี่ยงเก็บสินค้าคงคลังไว้มาก

การที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงปริมาณของสินค้าคงเหลือไม่ให้มากเกินไป เนื่องจากการเก็บและการส่งสินค้าคงเหลือ มีค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังนี้

2) การบริหารสินค้าคงเหลือให้ต้นทุนต่ำสุด และมีสินค้าคงเหลืออย่างพอเพียงไม่ขาดมือ มีเครื่องมือในการบริหารคือ

2.1) การกำหนดปริมาณสินค้าสั่งซื้อต่อครั้งที่ประหยัด (The Economic Order

Quantity; EOQ) ซึ่งหาได้จากสูตร
$$EOQ = \sqrt{\frac{2SO}{C}}$$

กำหนดให้

S = ปริมาณสินค้าที่ขาย หรือความต้องการสินค้าตลอดระยะเวลาหนึ่ง

O = ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อต่อครั้ง

C = ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาต่อหน่วย

2.2) การกำหนดระดับสินค้าคงเหลือเพื่อขาด (safety stock) ในทางทฤษฎีจะมีหลักเกณฑ์การกำหนด โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายรวมในการมีสินค้าคงเหลือเพื่อขาดต่ำที่สุด ค่าใช้จ่ายดังกล่าวประกอบไปด้วย ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรักษาที่เพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายอันเกิดจากสินค้าขาดมือ ค่าใช้จ่ายทั้งสองจะมีความสัมพันธ์กับปริมาณสินค้าคงเหลือ กล่าวคือ ถ้ามีปริมาณสินค้าคงเหลือมาก ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรักษาจะมีมาก ค่าใช้จ่ายอันเกิดจากสินค้าขาดมือจะมีน้อย ในทางกลับกัน หากปริมาณสินค้าคงเหลือมีน้อย ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรักษาจะมีน้อย และ

ค่าใช้จ่ายอันเกิดจากสินค้าขาดมือจะมีมาก แล้วให้เปรียบเทียบว่าระดับปริมาณสินค้าคงเหลือเพื่อขาดใดที่มีค่าใช้จ่ายน้อย

2.3) การกำหนดจุดสั่งซื้อสินค้า (reorder point) คำนวณได้จากสูตร

$$\text{จุดสั่งซื้อ} = \text{ระดับสินค้าคงเหลือเพื่อขาด} + \text{จำนวนสินค้าที่ใช้ในช่วงระยะเวลาการสั่งซื้อ} \\ \text{สินค้า (lead time)}$$

2.4 แนวคิดการบริหารจัดการการตลาด

2.4.1 ความหมายและลักษณะการตลาด (marketing) ความหมายของสมาคมการตลาดสหรัฐอเมริกา (The America Marketing Association: AMA) การตลาด หมายถึง การทำกิจกรรมต่างๆ ในทางธุรกิจที่มีผลให้การนำสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค โดยให้ผู้บริโภคได้รับความพอใจ ขณะเดียวกันก็บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความหมายการตลาดตามแนวคิดของ Kotler, Philip (2003: 110) หมายถึงกระบวนการทางสังคม และการบริหาร โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อสนองความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า ผ่านกระบวนการสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) การตลาดเป็นกระบวนการทางสังคมและการบริหาร 2) วัตถุประสงค์ทางการตลาด คือ เพื่อสนองความจำเป็น หรือความต้องการของผู้บริโภค 3) โดยใช้การสร้างสรรค์ การนำเสนอ การแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ ภัณฑ์ และมูลค่า

2.4.2 การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย กระบวนการทางการตลาดในทัศนะของ Kotler, Philip (2003: 111) เป็นกระบวนการส่งมอบคุณค่า (value-delivery process) สู่ลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วกิจการไม่สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความเหมาะสมหรือตรงกับความต้องการของลูกค้าในทุกตลาดได้ เนื่องจากลูกค้ามีจำนวนมาก มีถิ่นที่อยู่กระจัดกระจาย และมีลักษณะความชอบ ความต้องการ และวิธีการปฏิบัติการซื้อที่แตกต่างกัน โดยกิจการจะนำเสนอผลิตภัณฑ์เข้าสู่เฉพาะตลาดที่บริษัทชำนาญ และเห็น โอกาสความสำเร็จทางธุรกิจ ซึ่งการกำหนดลูกค้าเป้าหมายทำได้โดย

1) การแบ่งส่วนตลาด (market segmentation) เป็นการแบ่งตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ออกเป็นตลาดย่อยๆ ที่แตกต่างกันทางด้านความชอบ ความต้องการ และพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละตลาดย่อยๆ นั้น โดยอาศัยคุณสมบัติของผู้บริโภคหรือตลาดเป็นปัจจัยในการแบ่ง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถแยกตลาดออกเป็นส่วนๆ (market segments) และทำให้เห็นความเด่นชัดที่แตกต่างกันของคุณสมบัติ ความชอบ ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่อยู่ในแต่ละส่วน ของตลาด เพื่อจะได้วางแผนและใช้ความพยายามทางการตลาดได้เหมาะสมกับแต่ละส่วนตลาด

2) การกำหนดตลาดเป้าหมาย (market targeting) เป็นการประเมินผลและการเลือกส่วนตลาด (market segments) ที่บริษัทเห็นว่าเหมาะสมกับทรัพยากรและความชำนาญของกิจการ ตลอดจนเป็นส่วนตลาดที่มีโอกาสทางการตลาด มีขีดความสามารถในการสร้างยอดขายและทำกำไรให้กับบริษัท

2.4.3 การกำหนดส่วนประสมทางการตลาด ส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก 4 ส่วน (4 Ps) คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และ การส่งเสริมการตลาด (Promotion) อธิบายได้ดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์ (Product) คือสิ่งที่เสนอเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า (Kotler, 2003: 407) สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ฟาร์มสัตว์น้ำเสนอแก่ผู้บริโภคคือสัตว์น้ำ เช่น สัตว์น้ำที่ผู้บริโภคต้องการจำแนกได้ทั้งตามชนิดและขนาด เช่น ปลานิล ปลาดุก ปลาช่อน เป็นต้น ส่วนการจำแนกขนาดขึ้นอยู่กับชนิดของสัตว์น้ำ เช่น ปลาดุกมี 3 ขนาด คือ เล็ก กลาง ใหญ่ ส่วนปลานิลจะแยกเป็น 11 ขนาด ตั้งแต่เบอร์ 0 ถึงเบอร์ 10

2) ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุน (cost) ของผู้บริโภคที่จะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (value) และราคา (price) ของผลิตภัณฑ์ (Kotler, 2003: 473) ถ้าคุณค่าที่ผู้บริโภคได้รับสูงกว่าราคาของผลิตภัณฑ์แล้ว ลูกค้าก็จะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์นั้น นอกจากนั้น การตัดสินใจซื้อของลูกค้าจะขึ้นกับราคาที่ถูกกว่าคู่แข่งในกรณีที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกัน

3) ช่องทางการตลาด ประกอบด้วยทำเลที่ตั้ง (location) คือสถานที่ตั้งที่จัดทำขึ้นเพื่อเสนอผลิตภัณฑ์แก่ผู้บริโภค ซึ่งทำเลที่ตั้งมีความสำคัญสำหรับกิจการที่จำหน่ายถึงมือผู้บริโภคหรือกิจกรรมบริการ ที่ต้องครอบคลุมพื้นที่ที่จะจำหน่ายหรือบริการลูกค้าเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงมากที่สุด ช่องทางการตลาดอีกส่วนหนึ่งคือ ช่องทางการจำหน่าย (channel of distribution) แบ่งเป็น 1) การจำหน่ายตรงสู่ผู้บริโภค 2) การจำหน่ายผ่านคนกลาง 3) การจำหน่ายผ่านผู้ค้าส่งผ่านผู้ค้าปลีก และผู้บริโภคตามลำดับ และ 4) การจำหน่ายเป็นวัตถุดิบแก่โรงงานอุตสาหกรรม (Kotler, 2003: 507)

4) การส่งเสริมการตลาด (promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายที่มีไปยังผู้บริโภค เพื่อสร้างทัศนคติหรือกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการซื้อ ซึ่งเครื่องมือสื่อสารข้อความไปยังผู้บริโภคที่สำคัญมี 5 ชนิด (Kotler, 2003: 580) คือการโฆษณา (advertising) การขายโดยพนักงานขาย (personal selling) การส่งเสริมการขาย (sales promotion) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (publicity and public relation) และการขายตรง (direct market) คือการขายตรงผ่านโทรศัพท์ โทรทัศน์ หรืออินเทอร์เน็ต เนื่องจากข้อจำกัดของสินค้าสัตว์น้ำไม่สามารถส่งเสริม

การตลาดด้วยการขายตรงได้ จึงขอละเว้นไป เหลือเครื่องมือที่ใช้ส่งเสริมการตลาดเพียง 4 แบบ ซึ่งผู้ขายอาจเลือกเครื่องมือส่งเสริมการตลาดเพียงอย่างเดียวหรือใช้ร่วมกันหลายอย่างตามความเหมาะสมก็ได้ เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดหรือที่เรียกว่า ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด (promotion mix) มีรายละเอียดดังนี้

4.1) การโฆษณา (advertising) คือ การจูงใจให้ลูกค้าเกิดการตัดสินใจซื้อสินค้าโดยใช้สื่อ ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร เป็นตัวกลางในการสื่อข้อความจากผู้ขายไปยังผู้บริโภค ตัวอย่างเช่นการออกโฆษณาในรายการวิทยุชุมชนของสหกรณ์ประมงพาน จำกัด เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนมั่นใจและซื้อสัตว์น้ำจากตัวแทนขายของสหกรณ์ประมงพาน จำกัด

4.2) การขายโดยพนักงานขาย (personal selling) คือ การจูงใจให้ลูกค้าเกิดการตัดสินใจซื้อสินค้า โดยใช้พนักงานขาย เช่น การที่สหกรณ์หรือชมรมผู้เลี้ยงสัตว์น้ำ ส่งพนักงานขายอาหารสัตว์น้ำไปตามฟาร์มต่างๆ เพื่อแนะนำสินค้า และจูงใจให้ผู้ประกอบการซื้อสินค้า

4.3) การส่งเสริมการขาย (sales promotion) คือ การให้ผลประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือสินค้าและบริการเพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ เช่น การลด แลก แจก แถม ซึ่งวิธีนี้เป็นที่นิยมกันทั้งในตัวผู้ประกอบการเองและสหกรณ์หรือชมรม ผู้ประกอบการมักลดราคาสัตว์น้ำเพื่อจูงใจให้ผู้ซื้อ ซื้อในปริมาณที่มากขึ้น หรือแถมเพื่อจูงใจให้เกิดการซื้อซ้ำในครั้งต่อไป

4.4) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (publicity and public relation) เป็น การสื่อข้อความผ่านสื่อต่างๆ หรือจัดเหตุการณ์ เช่น การประชุม การเปิดตัวสินค้า การให้ข่าว เพื่อให้ลูกค้าได้รู้จัก และชื่นชอบสินค้า โดยเป้าหมายจะยังไม่เน้นให้เกิดการซื้อในขณะนั้น แต่จะเน้นภาพลักษณ์ที่ดีของสินค้า หรือกิจการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในตัวสินค้า ตัวอย่างเช่น สหกรณ์จัดงานฉลองสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ โดยเชิญลูกค้ามาร่วมงาน และเชิญสื่อมวลชนมาทำข่าว เป็นต้น

2.5 แนวคิดการบริหารจัดการด้านการเงิน

2.5.1 การวางแผนการเงิน และการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน ผู้ประกอบการต้องกำหนดแผนทางการเงินให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ เพราะแผนธุรกิจในทุกๆ ด้านจะต้องมีงบประมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินซึ่งผู้ประกอบการควรกระทำดังต่อไปนี้ (Copeland and Weston, 1992: 17-18, 437-439; Ehrhardt and Brigham, 2005: 288-289; Emery et al., 2004: 322-327)

1) การวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน ซึ่งหมายถึง ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ทำให้ธุรกิจได้รับเงินทุนจำนวนนั้นๆ มาใช้ในการลงทุน โดยคำนวณออกมาเป็นอัตราร้อยละของ

เงินลงทุน ดังนั้น ต้นทุนเงินทุนจากแหล่งใดก็ตามก็คือ อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ธุรกิจจะต้องหาให้ได้จากการนำเงินทุนก้อนนั้นมาลงทุนเพื่อรักษาอัตราผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นสามัญ เนื่องจากกิจการต่างๆ ไม่ได้มีแหล่งเงินทุนเพียงแหล่งเดียว ต้นทุนเงินลงทุนที่ใช้ในการตัดสินใจลงทุนระยะยาวจึงต้องคำนวณมาในรูปต้นทุนถัวเฉลี่ยของกิจการ การพิจารณาต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยของกิจการมีปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ โครงสร้างเงินทุนและต้นทุนของเงินทุนจากแต่ละแหล่ง ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนแปลงไปก็จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยของธุรกิจด้วย ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยที่ใช้ในการตัดสินใจลงทุนระยะยาว คือ ต้นทุนถัวเฉลี่ยส่วนเพิ่มที่เรียกว่า MCC (Marginal Cost of Capital) เพราะเมื่อมีโครงการลงทุนเพิ่มขึ้น ธุรกิจก็ต้องจัดหาเงินทุนเพิ่มเติม การจัดหาเงินทุนเพิ่มอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านโครงสร้างเงินทุนและต้นทุนจากแหล่งต่างๆ ดังนั้นเพื่อให้ได้ต้นทุนของเงินทุนส่วนที่จัดหาเพิ่มเพื่อการลงทุนจึงต้องคำนวณหา MCC ค่า MCC ที่ได้มีประโยชน์สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก เป็นจุดตัดในการพิจารณารับหรือปฏิเสธโครงการลงทุน โดยนำมาสร้างเส้น MCC และพิจารณาประกอบกับเส้น IOS (Investment Opportunity Schedule) เพื่อคว้าวางการลงทุนในโครงการใดบ้าง และต้องการเงินทุนเพิ่มเติมเท่าใด ด้วยต้นทุนเงินลงทุนส่วนเพิ่มถัวเฉลี่ยประมาณเท่าใด ประโยชน์ประการที่ 2 คือ ใช้พิจารณาหาโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม หมายถึง โครงสร้างเงินทุนที่ทำให้ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยมีค่าต่ำที่สุด ดังนั้น การคำนวณต้นทุนเงินทุนแม้ว่าจะเป็นเรื่องยุ่งยากโดยเฉพาะสำหรับการคำนวณต้นทุนหุ้นสามัญ แต่ก็มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการลงทุนและการจัดหาเงินทุน

2) การจัดหาเงินทุน หลักสำคัญที่ควรพิจารณาในการจัดหาเงินทุน ได้แก่

- 1) แหล่งที่มาของเงินทุนต้องสอดคล้องกันกับการนำไปใช้ เช่น แหล่งของเงินลงทุนระยะสั้น ควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์ระยะสั้น (สินทรัพย์หมุนเวียน) ส่วนแหล่งเงินทุนระยะยาวควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เพราะระยะเวลาการคืนทุนนาน
- 2) แหล่งที่มาของเงินทุนต่างๆ มีต้นทุนของเงินทุน (cost of capital) ต่างๆ กัน ดังนั้นการจัดหาเงินทุนไปลงทุนในโครงการต่างๆ นั้น ควรพิจารณาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เปรียบเทียบกับต้นทุนของแต่ละแหล่งเงินทุนด้วย และ
- 3) เงื่อนไขและข้อจำกัดของการจัดหาเงินทุนจากแต่ละแหล่งต่างกัน ดังนั้นการจัดหาเงินทุนต้องพิจารณาความเสี่ยงภัยทางการเงิน (financial risk) ที่อาจเกิดขึ้นด้วย

เงินทุนที่กิจการใช้นั้น ประกอบด้วยเงินลงทุนที่ใช้หมุนเวียนในระยะสั้น และเงินลงทุนที่มีจำนวนมากและต้องใช้ในระยะปานกลางและระยะยาว ซึ่งการจัดหาเงินทุนแตกต่างกัน ดังนี้

1) การจัดหาเงินทุนระยะสั้น Ehrhardt and Brigham (2005: 571-572) และ Emery et al., (2004: 696-702) กล่าวว่าเงินลงทุนระยะสั้น หมายถึง เป็นการจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งมีระยะเวลาการชำระคืนภายใน 1 ปี ซึ่งในการจัดหาเงินทุนระยะสั้นมาใช้ในการดำเนินงานนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ธุรกิจมีสภาพคล่อง (liquidity) สามารถนำเงินมาใช้จ่ายในการดำเนินงานและสามารถชำระหนี้สินได้ทันเมื่อถึงกำหนดระยะเวลาที่จะต้องจ่ายชำระหรือสามารถนำมาใช้ในความจำเป็นทางด้านอื่นที่ต้องใช้เงิน เพราะถ้าหากธุรกิจไม่สามารถหาเงินมาชำระหนี้ได้ทันก็จะเกิดปัญหาสภาพคล่องส่งผลทำให้ธุรกิจได้รับความเสียหายหรืออาจล้มละลายได้ การจัดหาเงินทุนระยะสั้นโดยทั่วไปแล้วจะเป็นการระดมทุนในตลาดเงิน (money market) โดยการจัดหาเงินทุนระยะสั้นนั้นจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญดังนี้ (1) เงินทุนหมุนเวียน (working capital) หรือสินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ สินทรัพย์ต่างๆ ที่ธุรกิจสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายในระยะเวลาดำเนินงานหนึ่ง หรือภายใน 1 ปี เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ (net working capital) เป็นเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจ (2) อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (current ratio) เป็นอัตราส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพคล่องของธุรกิจเพื่อวัดความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ระยะสั้น (3) อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (quick ratio) เป็นอัตราส่วนที่ใช้การวิเคราะห์สภาพคล่องของธุรกิจเพื่อวัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นด้วยเงินสดและ หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด และ ลูกหนี้การค้า และ (4) งบประมาณเงินสด (cash budget) เป็นแผนการที่แสดงถึงจำนวนเงินสดรับและเงินสดจ่ายที่ประมาณขึ้นสำหรับช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยเฉพาะ รวมทั้งจำนวนเงินที่ต้องจัดหาและต้องคงไว้

ในการจัดหาเงินทุนระยะสั้น มีวิธีการ 7 ประการ ดังนี้

1.1) การเปิดบัญชีเงินเชื่อ ถือเป็นสินเชื่อทางการค้า ที่ได้รับความนิยมน้อยกว่าแพร่หลายในการค้า เป็นวิธีการที่ง่ายไม่ยุ่งยาก ซึ่งนิยมกระทำกัน ในวงการธุรกิจโดยอาศัยแต่เพียงความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นหลักการสำคัญทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย โดยผู้ซื้อจะส่งใบสั่งซื้อไปยังผู้ขาย ผู้ขายจะพิจารณาค่าสั่งซื้อ และคุณสมบัติของผู้ซื้อว่ามีความเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด เมื่อผู้ขายมีความเชื่อถือในเครดิตและฐานะทางการเงินของผู้ซื้อผู้ขายก็จะจัดส่งสินค้าไปให้ผู้ซื้อพร้อมกับใบกำกับสินค้าหรือใบแจ้งหนี้ที่ระบุชนิดของสินค้า ราคา และจำนวนของสินค้า ตลอดจนเงื่อนไขการให้เครดิต (credit term) โดยที่ผู้ซื้อไม่ต้องมีสิ่งใดเป็นหลักฐานแสดงความเป็นหนี้ แต่ขึ้นอยู่กับเครดิตของผู้ซื้อที่ผู้ขายยอมรับได้ ส่วนทางผู้ซื้อนั้นเมื่อได้รับสินค้าแล้วจะส่งคืนสำเนาใบกำกับสินค้าให้ผู้ขาย 1 ฉบับ เพื่อให้ผู้ขายใช้เป็นหลักฐานในการเรียกเก็บเงินภายหลัง หลังจากนั้นผู้ซื้อจะบันทึกบัญชี ผู้ขายเป็นเจ้าหนี้การค้าและ ผู้ขายจะบันทึกบัญชีผู้ซื้อเป็นลูกหนี้การค้า ซึ่งทั้งผู้ซื้อและผู้ขายไม่ต้องเซ็นสัญญาอย่างเป็นทางการหรือหลักฐานการกู้เงินโดยทั่วไป

ดังนั้นถ้ามีการผัดผันชำระหนี้จะฟ้องร้องตามกฎหมายไม่ได้ ซึ่งวิธีการเปิดบัญชีเงินเชื่อนี้ผู้ซื้อจะได้ประโยชน์ เพราะผู้ซื้อจะได้สินค้ามาก่อนและชำระค่าสินค้าภายหลัง เท่ากับว่าผู้ซื้อไม่ต้องใช้เงินทุนในสินค้า แต่อาศัยเงินทุนจากเจ้าหนี้การค้า และหากเก็บเงินจากลูกหนี้ของตนได้ก่อนถึงกำหนดชำระค่าสินค้าแก่ผู้ขาย ก็สามารถนำเงินทุนจำนวนนั้นไปหาผลประโยชน์ทางอื่นได้อีก

การเปิดเครดิตทางการค้ามีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีของเครดิตทางการค้าคือ มีความสะดวกและมีความยืดหยุ่น เมื่อธุรกิจมีความจำเป็นต้องใช้เครดิตทางการค้า ธุรกิจจะใช้เครดิตเมื่อใดก็ได้ไม่ต้องเสียเวลาในการเจรจาขอเครดิตอย่างเป็นทางการ เพราะเจ้าหนี้หรือผู้ขายได้กำหนดวงเงินสินเชื่อทางการค้าให้ลูกหนี้แต่ละราย ลูกหนี้อาจใช้เครดิตทางการค้าบางส่วนหรือเต็มจำนวนก็ได้และเครดิตการค้าไม่ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน ผู้ซื้อไม่ต้องทำสัญญากู้ยืมหรือมีหลักทรัพย์ค้ำประกันเหมือนการกู้ยืมโดยทั่วไป วิธีปฏิบัติไม่ยุ่งยากธุรกิจสามารถใช้เครดิตทางการค้าเป็นแหล่งของเงินทุนต่อเนื่องไปเรื่อยๆ โดยไม่ต้องพิจารณาตรวจสอบฐานะเครดิตใหม่ให้ยุ่งยาก นอกจากนั้น เครดิตทางการค้ายังอำนวยความสะดวกสำหรับธุรกิจที่เพิ่งเปิดดำเนินการใหม่หรือธุรกิจขนาดเล็ก เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจที่เพิ่งเปิดดำเนินการใหม่เครดิตยังไม่ดีพอ จึงไม่สามารถจัดหาเงินทุนจากแหล่งอื่นได้ ดังนั้นแหล่งเงินทุนของธุรกิจขนาดเล็กส่วนใหญ่จะมาจากเครดิตทางการค้า ข้อดีของการเปิดเครดิตทางการค้าข้อสุดท้ายคือเป็นแหล่งเงินทุนที่ไม่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย ถ้าธุรกิจต้องการกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนจะเสียค่าดอกเบี้ย แต่การได้รับเครดิตทางการค้าจะไม่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ถ้าธุรกิจสามารถชำระเงินภายในเงื่อนไขที่ได้ส่วนลด

ส่วนข้อเสียของเครดิตทางการค้าคือ ทำให้ต้นทุนสูงขึ้นสำหรับสินค้าที่มีความต้องการมีความยืดหยุ่นน้อย เช่น สินค้าที่จำเป็น ผู้ขายสามารถผลักภาระไปให้แก่ผู้ซื้อได้ด้วยการขึ้นราคาสินค้าโดยไม่กระทบกระเทือนยอดขาย แต่ถ้าสินค้าที่มีความต้องการสินค้ามีความยืดหยุ่นสูง เช่น ของใช้ฟุ่มเฟือย ผู้ขายไม่สามารถผลักภาระให้ผู้ซื้อได้มาก เพราะการขึ้นราคาสินค้าจะมีผลทำให้ยอดขายลดลงมาก ข้อจำกัดประการที่สองคือ ไม่สามารถคำนวณหาต้นทุนได้ในกรณีที่เงื่อนไขการขายที่ผู้ขายให้เครดิตแก่ผู้ซื้อในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยไม่มีการให้ส่วนลด เช่น net, 30 ทำให้ไม่สามารถคำนวณต้นทุนที่แท้จริงออกมาได้

1.2) ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย (accruals) มีลักษณะคล้ายๆ กับการมีเจ้าหนี้ ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายที่พบได้ทั่วไป คือ ค่าจ้าง และค่าภาษี ในกรณีค่าจ้างพนักงานได้ทำงานให้บริการไปแล้ว แต่ยังไม่ได้ค่าจ้างจนกว่าจะถึงช่วงเวลาจ่ายเงินที่กำหนดไว้ ซึ่งในแง่ของเจ้าของธุรกิจก็พยายามจะทำให้ช่วงระยะเวลานี้ยาวนานเท่าที่จะทำได้ สำหรับค่าจ้างอาจจะต้องจ่ายสัปดาห์ละครั้ง 2 สัปดาห์ต่อครั้ง เดือนละ 2 ครั้ง หรือเดือนละครั้ง ส่วนภาษีเงินได้อาจจะต้องจ่าย 1 ปีต่อครั้ง หรือภาษีทรัพย์สินจะต้องจ่าย 6 เดือนต่อครั้ง ยิ่งการดำเนินงานขยายออกไป ค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะยิ่งทวีขึ้น

เมื่อปริมาณการขายเพิ่มขึ้น ค่าแรงจะเพิ่มขึ้น ดังนั้นค่าจ้างค่าจ่ายจะเพิ่มเป็นเงาตามตัว และภาษีค่าจ่ายจะเพิ่มขึ้นตามกำไรที่เพิ่มขึ้น

ค่าใช้จ่ายค่าจ่ายถือเป็นแหล่งเงินทุนระยะสั้นที่ไม่มีต้นทุน แต่ถ้าพิจารณาให้รอบคอบแล้วจะเห็นได้ว่า กรณีค่าภาษีนั่นเจ้าหนี้คือรัฐบาล ซึ่งต้องการให้ธุรกิจจ่ายภาษีภายในกำหนดธุรกิจที่ประสบปัญหาขากทางการเงินอาจต้องเสียภาษีเข้าไปโดยยอมเสียค่าปรับจำนวนหนึ่ง ในทำนองเดียวกันกับค่าจ้าง เจ้าหนี้คือพนักงานหรือลูกจ้าง ถ้าธุรกิจยืดเวลาการจ่ายค่าจ้างออกไปก็จะก่อให้เกิดความยุ่งยาก เป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของลูกจ้าง อาจทำให้เกิดปฏิกิริยาจากลูกจ้างทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้อยลง หลายคนอาจจะมองหางานใหม่ ดังนั้นธุรกิจควรจะใช้ความระมัดระวังในการเลื่อนเวลาการจ่ายค่าจ้าง และควรบอกกล่าวให้ ลูกจ้างได้เข้าถึงสถานการณ์ที่กำลังประสบอยู่ ตลอดจนให้ความมั่นใจแก่เขาเหล่านั้นว่าเขาจะได้รับการจ่ายค่าจ้างในวันใด

1.3) การขายลดเช็คและตั๋วเงิน (bills discount) เป็นการให้กู้ยืมโดยมีตั๋วเงิน ได้แก่ เช็ค ตั๋วสัญญาใช้เงินหรือตั๋วแลกเงิน เป็นหลักฐานแห่งการเป็นหนี้อยู่ในลักษณะของการให้กู้ยืมระยะสั้น ธนาคารจะคิดส่วนลดตามอัตราที่ตกลงกัน ตามจำนวนเงิน และจำนวนวันตามตั๋วเงินที่รับซื้อบวกด้วยจำนวนวันที่ธนาคารจะนับเพื่อไว้สำหรับการเรียกเก็บ ส่วนลดนี้ธนาคารจะหักจากจำนวนเงินตามตั๋วเงินที่รับซื้อ เมื่อตั๋วเงินถึงกำหนดชำระธนาคารจะส่งตั๋วเงินนั้นไปเรียกเก็บเงินจากผู้จ่ายเงินต่อไป หากธนาคารเรียกเก็บเงินตามตั๋วไม่ได้ ผู้ขายลดตั๋วเงินจะต้องรับผิดชอบชดใช้เงินให้แก่ธนาคารพร้อมด้วย ดอกเบี้ยตามสัญญานับแต่วันที่ตั๋วเงินถูกปฏิเสธการจ่ายจนถึงวันชำระเสร็จ

1.4) การรับรองเอกสารโดยธนาคาร (banker acceptance) เป็นแหล่งเงินทุนระยะสั้นที่มีความสำคัญทั้งการค้าในประเทศและระหว่างประเทศ เป็นสัญญาที่ธนาคารให้การรับรองว่าการชำระหนี้ตามจำนวนที่ให้การรับรองไว้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ตามระยะเวลาที่กำหนดให้ส่วนมากจะเป็นการจัดหาเงินทุนที่เกิดจากเงื่อนไขของ L/C ผ่านธนาคาร สำหรับธุรกิจต่างๆ แล้ววิธีนี้จัดเป็นเครื่องมือการบริหารเงินสดอย่างหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจได้รับเงินสดเข้ามาใช้ในธุรกิจเร็วขึ้นโดยการนำเอกสาร เช่น ดราฟท์ (draft) นั้นมาขายให้กับผู้ลงทุนในตลาดเงินโดยตรง หรืออาจขายผ่านนายหน้าก็ได้ ผู้ขายจะได้รับจำนวนเงินต่ำกว่าราคาหน้าตั๋ว ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นในการจัดหาเงินทุนนั้น แต่ธุรกิจก็ไม่ต้องรอรับชำระค่าสินค้าเมื่อครบกำหนด ทั้งนี้ผู้บริหารการเงินควรพิจารณาค่าใช้จ่ายที่ธนาคารเรียกเก็บกับ ต้นทุนทางการเงินของธุรกิจ รวมทั้งต้นทุนค่าเสียโอกาสอื่นๆ ด้วย

1.5) เงินกู้ยืมส่วนตัว (private loans) เป็นเงินที่เกิดจากการที่ธุรกิจกู้ยืมเงินจากบุคคลอื่นๆ ที่คุ้นเคย เช่น เพื่อนสนิทญาติพี่น้อง กรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้น เป็นต้น ซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการกู้ยืม คือ ดอกเบี้ยจ่ายตามที่ตกลงกันไว้ ซึ่งเป็นอัตราที่ไม่แน่นอน

1.6) เงินมัดจำจากลูกค้า (advance for customers) เป็นเงินที่ธุรกิจได้รับล่วงหน้าจากลูกค้า มักจะเกิดขึ้นในธุรกิจที่จำหน่ายสินค้า ตามคำสั่งซื้อที่มีมูลค่าสูงๆ เช่น เฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น การก่อสร้างบ้าน ธุรกิจสามารถเรียกเงินมัดจำค่าสินค้าก่อนล่วงหน้า เมื่อมีคำสั่งซื้อ เพื่อนำมาใช้เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อดังกล่าวโดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ยจ่าย แต่ธุรกิจก็ต้องมีภาระที่จะต้องจัดทำสินค้าและส่งมอบตามกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ หากล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนดธุรกิจอาจเสียค่าปรับได้

2) การจัดหาเงินทุนระยะปานกลาง Ehrhardt and Brigham (2005: 572-574) และ Emery et al. (2004: 696-697) กล่าวว่า โดยทั่วไปการกู้เงินจากแหล่งเงินทุนระยะปานกลางจะถูกนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ การลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานให้สูงขึ้น เช่น การจัดหาเครื่องจักรใหม่เพิ่มเติม การตั้งโรงงานใหม่ หรือการขยายธุรกิจ และ การลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้น เพื่อการขยายการดำเนินงาน เช่น การขยายหรือส่งเสริมการขายทำให้ต้องลงทุนในบัญชีลูกหนี้เพิ่มขึ้น การขยายขนาดหรือจำนวนสินค้าคงคลัง เป็นต้น หรือใช้กับการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนที่ต้องการใช้ตลอดไป โดยแหล่งที่มาของเงินทุนระยะปานกลาง นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ธุรกิจจะต้องนำมาพิจารณาในการตัดสินใจจัดหาเงินทุน เนื่องจากสถาบันการเงินแต่ละแห่งอาจมีวัตถุประสงค์ในการให้เงินทุนระยะปานกลางต่างกัน ซึ่งส่งผลทำให้การกำหนดเงื่อนไขต่างๆ เช่น อัตราดอกเบี้ย จำนวนเงิน และระยะเวลาในการชำระคืนต่างกันด้วย แหล่งที่มาของเงินทุนระยะปานกลางที่สำคัญได้แก่

2.1) ธนาคารพาณิชย์ โดยการให้กู้โดยตรงกับธุรกิจ หรือการค้าประกันเงินกู้จากต่างประเทศให้ธุรกิจ

2.2) บริษัทประกันภัย โดยให้กู้เฉพาะแหล่งเงินกู้ระยะปานกลาง เพราะแหล่งที่มาของเงินทุนของบริษัทประกันภัยนั้น คือ กรมธรรม์ประกันภัย ซึ่งปกติจะมีอายุมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ดังนั้นบริษัทประกันภัยจึงต้องการให้เงินกู้กับธุรกิจ ที่มีความต้องการทางการเงินที่มีระยะเวลาค่อนข้างนาน และแน่นอน และมีอัตราผลตอบแทนสูงจากการนำเงินไปลงทุน

2.3) สถาบันการเงินที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะในการส่งเสริมการลงทุน โดยเป็นสถาบันที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะที่จะให้สินเชื่อเพื่อมุ่งส่งเสริมธุรกิจประเภทนั้นๆ

2.4) แหล่งเงินกู้จากต่างประเทศ เป็นแหล่งเงินกู้ที่เกิดจากธุรกิจที่ส่งสินค้าจากต่างประเทศ แล้วผู้ขายต้องการให้ธนาคารพาณิชย์ในประเทศของผู้ส่งสินค้าเข้าเป็นผู้ค้าประกัน

2.5) แหล่งอื่นๆ เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทเงินทุน เป็นต้น

อนึ่งการพิจารณาเลือกแหล่งเงินทุนระยะปานกลางนั้นธุรกิจควรพิจารณาปัจจัยในหลายๆ ปัจจัยประกอบกันเพื่อธุรกิจจะสามารถเลือกใช้บริการจากแหล่งเงินทุนต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับธุรกิจ โดยมีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาดังนี้ (1) ลักษณะความจำเป็นและความต้องการเงินทุน เป็นการพิจารณาระยะเวลาของเงินที่ได้มากับระยะเวลาที่จำเป็นต้องใช้เงิน ซึ่งจะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าธุรกิจควรจัดหาเงินทุนที่มีกำหนดเป็นระยะเวลาที่ปี และจะจัดหาเงินทุนจากแหล่งใด จึงเหมาะสมกับความต้องการทางการเงิน ที่มีระยะเวลาดำเนินงานแน่นอน มีอัตราผลตอบแทนสูงจากการนำเงินไปลงทุน และระยะเวลาดำเนินทุนประมาณ 8 ปี ธุรกิจอาจเลือกแหล่งเงินทุนโดยการกู้ยืมจากบริษัทประกันภัย (2) ระยะเวลาให้กู้ ถ้าเป็นธนาคารพาณิชย์โดยส่วนใหญ่จะพิจารณาให้กู้ตั้งแต่ 1 – 5 ปี ส่วนบริษัทประกันภัยจะให้กู้ในระยะเวลาสั้นกว่า ประมาณ 5 – 10 ปี ดังนั้น การกู้ยืมเงินระยะปานกลางจึงมักที่จะเลือกแหล่งเงินที่ที่ให้กู้ในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี ทั้งนี้ธุรกิจก็ต้องพิจารณาถึงระยะเวลาของโครงการลงทุนประกอบด้วย (3) อัตราดอกเบี้ย เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบแหล่งเงินทุนว่าแหล่งใดจะให้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำสุด ซึ่งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะปานกลางขึ้นอยู่กับการกู้ ความน่าเชื่อถือของธุรกิจที่กู้ และคุณภาพของผู้กู้ โดยปกติธนาคารพาณิชย์จะคิดดอกเบี้ยเงินกู้ระยะปานกลาง สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยระยะสั้น แต่จะคิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะปานกลางต่ำกว่าบริษัทประกันภัย (4) หลักทรัพย์ค้ำประกัน การกู้ระยะปานกลางโดยทั่วไปจะต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน หลักทรัพย์ที่ผู้ให้กู้นิยมกำหนดเป็นเงื่อนไขการค้ำประกันคือ ที่ดิน และอาคาร ดังนั้น ธุรกิจจะต้องพิจารณาว่าธุรกิจมีหลักทรัพย์ค้ำประกันตามเงื่อนไขที่ผู้ให้กู้กำหนดหรือไม่ (5) ข้อกำหนดตามกฎหมาย ในเรื่องวงเงินให้กู้ระยะปานกลางแก่ลูกค้าแต่ละราย กฎหมายจะกำหนดวงเงินกู้สูงสุดเอาไว้ว่าเป็นจำนวนเท่าใด ผู้ให้กู้ไม่สามารถจะให้ผู้กู้ได้เกินกว่าวงเงินที่กฎหมายกำหนด (6) ความคล่องตัว ผู้บริหารการเงินของธุรกิจจะต้องพิจารณาว่า การจัดหาเงินทุนจากแหล่งใดจะเหมาะสมและมีความคล่องตัวมากที่สุด เช่น พิจารณาถึงความหลากหลายในการให้บริการของสถาบันการเงิน ว่าสามารถสนองตอบความต้องการแก่ธุรกิจได้หรือไม่ (7) ค่าใช้จ่าย เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบในการตัดสินใจเลือกใช้แหล่งเงินทุนว่าแหล่งใดจะเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด และธุรกิจได้รับประโยชน์สูงสุด (8) ความรู้ความชำนาญในการให้กู้ยืมแก่ธุรกิจแต่ละประเภท สถาบันการเงินที่ให้บริการแหล่งเงินทุนแต่ละแห่งจะมีความชำนาญในการให้คำปรึกษาด้านต่างๆ แก่ธุรกิจไม่เหมือนกัน ดังนั้นธุรกิจผู้กู้จะต้องพิจารณาด้วยว่าควรไปจัดหาเงินทุนจากแหล่งใดที่สามารถให้คำปรึกษาด้านต่างๆ เหมาะสมกับธุรกิจของตัวเองมากที่สุด

3) การจัดหาเงินทุนระยะยาว Ehrhardt and Brigham (2005: 571-572) และ Emery et al. (2004: 590-606) กล่าวว่า การจัดหาเงินทุนระยะยาวเป็นการจัดหาเงินทุนที่มีกำหนดระยะ

เวลาชำระคืนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยสามารถจัดหาเงินทุนระยะยาวจากแหล่งภายใน คือ ค่าเสื่อมราคาและกำไรสะสม และแหล่งภายนอก คือ เงินทุนส่วนที่ไม่ใช่เจ้าของ คือ การกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน และการออกหุ้นกู้และพันธบัตร ผู้ถือหุ้นกู้ได้รับผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยตามที่กำหนดไว้ในหุ้นกู้ กรณีที่บริษัทล้มเลิกธุรกิจ ผู้ถือหุ้นกู้จะได้รับชำระคืนเงินเป็นอันดับแรกเนื่องจากอยู่ในฐานะเจ้าหนี้

การจัดหาเงินทุนจากแหล่งภายนอกดังกล่าว เป็นส่วนของการจัดหาเงินทุนจากหนี้สิน ซึ่งมีข้อจำกัดมากมายในการระดมเงินทุน เช่น ภาระดอกเบี้ยจ่าย ที่ธุรกิจผู้จัดหาเงินทุนจะต้องรับผิดชอบไม่ว่าผลการดำเนินงานธุรกิจจะได้กำไร หรือขาดทุนจากการดำเนินงานก็ตาม หรือ สำหรับการออกหุ้นกู้บางประเภท จำเป็นต้องมีหลักทรัพย์ประเภทใดประเภทหนึ่งเป็นหลักประกันทำให้บริษัทบางบริษัทไม่สามารถระดมเงินทุนในส่วนของออกหุ้นกู้ได้ ซึ่งจากข้อจำกัดดังกล่าว ธุรกิจสามารถจัดหาเงินทุนระยะยาวจากแหล่งภายนอกในส่วนของเจ้าของได้ โดยสามารถออกหุ้นบุริมสิทธิได้ ซึ่งเป็นตราสารแสดงความเป็นเจ้าของ โดยมีลักษณะกึ่งเจ้าของและกึ่งเจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้นจะได้รับผลตอบแทนในรูปเงินปันผล แต่ไม่มีสิทธิออกเสียงควบคุมการดำเนินงาน ในกรณีบริษัทล้มเลิกธุรกิจผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิจะได้รับชำระคืนเงินก่อนผู้ถือหุ้นสามัญ หรือธุรกิจอาจออกหุ้นสามัญ ซึ่งเป็นตราสารแสดงความเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง ผู้ถือหุ้นสามารถออกหุ้นสามัญ ซึ่งเป็นตราสารแสดงความเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง ผู้ถือหุ้นสามัญมีสิทธิออกเสียงควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจ ได้รับผลตอบแทนในรูปเงินปันผลตามผลการดำเนินงานของบริษัท

2.5.2 การติดต่อกับสถาบันการเงิน ผู้ประกอบการต้องรู้จักสถาบันการเงินต่างๆ ในตลาดการเงินเพื่อเสาะหาเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด โดยหาข้อมูลต่างๆ จากเอกสาร ข่าวสาร ข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ นอกจากนั้นยังต้องหาข้อมูลว่ากิจการที่บริหารงานอยู่นั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร มีสถาบันใดที่ให้การสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมบ้าง เช่น สถาบันบางแห่งอาจไม่ให้เงินกู้โดยตรง แต่ให้ความรู้ในด้านต่างๆ โดยที่กิจการไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา ทำให้ต้นทุนสินค้าต่อหน่วยถูกลง เป็นต้น โดยสถาบันที่ผู้บริหารการเงินควรศึกษาข้อมูล แบ่งเป็นประเภทได้ดังนี้

1) ธนาคารพาณิชย์ ควรหาข้อมูลของแต่ละธนาคารให้เพียงพอก่อนใช้บริการ เพราะนโยบายการให้การสนับสนุนธุรกิจในด้านต่างๆ ของแต่ละธนาคารแตกต่างกัน ธนาคารหนึ่งอาจจะดีกว่าอีกธนาคารหนึ่งในบางธุรกิจ ซึ่งในแต่ละปีธนาคารต่างๆ อาจมีนโยบายสนับสนุนประเภทของกิจการแตกต่างกันไป ผู้บริหารควรติดตามข้อมูลข่าวสารอยู่อย่างสม่ำเสมอ

2) สถาบันการเงินอื่น คือ ธนาคารที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ หรือสถาบันการเงินอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร ที่ให้การสนับสนุนเงินกู้แก่กิจการเช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตร

และสหกรณ์การเกษตร ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

3) สถาบันที่ให้การสนับสนุนด้านการเงินโดยอ้อม คือสถาบันที่ไม่ได้ให้การสนับสนุนด้านการเงินโดยตรง แต่จะให้การสนับสนุนทางอ้อม เช่น ทำให้กิจการทุนค่าใช้จ่าย หรือมีรายได้เพิ่มขึ้น เป็นต้น ตัวอย่างเช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) อุทยานวิทยาศาสตร์สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย บริษัทประกันสินเชื่อบุคคลสาขารวมขนาดย่อม (บสย.) บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

2.5.3 การบริหารเงินสด เงินสดเป็นสินทรัพย์ที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจพยายามจัดเก็บเงินสดให้ได้ไวที่สุดและมากที่สุด แต่จะพยายามถือเงินสดให้น้อยที่สุด เนื่องจากเงินสดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เหมือนสินทรัพย์อื่น การถือเงินสดไว้เป็นจำนวนมากๆ จึงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อกิจการ ควรนำเงินไปลงทุนอย่างอื่นเพื่อให้ธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้น หรือนำไปชำระเจ้าหนี้ในกรณีที่มีส่วนลดเงินสด ในส่วนของการกู้เงินก็เช่นกัน เมื่อมีความจำเป็นเฉพาะช่วงระยะสั้น ควรหาเงินกู้ยืมระยะสั้น ไม่ควรกู้เงินระยะยาวมาเก็บไว้ จะทำให้เสียดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น อย่างไรก็ตาม การเก็บเงินสดไว้น้อยเกินไป อาจทำให้เกิดปัญหาเงินขาดมือหากมีความจำเป็น เช่นถึงกำหนดชำระหนี้แล้วไม่มีเงินสดเพียงพอ อาจทำให้ธุรกิจขาดความเชื่อถือได้ การบริหารเงินสดให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการฝ่ายการเงิน ที่จะทำให้ธุรกิจได้มาซึ่งเงินสดตามจำนวน เวลา ที่เหมาะสม และได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากเงินที่ยังไม่มีความจำเป็นต้องใช้ เช่นการนำเงินไปลงทุนในหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด ซึ่งสามารถที่จะเปลี่ยนกลับมาเป็นเงินสดได้อย่างทันเวลา เมื่อต้องการใช้เงิน การบริหารเงินสดทำได้โดยการจัดทำงบประมาณเงินสด ซึ่งมีการพยากรณ์รายรับรายจ่าย งบประมาณเงินสดจะชี้ให้เห็นว่ากระแสเงินสดรับ และกระแสเงินสดจ่าย ในอนาคตจะเป็นเช่นไร ซึ่งการพยากรณ์เกี่ยวกับกระแสเงินสดย่อมมีความไม่แน่นอนมาเกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้บริหารด้านการเงินจะต้องมีความพยายามให้การเคลื่อนไหวของกระแสเงินสดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดย (สุมาลี (อุณหะนันท์) จิระมิตร, 2547: 200-204)

1) กำหนดเงินสดในมือที่เหมาะสมโดยต้องคำนึงถึงจำนวนเงินที่จำเป็นต้องใช้จ่ายตามความจำเป็น นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงต้นทุนการถือเงินสด โดยคิดจากดอกเบี้ยรับจากการนำเงินไปฝากประจำในธนาคารหรือลงทุนในหลักทรัพย์ที่เปลี่ยนมือง่าย และธุรกิจต้องกับเงินจำนวนหนึ่งไว้เผื่อการใช้จ่ายฉุกเฉินด้วย

2) เร่งรัดการจัดเก็บหนี้และควบคุมการชำระหนี้ให้มีประสิทธิภาพ การจัดเก็บหนี้ คือการพยายามให้กระแสเงินสดไหลเข้าให้เร็วที่สุด โดยจัดทำเอกสารการเก็บหนี้ให้เร็วที่สุด

เมื่อได้เช็คจากลูกค้าให้นำไปเข้าธนาคารเพื่อให้ได้เงินมาเร็วที่สุด ในทางกลับกันการชำระหนี้ คือ การพยายามให้กระแสเงินที่ไหลออกจากธุรกิจให้ช้าที่สุด

3) ควบคุมเงินสดเพื่อให้เงินสดมีใช้อย่างพอเพียง การควบคุมเงินสดจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก นอกจากนี้ยังป้องกันการทุจริตของผู้รักษาเงินด้วย การควบคุมควรกำหนดเป็นกิจกรรมประจำที่ต้องทำอย่างเคร่งครัด ดังนี้ 3.1) ต้องนำเงินสดรับทั้งหมดฝากธนาคารทุกสิ้นวัน ทั้งนี้เพราะเงินสดที่ได้รับหลังเวลาทำการของธนาคารให้เก็บไว้ในที่ปลอดภัย ปัจจุบันมีสาขาย่อยของธนาคารที่มีเวลาเลิกทำการช้ากว่าเวลาทำการของสาขาปกติ กิจการสามารถนำเงินไปฝากได้หากธนาคารไม่ไกลจากกิจการมากนัก 3.2) ควรจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ ผ่านเช็ค 3.3) ควรแต่งตั้งผู้รักษาเงินสดย่อยเพื่อรับผิดชอบการจ่ายค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดและให้มีการตรวจสอบทุกวัน 3.4) ท่างบกระทบยอดเงินฝากธนาคารเพื่อทราบยอดเงินฝากที่แท้จริงตามระยะเวลาที่เหมาะสมกับกิจการนั้นๆ 3.5) ต้องตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีเงินสด เงินฝากธนาคาร และตรวจสอบความถูกต้องทุกวัน และให้สังเกตดูความผิดปกติของกระแสเงินทั้งเข้าและออก

4) ลงทุนเงินสดส่วนเกินให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด

2.6 แนวคิดการบริหารจัดการด้านการบัญชี

ในปัจจุบันนี้ข้อมูลทางการเงินเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ทำให้ทราบถึงฐานะและผลการดำเนินงานของกิจการที่ผ่านมาว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้นข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องจึงเป็นข้อมูลสำคัญที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงการบริหารงานของกิจการเพื่อให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งและยืนหยัดอยู่ในวงการธุรกิจได้

นอกจากข้อมูลทางการเงินจะเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารต้องใช้แล้ว ยังเป็นข้อมูลที่บุคคลภายนอกต้องใช้ในวัตถุประสงค์ต่างๆ กันด้วยซึ่งได้แก่ รัฐบาล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเก็บภาษี เจ้าหนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับพิจารณาให้กิจการกู้ยืมเงิน นักลงทุนเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับพิจารณาลงทุนในกิจการต่างๆ และผู้สนใจทั่วไป เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ วิจัย หรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ต้องการ โดยที่ข้อมูลทางการเงินได้มาจากการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินของกิจการมารวบรวมบันทึกไว้และจัดทำรายงานในแต่ละงวดเวลาที่ต้องการ ซึ่งการบันทึกและการจัดทำรายงานดังกล่าวนี้ เรียกว่า การทำบัญชี ดังนั้นคำว่าข้อมูลทางการเงินเราสามารถเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ข้อมูลทางบัญชี ข้อมูลทางบัญชีเป็นข้อมูลที่มีบุคคลหลายฝ่ายต้องการนำไปใช้ในวัตถุประสงค์ต่างๆ กันดังได้กล่าวแล้วข้างต้น ผู้ทำบัญชีหรือที่เรียกว่านักบัญชีทุกคนจะต้องทำบัญชีตามหลักการบัญชีที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายได้นำข้อมูลทางบัญชีเดียวกันของกิจการ

หนึ่งๆ ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายได้ นอกจากนั้นยังสามารถนำข้อมูลทางการบัญชีของกิจการหนึ่งเปรียบเทียบกับข้อมูลทางการบัญชีของอีกกิจการหนึ่ง เนื่องจากทุกกิจการได้จัดทำบัญชีโดยใช้มาตรฐานเดียวกันแล้ว

2.6.1 ความหมายของการบัญชี

สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย (The Institute of Certified Accountants and Auditor of Thailand) ให้คำนิยามว่า การบัญชี คือ ศิลปะของการเก็บรวบรวม บันทึก จำแนก และทำสรุปข้อมูลอันเกี่ยวกับเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจในรูปตัวเงิน ผลงานขั้นสุดท้ายของการบัญชี คือ การให้ข้อมูลทางการเงินซึ่งเป็นประโยชน์แก่บุคคลหลายฝ่ายและผู้ที่สนใจในกิจกรรมของกิจการ

สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของประเทศสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants) ให้คำนิยามว่า การบัญชี คือ การจดบันทึก การจำแนก การสรุปผล และการจัดทำรายงานทางการเงิน โดยใช้หน่วยวัดเป็นเงินตรา รวมถึงการแปลความหมายของรายงานเกี่ยวกับการเงินดังกล่าวเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

คำนิยามทั้ง 2 รายการข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การบัญชี คือ การจดบันทึกข้อมูลทางการเงิน และ การสรุปผลเพื่อจัดทำรายงานทางการเงิน (อรุณี อย่างธรา, 2543: 1-1 – 1-2)

2.6.2 ประเภทของการบัญชี ข้อมูลทางการบัญชีสามารถนำมาจัดทำรายงานได้ 2 ประเภท คือ รายงานที่จัดทำเพื่อใช้ในการบริหารซึ่งเป็นรายงานที่ใช้ภายในองค์กรเท่านั้น รายงานอีกประเภทหนึ่ง คือ รายงานที่จัดทำขึ้นสำหรับบุคคลภายนอก (อรุณี อย่างธรา, 2543: 1-4 – 1-5)

2.6.2.1 การบัญชีการเงิน (financial accounting) หมายถึงการบัญชีที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคคลภายนอกนำข้อมูลทางการบัญชีที่เราเรียกว่างบการเงินไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ งบการเงินที่จัดทำขึ้นนี้ถือได้ว่าเป็นรายงานทางการเงินสำหรับวัตถุประสงค์โดยทั่วไป (general purpose financial statements) เนื่องจากเป็นข้อมูลที่จัดทำขึ้นสำหรับผู้ใช้งบการเงินเป็นส่วนใหญ่ซึ่งผู้ใช้งบการเงินนั้นอาจมีความต้องการข้อมูลที่แตกต่างกันไป แต่อย่างน้อยก็มีข้อมูลส่วนหนึ่งที่ใช้ร่วมกันได้ เช่น ผู้ลงทุนหรือเจ้าหนี้ ต่างก็ต้องการข้อมูลเกี่ยวกับฐานะทางการเงินของบริษัท โครงสร้างของเงินทุนของบริษัทเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ เป็นต้น เนื่องจากงบการเงินที่จัดทำขึ้นมีผู้ใช้หลายฝ่าย เพื่อให้งบการเงินแสดงข้อมูลถูกต้องตามที่ควร งบการเงินจึงต้องจัดทำขึ้นตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป (Generally Accepted Accounting Principles [GAAP]) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน ซึ่งจะประกอบด้วยงบการเงินต่างๆ ดังนี้

- 1) งบดุล (balance sheet)
- 2) งบกำไรขาดทุน (income statement)
- 3) งบกระแสเงินสด (statement of cash flow)
- 4) งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้น (statement of changes in owner's equity) หรืองบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ (comprehensive income)
- 5) นโยบายบัญชีและหมายเหตุประกอบงบการเงิน (accounting policies and notes to financial statements)

ในการบันทึกบัญชีนั้น ผู้บันทึกจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจองค์ประกอบของงบการเงินของกิจการ ซึ่งจะประกอบด้วย 2 ประเภท คืองบการเงินที่เกี่ยวข้องกับฐานะการเงินของกิจการ และงบการเงินที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน (อรุณี อย่างธรา, 2543: 1-1) ตามรายละเอียดดังนี้

1) องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับฐานะการเงินของกิจการ ได้แก่ สินทรัพย์ (assets) หนี้สิน (liabilities) ส่วนของเจ้าของ (owner's equity)

สินทรัพย์ (assets) หมายถึง ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมของกิจการ ทรัพยากรดังกล่าวเป็นผลของเหตุการณ์ในอดีตและกิจการจะต้องได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจากทรัพยากรนั้นในอนาคต เช่น เงินสด ลูกหนี้ สินค้าคงเหลือ ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ เป็นต้น

หนี้สิน (liabilities) หมายถึง พันธะผูกพันในปัจจุบันของกิจการ พันธะผูกพันนั้นเกิดขึ้นแล้วในอดีต และในอนาคตกิจการจะต้องชำระพันธะผูกพันนั้นหมดไป โดยการส่งมอบสินทรัพย์หรือให้บริการ เช่น เจ้าหนี้ เงินกู้ยืมจากธนาคาร เป็นต้น

ส่วนของเจ้าของ (owner's equity) หมายถึง ส่วนได้เสียคงเหลือในสินทรัพย์ของกิจการหลังจากหักหนี้สินทั้งสิ้นออกแล้ว หรืออาจเรียกอีกอย่างว่า สินทรัพย์สุทธิ

2) องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ได้แก่ รายได้ (revenues) ค่าใช้จ่าย (expenses)

รายได้ (revenues) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์หรือการลดลงของหนี้สินในรอบระยะเวลาบัญชี ซึ่งจะมีผลให้ส่วนของเจ้าของเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ไม่รวมถึงเงินทุนที่ได้รับจากผู้ลงทุนในส่วน of เจ้าของ เช่น รายได้จากขาย รายได้จากค่าบริการ

ค่าใช้จ่าย (expenses) หมายถึง การลดลงของสินทรัพย์หรือการเพิ่มขึ้นของหนี้สินในรอบระยะเวลาบัญชี ทั้งนี้ ไม่รวมถึงการแบ่งปันส่วนทุนให้กับผู้มีส่วนร่วม ในส่วน of เจ้าของ เช่น ต้นทุนขาย เงินเดือนพนักงาน เป็นต้น

2.6.2.2 การบัญชีบริหาร (managerial accounting) เป็นการบัญชีที่สร้างขึ้นให้ข้อมูลทางบัญชีสำหรับบุคคลที่อยู่ภายในกิจการใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจการวางแผน การควบคุม

การปฏิบัติงาน รวมทั้งการแก้ไขปรับปรุง การปฏิบัติงานของกิจการ ตัวอย่างของรายงานที่จัดทำ สำหรับใช้ภายในบริษัทได้แก่ งบประมาณ การวิเคราะห์ต้นทุน รายงานผลการปฏิบัติงานของส่วน งาน (เบญจมาศ อภิสัทธินิธิกุล, 2546: 10)

จะเห็นได้ว่าการบัญชีบริหารนั้นฝ่ายจัดการของกิจการจะทำรายงานทางการเงินขึ้นเพื่อ ใช้ภายในกิจการได้หลายประเภทตามรูปแบบที่เห็นว่าเหมาะสม (Engler, 1990: 5) ส่วนการบัญชี การเงินจะต้องจัดทำงบการเงินเพื่อให้บุคคลภายนอกนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเชิง เศรษฐกิจ ดังนั้นงบการเงินจึงต้องจัดทำขึ้น ตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป และมีการตรวจสอบ ให้ความเห็นโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาต อย่างไรก็ตามการบัญชีการเงินและการบัญชีบริหารจะใช้ ข้อมูลชุดเดียวกันในการจัดทำรายงาน เพียงแต่รูปแบบและเนื้อหาของรายงานจะแตกต่างกัน โดย ข้อมูลที่ดีจะต้อง 1) เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการตัดสินใจ 2) ทันต่อเวลา 3) ถูกต้อง เชื่อถือได้ และ 4) ใช้มาตรฐานเหมือนกัน สามารถนำข้อมูลในแต่ละช่วงเวลามาเปรียบเทียบกันได้ (เบญจมาศ อภิสัทธินิธิกุล, 2546: 17)

2.6.3 ประโยชน์ของการบัญชีในกิจการฟาร์มสัตว์น้ำ การลงบัญชีฟาร์ม หรือการ บันทึกรายการฟาร์ม มีประโยชน์ดังนี้ (ฉัตร ชำชอง, 2526: 86-88; อุธร ฤทธิลิก, 2548: 20-21)

1) ใช้เป็นแบบแสดงฐานะทางการเงิน ในกรณีที่ต้องการจะขอกู้เงินจากแหล่ง เงินกู้ต่างๆ โดยสถาบันการเงินต้องการข้อมูลทางการเงินของธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำที่แสดงเจตจำนงขอ สิ้นเชื่อเพื่อการลงทุน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้สินเชื่อ หากฟาร์มสัตว์น้ำให้ข้อมูลมีความ น่าเชื่อถือ สถาบันการเงินก็ย่อมตัดสินใจให้สินเชื่อได้โดยไม่ยาก

2) ใช้เป็นข้อมูลในการวัดผลสำเร็จในการทำฟาร์มในปีหนึ่งๆ ว่าในปีที่ผ่านมา นั้น ผู้ประกอบการมีฐานะการทำฟาร์มดีขึ้นหรือเลวลงอย่างไร และเพื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นด้วย ซึ่งผลสำเร็จในการทำฟาร์มแบบง่ายๆ อาจดูจากการเปลี่ยนแปลงของเงินทุน ซึ่งคำนวณจากการ เปลี่ยนแปลงของทรัพย์สินกับหนี้สิน

3) ใช้เป็นข้อมูลสำหรับวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจ หลังจากจัดทำบัญชีกำไร ขาดทุนและงบดุลขั้นต่อมาใช้ข้อมูลจากบัญชีวิเคราะห์สภาพธุรกิจ ทั้งผลกำไรของธุรกิจ ความสามารถในการทำผลกำไรของฟาร์มสัตว์น้ำ และความมีเสถียรภาพทางการเงิน ข้อมูลจากผล การวิเคราะห์นำไปใช้ตัดสินใจ แก้ปัญหา วางแผน ท่างงบประมาณ หรือควบคุมและดำเนินธุรกิจ ฟาร์มสัตว์น้ำหรืองานประจำให้เป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว และได้ผลดี

4) ใช้เป็นหลักในการวางแผนและงบประมาณฟาร์มในปีต่อไป เพราะถ้าหากมี การขยายเนื้อที่หรือปริมาณการผลิตแล้วก็จะทราบถึงความต้องการใช้ปัจจัยในกิจการต่างๆ ว่าเป็น เท่าใดจะได้วางแผนหามาใช้ให้เพียงพอเสียแต่เนิ่นๆ

5) ใช้วัดผลกำไรของกิจการแต่ละกิจการของธุรกิจ ในฟาร์มที่มีกิจการหลายอย่างรวมกัน เน้นจุดประสงค์เพิ่มผลกำไรหรือลดความเสี่ยงจากสถานการณ์ของราคาผลผลิตที่ไม่แน่นอน ผลกำไรของธุรกิจทั้งหมด เกิดจากผลรวมผลกำไรของทุกกิจการ หากไม่จำแนกผลกำไรของแต่ละกิจการอย่างชัดเจนก็ยากที่บอกได้ว่ากิจการใดประสบผลสำเร็จในการจัดการซึ่งได้รับผลกำไรมาก กิจการใดประสบปัญหาการขาดทุนต้องแก้ไขหรือปรับปรุงแผนการผลิต ธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำที่มีหลายกิจการ จะต้องจัดทำระบบบันทึกฟาร์มระบบบัญชี และจัดทำงบประมาณแยกกัน ผลผลิตของกิจการหนึ่งนำไปใช้เป็นปัจจัยการผลิตของอีกกิจการหนึ่ง ต้องตัดต้นทุนของกิจการหนึ่งให้เป็นรายได้ของอีกกิจการหนึ่ง รวมทั้งการวิเคราะห์ผลกำไรและสถานภาพทางการเงินต้องแยกจากกันด้วยเช่นเดียวกัน

6) การจัดทำข้อมูลเพื่อการเสียภาษี ธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำที่ไม่เป็นธุรกิจในรอบครัว ซึ่งมีลักษณะการจัดองค์การธุรกิจแบบหุ้นส่วนหรือบริษัทจำกัดต้องเสียภาษียears ได้ โดยการเสียภาษีนั้น ฟาร์มสัตว์น้ำต้องแสดงขอครายรับรายจ่ายและรายได้สุทธิต่อกรมสรรพากร เอกสารต่างๆ ที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการเสียภาษีได้จากการสรุปบัญชีรายรับรายจ่ายและบัญชีแสดงผลประกอบการอื่น และได้รับการรับรองจากผู้ตรวจสอบบัญชี

7) ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนนโยบายเศรษฐกิจของรัฐ เช่น วางแผนการผลิตและจัดหาปัจจัยการผลิตให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ประกอบการ การวางแผนนโยบายการส่งออกสินค้าเกษตรจะทำได้โดยมีประสิทธิภาพ หากการผลิตของเกษตรกรมีการจดบันทึกแล้วรายงานผ่านมายังรัฐ โดยผ่านสถาบันของผู้ประกอบการหรือหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องโดยตรง เพื่อกำหนดราคาพยางหรือราคาประกันให้เหมาะสม ถ้าหากผู้ประกอบการมีข้อมูลอยู่แล้วก็เป็นการประหยัดเวลา กำลังคนและค่าใช้จ่ายการสำรวจ ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาประเทศ หรือนำมาตรการต่างๆ มาใช้ปัญหาและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการต่อไป

8) จากข้อมูลของผู้ประกอบการบันทึกไว้ จะใช้เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัย หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นของหลายฝ่าย นับตั้งแต่ นักศึกษา นักวิชาการ เอกชนต่างๆ ถ้ามีการบันทึกไว้ข้อมูลที่ได้จะถูกต้องและเชื่อถือได้มาก ผลได้จากการศึกษาวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ก็เชื่อถือได้มากขึ้นและการเก็บข้อมูลก็จะเสียเวลาค่าใช้จ่ายน้อย การพัฒนาการผลิตซึ่งจะเป็นผลกระทบโดยตรงต่อผู้ประกอบการจะทำให้รวดเร็วขึ้น

3. ชีคความสามารถและกระบวนการพัฒนาชีกความสามารถ

3.1 ความเป็นมาของชีกความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวกับชีกความสามารถเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2513 เมื่อบริษัท McBer ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่เหล่านี้เป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมด โดยก่อนหน้านั้น The US State Department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า foreign service officer exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่แบบทดสอบมีจุดอ่อนคือ เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการตัดสิน ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ หรือคนผิวดำ ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้มีลักษณะของการเลือกปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีการพบภายหลังว่าจะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่มีผลการทำงานที่ดี ตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป The US State Department จึงได้ว่าจ้างบริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า โดย David C. McClelland ได้เริ่มต้นงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1) ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย

2) สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า behavioral event interview ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ต้องการค้นหาคือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลปฏิบัติงานดี (superior performer)

3) วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำ behavioral event interview ของเจ้าหน้าที่ 2 กลุ่ม เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่ม โดยเรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า ชีกความสามารถ (competency)

McClelland, David C. (1973: 3-4) ได้แสดงแนวคิดของเขาเรื่องชีกความสามารถไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather than Intelligence ว่า ระดับเชาว์ปัญญา (I.Q.) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ชีกความสามารถกลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนาย

ความสำเร็จในงานที่ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ที่ทำงานเก่งมิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มีขีดความสามารถ จากจุดกำเนิดของแนวคิดดังกล่าวทำให้นักการศึกษา และนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ David C. McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องขีดความสามารถในเวลาต่อมา

3.2 ความหมายของขีดความสามารถ

ความหมายของขีดความสามารถ (competency) จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องปรากฏว่าขีดความสามารถมีความหมายต่างๆ ดังนี้

3.2.1 เป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคลที่อยู่ภายในและแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมที่นำมาสู่ผลสำเร็จของงานตามหน้าที่ของบุคคลนั้น ซึ่งจะส่งผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร (Boyatzis, 1982: 52; Mitrani et al., 1992: 11; Spencer and Spencer, 1993: 38; Ganesh, 2004: 11)

3.2.2 เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มาจาก ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคลสามารถวัดและสังเกตได้ (Rylatt and Lohan, 1995: 47; Perry, 1996: 46; อากรณี ภู่วิทยพันธ์, 2547: 27; กิริติ ชัยยิ่งยง, 2550: 78; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547:9)

3.2.3 ขีดความสามารถแต่ละองค์การมีหลายหัวข้อแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร ข้อจำกัดของเวลา ข้อจำกัดของทรัพยากร และลักษณะงานของแต่ละคนตามหน้าที่รับผิดชอบของตน (Hall and Jones, 1976: 56)

3.2.4 ขีดความสามารถในหัวข้อเดียวกัน จะมีระดับขีดความสามารถที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปตามหน้าที่และสถานการณ์การทำงานของแต่ละคนที่ได้รับมอบหมาย (Hall and Jones, 1976: 56)

3.2.5 ขีดความสามารถแต่ละหัวข้อ จะมีเกณฑ์วัดเป็นระดับที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร โดยบุคคลที่มีตำแหน่งงานและระดับสายงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับขีดความสามารถที่เหมาะสมแตกต่างกัน (Hall and Jones, 1976: 57; Spencer and Spencer, 1993: 38; คณีย์ เทียนพุด, 2540)

3.2.6 ขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ซึ่งโดยทั่วไปมีอยู่ในตัวของบุคลากรในองค์กรแล้ว และสามารถถ่ายทอดระหว่างบุคคลในองค์กรได้

หรือสามารถพัฒนาได้โดยการอบรมและพัฒนาขีดความสามารถในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม (Perry, 1996: 46; O' Hagan, 1996: 54)

จากความหมายของ ขีดความสามารถ (competency) ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของขีดความสามารถที่จะใช้ในงานวิจัยนี้ได้ว่า คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคล ที่เกิดจาก คือความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่แสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถวัดและสังเกตได้ โดยจะมีผลต่อความสำเร็จของงานตามหน้าที่ของบุคคลนั้น อย่างไรก็ตาม ขีดความสามารถมีหลายหัวข้อแตกต่างกัน และในขีดความสามารถหัวข้อเดียวกัน จะมีเกณฑ์วัดเพื่อบ่งบอกระดับขีดความสามารถแต่ละระดับ ทั้งนี้ระดับขีดความสามารถที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลแตกต่างกันตามหน้าที่และสถานการณ์การทำงานของแต่ละคนที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้โดยการอบรมและพัฒนาขีดความสามารถในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม

3.3 ประโยชน์ของขีดความสามารถ

การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถในการบริหารองค์การ คือ นำมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ (Conway, 1994: 56-58)

- 1) เพื่อการบริหารที่ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด (management for result)
- 2) การเข้าใจตลาดและตอบสนองความต้องการลูกค้า (knowing the market caring for customers) เพื่อเชื่อมโยงขีดความสามารถขององค์การกับความต้องการของลูกค้า
- 3) เพื่อจัดการคน (managing people) โดยการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคคลให้มีขีดความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- 4) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อช่วยในการตัดสินใจ (analyzing and apply judgment)
- 5) เพื่อแก้ไขปัญหาและวางแผนตัดสินใจในการบริหารงาน (solving problems and making decision)
- 6) เพื่อการวางแผนระยะยาว (planning for the long term)
- 7) เพื่อประสิทธิผลของงานซึ่งได้จากขีดความสามารถของรายบุคคล (being effective on an individual basic)

นอกจากนั้น Rylatt and Lohan (1995: 59) ยังกล่าวถึงประโยชน์ในการนำขีดความสามารถไปประยุกต์ใช้ในงาน สรุปได้ว่า

1) เพื่อกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินกิจการทางธุรกิจ (strategic and business) เพื่อตรวจสอบจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของพนักงาน และดำเนินกลยุทธ์ตามจุดอ่อน จุดแข็ง ที่เกิดจากขีดความสามารถของพนักงาน

2) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (recruiting and selecting) เพื่อระบุขีดความสามารถที่จำเป็นในงานแต่ละตำแหน่ง และทำการคัดเลือกพนักงานที่มีขีดความสามารถตรงกับลักษณะงานนั้นเข้าทำงาน

3) เพื่อการเจรจาต่อรอง เรื่องค่าตอบแทน (enterprise bargaining) เพื่อจ่ายค่าตอบแทน และเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีขีดความสามารถตรงกับงาน เพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับงานที่ทำ และเพื่อเป็นเป้าหมายในการทำงานของพนักงาน

4) เพื่อการฝึกอบรม (training) โดยใช้เป็นพื้นฐานในการออกแบบการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และขีดความสามารถจะบอกได้ว่า พนักงานคนใดจะต้องอบรมในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้ตรงกับตำแหน่งงานปัจจุบัน หรือ เพื่อรองรับงานในตำแหน่งสูงขึ้นไป

5) เพื่อพัฒนาอาชีพ (career development) ระดับขีดความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงานระดับต่างๆ ในสายงานของพนักงานแต่ละคน จะเป็นตัวบอกว่าพนักงานในสายงานใดควรมีขีดความสามารถในเรื่องใด และในระดับใด เพื่อให้พนักงานได้มีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

6) เพื่อการบริหารงาน (performance management) การกำหนดขีดความสามารถ ทำให้พนักงานเข้าใจการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน และผู้บริหารสามารถวางแผน ควบคุม แนะนำ และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

7) เพื่อจัดระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (human resource information system) ในการประเมินขีดความสามารถจะทำให้เราทราบว่าพนักงานแต่ละคนมีขีดความสามารถเป็นอย่างไร ต้องการพัฒนาในเรื่องใดบ้าง

8) เพื่อการจัดทำแบบเลื่อนตำแหน่งงาน (succession planning) เพื่อหาบุคคลที่มีขีดความสามารถที่เหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น ไป และเป็นแรงจูงใจให้พนักงานเห็นว่าการปฏิบัติงานตามระดับขีดความสามารถที่คาดหวังจะทำให้ตนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

9) เพื่อการออกแบบงาน (job design) ช่วยออกแบบว่าพนักงานแต่ละตำแหน่งควรมีจำนวนในตำแหน่งนั้นเท่าใด ควรมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติแบบใด จึงจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

3.4 ลักษณะของจิตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

จิตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (underlying characteristics) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และหรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด สามารถสรุปได้ ดังนี้ (Spencer and Spencer, 1993: 40)

1) ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (underlying characteristics) จิตความสามารถ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล และเป็นการบ่งบอกถึงแนวทางของพฤติกรรม ความคิด หรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่งๆ และความคงอยู่ของเหตุผลนั้น ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลประกอบด้วย 5 รูปแบบ คือ

1.1) แรงจูงใจ (motivates) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ หรือคิดตรงกันในการกระทำ เป็นแรงขับ หรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออกหรือเป้าหมาย เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบ เพื่อความสำเร็จและต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ เป็นต้น

1.2) ลักษณะส่วนบุคคล (trait) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น และการร่วมมือ เป็นต้น

1.3) ความคิดรวบยอดของคน (self-concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (attitude) คุณค่า (value) และความนึกคิดของตนเอง (self image) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายพฤติกรรมของสถานการณ์ต่างๆ ได้

1.4) ความรู้ (knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาท กล้ามเนื้อภายในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น

1.5) ทักษะ (skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ ในขณะที่เดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

2) ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (causal relationship) เป็นจิตความสามารถด้านแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกันเป็นความมุ่งมั่น ในแต่ละบุคคลเพื่อทำนายทักษะ พฤติกรรมและการกระทำ ตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

3) มีหลักเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (causal relationship) เป็นเกณฑ์ที่ใช้กำหนดจิตความสามารถ โดยจะต้องผ่านการทำนายอย่างมีนัยสำคัญ เช่น วิธีการทางสถิติ เป็นต้น การใช้เกณฑ์ที่ศึกษาอ้างอิง มี 2 ลักษณะ คือ (Spencer and Spencer, 1993: 9-13)

3.1) เกณฑ์ของการปฏิบัติงานสูงสุด (superior performance) เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด

3.2) เกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (effective performance) เป็นระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

แต่ลักษณะของขีดความสามารถจะต้องเกิดจากความปรารถนา หรือ ความเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้เกิดประสิทธิผล และขีดความสามารถนี้สามารถถ่ายโอนจากงานหนึ่งสู่อีกงานหนึ่งได้ (Beard and Lee, 1994: 19) ต้องสามารถวัดได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับและปรับปรุงด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาได้ (Parry, 1996: 48-56)

3.5 การออกแบบขีดความสามารถ

Spencer and Spencer (1993: 93-113) ได้เสนอการออกแบบขีดความสามารถ 3 วิธี คือ การศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง การศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ และ การศึกษางานใดงานหนึ่งและงานในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.5.1 การออกแบบขีดความสามารถโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง (the classic study design using criteria samples) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

1) กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (define performance effectiveness criteria) ขั้นตอนสำคัญที่จะกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถ ซึ่งจะวัดจากผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ยอดขาย ผลกำไร ผลการวิจัย ซึ่งในการกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถนั้น สามารถกำหนดได้หลายวิธีการด้วยกัน โดยอาศัยหัวหน้างาน เพื่อร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และลูกค้า ซึ่งเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพและมีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุดควรจะถูกกำหนดโดยใช้หลายๆ วิธีร่วมกัน

2) กำหนดเกณฑ์ตัวอย่าง (identify a criterion sample) เป็นขั้นตอนที่นำเกณฑ์ที่กำหนดจากขั้นตอนกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นตอนที่ดีที่สุดมาเทียบเคียงกับกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงาน ในระดับปกติทั่วไป และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือปฏิบัติงานไม่ดี ซึ่งในความเป็นจริงองค์การส่วนมากไม่มีการกำหนดขีดความสามารถของพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือปฏิบัติงานไม่ดี เนื่องจากโดยมากผู้บริหารมักจะยืนยันว่าองค์การของตนไม่มีผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือปฏิบัติงานไม่ดี เพราะถ้ามีก็ต้องถูกออกจากงาน ดังนั้น ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ ใครคือคนที่ดีที่สุด ซึ่งในการกำหนดกฎเกณฑ์การวัดขีดความสามารถจากขั้นตอนกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าพนักงานกลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ดีที่สุด โดยมีวิธีการที่ดี คือ

กำหนดเกณฑ์หลายๆ เกณฑ์ และคัดเลือกพนักงานด้วยการประเมินจากค่าสูงสุดของเกณฑ์ที่กำหนด

3) เก็บรวบรวมข้อมูล (collect data) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้พัฒนารูปแบบของขีดความสามารถ 6 วิธี ได้แก่

3.1) การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interviews: BEI) เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเชิงลึกในเรื่องทั่วไป โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสถานการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องว่าทำอะไร และมีผลเกิดขึ้นอย่างไร วิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจะรวมถึงการทดสอบหรือการวัดบุคลิกภาพ และลักษณะความรู้ความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์สามารถวัดขีดความสามารถได้ เช่น การจูงใจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ แนวคิด แนวคิดเชิงตรรกะ และการแก้ปัญหา ข้อดีของวิธีการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลขีดความสามารถเป็นวิธีการที่หลากหลายทำให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และสามารถค้นพบขีดความสามารถใหม่ๆ ได้ด้วย และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมยังช่วยให้แสดงออกถึงขีดความสามารถที่ชัดเจน ช่วยสร้างบรรยากาศภายในองค์กรจากสถานการณ์ที่กำหนด นอกจากนี้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมยังให้ข้อสรุปที่แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงสามารถที่จะจัดการกับงานที่เฉพาะเจาะจงได้ และยังสามารถแก้ไขปัญหาได้อีกด้วย ทำให้ผู้สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลและสายงานอาชีพ ส่วนข้อเสียของการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม คือใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญทำการสัมภาษณ์ เพราะต้องอาศัยสติปัญญา การรับรู้ การควบคุม และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจะทำให้งานบางงานที่ไม่สำคัญมาก แต่มีความสัมพันธ์กับงานอื่นขาดหายไป เนื่องจากวิธีการนี้เน้นเฉพาะงานที่มีความสำคัญเท่านั้น

3.2) การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (expert panels) เป็นการระดมความคิดของผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องบุคลิกลักษณะของพนักงานจนถึงผู้บริหารที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นผู้บริหาร หรือพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรที่รู้เรื่องงานเป็นอย่างดี วิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญมีข้อดี คือ มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ เนื่องจากคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ วิธีการประเมิน ตัวแปร รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเรื่องการสนับสนุนด้านการศึกษา ส่วนข้อเสียของวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญคือ เป็นวิธีการที่กำหนดตามความเชื่อ ทำให้ไม่สามารถกำหนดตัวทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ได้ และผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถเฉพาะทางจะมองข้ามปัจจัยที่คนไม่ถนัด

3.3) วิธีการสำรวจ (surveys) เป็นการใชัคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญและบุคคลอื่นๆ ภายในองค์กรทำการประเมินขีดความสามารถ ซึ่งรวมถึงประเมินพฤติกรรมด้วย เช่น ความสำคัญของการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล หรือจำนวนความถี่ของขีดความสามารถที่ต้องการ โดยทั่วไป การสำรวจจะมุ่งเน้นเฉพาะขีดความสามารถที่ต้องการ วิธีการในการสำรวจ มีข้อดีคือมีความสะดวก และง่ายต่อการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้วิเคราะห์ทางสถิติ และในการสำรวจยอมให้พนักงานจำนวนมากได้กรอกข้อมูล และสร้างความสอดคล้องให้เกิดกับการศึกษาค้นคว้า ส่วนข้อเสียของวิธีการในการสำรวจคือ ข้อมูลถูกจำกัดทั้งรูปแบบและแนวคิดในการสำรวจ การสำรวจจึงไม่ทำให้เกิดขีดความสามารถใหม่ๆ นอกจากนั้นการใช้วิธีสำรวจอาจไม่มีประสิทธิภาพ เพราะใช้คำถามเดียวกันสอบถามตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับล่างสุด

3.4) การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วย (computer based “expert systems”) เป็นการใชัระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการกำหนดคำถามให้กับผู้วิจัย ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ ซึ่งคำถามเหล่านี้จะเป็นหัวใจสำคัญของความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของขีดความสามารถที่ผ่านมาโดยระบบจะทำการวิเคราะห์และอธิบายถึงรายละเอียดของขีดความสามารถที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง และระดับพื้นฐานที่สามารถทำงานได้ วิธีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ฯ มีข้อดีคือ มีประสิทธิภาพตั้งคำถามได้ตรงประเด็นและสัมพันธ์กับงานที่จะวิเคราะห์มากกว่าสำรวจทั่วๆ ไป แต่มีข้อเสียคือ ข้อมูลที่ได้จะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความถูกต้องของการตอบคำถาม และแบบสอบถามอาจมองข้ามขีดความสามารถเฉพาะบางอย่างที่ไม่มีการกำหนดอยู่ในฐานข้อมูล และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วย ไม่สามารถค้นพบขีดความสามารถใหม่ๆ ได้

3.5) การวิเคราะห์หน้าที่งาน (job task/function analysis) เป็นการให้พนักงาน หรือผู้สังเกตการณ์ทำรายละเอียดงานว่าแต่ละงานมีหน้าที่งานและมีกรปฏิบัติอย่างไรในแต่ละช่วงเวลา แล้วรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม คำนวณระยะเวลา สัมภาษณ์ และใช้สังเกตการณ์ วิธีการวิเคราะห์หน้าที่งาน มีข้อดีคือได้รายละเอียดของข้อมูลเพื่อใช้ในการออกแบบงานอย่างละเอียด แต่มีข้อเสียคือให้ความสำคัญกับลักษณะของงานมากกว่าพฤติกรรมของคนทำงาน

3.6) การสังเกตโดยตรง (direct observation) เป็นการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของพนักงานและพฤติกรรมการทำงานที่บอกถึงขีดความสามารถ โดยการสังเกตใช้ประกอบกับวิธีการประชุม สัมภาษณ์ และสำรวจ จึงทำให้ให้พนักงานระดับล่างไม่มีความกดดันเมื่อต้องเผชิญกับผู้บริหารระดับสูง แต่วิธีการสังเกตโดยตรงไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและต้องเสีย

ค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์ที่ทำการสังเกต ซึ่งต้องใช้เวลาสังเกตนานจึงจะได้ ข้อมูลที่ต้องการ

4) วิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบจิตความสามารถ (analyze data and develop a competency model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากวิธีการและแหล่งข้อมูลต่างๆ มาทำการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดจิตความสามารถด้านบุคลิกภาพและทักษะ โดยแยกจิตความสามารถของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและระดับพื้นฐาน นำมาเปรียบเทียบหาความเหมือนและความต่างในเรื่องของแรงจูงใจ ทักษะและจิตความสามารถเป็นการอธิบาย การทำนายพฤติกรรมการทำงานซึ่งต้องมีการ กำหนดจิตความสามารถแต่ละตัว และกำหนดเกณฑ์เป็นคะแนนพร้อมกันมีตัวอย่างประกอบ

5) หาความถูกต้องในรูปแบบจิตความสามารถ (validate competency model) สามารถทำได้ 3 วิธี ได้แก่

5.1) concurrent cross-validation เป็นการรวบรวมข้อมูลจาก BEI ที่แบ่งกลุ่ม ตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และระดับพื้นฐาน เพื่อทดสอบ ว่าจะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของคน ทั้ง 2 กลุ่ม ในเวลาปัจจุบันหรือไม่

5.2) concurrent construct validation เป็นการประเมิน จิตความสามารถ โดยใช้รูปแบบจิตความสามารถ และการทดสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับสูง และระดับพื้นฐาน หรือใช้วิธีการให้ผู้บริหารหรือ ผู้ที่รอบรู้ทำการสังเกต ทำการประเมิน และจัดลำดับของทั้ง 2 กลุ่มตามเกณฑ์ตัวอย่างที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 2 ถ้าเกณฑ์ที่กำหนดมีความ ถูกต้อง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูงก็จะได้คะแนนจากการทดสอบสูงด้วย

5.3) predictive validation เป็นวิธีการตรวจความถูกต้องที่นิยมมากที่สุด โดยใช้แบบทดสอบ หรือข้อมูลจาก BEI ทำการคัดเลือก หรือฝึกรวมบุคคลด้วยการใช้จิต ความสามารถ เพื่อที่จะดูว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคต โดยดูจากประวัติ การศึกษา ผลการเรียนการสอบ หนังสือรับรอง เป็นการทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง รวมถึง ความสำเร็จในชีวิตด้วย

6) เตรียมการประยุกต์ใช้รูปแบบจิตความสามารถ (prepare application of the competency model) เป็นการประยุกต์ใช้จิตความสามารถที่ได้มา ใช้ประโยชน์ เช่น ข้อมูล จิตความสามารถนำมาใช้ในการออกแบบสัมภาษณ์การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การทดสอบ หรือ การประเมินผลการคัดเลือกสายงานอาชีพ การบริหารงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การ ฝึกรวมพัฒนา และค่าจ้างแรงงาน เป็นต้น

3.5.2 การออกแบบขีดความสามารถในระยะสั้น โดยผู้เชี่ยวชาญ (a short competency model process based on expert panels) เป็นการประเมินขีดความสามารถอย่างรวดเร็ว (Job Competency Assessment: JCA) โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากความเห็นของคณะผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

3.5.2.1 ประชุมผู้เชี่ยวชาญ (convene expert panels) เป็นการหาเป้าหมายของงานแต่ละงาน โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร และผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ร่วมกันกำหนดในประเด็นต่าง ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบที่สำคัญในงาน ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญ รวมถึงผลผลิต หรือบริการที่ได้รับมอบหมาย 2) การวัดผล เป็นการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานระดับสูง ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้หาได้จากการประเมินของหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและหรือลูกค้า 3) สายงานอาชีพ ตามแบบหรือชนิดของงาน 4) ขีดความสามารถ ที่พนักงานจำเป็นต้องใช้ ในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็นระดับพื้นฐานและระดับสูง 5) แบบทดสอบถามเกี่ยวกับขีดความสามารถที่จำเป็น เพื่อนำมากำหนดขีดความสามารถที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานของระดับพื้นฐานและระดับสูง

3.5.2.2 สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct Behavioral event Interviews: BEI) ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เพื่อทราบขีดความสามารถที่สำคัญ พร้อมทั้งยกตัวอย่างพฤติกรรมประกอบ

3.5.2.3 วิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ (analyze data and develop a competency model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากคณะผู้เชี่ยวชาญการสำรวจหรือการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมาวิเคราะห์แล้วกำหนดเป็นลักษณะพฤติกรรม โดยมีประโยชน์เพื่อจำแนกตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงกับตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับพื้นฐานหรือเป็นการแสดงให้เห็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

3.5.2.4 หากความถูกต้องในรูปแบบขีดความสามารถ (validate competency model) เป็นการยืนยันว่า ขีดความสามารถของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง จะถูกจัดลำดับที่สูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับพื้นฐาน และขีดความสามารถในหัวข้อที่กำหนดไว้มีความจำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน

3.5.3 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาจากงานใดงานหนึ่งในอนาคต (studies of single incumbent and jobs) พิจารณาได้จาก

1) การศึกษางานในอนาคต (future job) โดยให้คณะผู้เชี่ยวชาญ (expert job) กำหนดความรับผิดชอบเกณฑ์การประเมินและขีดความสามารถในงานปัจจุบันมีลักษณะคล้ายๆ กันในองค์กร แล้วนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถและความรับผิดชอบที่จำเป็นในอนาคต ส่วน

เกณฑ์การประเมินสำหรับงานในอนาคตจะกำหนดงานจากสถานการณ์จำลองที่ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตต้องเผชิญว่าต้องใช้ขีดความสามารถในระดับใด จึงจะทำงานนั้น

2) การศึกษาจากงานใดงานหนึ่ง (competency studies of single incumbent and jobs) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความสำคัญที่สามารถปฏิบัติงานในงานใดงานหนึ่ง ซึ่งขีดความสามารถสำหรับงานนั้น จะกำหนดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและลูกค้ำ ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบขีดความสามารถเริ่มจากการกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานแต่ละระดับนั้น มีวิธีการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถ

3.6 กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ

การหาขีดความสามารถเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาร่วมกับงาน (job) ในหน่วยต่างๆ ในองค์กร โดยการพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีขีดความสามารถอะไร จึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี จากนั้นจึงนำขีดความสามารถดังกล่าวมาสร้างเป็น โมเดลขีดความสามารถ (competency model)

David C. McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2549: 71-74) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างโมเดลขีดความสามารถ โดยมีขั้นตอนการทำ 6 ขั้นตอนคือ

3.6.1 กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการศึกษาขีดความสามารถ เนื่องจากเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการวัดผลปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบของการประเมิน เช่น ข้อมูลการขายหรือกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า สถิติต่างๆ แต่บางครั้งที่เราไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวมาเป็นเกณฑ์ในการวัดได้ ทั้งนี้เพราะผลการปฏิบัติงานบางประเภทไม่มีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น เกณฑ์เกี่ยวกับความถูกต้อง ของการวินิจฉัยโรคของแพทย์ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่เป็นนามธรรม และยากต่อการกำหนดเกณฑ์ที่ดีเลิศ และมีประสิทธิผลของแพทย์ผู้วินิจฉัยโรคนั้นๆ ดังนั้นการวัดผลหรือการกำหนดเกณฑ์ที่ดีเลิศดังกล่าวจะจัดทำโดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมิน อย่างไรก็ตาม กรณีที่ไม่มีข้อมูลในการกำหนดเกณฑ์สำหรับงานที่ศึกษาอาจจะใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา มาสร้างเป็นเกณฑ์ก็ได้ ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลงานจากเพื่อนร่วมงานให้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด นอกจากนี้ ผลของการศึกษานี้ทำให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่มีผลงานดีเลิศมักพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และงานที่ตนทำมากกว่าบุคคลทั่วไป

การกำหนดเกณฑ์ความมีประสิทธิภาพอย่างถูกต้องเป็นเรื่องสำคัญมาก โมเดลวัดความสามารถที่สร้างขึ้นต้องไม่มีเกณฑ์ที่อยู่นอกเหนือผลงานของบุคคล ในกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากการศึกษา นอกจากนี้ หากเรากำหนดเกณฑ์ผิดพลาด เช่น การให้ความสำคัญกับความนิยม ความเป็นที่รู้จักหรือชื่นชอบของผู้อื่นมากกว่าผลงาน จะทำให้โมเดลวัดความสามารถที่ได้แสดงค่าที่ผิด

3.6.2 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง เกณฑ์ที่ได้จากการกำหนดในขั้นตอนกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน จะนำมาใช้ในการค้นหากลุ่มของ Superior ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลงานชั้นนำหรือดีเลิศ และกลุ่มเปรียบเทียบที่มีผลงานตามเกณฑ์เฉลี่ยปกติ และองค์การอาจจะกำหนดกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีผลงานต่ำ เกณฑ์ที่ได้จากขั้นตอนกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานใช้สำหรับการค้นหาพนักงานชั้นนำหรือดีเลิศ 2-3 คน เพื่อให้แน่ใจว่าได้ Superior ตัวจริง ดังนั้น องค์การจึงควรใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ในการพิจารณาพนักงานดังกล่าว และเลือกเฉพาะผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดในการวัดผลจากเกณฑ์ทุกเกณฑ์ เช่น ใช้เกณฑ์จากผลการประเมินแบบ 360 องศา ร่วมกับเกณฑ์จากการสัมภาษณ์ และใช้เกณฑ์การประเมินจากผู้เชี่ยวชาญร่วมกันทั้งหมด

ในทางทฤษฎี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาควรมี 20 คน คืออย่างน้อย 12 คนที่มีผลงานดีกับอีก 8 คนที่มีผลงานปานกลาง เนื่องจากเป็นจำนวนที่สามารถทดสอบสมมติฐานทางสถิติได้ ได้แก่ T-test, Chi-square, ANOVA หรือ discriminated function analysis กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็กถึงไม่สามารถวัดผลทางสถิติได้ แต่อาจจะสามารถวัดผลในเชิงคุณภาพที่แสดงถึงขีดความสามารถขององค์กรนั้นๆ ได้ อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างเล็กๆ ควรมีสัดส่วนระหว่างผู้ที่มีผลงานดีกับผู้ที่มีผลงานปานกลางในอัตรา 4 : 3 จึงจะให้ผลที่น่าเชื่อถือได้ ทั้งนี้เพราะผลของงานวิจัยขีดความสามารถ พบว่า จะเรียนรู้ได้มากที่สุดจากผู้ที่เป็น Superstar ดังนั้นจำนวนตัวอย่างของ Superstar จึงควรจะมีมากกว่าจำนวนของผู้มีผลงานปานกลาง

3.6.3 การเก็บข้อมูล David C. McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2549: 75-90) ได้เสนอการรวบรวมข้อมูล 6 วิธีการจาก 6 แหล่ง ได้แก่

1) การใช้แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ที่มีผลงานดีเลิศ และผู้ที่มีผลงานปานกลางในงานเดียวกันที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์ผู้ที่มีผลงานดีเลิศ และผู้ที่มีผลงานปานกลางด้วยแบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม ซึ่ง David C. McClelland เป็นผู้สร้างขึ้น แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรมจะกำหนดขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ดี การถามคนที่เกี่ยวกับสถานการณ์ที่วิกฤตที่สุดของเขาจะทำให้ทราบทักษะและขีด

ความสามารถที่สำคัญที่สุดของเขา เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์พูดถึงวิธีการที่เขาจัดการกับส่วนที่ยากและสำคัญที่สุดของงานก็จะแสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถในงานของเขา

ขั้นตอนในการสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม มีด้วยกันทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ

1.1) แนะนำตัวผู้สัมภาษณ์ และอธิบายวัตถุประสงค์ รวมทั้งรูปแบบของการสัมภาษณ์

1.2) ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงลักษณะของงาน และความรับผิดชอบที่สำคัญของตำแหน่งงานของเขา

1.3) ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดในการทำงาน 5 – 6 เรื่องอย่างละเอียดจากประสบการณ์ในการทำงานของเขา

1.4) ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่า ไม่ว่าใครก็ตามที่ต้องมาทำงานในตำแหน่งเดียวกับคน บุคคลเหล่านั้นจำเป็นต้องมีคุณลักษณะอย่างไร จึงจะสามารถทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5) ขอบคณผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ให้ความร่วมมือ พร้อมทั้งสรุปข้อมูล หรือประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ฟังเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์

2) คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (expert panels) วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากวิธีหนึ่ง และส่วนใหญ่การรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีนี้มักใช้กับตำแหน่งงานที่มีความรู้เฉพาะด้านหรือเป็นผู้ประกอบวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น แพทย์ พยาบาล สถาปนิก หรือมัณฑนากร เป็นต้น คณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจะระดมสมองเพื่อกำหนดลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานนั้นๆ เป็นขั้นต่ำสุดที่ยอมรับได้ (threshold level) และที่ทำให้ทำงานนั้นๆ ได้ดี ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่กำลังศึกษาพนักงานที่มีผลงานดีเลิศ หรือ superstar หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่รู้งานนั้นๆ อย่างดีก็ได้ (พนักงานปานกลางไม่ควรรวมอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ) คณะกรรมการเหล่านี้จะจัดลำดับขีดความสามารถตามความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

3) การใช้แบบสำรวจ (surveys) การวัดขีดความสามารถ โดยการใช้แบบสำรวจมักทำโดยการจัดตั้งคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึงคณะทำงานด้านขีดความสามารถที่องค์กรจัดตั้งขึ้น ให้ร่วมกันให้น้ำหนัก พฤติกรรมหรือตัวชี้วัดขีดความสามารถ (competency items) ตามความสำคัญที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ และความถี่ในการใช้ขีดความสามารถนั้นๆ ในทางปฏิบัติการสำรวจแต่ละครั้งจะเน้นที่ทักษะหนึ่งๆ เท่านั้น

4) ระบบผู้เชี่ยวชาญ (competency model database expert system) เป็น software สำเร็จรูปที่มีฐานข้อมูล หรือ database ซึ่งได้จากการศึกษาค้นคว้า หรือการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาขีดความสามารถของบุคคล กล่าวคือ การหาขีดความสามารถของบุคคลหนึ่งๆ ทำโดยการตอบคำถามของโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าว เมื่อบุคคลได้ตอบคำถามทั้งหมดแล้ว ระบบจะนำคำตอบที่ได้รับไปเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลที่มีอยู่ในระบบเพื่อวิเคราะห์ โมเดลขีดความสามารถของบุคคลผู้นั้นออกมา ระบบผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวสามารถวิเคราะห์และให้คำอธิบายขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับผลงานปานกลางและดีโดยละเอียดได้แม่นยำพอสมควร

5) การวิเคราะห์งาน (job function/task analysis) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก โดยทั่วไปมักเริ่มต้นจากการใช้พนักงานที่ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนของตำแหน่งหนึ่งๆ มาเป็นผู้บันทึกข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับงานหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง วิธีการวิเคราะห์งานอาจจะสามารถรวบรวมข้อมูลได้หลายวิธี เช่น การกรอกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งๆ หรือการสังเกตโดยตรง

6) การสังเกตพฤติกรรม (direct observation) เป็นวิธีการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยสังเกตการณ์ทำงานของพนักงานเพื่อบันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ใช้ในการกำหนดขีดความสามารถ โดยทั่วไปวิธีการสังเกตพฤติกรรมมักใช้ร่วมกับวิธีอื่นๆ เช่น BEI การใช้แบบสำรวจ หรือวิเคราะห์งาน เป็นต้น

3.6.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างขีดความสามารถ เป็นการนำข้อมูลจากทุกแหล่งที่รวบรวมได้จากทุกวิธีการนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดบุคลิกภาพ (personality) และ skill competency เพื่อแยกบุคคลที่มีผลงานดีออกจากผู้ที่มีผลงานปานกลาง ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า concept formation วิธีการวิเคราะห์ดังกล่าว เริ่มต้นโดยการนำข้อมูลของผู้ที่มีผลงานดีกับปานกลางมาเปรียบเทียบกันทีละรายการ หลังจากนั้นก็มองหาข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น แรงจูงใจ ทักษะ หรือขีดความสามารถอื่นๆ ซึ่งผู้ที่มีผลงานดีมีแต่ผู้ที่มีผลงานปานกลางไม่มี แล้วจัดทำคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ซึ่งรวบรวมขีดความสามารถที่ส่งผลต่อผลงานต่างๆ คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถจะนิยามขีดความสามารถแต่ละตัวและระบุเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนขีดความสามารถนั้นๆ

คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ จะเริ่มต้นจากการกำหนดตัวขีดความสามารถขึ้นมาก่อนว่าจะเขียนขีดความสามารถตัวใดบ้าง ขั้นตอนต่อมาคือ กำหนดนิยามและระดับความสามารถของขีดความสามารถในแต่ละตัว โดยมีวิธีการเขียนดังต่อไปนี้

3.6.4.1 กำหนดนิยาม (definitions) จะเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงความหมายโดยรวมของขีดความสามารถที่กำหนดขึ้น โดยจะเน้นว่า ขีดความสามารถแต่ละตัวที่กำหนดขึ้นมานั้น

ควรมีพฤติกรรมโดยรวม หรือพฤติกรรมหลักๆ อะไรบ้าง ซึ่งวิธีการในการกำหนดค่านิยามนั้น สามารถทำได้ 2 วิธี คือ 1) ให้เขียนค่านิยามของขีดความสามารถแต่ละตัวขึ้นมาก่อน ก่อนที่จะกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งแยกตามระดับความลึกของหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน 2) เขียนแยกรายละเอียดของพฤติกรรมในแต่ละระดับโดยรวมก่อน แล้วจึงนำพฤติกรรมทั้งหมดมาสรุปเพื่อกำหนดเป็นค่านิยามของ ขีดความสามารถแต่ละตัวตามกำหนด

3.6.4.2 กำหนดระดับความสามารถ (proficiency level) เป็นการบ่งบอกพฤติกรรมที่คาดหวัง หรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป

รายละเอียดพฤติกรรม หรือคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่เขียนขึ้นจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรได้หลายมุมมอง ได้แก่ มุมมองในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร มุมมองในการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน มุมมองในการฝึกอบรมบุคลากร มุมมองในการพัฒนาบุคลากร มุมมองในการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคคล

3.6.5 การตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลขีดความสามารถ ขั้นตอนนี้ โมเดลขีดความสามารถ จะถูกนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งกระทำได้ 3 วิธี คือ

1) ผู้ทำการตรวจสอบจะรวบรวม แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (BEI) จากกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มบุคคลที่มีผลงานดี และปานกลางกลุ่มใหม่ โดยให้ข้อมูลคะแนนต่างๆ ที่ใช้เป็นเกณฑ์ของกลุ่มนี้ แล้วนำผลไปเปรียบเทียบกับ โมเดลขีดความสามารถ เพื่อดูว่าสามารถอธิบายผลจากกลุ่มตัวอย่างได้หรือไม่ ซึ่งหมายความว่า เป็นการทดสอบ โมเดลขีดความสามารถ โดยการดูว่าสามารถใช้ทำนายผลงานของบุคคลนั้น ณ เวลาปัจจุบันหรือไม่

2) สร้างแบบทดสอบเพื่อวัดผลขีดความสามารถที่ระบุในโมเดลขีดความสามารถซึ่งทำโดยการเลือกบุคคล ที่ใช้แบบทดสอบหรือข้อมูลจากการสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรมหรือการฝึกอบรมบุคคลให้มีขีดความสามารถตามโมเดลขีดความสามารถ แล้ววัดผลว่าบุคคลเหล่านี้มีผลงานดีขึ้นหรือไม่ วิธีการนี้เรียกว่า predictive validity เนื่องจากโมเดลขีดความสามารถ คือสิ่งที่คาดหวังว่าจะสามารถใช้ทำนายว่า บุคคลจะทำงานได้ดีเพียงใด

3.7 คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ ดังนี้

3.7.1 ความหมายและคำจำกัดความของ ขีดความสามารถนั้นๆ (competency names and definitions)

3.7.2 กลุ่มหรือหมวดหมู่ขีดความสามารถ (competency categories)

3.7.3 ตัวชี้วัดพฤติกรรม และระดับของพฤติกรรมที่วัดประเมินได้ (behavioral indicators และ proficiency scales) จะใช้ร่วมกันในการกำหนดระดับขีดความสามารถ แต่ละตัวที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม และระดับพฤติกรรมที่วัดประเมินได้มีด้วยกันหลายวิธี แต่ที่นิยมใช้กันสำหรับแนวทางในการกำหนดระดับขีดความสามารถ มี 3 วิธีคือ

3.7.3.1 กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (hierarchy role) หรือบทบาทตามสายการบังคับบัญชา ระดับขีดความสามารถที่ง่ายที่สุดคือ ขีดความสามารถในระดับพนักงาน จนถึงระดับที่ยากที่สุดคือ ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยมีตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกันดังนี้

(1) ระดับพนักงาน (support staff) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดทักษะ และความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ

(2) ระดับหัวหน้างาน (supervisor) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานในระดับนี้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญในงานเป็นอย่างดีจนสามารถสอนงานพนักงานอื่น (โดยเฉพาะพนักงานระดับ support staff) ได้

(3) ระดับผู้เชี่ยวชาญ (professional) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานอย่างดีเลิศ แต่อาจจะขาดทักษะในด้านการบริหาร ดังนั้นขีดความสามารถของพนักงานในกลุ่มนี้ยังมุ่งเน้นที่ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญของตนมาสร้าง หรือปรับปรุงวิธีการทำงานในหน่วยงานของตน

(4) ระดับผู้บริหาร (manager) เป็นกลุ่มผู้บริหารที่องค์กรคาดหวังให้มีความสามารถในการวางแผน และจัดระบบงาน

(5) ระดับผู้บริหารระดับสูง (top executive) เป็นกลุ่มผู้บริหารสูงสุดที่กำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร

3.7.3.2 กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (expert model) ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม (expert proficiency scales) โดยทั่วไปมี 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดถึงระดับสูงคือ beginners, novice, intermediate, advance และ expert

3.7.3.3 กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ มาตรฐาน คุณภาพสากล (global scale) นำเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานสากลมาเป็นตัวกำหนดระดับ (global proficiency scales) โดยการแบ่งระดับขีดความสามารถจะคล้ายๆ กับ expert scale ข้างต้น เริ่มจากระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุดดังนี้คือ (1) ยังไม่ได้ทำตามมาตรฐาน (not meet standard) (2) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (partially meet standard) (3) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet

standard) (4) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard) และ (5) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมา (substantially exceeds standard)

3.8 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) และการกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency)

3.8.1 การกำหนดหัวข้อขีดความสามารถ ฌรณคัวทท ๒๒๓๓๓ (2547: 29-46) ได้เสนอการวิเคราะห์หาหัวข้อขีดความสามารถตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) กำหนดแนวทางในการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม ซึ่งการเก็บข้อมูลทั้งสองอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน คือ การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลมีข้อดีคือผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการพูด ทำให้สามารถเจาะลึกในรายละเอียดของข้อมูลได้มากขึ้น แต่มีข้อเสียคือ การสัมภาษณ์รายบุคคลใช้เวลามาก ส่วนการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มมีข้อดีคือ ข้อมูลบางอย่างจะเกิดขึ้นจากความคิดเห็นร่วมกันในกลุ่ม อีกทั้งยังใช้เวลาในการเก็บข้อมูลไม่มาก ส่วนข้อเสียของการสัมภาษณ์กลุ่มคือ บางคนไม่กล้าแสดงออกเมื่ออยู่ต่อหน้ากลุ่ม หรืออาจเกิดความเกรงใจคนในกลุ่ม ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มอาจเป็นข้อมูลกลางๆ เนื่องจากมีการประนีประนอมกันในกลุ่ม

2) ดำเนินการเก็บข้อมูล สามารถทำได้โดยการจดบันทึกหรือบันทึกเทป ซึ่งการจดบันทึกเป็นวิธีที่สะดวก แต่ข้อมูลที่ได้อาจไม่ครบถ้วนหากผู้เก็บข้อมูลจดบันทึกไม่ละเอียด ส่วนการบันทึกเทปมีข้อดีคือสามารถเก็บรายละเอียดได้ทั้งหมดและไม่ขัดจังหวะเวลาสัมภาษณ์ แต่การบันทึกเทปอาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความกังวล ทำให้การแสดงความคิดเห็นไม่เต็มที่

3) วิเคราะห์ขีดความสามารถเบื้องต้น เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แยกเป็น หัวข้อ ซึ่งแต่ละหัวข้อมีคำอธิบายพฤติกรรมเกี่ยวกับขีดความสามารถในหัวข้อนั้นๆ

4) ตรวจสอบความถูกต้อง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่าหัวข้อขีดความสามารถที่วิเคราะห์ได้ถูกต้องตามความจริง น่าเชื่อถือ ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่ โดยใช้แบบตรวจสอบความถูกต้องดังนี้

5) สรุปขั้นสุดท้าย เมื่อนำหัวข้อที่ผ่านกระบวนการตรวจสอบแล้ว ซึ่งอาจมีการตัดหัวข้อที่ไม่จำเป็นออก หรือเพิ่มเติมในหัวข้อที่จำเป็น ต่อตำแหน่งงานนั้นๆ มาสรุปเป็นหัวข้อขีดความสามารถที่จะใช้พัฒนาต่อไป

3.8.2 การแบ่งระดับขีดความสามารถ การแบ่งระดับขีดความสามารถสามารถแบ่งได้ 3 แนวทาง ได้แก่ (ฌรณคัวทท ๒๒๓๓๓, 2547: 60-69)

1) แบ่งเป็น 5 ระดับเหมือนกันหมด โดยมีกรเขียนคำอธิบายพฤติกรรม

2 รูปแบบ คือ

1.1) เขียนคำอธิบายครบทุกระดับ คือการเขียนคำอธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมที่แสดงออกของขีดความสามารถแต่ละระดับให้ครบทั้ง 5 ระดับ สามารถยกตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถครบทุกระดับได้ดังนี้ (ตาราง 1)

1.2) เขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับ คือระดับที่ 1, 3, 5 ส่วนในระดับที่ 2 กำหนดไว้ให้ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจในกรณีผลการประเมินออกมาไม่ชัดเจนว่าผู้ถูกประเมินมีขีดความสามารถอยู่ในระดับที่ 1 หรือ 3 ในหลักการเดียวกัน ระดับที่ 4 กำหนดไว้ให้ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจในกรณีผลการประเมินออกมาไม่ชัดเจนว่าผู้ถูกประเมินมีขีดความสามารถอยู่ในระดับที่ 3 หรือ 5 สามารถยกตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถ 3 ระดับได้ดังนี้ (ตาราง 2)

ตาราง 1 ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถครบทุกระดับ

หัวข้อขีดความสามารถ : การพัฒนาตนเอง

ระดับที่	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก
5	- มีการกระตุ้นให้ผู้อื่นพัฒนาตนเอง
4	- มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสูงและสร้างพันธะสัญญากับบุคคลรอบข้าง
3	- การพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงงานที่ตนเองรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น
2	- การแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง
1	- มีการรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น

ที่มา: ฌรงควิทย์ แสนทอง (2547: 63)

ตาราง 2 ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถ 3 ระดับ

หัวข้อขีดความสามารถ : แรงจูงใจสู่ความสำเร็จ	
ระดับที่	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก
5	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการรับผิดชอบงานที่ทำหลายมากยิ่งขึ้น - สอบถามเพื่อขอเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา - กระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดแรงจูงใจในการไปสู่ความสำเร็จ
4	+ -
3	<ul style="list-style-type: none"> - มีความมุ่งมั่นให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ - ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พยายามหาแนวทางเพื่อบรรลุความสำเร็จ - ประารถนาที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน
2	+ -
1	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการให้งานสำเร็จ แต่เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคไม่ค่อยแสวงหาแนวทางแก้ไขด้วยตนเอง - ไม่ต้องการความรับผิดชอบเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย - ขาดการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 66)

การแบ่งขีดความสามารถเป็น 5 ระดับ ตามตัวอย่างข้างต้นมีข้อดีคือ เป็นมาตรฐานเดียวกัน เข้าใจง่าย แต่มีข้อเสียคือ ขีดความสามารถในหัวข้อที่ต่างกันจะมีรายละเอียดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หากขีดความสามารถบางหัวข้อที่มีรายละเอียดน้อยจะไม่สามารถแบ่งพฤติกรรมที่แตกต่างกันถึง 5 ระดับได้ ในทางตรงข้าม หากหัวข้อขีดความสามารถใดมีรายละเอียดของพฤติกรรมมากและใช้กับบุคลากรหลายตำแหน่งในองค์กรที่มีขีดความสามารถที่คาดหวังแตกต่างกัน หากหัวข้อขีดความสามารถดังกล่าว มี 5 ระดับ จะทำให้รายละเอียดของพฤติกรรมมีมาก ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความสับสนในการปฏิบัติ

1) การแบ่งระดับตามลักษณะของขีดความสามารถแต่ละหัวข้อ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 3 หรือ 4 หรือ 5 หรือ 6 ระดับก็ได้ตามความเหมาะสมของรายละเอียดของพฤติกรรมในหัวข้อขีดความสามารถนั้นๆ ซึ่งการแบ่งระดับขีดความสามารถแบบนี้มีข้อดีคือ สะท้อนความเป็นจริงของขีดความสามารถในแต่ละข้อ ไม่จำกัดต้องแบ่งเป็น 5 ระดับ แต่มีข้อเสียคือทำให้เกิดความสับสนใน

การนำไปใช้งานจริง ตัวอย่างเช่น ในหัวข้อขีดความสามารถที่ 1 มี 9 ระดับ หัวข้อขีดความสามารถที่ 2 มี 3 ระดับ จะเกิดความสับสนของผู้ปฏิบัติในกรณีที่ระดับขีดความสามารถของตน อยู่ในระดับที่ 3 จะถือว่าตนมีขีดความสามารถสูงหรือต่ำ

2) แบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร เช่นแบ่งระดับพนักงานออกเป็น 4 ระดับได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับบังคับบัญชา ระดับผู้จัดการ และระดับผู้บริหาร ซึ่งการแบ่งระดับขีดความสามารถตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชามีข้อดีคือสอดคล้องกับลักษณะของงานแต่ละตำแหน่งในองค์กร แต่มีข้อเสียคือขีดความสามารถบางหัวข้อไม่สามารถกำหนดได้ครอบคลุมทุกระดับ เนื่องจากบางระดับไม่จำเป็นต้องมีขีดความสามารถในหัวข้อนั้น การเขียนคำอธิบายขีดความสามารถแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร มีตัวอย่างดังนี้

ตาราง 3 ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร

หัวข้อขีดความสามารถ : การบริการลูกค้า

ระดับที่	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก
4 (บริหาร)	- สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มีความหลากหลายภายในข้อจำกัดของเงื่อนไขต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3 (จัดการ)	- สามารถวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และหาแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแก่ลูกค้าได้
2 (บังคับบัญชา)	- เข้าใจความต้องการของลูกค้าและสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับลูกค้าได้
1 (ปฏิบัติการ)	- สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าได้

ที่มา: ฌรงควิทย์ แสนทอง (2547: 69)

3.8.3 การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency) กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งและหน้าที่ดังกล่าว ควรจะมีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด จึงจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งนั้นได้สำเร็จ

3.9 การประเมินขีดความสามารถ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 15-20) ได้เสนอการประเมินขีดความสามารถ โดยใช้แนวคิดจากความหมายของขีดความสามารถที่กล่าวไว้ว่า ขีดความสามารถเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ดังนั้นวิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม จดบันทึก และทำการประเมินประเมินพฤติกรรม ซึ่งผู้ประเมินต้องสังเกตและประเมินด้วยความตรงไปตรงมา และผู้ประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ ซึ่งการวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายแบบได้แก่ ซึ่งแบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (likert scale) ซึ่งข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณในการกำหนดระดับคือ ผลของการประเมินผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ส่วนแบบประเมินอีกประเภทหนึ่งคือ แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale: BARS) โดยใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ มีคำอธิบายพฤติกรรมระดับต่างๆ เหมือนคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ ซึ่งในองค์กรที่มีการพัฒนาขีดความสามารถจะสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถไว้แล้ว ถึงแม้คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถจะไม่ได้เขียนระดับของขีดความสามารถในรูปแบบของแบบประเมินแบบที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ แต่โดยแนวคิดแล้ว คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถเป็นแบบประเมินขีดความสามารถโดยตัวเองอยู่แล้ว เนื่องจากมีการจัดเรียงระดับไว้แล้ว และการประเมินขีดความสามารถตามคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถยังมีข้อดีกว่าการสร้างมาตรการประเมินแบบใช้ความถี่ของพฤติกรรมกำหนดระดับ เพราะการประเมินแบบที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (BARS) ทำให้เห็นภาพรวมของขีดความสามารถทุกระดับ มีความตรงไปตรงมา และโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่า

3.10 การพัฒนาขีดความสามารถ

ปัจจุบันหลายองค์กรให้ความสำคัญกับขีดความสามารถมาก ทั้งนี้เนื่องจากนักวิชาการด้านการบริหารได้ค้นพบและเชื่อกันว่า ขีดความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการแข่งขันและการพัฒนาขององค์กร จะเห็นได้ว่าการผลิตสินค้าและบริการนับวันมีการ

ลอกเลียนแบบและแข่งขันได้มากยิ่งขึ้นเพราะความทันสมัยทางเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องยากมากที่จะลอกเลียนและแข่งขันในการพัฒนาขีดความสามารถ เพราะถ้าองค์กรมีขีดความสามารถที่ดีแล้วจะสามารถผลิตสินค้าและบริการอะไรก็ได้ นอกจากนี้ถ้ากลับมามองถึงขีดความสามารถในระดับตำแหน่งงานแล้วจะพบว่าขีดความสามารถมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรด้วย ดังนั้นการพัฒนาคุณสมบัติของบุคลากรในองค์กรให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานหรือเกิดผลงาน (performance) ตามที่องค์กรคาดหวังที่จะนำไปสู่ผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการจะนำไปสู่ความสำเร็จที่คาดหวังดังกล่าวจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรต้องได้รับการพัฒนา ในรูปแบบที่เรียกว่า Competency – Based Training (CBT) ซึ่งมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นต่องานเฉพาะหน้า ซึ่งกระบวนการของ CBT มี 5 ขั้นตอน คือ

1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรในองค์กร เป็นขั้นตอนที่ตรวจสอบว่า Competency – Based Training มีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร และองค์กรต้องปรับปรุงผลงานด้านใดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) การกำหนดกรอบของโมเดลขีดความสามารถ หรือวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางด้านแรงงาน โดยมุ่งเน้นที่ขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานที่ใช้กำหนดเป็นมาตรฐาน (job performance) เฉพาะตำแหน่งที่ละตำแหน่ง และระดับของขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่ง

3) การออกแบบหรือสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นขั้นตอนการนำขีดความสามารถมาใช้ในการพัฒนาระบบที่เต็มรูปแบบของการปรับปรุงผลงาน โดยการจัดระบบการฝึกอบรมซึ่งได้แก่ หลักสูตร หัวข้อ โอกาสในการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กัน กิจกรรมหลัก และหน่วยฝึกอบรมขององค์กร

4) การนำ Competency – Based Training ไปสู่การปฏิบัติให้การฝึกอบรมปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้การนำขีดความสามารถไปใช้ในองค์กรได้สำเร็จ

5) การวัดและประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสร้าง Competency – Based Training โดยการวัดและประเมินผล มุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์สุดท้าย หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

Shandler (2000: 173) สรุปกระบวนการในการสร้าง Competency-Based Training ว่า มีทั้งหมด 5 ขั้นตอน โดยกระบวนการทั้งหมดจำเป็นต้องออกแบบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขันของตลาด ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า อีกทั้งยังต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายของ

องค์การ รวมทั้งต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน เช่น วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้าง องค์การ ความรู้และทักษะของพนักงาน และเทคโนโลยีที่องค์การใช้ โดยผลของการดำเนินการ พัฒนาบุคคลโดยผ่านกระบวนการ Competency – Based Training คือ

- 1) บุคลากรและองค์การได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ
- 2) พฤติกรรมของบุคคลและองค์การเปลี่ยนไปตามขีดความสามารถที่ได้รับการ

พัฒนา

- 3) พฤติกรรมของบุคคลและองค์การก่อให้เกิดผลงาน คือสินค้าและบริการ
- 4) ผลของ 3 ขั้นตอนก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายขององค์การ สุดท้ายจะก่อให้เกิด

เกิด Competency – Based Performance

3.11 การสร้างหรือการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ

การออกแบบหลักสูตรจะจัดทำขึ้นหลังจากที่องค์การได้จัดทำโมเดลขีดความสามารถ ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ หรือเป้าหมายที่องค์การต้องการ ดังนั้นหลักสูตรจึงหมายถึงแผนงาน สำหรับการเรียนรู้ที่ออกแบบและพัฒนาอย่างรอบคอบ ซึ่งเรียกว่า การฝึกอบรมตาม ขีดความสามารถที่ต้องการ (Competency-Based Training) โดยการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม สำหรับ Competency – Based Training เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ควรวีค หลักการ 3 ประการ ดังนี้

1) รายละเอียดของเนื้อหาของการเรียนรู้ต้องมุ่งที่การพัฒนาขีดความสามารถไม่ว่า การเรียนรู้นั้นๆ จะมีรูปแบบอย่างไรก็ตาม

- 2) เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- 3) เป็นวิธีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่ผลงานที่ต้องการ

การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ กับหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้บุคคล มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานอย่างเหมาะสม Dubois (1995: 201-202) ได้ ให้ คำแนะนำว่า หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับ Competency – Based Learning ควรเน้นที่ การเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งในแนวดิ่ง (vertical) และแนวนอน (horizontal) การประยุกต์ใช้กิจกรรม ขีดความสามารถ ในแนวนอนคือ การมุ่งไปที่กลุ่มของงาน (class of jobs) ในลำดับชั้นเดียวกัน ขององค์การ ส่วนการประยุกต์ใช้กับกิจกรรมในแนวดิ่งคือ การมุ่งเน้นไปที่งานที่เชื่อมลำดับชั้นใน องค์การตั้งแต่ 2 ชั้นขึ้นไป และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ มุ่งเน้น การฝึกอบรมที่ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และสามารถนำขีดความสามารถที่ เกิดจากการเรียนรู้มาพัฒนาหรือปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงผลงานที่เกิดจากหลักสูตร

ต่างๆ เป็นกลยุทธ์สำหรับเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากมุ่งเน้นการเรียนรู้และผลงานซึ่งเชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ ที่ซับซ้อนเข้าด้วยกัน ซึ่งรากฐานของกระบวนการเหล่านี้คือ หลักสูตรการเรียนรู้ตามโมเดลขีดความสามารถ ที่เรียกว่าหลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ (Integrated Competency – Based Curriculum) ซึ่งวิธีการสร้างรากฐานดังกล่าวขององค์การมี 4 ประการ คือ

1) กำหนดลักษณะงานที่สำคัญ องค์การควรที่จะกำหนดลักษณะของงาน กิจกรรม และบทบาทที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานตามที่ต้องการเลือกเป็นตัวอย่าง จากนั้นสร้างโมเดลขีดความสามารถที่ประกอบด้วยลักษณะของผลงานตัวอย่างนั้นๆ แล้วกำหนดวิธีการในการตรวจสอบ job competency model ดังกล่าว

2) เลือกหลักสูตรให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ บางวิชาอาจจะไม่เหมาะสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้น หลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการจึงมุ่งเน้นไปที่วิชาหนึ่งๆ โดยกำหนดเนื้อหาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์กับงานที่เจาะจงเท่านั้น หลายองค์การเห็นว่าการเรียนรู้ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะกับงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมไปถึงงานเดียวกันในองค์การในระดับที่สูงขึ้นไปด้วย ดังนั้น แผนในการพัฒนาคนเพื่อรองรับการเติบโตและความก้าวหน้าในงานจึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการด้วย

3) มุ่งเน้นที่การปรับปรุงผลงานทั่วทั้งองค์การ หลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการเป็นประโยชน์ต่อองค์การเนื่องจากทำให้เกิดขีดความสามารถทั้งในแนวดิ่งและแนวราบในทุกลำดับชั้นขององค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้ดี และสามารถรวมเอาการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมการสอนงาน การประเมินผลงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดทางเลือกเพิ่มขึ้น

4) ยกระดับผลงานให้ได้มาตรฐาน การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หลายประการ การออกแบบดังกล่าวเป็นการกำหนดเนื้อหา คัดเลือก และจัดลำดับกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อการบรรลุเกณฑ์หนึ่งๆ ของผลงาน ระดับคุณภาพที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นได้โดยการกำหนดตัวชี้วัด หรือการวัดผลงานสำหรับผลงานหนึ่งๆ ซึ่งสามารถจะทำให้ทราบว่าวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และมาตรฐานผลงานตามที่ต้องการได้บรรลุผลหรือไม่ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้อย่างถูกกำหนดในรูปแบบที่ผู้เรียนสามารถเข้าใจ เห็นคุณค่าและทำให้สำเร็จได้ ดังนั้นการเรียนรู้และผลงานจึงสัมพันธ์กับ Competency – Based Experience

หลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการเป็นเสมือนแกนกลางของกลยุทธ์ธุรกิจขององค์การ เนื่องจากทำให้ผู้ดำเนินโครงการและผู้บริหารระดับสูงเข้าใจกรอบแนวคิด และ

ศัพท์เทคนิคของการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำ การฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ มาใช้ในองค์กร

3.12 การประเมินหลักสูตรพัฒนาขีดความสามารถ

การประเมินหลักสูตรฝึกอบรม เริ่มจากการวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) ซึ่ง หมายถึง การหาความแตกต่างระหว่างสถานภาพปัจจุบันกับสถานภาพที่ควรจะเป็น นักวิเคราะห์ บางท่านมองช่องว่างของผลงาน (performance gap) ด้วยกรอบของปัจจุบันกับอนาคตกล่าวคือ มอง ความแตกต่างระหว่างวิธีปฏิบัติในปัจจุบันกับวิธีการที่องค์กรต้องการ (สุกัญญา รัศมีธรรม โสคติ, 2549: 167-169)

การวิเคราะห์ช่องว่าง สามารถประยุกต์ใช้กับการพัฒนาผลงานของพนักงาน ทั้งหมด หรือรายบุคคล องค์กร และพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องมีวิธีการที่ดีในการพัฒนา และ รักษาขีดความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ ซึ่งหลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ สามารถใช้แก้ปัญหาช่องว่างของผลงานขององค์กรและพนักงานได้

การประเมินสถานะของหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ ต้องการนั้น จะอยู่ในรูปของคำถาม 5 ข้อ พร้อมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ องค์กรต้องนำคำถามเหล่านั้นไปทบทวน ร่วมกับทีมงาน เพื่อประเมินสถานะของหลักสูตรการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ

คำถามของการวิเคราะห์ช่องว่างของผลงาน (curriculum gap analysis) มีทั้งหมด 5 ข้อ ดังนี้

1) หลักสูตรฝึกอบรมขององค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ และผลงานแทนที่จะ เป็นเรื่องการฝึกอบรมใช่หรือไม่

2) การวางแผนหลักสูตรฝึกอบรมขององค์กรตอบสนองต่อการพัฒนาขีดความสามารถ และการบรรลุเป้าหมายของตำแหน่งงานหนึ่งๆ หรือไม่ องค์กรสามารถแปลงแผนไปสู่ หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการและการพัฒนาผลงานได้หรือไม่

3) การวางแผนหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหลายตำแหน่งงาน หรือกลุ่มงานแปลง เป็นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ และการพัฒนาผลงาน ได้หรือไม่

4) องค์กรสามารถพัฒนาแผนของหลักสูตรในระดับองค์กรสำหรับทุกตำแหน่งได้หรือไม่

5) องค์การสามารถแปลงแผนหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรม ตามขีดความสามารถที่ต้องการเป็นรายการที่ประกอบด้วยการเรียนรู้ และการพัฒนาผลงานต่างๆ ได้หรือไม่

การตอบคำถามจากการวิเคราะห์ช่องว่างของผลงานจะช่วยให้องค์การทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตน และทราบว่าพัฒนาขีดความสามารถในด้านใดบ้าง เพื่อให้ตนมีขีดความสามารถในหัวข้อและระดับที่ต้องการ

รูปแบบการประเมินแบบชิป (CIPP model) นี้เป็นรูปแบบการประเมินที่มีชื่อเสียงและรู้จักกันเป็นอย่างดีกว้างขวาง Stufflebeam & Shinkfield (1985: 120-171) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการประเมิน 4 ลักษณะ ดังตาราง 4

ตาราง 4 รูปแบบการประเมินแบบ CIPP

	การประเมินบริบท	การประเมินปัจจัย	การประเมินกระบวนการ	การประเมินผลผลิต
วัตถุประสงค์	เป็นการนิยามเชิงปฏิบัติ	ระบุและประเมิน	เพื่อระบุและทำนายการ	เก็บรวบรวมข้อมูล
วิธีการ	ระบุกลุ่มเป้าหมายและประเมินความต้องการจำเป็น ระบุโอกาสในการกำหนดความต้องการจำเป็นเพื่อประเมินว่าวัตถุประสงค์ที่เสนอสอดคล้องกับการประเมิน	ความสามารถของระบบทางเลือกของวิธีดำเนินการและรูปแบบของการนำไปใช้	ดำเนินการ จุดอ่อนในการออกแบบการดำเนินการหรือการนำไปปฏิบัติ การเตรียมข้อมูลสำหรับตัดสินใจในโครงการที่ทำก่อนและบันทึกข้อมูลและตัดสินใจดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ	และตัดสินคุณค่าของผลผลิตและเชื่อมโยงกับข้อมูลสารสนเทศ วัตถุประสงค์ บริบทปัจจัยและกระบวนการและตีคุณค่า
	ใช้วิธีการวิเคราะห์ระบบ การสำรวจ การศึกษาเอกสาร การรับฟังข้อมูล การสัมภาษณ์ การใช้แบบทดสอบเพื่อวินิจฉัยและการใช้เทคนิคเดลฟาย	ศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์คุณค่าคนและวัสดุต่างๆ แก้ไขปัญหาและการออกแบบ กระบวนการและวิธีการอื่นๆ เช่น ศึกษาเอกสาร ชม	ใช้การกำกับติดตามที่มีศักยภาพต่ออุปสรรคต่างๆ และสิ่งที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดคิด ใช้ข้อมูลที่ได้รับในการตัดสินใจและมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับการสังเกตการดำเนินการของกลุ่มผู้ดำเนินการโครงการ	นิยามเชิงปฏิบัติการ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลผลิต, รวบรวมผล การประเมินจากผู้ที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ
		โครงการตัวอย่าง	ดำเนินการของโครงการ	
		ใช้ทีมผู้ช่วยและการทดลองนำร่อง		

ตาราง 4 (ต่อ)

	การประเมินบริบท	การประเมินปัจจัย	การประเมินกระบวนการ	การประเมินผลผลิต
ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง	การตัดสินใจกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายกับความจำเป็นหรือโอกาสและความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์กับการแก้ไขปัญหานั้นคือการวางแผนตามความต้องการจำเป็นที่มีการเปลี่ยนแปลงและเป็นการเตรียมการเบื้องต้นสำหรับการตัดสินใจคุณค่าของผลผลิต	เลือกแหล่งสนับสนุน วิธีการแก้ไขปัญหาและกระบวนการนั้นคือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของการดำเนินการและเป็น การเตรียมการเบื้องต้นเพื่อตัดสินใจคุณค่าการนำไปปฏิบัติ	การนำไปใช้และการปรับปรุงรูปแบบของโครงการและการออกแบบกระบวนการนั้นเป็นกระบวนการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและกำหนดกิจกรรมในการดำเนินการเพื่อใช้ในการตัดสินใจคุณค่าของผลผลิต	การตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อไป ยุติหรือปรับเปลี่ยนหรือการนำมาพิจารณาใหม่ในการเปลี่ยนแปลงกิจกรรม และการนำผลการบันทึกการดำเนินการที่ชัดเจน (ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ ทั้งทางบวกและทางลบ)

ที่มา: Stufflebeam and Shinkfield. (1985)

3.13 การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ (competency base training)

ความแตกต่างของการฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถกับการอบรมทั่วไปมีลักษณะแตกต่างกัน 4 ประการคือ (William, 1982: 5)

1) สิ่ง que เรียนรู้ การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถจะเรียนรู้ในสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้นักงานประสบผลสำเร็จในอาชีพ สิ่ง que เรียนรู้จะอธิบายถึงสิ่งที่ผู้เรียนสามารถทำได้ ส่วนการอบรมทั่วไปจะใช้ตำราในการเรียนการสอนซึ่งผู้เรียนทราบในสิ่งที่ตนกำลังจะเรียนน้อยมาก และการเรียนจะเน้นเป็นส่วนๆ โดยผู้สอนจะเน้นการใช้สื่อการเรียนการสอน

2) วิธีการเรียนรู้ การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถมีการเตรียมกิจกรรมมาอย่างดี เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีสื่อการเรียนการสอนและเนื้อหาที่มุ่งเสริมขีดความสามารถในการทำงาน ผู้เรียนสามารถกำหนดความช้าเร็วในการเรียนได้เพื่อทำให้การเรียนมีประสิทธิภาพ และตลอดการเรียนจะมีผลสะท้อนกลับเพื่อทำให้ผู้เรียนปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน ส่วนการ

อบรมทั่วไปเป็นการเรียนการสอนที่ใช้ผู้สอนเป็นหลัก และไม่มีผลสะท้อนกลับเพื่อทำให้ผู้เรียนปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน

3) ระยะเวลาในการเรียนรู้ การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ ผู้เรียนมีเวลาอย่างเพียงพอแต่ต้องสมเหตุสมผลเพื่อให้ผู้เรียนมีความเชี่ยวชาญตามระดับขีดความสามารถที่คาดหวังของตนอย่างเต็มที่ก่อนที่จะเข้าสู่บทเรียนในระดับต่อไป ส่วนการอบรมทั่วไปให้ผู้เรียนใช้เวลาเท่าๆ กันในแต่ละหน่วยและจะเข้าเรียนขั้นต่อไปได้เมื่อได้เข้าเรียนในชั้นก่อนหน้าครบตามเวลาที่กำหนด

4) เงื่อนไขการเรียนรู้แต่ละงาน การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ ผู้เรียนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในสถานการณ์การทำงานที่ได้จำลองขึ้น ผลการปฏิบัติงานจะถูกเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ในคำอธิบายขีดความสามารถ ในระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง ส่วนการอบรมทั่วไป ผู้เรียนจะถูกทดสอบการปฏิบัติงานหรือการทำการทดสอบ และเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานของกลุ่ม

3.14 เกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรม

การวัดผลการฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถแบ่งได้ 4 ระดับคือ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 169-170)

ระดับที่ 1 การวัดความคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับ ในระดับนี้ใช้แบบสอบถามความชอบ (rating sheets) สอบถามผู้เข้ารับการอบรมเพื่อถามความชอบและข้อเสนอแนะในการอบรม เพื่อให้ทราบข้อคิดเห็นสำหรับนำมาใช้ปรับปรุงหลักสูตรการอบรมให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับการอบรมได้มากที่สุด

ระดับที่ 2 การวัดการเรียนรู้ ในระดับนี้ใช้แบบทดสอบควบคู่กับสถานการณ์จำลองเพื่อวัดผู้เข้าอบรมว่ามี ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ หลังการอบรมเปลี่ยนไปจากความรู้ ทักษะ ทศนคติ ก่อนการอบรมเพียงใด

ระดับที่ 3 การวัดพฤติกรรม เป็นการวัดพฤติกรรมหลังการอบรมที่เปลี่ยนไปจากพฤติกรรมก่อนการอบรมอย่างไร ซึ่งการประเมินผลในระดับนี้ค่อนข้างซับซ้อนและค่อนข้างยาก เนื่องจากผู้รับการอบรมไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนกว่าจะมีโอกาสปฏิบัติจริง และการคาดการณ์ว่าผู้รับการอบรมจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปเมื่อใดนั้น เป็นเรื่องที่ทำ ได้ยาก

ระดับที่ 4 การวัดผลทางธุรกิจ โดยดูจากผลลัพธ์ทางธุรกิจที่มีผลมาจากการฝึกอบรม ได้แก่ ต้นทุนที่ลดลง ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น คุณภาพผลผลิตที่สูงขึ้น นอกจากนั้นยังควรพิจารณาผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้น ความขัดแย้งในองค์กรที่ลดลงด้วย

3.15 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ สามารถสรุปประเด็นตัวแปรที่สำคัญได้ ดังนี้

3.15.1 ปัจจัยด้านกายภาพของผู้ประกอบการ หมายถึง คุณลักษณะของประชากรที่ประกอบด้วย อายุ เพศ สุขภาพ การสนับสนุนของครอบครัว

1) อายุเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาขีดความสามารถต่างๆ ของมนุษย์ เนื่องจากเมื่อมนุษย์มีอายุในช่วงต่างกัน นอกจากจะมีความแตกต่างกันทางกายภาพแล้ว ยังมีความแตกต่างกันในการรับรู้ การเข้าใจ การสื่อสารเรียนรู้ และความสามารถเข้าใจสิ่งซับซ้อนต่างๆ (Papalia, Diane E. and Olds, Sally Wendkos, 1992: 6-8)

2) เพศ บุคคลได้รับการเรียนรู้โดยการแบ่งแยกเพศจากบิดามารดาตั้งแต่วัยเด็กแล้ว เนื่องจากวัฒนธรรมในสังคมต่างๆ มีการแบ่งแยกหน้าที่และบทบาทของชายและหญิง ทำให้ชายและหญิงในสังคมมีความแตกต่างกัน ในด้านพฤติกรรม แรงจูงใจ ทักษะคติ และทักษะ (Papalia, Diane E. and Olds, Sally Wendkos, 1992: 214-215, 217) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำฟาร์มจะทำในชนบท ซึ่งส่วนมากยังถือว่าเพศชายเป็นหัวหน้าครอบครัวและเป็นผู้นำ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551ข.: 56)

3.15.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัวที่ช่วยทำงาน การบริหารจัดการงานฟาร์มส่วนใหญ่เป็นกิจการในครอบครัว สมาชิกครอบครัวเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานฟาร์ม ทั้งการช่วยงานแทนงานกัน หรือช่วยสนับสนุนทางอ้อม หากครอบครัวมีปัญหาหรือไม่สนับสนุน เช่น ต่อต้านการฆ่าสัตว์ตัดชีวิต หรือมีเป้าหมายการใช้เงินทุนแตกต่างกัน เช่น ผู้ประกอบการต้องการนำเงินที่มีอยู่ไปซื้อเครื่องจักรมาใช้ในกิจการฟาร์ม แต่ครอบครัวต้องการนำเงินที่นั่นไปต่อเติมที่อยู่อาศัย การมีความขัดแย้งกับทางครอบครัวเช่นนี้ ทำให้ขีดความสามารถของผู้ประกอบการในด้านต่างๆ รวมทั้งด้านการบริหารจัดการฟาร์มลดลง (สะเทือน ปิ่นน้อย, 2547: 157-158; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551ก.: 58)

3.15.3 ปัจจัยด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้ประกอบการ หมายถึง ปัจจัยอันประกอบด้วย ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และประสบการณ์เข้ารับการอบรม

1) ระดับการศึกษา ระดับการศึกษามีผลกับขีดความสามารถ เนื่องจากการศึกษาจะทำให้ผู้ประกอบการมีความรู้ความเข้าใจในความรู้พื้นฐานต่างๆ เช่น การอ่าน การคำนวณ สามารถเพิ่มพูนความรู้ได้จากการอ่านสิ่งพิมพ์ต่างๆ ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาสูงจึงมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสูงขึ้นไปด้วย (อำนาจ แสงสว่าง, 2544: 61; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551ก.: 58; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551ข.: 57-58)

2) ประสพการณ์การทำงาน ประสพการณ์ในการทำงาน ทำให้บุคคลพัฒนาไปสู่ระดับที่ตนเองต้องการ การมีประสพการณ์ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี (สมใจ ลักษณะ, 2547: 82; อำนวย แสงสว่าง, 2544: 61) ในช่วงที่ผู้ประกอบการเริ่มทำฟาร์มใหม่ๆ การตัดสินใจจะไม่เป็นระบบ ผู้ประกอบการจะไม่ค่อยใช้เทคโนโลยีมาก การใช้ปัจจัยการผลิตต่างๆ รวมทั้งใช้หลักการการบริหารจัดการน้อย เมื่อประกอบอาชีพนานขึ้น ผู้ประกอบการมีความรู้และทักษะซึ่งเป็นส่วนประกอบของขีดความสามารถมากขึ้น กิจการขยายใหญ่ขึ้น การบริหารจัดการฟาร์มจะเปลี่ยนไปทำให้ขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มมีสูงขึ้นด้วย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2551ก.: 58)

3) ประสพการณ์เข้ารับการอบรม ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น (อำนวย แสงสว่าง, 2544: 61) ผู้ประกอบการฟาร์มในประเทศไทยส่วนใหญ่ มีการศึกษาไม่สูงนัก ความรู้จากการศึกษาจึงไม่เพียงพอต่อการเป็นผู้บริหารงานฟาร์ม การเข้ารับการอบรมจะช่วยเพิ่มพูนขีดความสามารถของผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดี (มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2551 ก.: 58)

3.15.4 ปัจจัยด้านการรับรู้ข่าวสาร หมายถึง ปัจจัยอันประกอบด้วย การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ประเภทข่าวสารที่ได้รับ ความถี่ของข่าวสารที่ได้รับ การประยุกต์ใช้ข่าวสาร

1) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้ประกอบการที่มีขีดความสามารถสูงจะเป็นผู้ติดตามความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ เสมอ เนื่องจากความรู้ใหม่ เทคนิคใหม่ จะเกิดขึ้นเสมอ รวมทั้งกฎข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ รวมทั้งรสนิยมของลูกค้า มีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ผู้ที่ไม่มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร จะไม่มีทางพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้ (Osborne Alfred E. , 2004: 49-51)

2) ประเภทข่าวสารที่ได้รับ การที่ผู้ประกอบการมีขีดความสามารถในการบริหารงานฟาร์มมากน้อยแตกต่างกัน เกิดจากการที่ผู้ประกอบการ มีการคิดค้น การหาโอกาส และทราบทางเลือกใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ ทั้งในด้านการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาฟาร์มของตนนั้น เกิดขึ้นจากการได้รับฟังข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ ได้แก่ การอ่านเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ การรับฟังวิทยุ การรับฟังข่าวสารจากเจ้าหน้าที่ รวมทั้งข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ แต่เนื่องจากสื่อต่างๆ มีความแตกต่างกันทั้งในด้านเนื้อหา และความทันสมัยของข่าวสารความรู้ จึงทำให้ขีดความสามารถของผู้รับข่าวสารแต่ละประเภทแตกต่างกันไปด้วย (สะเทือน ปิ่นน้อย, 2547: 159)

3) ความถี่ของข่าวสารที่ได้รับ ผู้ไม่ยอมรับฟังข่าวสาร และไม่ยอมรับวิทยาการสมัยใหม่ทำให้มีความรู้ในการบริหารจัดการต่ำ ผู้ที่มีความรู้สูงคือผู้ที่มีความตั้งใจในการรับฟังข่าวสาร มีการรับฟังข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ (สะเทือน ปิ่นน้อย, 2547: 161)

3.15.5 ความรักในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ผู้มีจิตใจรักงาน ย่อมมีแรงจูงใจ ใฝ่หาความรู้ ความชำนาญ เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบผลสำเร็จในอาชีพการงานของตน โดยเฉพาะกิจการฟาร์มที่ต้องใช้แรงกายแรงใจสูง ต้องตรากตรำทำงาน และกิจการฟาร์มมักอยู่ใน ชนบท ห่างไกลจากความเจริญและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ หากไม่มีความรักในอาชีพการทำ ฟาร์มแล้วทำให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาขีดความสามารถของตน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมา ธิราช, 2551ก.: 58)

4. กระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการ

4.1 กระบวนการเรียนรู้

กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ คือ กระบวนการที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด คนสามารถเรียนรู้ได้จากการได้ชิน การ สัมผัส การอ่าน การเรียนรู้ตามทฤษฎีของ Bloom (Bloom's Taxonomy) (ทิสนา แจมมณี, 2550: 400-408) ได้แบ่งการเรียนรู้เป็น 6 ระดับ คือ

1) ความรู้ที่เกิดจากความจำ (knowledge) เป็นการทำงานขั้นต่ำสุดของสมอง อารมณ์ และความสนใจมีผลต่อความจำ สมาธิ การเรียนรู้ สติปัญญา และการทำงานของสมอง เน้นคำถาม ใคร ทำอะไร ที่ไหน โดยไม่มีการประยุกต์ใช้

2) ความเข้าใจ (comprehend) ความจำและความเข้าใจเป็นกระบวนการคิดอย่างง่าย และมักไปด้วยกัน เน้นคำถาม ทำไม จงอธิบาย จงบรรยาย จงแยกแยะ จงสรุป

3) การประยุกต์ (application) เป็นการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ของสมอง เน้นคำถาม เพื่อแก้ปัญหา ทดลอง คำนวณ ทำให้สมบูรณ์ ตรวจสอบหรือค้นพบ

4) การวิเคราะห์ (analysis) เป็นการเปรียบเทียบความเหมือน ความต่าง การวิเคราะห์ อาจเป็นเรื่องใกล้ตัวหรือเป็นสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น

5) การสังเคราะห์ (synthesis) สามารถนำส่วนต่างๆ มาประกอบเป็นรูปแบบใหม่ได้ให้ แตกต่างจากรูปเดิม เน้น โครงสร้างใหม่ เป็นการคิดใหม่ ประดิษฐ์สิ่งใหม่ มักถูกปิดกั้นด้วยความคิด ความกลัว หรือประสบการณ์เดิม

6) การประเมินค่า (evaluation) วัดได้ และตัดสินใจว่าอะไรถูกหรือผิด ประกอบการ ตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและเกณฑ์ที่แน่ชัด เป็นการทำงานของสมองเพื่อประเมิน สถานการณ์แล้วตัดสินใจว่าจะทำอะไร เช่น ถ้าเป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร กำหนดทางเลือก 1 2 3 4 เลือกอะไร เพราะอะไร เป็นกระบวนการแก้ปัญหา

4.2 กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ในการอบรมผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำนั้น ถือเป็นงานให้การเรียนรู้แก่ผู้ใหญ่ซึ่งการเรียนรู้จะแตกต่างกับการเรียนรู้ของเด็ก โดยที่เด็กจะเรียนรู้ด้วยการเรียนในห้อง การซักถาม แต่ผู้ใหญ่มักเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ที่มีอยู่ และการเรียนรู้เกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ผู้สอนนำเสนอ จากความแตกต่างของการเรียนของเด็กและผู้ใหญ่นี้ ผู้วิจัยจัดกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถโดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theories) ของ Malcome S. Knowles (1973: 175) ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานในเรื่องลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 4 ข้อ คือ 1) ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะชอบการชี้นำด้วยตัวเอง (self-direction) 2) ชอบแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 3) ผู้ใหญ่มักจะให้การตระหนักถึงเรื่องราวเฉพาะที่มาจาก ชีวิตจริง นำไปใช้ได้จริง และ 4) ผู้ใหญ่ต้องการที่จะเรียนรู้ทักษะและใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถของตนในการทำงาน และนำทักษะที่ได้เรียนรู้มาใช้งานได้ทันที ไม่ค่อยมีเวลาเรียน ต้องเรียนตามสะดวก

โดยการจัดกิจกรรมในกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถนั้น ผู้วิจัยใช้แนวคิดของการเรียนรู้ตามทฤษฎีของไทเลอร์ (Tylor) เป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วย 1) ความต่อเนื่อง (continuity) หมายถึง ในวิชาทักษะ ต้องเปิดโอกาสให้มีการฝึกทักษะในกิจกรรมและประสบการณ์บ่อยๆ และต่อเนื่องกัน 2) การจัดช่วงลำดับ (sequence) หมายถึง หรือการจัดสิ่งที่มีความง่าย ไปสู่สิ่งที่มีความยาก ดังนั้นการจัดกิจกรรมและประสบการณ์ ให้มีการเรียงลำดับก่อนหลัง เพื่อให้ได้เรียนเนื้อหาที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น และ 3) บูรณาการ (integration) หมายถึง การจัดประสบการณ์จึงควรเป็นในลักษณะที่ช่วยให้ผู้เรียน ได้เพิ่มพูนความคิดเห็นและได้แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน เนื้อหาที่เรียนเป็นการเพิ่มความสามารถทั้งหมด ของผู้เรียนที่จะได้ใช้ประสบการณ์ได้ในสถานการณ์ต่างๆ กัน ประสบการณ์การเรียนรู้ จึงเป็นแบบแผนของปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างผู้เรียนกับสถานการณ์ที่แวดล้อม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ พบงานวิจัยที่มีลักษณะและปัญหาของการบริหารงานฟาร์ม งานวิจัยด้านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ และ ตัวแปรที่ใช้ศึกษาที่สามารถนำผลการวิจัยมาเทียบเคียงกับการวิจัยครั้งนี้ได้ และสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยดังกล่าว ตามประเด็นลักษณะและปัญหาของการบริหารงานฟาร์ม ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถ และ กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ ได้ดังนี้

5.1 ลักษณะและปัญหาของการบริหารงานฟาร์ม ผู้วิจัยพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

เอกวิวัฒน์ เตชะวรวิทย์ (2545: (4)) พบว่า การบริหารงานฟาร์มเชิงธุรกิจในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีภาคใต้ ด้านงานบริหารและซ่อมบำรุงเครื่องทุ่นแรงฟาร์ม ด้านงานฟาร์ม ด้านงานธุรกิจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ด้านรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านโรงงาน ส่วนใหญ่ไม่มีการปฏิบัติ ปัญหาในการบริหารงานฟาร์มเชิงธุรกิจ ด้านรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์มีปัญหาการประสานสัมพันธ์ ก็มีการประกอบการและหน่วยงานภายนอก ด้านการลงทุนอาคารสถานที่และบริการ ข้อมูลข่าวสารด้านงานฟาร์มมีปัญหาการประสานงานระหว่างการวางแผนงานผลิตและการจำหน่าย

ระวี ทองประดับเพชร (2547: 35-39) ได้วิจัยเรื่องการเลี้ยงปลานิลในกระชัง ในเขตอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผลปรากฏว่า เกษตรกรสามารถประยุกต์วิธีการเลี้ยง ดูแลจัดการการผลิตให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ได้ผลผลิตเป็นที่น่าพอใจ แต่มีปัญหาในการเลี้ยง เช่น ปัจจัยด้านเวลา คือ การขาดการวางแผนผลิตให้ได้ผลผลิตในช่วงที่ราคาสูง ด้านแหล่งผลิต คือ มลภาวะในแม่น้ำและอุทกภัย รวมทั้งความสะดวกในการเดินทางจากบ้าน ด้านผลตอบแทน คือ ได้ผลตอบแทนน้อย เนื่องจากขาดอำนาจในการต่อรอง จึงได้เงินจากขายผลผลิตน้อย และเนื่องจากมีผู้เลี้ยงหลายราย ทำให้ราคาปลาถูกลง และปัญหาพ่อค้าคนกลางรับซื้อในราคาต่ำเกษตรกร บางรายเป็นหนี้ทั้งธนาคารและพ่อค้าที่รับซื้อปลาหรือร้านขายอาหารปลา และได้เสนอแนวทางแก้ไข คือ การให้ความช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เพราะปัจจุบันเกษตรกรไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองได้

5.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถ

ปริศนา รัตนะ (2541: 151-152) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจเกษตรของเกษตรกรปลูกผักเพื่อการค้า ตำบลบางเหริยง อำเภอควนเคียว จังหวัดสงขลา ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรการผลิตของธุรกิจการเกษตรของเกษตรกรผู้ปลูกผักเพื่อการค้า ได้แก่ คน ที่ดิน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการตลาด

แดน พุแสง (2544: 70-72) พบว่า กลุ่มผู้ปลูกข้าวอินทรีย์ในจังหวัดพะเยาและเชียงราย มีขีดความสามารถทางด้านเศรษฐกิจสังคม สูงกว่ากลุ่มที่ไม่ปลูกข้าวอินทรีย์ เนื่องจากปัจจัยการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ปัจจัยความรู้และประสบการณ์ในการทำนา ขนาดพื้นที่ทำการเกษตรและการได้รับข่าวสารเกี่ยวกับการปลูกข้าว โดยปัจจัยดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกับขีดความสามารถ

ณัชฎา อินทรสุวรรณ (2545: 120, 129-130) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกับขีดความสามารถด้านการบริหาร และด้านการมีภาวะผู้นำของสตรีในการพัฒนาตนเองและชุมชนของจังหวัดชุมพร พบว่า 1) การเห็นคุณค่าในตนเอง และ ค่านิยมในการพึ่งพาตนเอง มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจ ด้านการบริหารงานกลุ่ม และ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ 2) ค่านิยมการรวมกลุ่มมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจ ด้านภาวะการเป็นผู้นำ และด้านการทำกิจกรรมพัฒนาชุมชน 3) อายุ และ แรงจูงใจไม่สัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านภาวะความเป็นผู้นำ โดยผู้ที่มีอายุมากมีขีดความสามารถด้านภาวะความเป็นผู้นำมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย เนื่องจากผู้ที่มีอายุมากกว่าสามารถควบคุมความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม และทนต่อแรงกดดันเมื่อประสบปัญหาได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า

กัญจนวลัย นนทแก้ว (2546: 163-164) พบว่า เพศ และ อายุ มีผลต่อขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยเพศหญิงมีขีดความสามารถด้านบทบาทพันธมิตรทางธุรกิจมากกว่าเพศชาย แต่เพศชายมีขีดความสามารถด้านการติดตามข่าวสารมากกว่าเพศหญิง ผู้ที่มีอายุน้อยมีขีดความสามารถด้านการจัดการเอกสาร และ ด้านการใช้เทคโนโลยี มากกว่าผู้ที่มีอายุมาก

เกษร รอดอ่อง (2547: 56) พบว่าอายุ และ ประสบการณ์การเข้ารับการอบรม มีผลต่อขีดความสามารถในการดำเนินงานด้านสินเชื่อของกรรมการกองทุนหมู่บ้านในเขตอำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยผู้ที่มีอายุมากมีระดับขีดความสามารถต่ำกว่าผู้ที่มีอายุน้อย และผู้มีประสบการณ์การเข้ารับการอบรมมากมีระดับขีดความสามารถสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์การเข้ารับการอบรมต่ำ

มนตรี กุลเรืองทรัพย์ (2547: 16-17) พบว่า มีปัจจัยที่สัมพันธ์กับเจตคติการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ได้แก่ 1) อายุ งานวิจัยพบว่า ผู้มีอายุมากไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตรงข้ามกับผู้ที่มีอายุน้อยที่มีความกระตือรือร้นมากกว่า 2) เพศ โดยเพศชายมีขีดความสามารถในการพัฒนาสูงกว่าเพศหญิงเนื่องจากเป็นหัวหน้าครอบครัว ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในการทำงาน 3) รายได้ โดยผู้ประกอบการที่มีรายได้สูง มีความพร้อมด้านเงินลงทุน และค่าใช้จ่ายต่างๆ และสามารถยอมรับและสามารถทำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขีดความสามารถได้ และ 4) ระดับการศึกษา ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงมีการพัฒนาขีดความสามารถสูงด้วย เนื่องจากมีความสามารถในการหาความรู้จากสื่อต่างๆ ได้ดีกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำ

ชติวุฒิ บาลทิพย์ (2548: 134-137) พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ส่งผลต่อขีดความสามารถของนักพัฒนาสังคมต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยผู้หญิงมีทักษะการปฏิบัติงานตามภารกิจมากกว่าผู้ชาย ผู้มีอายุมากมีขีดความสามารถการติดตามและประเมินผล และ ขีดความสามารถการ

ปฏิบัติงานตามภารกิจมากกว่าผู้มีอายุน้อย ผู้ที่จบการศึกษาในระดับสูงมีขีดความสามารถติดตามและประเมินผลสูงกว่าผู้ที่จบการศึกษาในระดับต่ำ ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานสูงมีขีดความสามารถติดตามและประเมินผล และ ขีดความสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจมากกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย

สราวุธ หนูนเงิน (2548: 75-78) พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ส่งผลต่อขีดความสามารถที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทกิจการสปาในจังหวัดชลบุรี โดยเพศชายมีขีดความสามารถด้านการจัดการธุรกิจ ด้านการใช้คอมพิวเตอร์สูงกว่าเพศหญิง ส่วนเพศหญิงมีขีดความสามารถด้านการสร้างเครือข่าย และด้านการฝึกอบรมพนักงานสูงกว่าเพศชาย ผู้มีอายุมากมีขีดความสามารถด้านการจัดการธุรกิจมากกว่าผู้มีอายุน้อย แต่มีขีดความสามารถด้านการสื่อสารน้อยกว่าผู้มีอายุน้อย ผู้มีระดับการศึกษาสูงมีระดับขีดความสามารถด้านการตลาด ด้านการจัดการธุรกิจ ด้านการสร้างเครือข่าย และด้านการอบรมพนักงาน สูงกว่าผู้มีการศึกษาระดับต่ำ ผู้มีประสบการณ์มากมีระดับขีดความสามารถด้านการตลาด ด้านการจัดการธุรกิจ ด้านการสร้างเครือข่าย และด้านคอมพิวเตอร์ มากกว่าผู้มีประสบการณ์การทำงานน้อย

สิขชา งามศิริ (2548: 82-83) พบว่า เพศ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา มีผลกับขีดความสามารถของผู้ประกอบการสมุนไพรเวชสำอางในเขตจังหวัดชลบุรี โดยเพศหญิงมีขีดความสามารถสูงกว่าเพศชาย ผู้มีประสบการณ์การทำงานสูงมีขีดความสามารถสูงกว่าผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำ ผู้มีการระดับศึกษาปานกลางมีขีดความสามารถสูงกว่าผู้มีระดับการศึกษาสูง

รังสิมา เหลืองอ่อน (2549: 97-99) พบว่า ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน มีผลต่อความต้องการแรงจูงใจในการทำงานและขีดความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ โดยผู้ที่มีระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานสูงกว่า มีระดับขีดความสามารถสูงกว่าผู้มีระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า

Epstein (2000: เอกสารออนไลน์) ได้วิจัยเรื่อง Sharing Knowledge in organization : How people use media to Communication พบว่า ในด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การรับรู้ข่าวสารเพื่อการพัฒนาขึ้นอยู่กับโอกาสการเข้าถึง และวิธีการข้อมูลข่าวสาร ในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการสนทนาแลกเปลี่ยนข่าวสารจะได้ผลดีกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์

5.3 กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ ผู้วิจัยได้พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

กฤษฎา กาญจนวิสุทธิเดช (2538: 107-113) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรกับ ประสิทธิภาพขององค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายการซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายซ่อมบำรุงย่อย ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีความต้องการอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ของตน เพื่อแก้ไขความรู้ความสามารถของตนในอยู่ในระดับที่องค์กรต้องการ โดยมีปัจจัย อายุ สถานะสภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน ระดับเงินเดือน และระดับตำแหน่ง ที่ส่งผลต่อความ คิดเห็นในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง โดยผู้มีอายุน้อยจะมีความต้องการพัฒนา ตนเองมากกว่าผู้มีอายุมากเนื่องจากผู้มีอายุน้อยต้องการความเจริญก้าวหน้ามากกว่า พนักงานที่ สมรสแล้วมีความต้องการพัฒนาตนเองมากกว่าพนักงาน โสดเนื่องจากพนักงานที่สมรสแล้ว ต้องการความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานของตน เพื่อสามารถรับภาระค่าใช้จ่ายของครอบครัว ได้ ผู้มีประสบการณ์การทำงานน้อยมีความต้องการการพัฒนามากกว่าผู้มีประสบการณ์การทำงาน มาก เนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยต้องการเรียนรู้และเพิ่มทักษะในงานด้านต่างๆ เพื่อ สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีความต้องการการ พัฒนาน้อยเนื่องจากตนได้ผ่านการอบรมและการพัฒนาด้านต่างๆ เพียงพอแล้ว ส่วนพนักงานที่มี ระดับเงินเดือนและระดับตำแหน่งต่ำมีความต้องการการพัฒนาสูงกว่าผู้มีระดับเงินเดือนและระดับ ตำแหน่งสูงเนื่องจากหากได้รับการพัฒนาจะทำให้ตนมีขีดความสามารถสูงขึ้น สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ได้รับตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้ระดับเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนความเห็น ต่อการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาต่อและการฝึกอบรมนั้น พนักงานมีความเห็นว่ามีผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพขององค์กรเนื่องจากการศึกษาต่อและการเข้ารับการอบรมต้องใช้เวลาในช่วงเวลา ทำงาน ทำให้หน่วยงานขาดกำลังคน ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง

ชาญวิทย์ จันทรสุนทร (2540: 168-190) พบว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงาน สามัญศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 5 ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การหาความจำเป็นในการ พัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร การกำหนดจุดมุ่งหมายในการ หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การศึกษาและรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการ กำหนดความจำเป็นในการพัฒนา 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนด วัตถุประสงค์ การกำหนดเนื้อหาของแผนงาน ซึ่งการกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรเน้นให้เกิดการ เรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยแนวทางการพัฒนา คือ การฝึกอบรม การเข้าร่วม สัมมนา ทักษะศึกษา และการศึกษาต่อ 3) การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรที่วางไว้ 4) การ ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นผลสำเร็จของการพัฒนามากกว่าการประเมินการพัฒนาทั้ง กระบวนการ

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2540: 110) ได้วิจัยเรื่อง องค์การชุมชน กลไกเพื่อการแก้ไขและพัฒนาสังคม พบว่า การจัดกิจกรรมการศึกษาฐานเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สามารถเสริมให้ผู้นำองค์การชุมชนมีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้น เกิดความเชื่อมั่นมากขึ้น นำไปสู่การมีพฤติกรรมที่คาดหวัง

จินตนา แยกแก้ว (2545: 67-68) พบว่า ผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนวัดท่าตันจิว จังหวัดลำพูน เมื่อได้รับการพัฒนาขีดความสามารถโดยใช้แนวคิดตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theories) ของ Malcome S. Knowles แล้ว ได้พัฒนาขีดความสามารถในด้านการสนับสนุนการศึกษา โดยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสนับสนุนการศึกษาถูกต้องชัดเจนกว่าเดิม มีทัศนคติที่มีต่อการสนับสนุนการศึกษาและมีแนวโน้มของพฤติกรรมในการสนับสนุนการศึกษาที่พึงประสงค์

พิมพ์กานต์ ไชยสังข์ (2546: 98-99) วิจัยขีดความสามารถของพนักงาน ในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่ง พบว่า ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งผู้จัดการและบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถพยากรณ์ขีดความสามารถโดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญ ตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ สามารถพยากรณ์ขีดความสามารถด้านความเชี่ยวชาญ เทคนิคได้อย่างมีนัยสำคัญ ตัวแปรสาธารณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการ สามารถพยากรณ์ขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร ขีดความสามารถด้านความเป็นผู้นำ และขีดความสามารถด้านการให้บริการ ได้อย่างมีนัยสำคัญ ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งผู้จัดการ ตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการใช้อำนาจ และอิทธิพลในองค์การ สามารถพยากรณ์ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการได้อย่างมีนัยสำคัญ

เถลิงศักดิ์ สีหะวงศ์ (2547: ค) พบว่า การพัฒนาขีดความสามารถของประชาคมหมู่บ้าน ในการวางแผนพัฒนาหมู่บ้าน ภูมิศึกษา ตำบลนาดี อำเภอคำชะอี จังหวัดเลย ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาขีดความสามารถ โดยใช้แนวทางการฝึกอบรม การให้ความรู้ผ่านหอกระจายข่าว และการศึกษาดูงาน

อัจฉรา ศิริลักษณ์ และคณะ (2550: เอกสารออนไลน์) พบว่า การประชุมและการอบรม คือ ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการเข้าประชุมและอบรม ทำให้ทรัพยากรบุคคลของศูนย์อนามัยที่ 9 พิษณุโลก เกิดการพัฒนาตนเอง ร้อยละ 92.8

กรอบแนวคิดการวิจัย

องค์การทุกองค์การมีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน คือ เพื่อการอยู่รอดและเจริญเติบโต แต่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ประชากร เทคโนโลยี ทำให้องค์การซึ่งอยู่ในระบบของโลกต้องมีการปรับตัวและพัฒนากระบวนการดำเนินงานในลักษณะต่างๆ ที่ทำให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการใช้ปัจจัยที่มีอยู่ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์การ คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้สร้างและควบคุมทุกระบบในองค์การให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ โดยทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทุกคนในองค์การ แต่หน้าที่หนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การคือ หน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

กิจการฟาร์มสัตว์น้ำก็เช่นกัน มีผู้ประกอบการซึ่งเป็นทั้งเจ้าของและผู้บริหารจัดการฟาร์ม ซึ่งความสำเร็จของฟาร์มนั้นขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำนั้นเป็นสำคัญ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์ม ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นกลุ่มตามหลักการบริหารจัดการฟาร์ม คือ ด้านการจัดการทั่วไป ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการบัญชี ซึ่งครอบคลุมการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำทั้งหมด โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถ คือ

ปัจจัยทางกายภาพของผู้ประกอบการ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ 1) อายุ และ 2) เพศ โดยอายุเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาขีดความสามารถ เนื่องจากเมื่อมนุษย์มีอายุในช่วงต่างกัน นอกจากจะมีความแตกต่างกันทางกายภาพแล้ว ยังมีความแตกต่างกันในการรับรู้ การเข้าใจ การสื่อสารเรียนรู้ และความสามารถในการเข้าใจสิ่งซับซ้อนต่างๆ สำหรับปัจจัยเพศที่มีความสัมพันธ์กับระดับขีดความสามารถ เนื่องจากวัฒนธรรมในสังคมมีการแบ่งแยกหน้าที่และบทบาทของชายและหญิง ทำให้ชายและหญิงมีพฤติกรรม แรงจูงใจ ทักษะ และทัศนคติ ต่างกัน

ปัจจัยด้านขนาดปัจจัยการผลิตของผู้ประกอบการ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ 1) พื้นที่บ่อ 2) จำนวนปลาที่เลี้ยง 3) จำนวนคนงาน และ 4) จำนวนคนในครอบครัวที่ช่วยงาน โดยพื้นที่บ่อและจำนวนปลาที่เลี้ยงเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาขีดความสามารถ เนื่องจากการมีพื้นที่มากหรือมีปริมาณปลาที่เลี้ยงมาก ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีความจำเป็นต้องมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสูง เนื่องจากจะกระทบต่อผลกำไรจำนวนมาก ส่วนปัจจัยด้านจำนวนคนงาน มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถ เนื่องจาก ถ้าฟาร์มมีจำนวนคนงาน

มากผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการควบคุมและสั่งการมาก จึงจำเป็นต้องมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มมากด้วยเช่นกัน

ในขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการที่มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสูง มีความสามารถในการทำกำไรจากการประกอบการสูง สามารถมองเห็นตลาดกว้าง ทำให้สามารถขนาดกิจการให้มีขนาดใหญ่ มีพื้นที่บ่อเลี้ยงสัตว์น้ำมาก และสามารถเลี้ยงปลาได้จำนวนมาก

ส่วนปัจจัยด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้ประกอบการ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ 1) ระดับการศึกษา 2) ประสบการณ์การทำงาน และ 3) ประสบการณ์เข้ารับการอบรม ปัจจัยระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถ เนื่องจากการศึกษาทำให้ผู้ประกอบการมีความรู้ความเข้าใจในความรู้พื้นฐานต่างๆ เช่น การอ่าน การคำนวณ ทำให้สามารถค้นคว้า อ่าน และวิเคราะห์ความรู้ที่ได้จากสื่อต่างๆ ทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสูงขึ้นไปด้วย สำหรับปัจจัยประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถเนื่องจาก ประสบการณ์ในการทำงานทำให้นุคคลพัฒนาไปสู่ระดับที่ตนเองต้องการ การมีประสบการณ์จะทำให้บุคคลสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี เมื่อประกอบอาชีพนานขึ้น ผู้ประกอบการจะมีความรู้และมีทักษะซึ่งเป็นส่วนประกอบของขีดความสามารถมากขึ้น ทำให้ขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มมีสูงขึ้นไปด้วย ส่วนปัจจัยประสบการณ์เข้ารับการอบรมนั้น มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถ เนื่องจากผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมักมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะผู้ประกอบการฟาร์มในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีการศึกษาไม่สูงนัก ความรู้จากการศึกษาจึงไม่เพียงพอต่อการเป็นผู้บริหารงานฟาร์ม การเข้ารับการอบรมสามารถช่วยเพิ่มพูนขีดความสามารถของผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถอีกกลุ่มหนึ่ง คือ ปัจจัยด้านการรับรู้ข่าวสาร ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ 1) ประเภทข่าวสารที่ได้รับ และ 2) ความถี่ของข่าวสารที่ได้รับ กล่าวคือ ปัจจัยประเภทข่าวสารที่ได้รับมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถ เนื่องจากการรับรู้ข่าวสารที่เกิดจากการได้รับฟังข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ ได้แก่ การอ่านเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ การรับฟังวิทยุ การรับฟังข่าวสารจากเจ้าหน้าที่ รวมทั้งข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ มีความแตกต่างกันทั้งในด้านเนื้อหา และความทันสมัยของข่าวสารความรู้ จึงทำให้ขีดความสามารถของผู้รับข่าวสารแต่ละประเภทแตกต่างกันไป ด้วย ส่วนปัจจัยความถี่ของข่าวสารที่ได้รับมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถนั้น ปรากฏว่า ผู้ไม่ยอมรับฟังข่าวสาร และไม่ยอมรับวิทยุการสมัยใหม่ทำให้มีความรู้ในการบริหารจัดการต่ำ ส่วนผู้ที่มีความตั้งใจในการรับฟังข่าวสารอย่างสม่ำเสมอจะผู้ที่มีความรู้สูง สามารถคิดค้น ทราบสถานการณ์ที่เป็น โอกาส และทราบทางเลือกใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ ทั้งในด้านการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาฟาร์มของตน

ขณะเดียวกัน ผู้ที่มีขีดความสามารถการบริหารจัดการสูง จะสามารถกำหนดวิธีและข้อมูลจำเป็นที่จะค้นหา สามารถดำเนินการค้นหาและสรุปข้อมูลที่ได้จากการค้นหาเพื่อแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาฟาร์มของตน และมีพฤติกรรมในการค้นหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากตระหนักถึงความทันสมัยของข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ในการดำเนินงาน

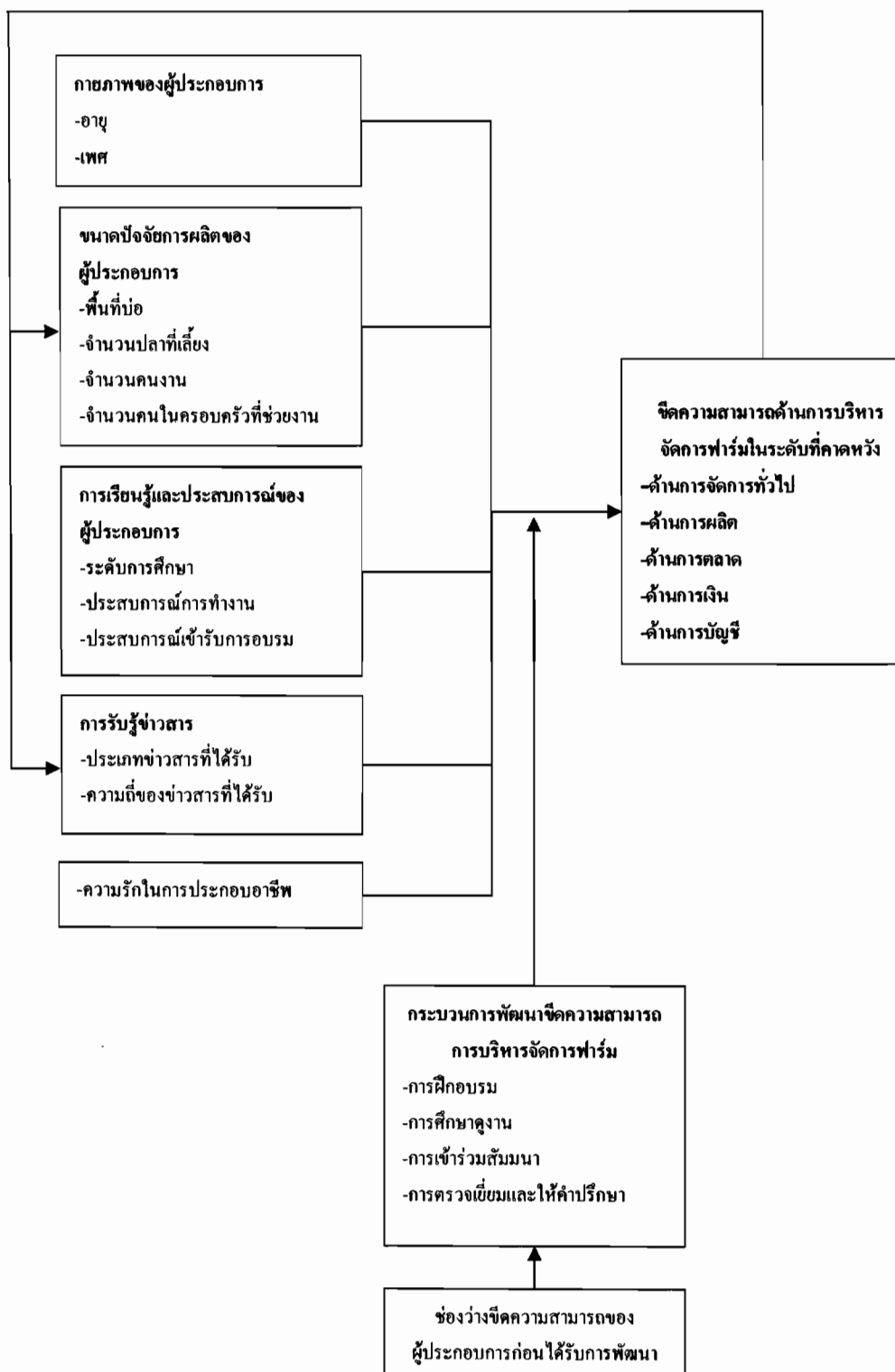
สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ปัจจัยด้านความรักในการประกอบอาชีพ มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถ เนื่องจากการเป็นผู้มีจิตใจรักงาน ย่อมมีแรงจูงใจใฝ่หาความรู้ ความชำนาญ เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบผลสำเร็จในอาชีพการงานของตน โดยเฉพาะกิจการฟาร์มที่ต้องใช้แรงกายแรงใจสูง ต้องตรากตรำทำงาน และกิจการฟาร์มมักอยู่ในชนบท ห่างไกลจากความเจริญและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ หากไม่มีความรักในอาชีพการทำฟาร์มแล้ว มักทำให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาขีดความสามารถของตน

ดังนั้น การพัฒนาขีดความสามารถตามกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ซึ่งได้แก่ การฝึกอบรม แบบ CBT การศึกษาดูงาน การเข้าร่วมสัมมนา และการตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษา อาจเกิดจากการสนับสนุนของปัจจัยต่างๆ ที่ดีที่สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มที่เหมาะสมทางใดทางหนึ่งหรือหลายทาง เพื่อให้ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำได้มีการพัฒนาขีดความสามารถไปสู่ระดับที่คาดหวัง ซึ่งระดับขีดความสามารถที่คาดหวังด้านการบริหารจัดการฟาร์ม ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ 1) ด้านการจัดการทั่วไป ประกอบด้วยขีดความสามารถ หัวข้อการสังเกต การค้นคว้าหาความรู้ และการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ 2) ด้านการผลิตประกอบด้วยขีดความสามารถ หัวข้อการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด และการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า 3) ด้านการตลาด ประกอบด้วย การทำแผนการตลาด การกำหนดราคาสินค้าที่จำหน่าย การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ 4) ด้านการเงิน ประกอบด้วย หัวข้อการวางแผนการเงิน และการติดต่อกับสถาบันการเงิน และ 5) ด้านการบัญชี ในหัวข้อการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี

ถึงแม้ปัจจัยทางกายภาพ ปัจจัยด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ ปัจจัยด้านการรับรู้ ข่าวสาร และปัจจัยความรักในการประกอบอาชีพของผู้ประกอบการ มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มในด้านการจัดการทั่วไป ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการบัญชี ซึ่งผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงรายมีอยู่บางส่วนแล้วก็ตาม แต่การบริหารจัดการฟาร์มให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มในระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง จำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มระดับขีดความสามารถจนถึงระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง หรือไม่มีช่องว่างขีดความสามารถโดยการให้ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์

น้ำ ได้แก่ 1) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการสร้างความรู้และความเข้าใจด้านการบริหารจัดการ ฟาร์มสัตว์น้ำ นอกจากนั้นการฝึกอบรมยังให้ผู้ประกอบการได้ทดลองปฏิบัติ ในห้องเรียน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาขีดความสามารถอีกด้วย 2) การศึกษาดูงาน เป็นการนำพาผู้เข้าร่วมโครงการ ไปเห็นและเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติจริงนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความเข้าใจ สร้างทักษะ สร้างทัศนคติที่ดี และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาขีดความสามารถ 3) การเข้าร่วมสัมมนา กระทำโดยการให้ผู้เข้าร่วมโครงการ เข้าร่วมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อขีดความสามารถที่ต้องการพัฒนา หรือผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จนั้น กระทำเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำไปใช้ หรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของตน 4) การเยี่ยมชมและให้คำปรึกษา เป็นการพบปะผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการหลังจากการฝึกอบรมเป็นระยะ เพื่อรับทราบปัญหาและให้คำปรึกษาเพิ่มเติมเป็นรายบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการมีขีดความสามารถเท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งการพัฒนาทั้ง 4 แนวทางที่พัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการมีขีดความสามารถการบริหารจัดการสูงขึ้น มีช่วงว่างขีดความสามารถลดลง มีระดับขีดความสามารถเท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง

ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเชื่อพื้นฐาน 3 ประการในการวิจัยครั้งนี้ว่า 1) แม้ว่าผู้ประกอบการมีขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มอยู่บางส่วนแล้ว แต่ขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มอาจจะยังไม่เพียงพอที่จะบริหารจัดการฟาร์มของตนให้ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจได้ 2) การพัฒนาโดยกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มจะสามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจ ส่งผลให้ระดับขีดความสามารถให้ใกล้เคียงระดับขีดความสามารถที่คาดหวังได้ 3) ผู้ประกอบการทุกรายเป็นผู้สนใจใฝ่รู้และมีความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ซึ่งความเชื่อพื้นฐาน 3 ประการดังกล่าวข้างต้น หากสามารถพัฒนาให้ระดับขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเพิ่มขึ้นแล้ว ผู้ประกอบการจะสามารถทำกำไรให้กิจการ รวมทั้งทำให้กิจการอยู่รอดและเจริญเติบโต มีความก้าวหน้า สามารถขยายกิจการได้ในที่สุด โดยกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถอธิบายโดยใช้แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ได้ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ: กรณีศึกษาอำเภอพาน จังหวัดเชียงรายครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) มีหน่วยวิจัยคือผู้ประกอบการ โดยผู้วิจัยมีบทบาททั้งคนใน (insider) และคนนอก (outsider) โดยมุมมองในฐานะของคนใน (emic; insider) เนื่องจากผู้วิจัยเป็นผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำผู้หนึ่งในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย จึงมีภูมิหลังหรือทุนความรู้ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจภาพโดยรวม (holistic perspective) ของธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ มีความคุ้นเคยกับขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม มีความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการพอสมควร และทราบลักษณะนิสัยของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ทำให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต้องการ เชื่อถือได้ และครอบคลุมกระบวนการทั้งหมด ส่วนมุมมองในฐานะของคนนอก (etic; outsider) เนื่องจากผู้วิจัยมีหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ และมีส่วนร่วมในการประเมินขีดความสามารถซึ่งเป็นวิธีการมาตรฐานตามหลักวิชาการ ดังนั้น เพื่อความชัดเจน ความสมบูรณ์ของสิ่งที่ศึกษา และความเป็นกลางในการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้โดยตรงไปตรงมา ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิคหลายแบบ (multi-method approach) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (ชาย โปธิสิตา, 2547: 167, 289, 318-319, 325) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1 คือการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ เพื่อนำข้อสรุปที่ได้เป็นข้อมูลในการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2 คือ การสร้างแนวทางการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ เมื่อดำเนินการพัฒนาแล้วจึงดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 คือ ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ได้ผ่านกระบวนการพัฒนา โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคหลายแบบ (multi-method approach) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือหัวหน้ากลุ่ม

ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ และ 3) การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ เป็นการศึกษาสถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ และศึกษาความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยแบ่งเป็นขั้นตอนย่อยดังนี้

1.1.1 ศึกษาสถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำอำเภอพาน จังหวัดเชียงรายในปัจจุบัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาสถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ โดยค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ เอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) สัมภาษณ์ผู้จัดการ หรือ หัวหน้ากลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทุกกลุ่มในอำเภอพาน ซึ่งมีทั้งหมด 8 กลุ่ม กลุ่มละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่ออธิบายสถานการณ์และปัญหาของการประกอบกิจการเลี้ยงปลาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

1.1.2 ศึกษาความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เป็นการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถ จำนวน 30 ราย เพื่อทราบถึงความต้องการของการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำของผู้ประกอบการ

1.1.3 ศึกษาความสัมพันธ์ของขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างในการสอบถามกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ในอัตราส่วน 4:3 ตามหลักการของ David C. McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 74) และ Spencer and Spencer (1993: 9-13) คือ 1) กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จสูงสุด จำนวน 4 คน และ 2) กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จำนวน 3 คน เพื่อนำมาจัดทำข้อสรุปเปรียบเทียบเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) และกำหนดแนวทางการพัฒนา

1.2 การหาช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์ม ของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ เพื่อนำข้อสรุปที่ได้มากำหนดแนวทางและสร้างเนื้อหาในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

1.2.1 สร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยแบ่งขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1) กำหนดหัวข้อขีดความสามารถ โดยนำผลการศึกษาศักยภาพสัมพันธของขีดความสามารถในขั้นตอนที่ 1.1 ที่พบว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบกิจการของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มากำหนดหัวข้อขีดความสามารถ

2) สร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ(competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ตามหัวข้อขีดความสามารถที่กำหนดไว้ในข้อ 1)

1.2.2 กำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง เพื่อกำหนดระดับขีดความสามารถที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรมี โดยการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และนำขีดความสามารถที่คาดหวังที่สรุปได้ กำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

1.2.3 ประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency) ของผู้ประกอบการ โดยนำแบบประเมินขีดความสามารถที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว มาประเมินผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ตามแนวคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่กำหนดไว้

1.2.4 ประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap) โดยการหาผลต่างระหว่างขีดความสามารถปัจจุบันที่วัดได้ ในข้อ 1.2.3 และขีดความสามารถที่คาดหวังที่กำหนดไว้ในข้อ 1.2.2

1.3 การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยใช้แบบสอบถามทำการสอบถามผู้ประกอบการที่เข้าร่วม โครงการ แล้วทำข้อมูลที่ได้เปรียบเทียบความสัมพันธ์กับขีดความสามารถที่วัดได้ เพื่อนำผลสรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลและขีดความสามารถการบริหารจัดการ เสนอเป็นข้อมูลแก่ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินแนวทางและเนื้อหาการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ ของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยมีขั้นตอนย่อยดังนี้

2.1 การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ ของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ ในจังหวัดเชียงราย โดยใช้แนวคิดการพัฒนาเชิงขีดความสามารถ (Competency Base Training: CBT) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน จากการปรับปรุงโมเดลขีด

ความสามารถ (Competency model) ของ David C. McClelland และ Competency-Base Training (CBT) ของ Donald Shandler (2000: 173) ดังนี้

2.1.1 สาระเนื้อหาจากขั้นตอนการศึกษาความจำเป็น ในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับ 1) ความจำเป็นในการพัฒนา (need assessment) ขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย 2) คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) 3) ขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency) ด้านการบริหารจัดการฟาร์มและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย 4) ห่างช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap) ของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ ก่อนการพัฒนา

2.1.2 สร้างแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถ โดยการพัฒนาองค์ประกอบขีดความสามารถที่ทำให้ขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำของผู้ประกอบการ อยู่ในระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง โดยกระบวนการที่สร้างขึ้นประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา ได้แก่

1) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้ ความเข้าใจ โดยใช้วิธีการสอน การบอกกล่าว การยกตัวอย่าง หรือการให้ทดลองปฏิบัติ ในห้องเรียน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาขีดความสามารถ (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2550: 86; ชุชัย สมितिไกร, 2548: 176) โดยการฝึกอบรมเป็นแนวทางการพัฒนาที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลได้อย่างครบถ้วนตามเนื้อหาที่กำหนด (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2550: 87; ชุชัย สมितिไกร, 2548: 14; สมคิด บางโม, 2545: 86; พิชัย ลิพัฒน์ไพบูลย์, 2543: 139)

2) การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำพาผู้เข้าร่วมโครงการไปเห็นและเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความเข้าใจ สร้างทักษะ สร้างทัศนคติที่ดี และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาขีดความสามารถ (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2550: 97; ชุไชย สมितिไกร, 2548: 179) โดยการศึกษาดูงานเป็นแนวทางการพัฒนาที่ทำให้ผู้ประกอบการเพิ่มความรู้และความเข้าใจ สร้างความเชื่อมั่นจากการได้ศึกษาจากสถานที่จริงและได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2550: 97; ชุชัย สมितिไกร, 2548: 179; สมคิด บางโม, 2545: 92; พิชัย ลิพัฒน์ไพบูลย์, 2543: 162)

การศึกษาดูงานในการศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างทัศนคติและแรงจูงใจในการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า 2) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าของผู้ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการมาประยุกต์

ใช้งานในกิจการของตน โดยศึกษาดูงาน 2 แห่ง คือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด วชิราภรณ์ฟาร์ม และ ร้าน ป.สิทธิชัยเกษตร อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ ซึ่งกิจการทั้งสองแห่งมีเทคนิคและวิธีการบริหารต้นทุน วัตถุดิบและต้นทุนสินค้าของตน ได้เป็นอย่างดีโดยเห็นได้จากความสำเร็จในการดำเนินงานสามารถ ขยายกิจการจากกิจการขนาดเล็กจนเป็นกิจการขนาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกปรากฏว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกิจการสองแห่งดังกล่าวเกิดจากการที่เจ้าของกิจการมีการบริหารต้นทุน วัตถุดิบและต้นทุนสินค้าให้ต่ำลงจนสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ อีกทั้งกิจการดังกล่าวมีการ ดำเนินงานคล้ายคลึงกับผู้ประกอบการอำเภอพานและมีลูกค้าอยู่ในตลาดเดียวกัน นอกจากนี้ เจ้าของกิจการทั้งสองกิจการยังมีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ประกอบการอื่น และมีความเต็มใจให้ผู้สนใจทั่วไปเข้าศึกษาดูงานอีกด้วย

3) การเข้าร่วมสัมมนา หมายถึงการให้ผู้เข้าร่วมโครงการ ร่วมกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เข้าร่วม โครงการสามารถนำไปใช้ หรือประยุกต์ใช้ในการ พัฒนาขีดความสามารถ (พิชัย ลีพัฒนไพบุลย์, 2543: 153; สมคิด บางโม, 2545: 92) โดยการเข้า ร่วมการสัมมนา เป็นแนวทางการพัฒนาที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เกิดความคิดริเริ่ม และ ข้อเสนอการสัมมนาสามารถนำไปช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพได้ (สมคิด บางโม, 2545: 92; พิชัย ลีพัฒนไพบุลย์, 2543: 153)

4) การเชื่อมเขื่อนและให้คำปรึกษา หมายถึง การนำวิทยากรเข้าพบปะ ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการรายบุคคลหลังจากการฝึกอบรมเป็นระยะ เพื่อรับทราบปัญหาและ ให้คำปรึกษาเพิ่มเติมเป็นรายบุคคล (พิชัย ลีพัฒนไพบุลย์, 2543: 154) ซึ่งการเชื่อมเขื่อนและให้ คำปรึกษาเป็นการให้คำปรึกษารายบุคคล เป็นการพัฒนาโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน สามารถวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาได้อย่างเจาะลึก และตรงประเด็น (พิชัย ลีพัฒนไพบุลย์, 2543: 154)

2.1.3 ประเมินกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) สิ่งที่ประเมิน

1.1) ประเมินความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถใน ประเด็นปัญหาและความจำเป็น รวมถึงกระบวนการพัฒนาว่า มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและ สภาพผู้อบรมหรือไม่ เพียงใด

1.2) ประเมินความสอดคล้องของกระบวนการพัฒนากับช่องว่างขีด ความสามารถ โดยพิจารณาว่า หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ วิธีการฝึกอบรม กิจกรรมและสื่อ รวมทั้งการวัดและการประเมินผล มีความสอดคล้องกันหรือไม่ เพียงใด

2) ผู้ประเมิน การประเมินโครงร่างหลักสูตร ผู้ประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของส่วนประกอบโครงร่างหลักสูตร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรการอบรม และผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาการจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 3 คน

3) เครื่องมือใช้ในการประเมินโครงร่างกระบวนการพัฒนา โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบประเมินค่า (rating scale) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น 5 ระดับ คือ มีความเหมาะสมหรือมีความสอดคล้องระดับมากที่สุด = 5 ระดับมาก = 4 ระดับปานกลาง = 3 ระดับน้อย = 2 และระดับน้อยที่สุด = 1 โดยศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของกระบวนการพัฒนา กำหนดประเด็นสำคัญแล้วเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นเหล่านั้น จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความชัดเจนของข้อคำถาม ปรับปรุงข้อคำถาม จัดทำเป็นแบบประเมินโครงร่างฉบับสมบูรณ์

สรุปผลจากการประเมิน โดยการวิเคราะห์เพื่อสรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มอย่างมีนัยสำคัญ และสรุปกระบวนการที่เหมาะสมในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม

2.2 ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ โดยนำกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถที่ได้จากขั้นตอน 2.1 ไปปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อลดช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถจริงของผู้ประกอบการ ส่งผลให้ขีดความสามารถของผู้ประกอบการเพิ่มขึ้นจนใกล้เคียงกับขีดความสามารถที่คาดหวังให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ที่ได้รับการพัฒนาตามขั้นตอน 2.2 โดยมีขั้นตอนย่อยดังนี้

3.1 ประเมินขีดความสามารถเพื่อหาช่องว่างขีดความสามารถของผู้ประกอบการหลังการพัฒนา โดยกระทำในแนวเดียวกับขั้นตอนการประเมินก่อนการพัฒนา

3.2 เปรียบเทียบขีดความสามารถก่อนการพัฒนา ที่ประเมินได้ในขั้นตอน 1.2.3 และขีดความสามารถหลังกระบวนการพัฒนาที่ประเมินได้ในขั้นตอน 3.1 เพื่อทราบประสิทธิผลของการพัฒนา หรือเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในครั้งต่อไป

3.3 สรุปผล การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ตามคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ศึกษาสถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพานจังหวัดเชียงรายในปัจจุบัน ผู้วิจัยกำหนดประชากร คือ หัวหน้ากลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทุกกลุ่มในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย จำนวน 8 กลุ่มๆละ 1 คน รวม 8 คน ซึ่งหัวหน้ากลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทุกกลุ่มเป็นผู้ดูแลการผลิตและการตลาดของสมาชิกในกลุ่มของตนอย่างใกล้ชิดและทราบสถานการณ์การประกอบกิจการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เป็นอย่างดี โดยมีรายชื่อกลุ่มผู้ประกอบการดังนี้

ตาราง 5 รายชื่อกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

ลำดับที่	ชื่อกลุ่ม
1	ชมรมปลาทอง
2	สหกรณ์ประมง
3	กลุ่มปลานิลพัฒนา
4	สหกรณ์ประมงพาน จำกัด
5	ชมรมปลาเชียงราย
6	กลุ่มผู้เลี้ยงปลา 2000
7	สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์เชียงราย จำกัด
8	กลุ่มหนองบัวอาหารสัตว์

ที่มา: สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย (2549ข.)

2. ประชากรในการพัฒนาคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพเพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนา จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง จำนวน 4 คน และ 2) กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 คน ตามแนวคิดของ McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 74) และ Spencer and Spencer (1993: 9-13) ซึ่งได้กำหนดอัตราส่วนที่เหมาะสมต่อการจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ในอัตราส่วน 4:3 หรือ 4 คน ต่อ 3 คน ตามลำดับ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าผู้ประสบความสำเร็จสูงสุดสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการ

ปฏิบัติมากกว่าผู้ประสบความสำเร็จปานกลาง ดังนั้น จึงควรศึกษาพฤติกรรมจากผู้ประสบความสำเร็จสูงสุดมากกว่าผู้ประสบความสำเร็จปานกลาง (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 75) โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้เทคนิคการสุ่มแบบลูกโซ่ (snowball technique) ซึ่งกลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จกำหนดดังนี้

2.1 กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง หมายถึงผู้ที่มีคุณสมบัติดังนี้ 1) เป็นผู้ประกอบกิจการฟาร์มสัตว์น้ำที่ได้รับใบรับรองมาตรฐานฟาร์มสัตว์น้ำ (Good Agricultural Practice: GAP) จากกรมประมง 2) เป็นผู้ที่มีการดำเนินงานตลอด 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่วัดจากการมีกำไรของกิจการ 3) เป็นผู้ได้รับพระราชทานรางวัลเกษตรกรดีเด่นแห่งชาติ เนื่องจากรางวัลดังกล่าวเป็นรางวัลสูงสุดในการดำเนินกิจการฟาร์ม โดยผู้ได้รับรางวัลดังกล่าวจะถูกคัดเลือกตั้งแต่ในระดับอำเภอ ระดับจังหวัด จนถึงระดับประเทศ โดยกรมประมงจะคัดเลือกจากผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ เป็นผู้มีความประพฤติดี มีคุณธรรม ประกอบคุณประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม และเป็นผู้นุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยผู้วิจัยจะเลือกผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในพื้นที่อำเภอพานเป็นอันดับแรก ซึ่งปรากฏว่ามีเพียง 1 คน ผู้วิจัยจึงเลือกผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงที่เหลืออีก 3 คน ในพื้นที่ภาคเหนือซึ่งมีสภาพการผลิตและการตลาดเหมือนกัน

2.2 กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จปานกลางหมายถึงผู้ที่มีคุณสมบัติดังนี้ 1) ได้รับใบรับรองมาตรฐานฟาร์มสัตว์น้ำ (Good Agricultural Practice: GAP) จากกรมประมง 2) เป็นผู้ที่มีการดำเนินงานฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ตลอด 5 ปีที่ผ่านมา

สำหรับผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพทั้งสองกลุ่มผู้วิจัยได้คัดเลือกตามแนวคิดของ ชาย โพธิ์สีดา (2547: 273) โดยคัดเลือกเฉพาะผู้ประกอบการที่ยังประกอบอาชีพอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งถือว่ายังคงอยู่ในวงการฟาร์มสัตว์น้ำ มีความรู้ทันสมัยและทราบบริบทของการประกอบอาชีพสัตว์น้ำในปัจจุบันเป็นอย่างดี มิได้เป็นเพียงผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์เท่านั้น

3. กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาความต้องการการพัฒนาผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ และเป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม คือ ผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ ในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มทั้งสิ้น 30 คน โดยมีเหตุผลดังนี้

3.1 หากมีผู้ตอบเกิน 30 คน จะไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม ในการซักถามและแสดงข้อคิดเห็น (วิบูลย์ บุญยช โลกุล, 2545: 93)

3.2 การทดสอบค่าเฉลี่ยของประชากรชุดเดียวที่มีจำนวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 30 ตัวอย่างขึ้นไป สามารถใช้ค่าสถิติทั้ง t-test ได้ (วชิรา พันธุ์ไพโรจน์, 2546: 194)

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง 2 ขั้นตอน คือ

1) รับสมัครผู้ประกอบการที่มีความสนใจเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม โดยประกาศทางวิทยุกระจายเสียงและทางหนังสือเชิญชวน โดยติดประกาศ ณ ที่ทำการของกลุ่มผู้ประกอบการสัตว์น้ำ ที่ตั้งในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

2) คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยกำหนดคุณสมบัติผู้ประกอบการเพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย ดังนี้

2.1) สามารถอ่าน เขียน และคำนวณได้ เนื่องจากก่อนและหลังการอบรมต้องมีการประเมินขีดความสามารถโดยการตอบคำถาม และจะมีการอ่าน เขียน และการคำนวณ ในระหว่างฝึกอบรมด้วย

2.2) เป็นผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของและผู้จัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ที่มีที่ตั้งฟาร์มอยู่ในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

2.3) มีความเต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือตามขั้นตอนของการศึกษา 4 ชนิด คือ

1. ขั้นตอนของการศึกษาสถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ ผู้วิจัยใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ทำการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทุกกลุ่มในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เพื่อให้ทราบสถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ประกอบด้วยแนวคำถามสัมภาษณ์ 2 ตอน ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์และกลุ่มที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สังกัดอยู่

1.2 สถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน

2. ขั้นตอนการศึกษาความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มโดยใช้การสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดตามกรอบแนวคิดที่วางไว้ เพื่อนำข้อสรุปความต้องการในการพัฒนาของผู้ประกอบการที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการสร้างกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยแนวคำถาม 2 ตอน ดังนี้

2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

2.2 ปัญหาและความต้องการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการด้านการบริหารจัดการฟาร์ม ในด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และ ด้านการบัญชี

3. ขั้นตอนการพัฒนาคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบผลสำเร็จอย่างสูงและประสบผลสำเร็จปานกลาง เพื่อนำข้อมูลที่สรุปได้ไปสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) และกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency) โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย แนวคำถาม 2 ตอน ดังนี้

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

3.2 ขีดความสามารถ หรือลักษณะพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการได้กระทำ และส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการประกอบกิจการ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงขีดความสามารถ (competency base interview)

4. ขั้นตอนการประเมินขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ใช้แบบประเมินขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ซึ่งเป็นแบบสังเกตพฤติกรรม และแบบสัมภาษณ์เชิงขีดความสามารถ (competency based interview) โดยประเมินเพื่อกำหนดระดับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ตามแนวที่กำหนดไว้ในคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary)

การทดสอบเครื่องมือวิจัย

1. การทดสอบเครื่องมือวิจัยในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาสถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ การศึกษาความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย และการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ

ซึ่งล้วนแต่เป็นแบบสัมพัทธ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยทดสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา (content validity) และความเชื่อมั่น (reliability) ดังนี้

1.1 ทดสอบความเที่ยงตรง (validity) ทั้ง 2 ด้าน คือ ความถูกต้องในเนื้อหา (content validity) ซึ่งทดสอบความครอบคลุมของมาตรวัดในเรื่องที่เป็นเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการวัด และความเที่ยงตรงในตัวสร้าง (construct validity) คือ ความเที่ยงตรงในการสร้างตัวแปรซึ่งเป็นตัวสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากแนวคิดและเกณฑ์ต่างๆ ว่าถูกต้องหรือไม่ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่า แบบสอบถามมีข้อคำถามครอบคลุมประเด็นและถูกต้องในสิ่งที่ต้องการรู้หรือไม่

1.2 ความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้วิธีการหาความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (coefficient alpha) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544: 226) โดยใช้สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ

α	=	ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
n	=	จำนวนข้อสอบ
S_i^2	=	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
S^2	=	ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

2. การทดสอบเครื่องมือวิจัยในขั้นตอนการประเมิน ผู้วิจัยแยกทดสอบตามลักษณะของแบบประเมินดังนี้

2.1 การทดสอบเครื่องมือวัดความรู้ด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ทดสอบโดยการหาความเที่ยงตรง (validity) โดยผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา ข้อความ และภาษา หลังจากนั้นนำแบบทดสอบที่ผ่านการหาความเที่ยงตรงมาทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยนำไปทดสอบกับผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในจังหวัดเชียงราย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน และตรวจสอบความยาก (difficulty) เพื่อหาคุณภาพของข้อสอบรายข้อ (สุวิมล ติรกานันท์, 2550: 148) โดยใช้สูตร

$$P = \frac{R}{N}$$

P	หมายถึง	ค่าความยากของคำถามแต่ละข้อ
R	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบถูกแต่ละข้อ
N	หมายถึง	จำนวนผู้ทดสอบทั้งหมด

โดยที่เกณฑ์ความยากปานกลางของข้อสอบอยู่ระหว่าง 0.20 ถึง 0.80 จึงถือว่าข้อสอบข้อนั้นนำไปใช้เป็นข้อสอบได้ หากข้อใดมีค่าความยากไม่อยู่ในเกณฑ์ ผู้วิจัยจะนำไปปรับปรุงหรือตัดข้อสอบนั้นออกไป ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ทำการทดสอบความยาก พบว่า เกณฑ์ความยากปานกลางของข้อสอบอยู่ระหว่าง 0.63 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

2.2 การทดสอบเครื่องมือวัดทักษะการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ซึ่งเป็นแบบสังเกต โดยผู้วิจัยได้ทดสอบเครื่องมือโดยใช้การตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) โดยนำแบบประเมินทักษะไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ และนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก) เพื่อสามารถนำไปประเมินทักษะได้ตรงตามสิ่งที่ต้องการประเมินได้อย่างถูกต้อง

2.3 การทดสอบเครื่องมือวัดขีดความสามารถ ซึ่งประกอบด้วย แบบสังเกตและแบบสอบถามเชิงขีดความสามารถ ผู้วิจัยได้ทดสอบเครื่องมือโดยใช้การตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) โดยนำแบบวัดขีดความสามารถ ไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ และนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงดำเนินการวัดขีดความสามารถของผู้ประกอบการ

การรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ทำหนังสือจากวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์หรือให้ข้อมูล โดยบอกถึงวัตถุประสงค์ และนัดหมายเวลาและสถานที่เพื่อสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

2. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขั้นตอน โดยทำความเข้าใจเบื้องต้นถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อเป็นการจัดข้อสงสัยและความไม่ไว้วางใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์อาจไม่ให้ความร่วมมือ เนื่องจากการเข้าใจผิดว่าผู้วิจัย

ใช้งานวิจัยเป็นเครื่องมือเพื่อค้นหาความลับด้านเทคนิคการเลี้ยงหรือการตลาด หรือเกรงว่าข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์อาจอาจส่งผลเสียแต่ตนเองในด้านการเสียภาษีหรือภาพลักษณ์ในการรักษาสิ่งแวดล้อม

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการศึกษาสถานการณ์ในปัจจุบัน ของการประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อสรุปความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้ในข้อมูลด้านต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์ มาจัดเตรียมเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการประเมิน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ในการวิเคราะห์ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์และการใช้สถิติดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถ ของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ไค สแควร์

4.2 การเปรียบเทียบขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ใช้ค่าสถิติ t-test

บทที่ 4
ผลการวิจัยและวิจารณ์
การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
สำหรับพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

การศึกษาวินิจฉัยเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ กรณีศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มุ่งตอบคำถามการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ข้อที่ 1 คือ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยแบ่งผลการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. ความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยแบ่งการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1.1 สถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ
- 1.2 ความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ
- 1.3 ขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

2. ช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยแบ่งการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- 2.1 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ
- 2.2 การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency)
- 2.3 การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency)
- 2.4 การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap)

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

การวิจัยปรากฏผล ดังนี้

1. ความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการ ฟาร์มสัตว์น้ำ

จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำนั้น โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจาก เอกสาร หนังสือ วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือหัวหน้ากลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ซึ่งแบ่งประเด็นที่ดำเนินการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) สถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ 2) ความต้องการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ 3) ความสัมพันธ์ของขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 สถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ

ผลการศึกษาสถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ณ ปัจจุบัน ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาสถานการณ์ออกเป็น 2 ประเด็นย่อย คือ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ เอกสาร หนังสือ วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ศึกษาสถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือหัวหน้ากลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทุกกลุ่มในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ซึ่งพบว่ามีทั้งหมด จำนวน 8 กลุ่ม ได้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน โดยนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่ออธิบายสถานการณ์และสภาพปัญหาของการประกอบธุรกิจกิจการการเลี้ยงปลาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ผลจากการศึกษามีข้อค้นพบดังนี้

1.1.1 สภาพทั่วไปของผู้ประกอบการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

1) สภาพภูมิประเทศทั่วไป

อำเภอพาน จังหวัดเชียงรายมีผู้ประกอบการเลี้ยงสัตว์น้ำมีจำนวนมาก กระจายอยู่ในพื้นที่ของอำเภอ ในพื้นที่ 31,968 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 5 ของพื้นที่ทั้งหมดของอำเภอ สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มและที่ราบระหว่างภูเขาเหมาะสำหรับการเกษตร อุตสาหกรรมเฉลี่ยตลอดปีประมาณ 24-27 องศาเซลเซียส มีปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยทั้งปีประมาณ 1,853 มิลลิเมตร มีแหล่งน้ำธรรมชาติที่สำคัญ คือ หนองฮ่าง หนองเวียงห้าง หนองบวกลาด้าว หนองครกหลวง นอกจากนี้ยังมีแหล่งน้ำชลประทานขนาดกลาง คือ ฝายถ้ำวอก พื้นที่รับน้ำ 8,000 ไร่

ครอบคลุมพื้นที่ในเขตอำเภอแม่ลาวและอำเภอกวน และมิแหล่งน้ำในไร่นา จำนวน 2,828 บ่อ ซึ่งการมีแหล่งน้ำอุดมสมบูรณ์ดังกล่าวนี้ทำให้มีความเหมาะสมสำหรับการเลี้ยงปลาได้ตลอดทั้งปี (กรมการพัฒนารุขุมชน, 2549: ระบบออนไลน์; กรมการปกครอง, 2550: ระบบออนไลน์; สำนักงานเกษตรและ สหกรณ์จังหวัดเชียงราย, 2547: 34-35) จึงทำให้อำเภอกวน เป็นแหล่งผลิตสัตว์น้ำจืดที่มีปริมาณมากที่สุด ในจังหวัดเชียงราย (สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงราย, 2549: 15) ซึ่งหากมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ส่งผลให้เกิดการสร้างรายได้สามารถขยายกิจการให้เจริญเติบโตได้ เนื่องจากสภาพภูมิประเทศเอื้ออำนวย

2) สภาพทางเศรษฐกิจ

2.1) ผลผลิตกัญชาวมวลรวมจังหวัดเชียงราย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 – พ.ศ. 2548 เพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะผลผลิตกัญชาวมวลรวมด้านสัตว์น้ำ ปี 2541 มีมูลค่าจำนวน 149 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับ ปี 2548 มีการขยายตัวเป็น 389 ล้านบาท ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่า ในระยะเวลา 8 ปี ที่ผ่านมา การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจนมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเป็น 389 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.85 ของผลผลิตกัญชาวมวลรวมจังหวัด ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ผลผลิตกัญชาวมวลรวมจังหวัดเชียงราย

หน่วย : ล้านบาท

ปี	ผลผลิตกัญชาวมวลรวมจังหวัด	ภาคเกษตร	ร้อยละ	สัตว์น้ำ	ร้อยละ
2541	33, 470	6, 576	19.64	149	0.44
2542	30, 552	5, 759	18.84	151	0.49
2543	31, 531	6, 692	21.22	180	0.57
2544	32, 611	7, 569	23.20	169	0.47
2545	35, 268	8, 828	25.03	210	0.59
2546	37, 468	10, 666	28.46	371	0.99
2547	41, 698	12, 453	29.86	435	1.04
2548	45, 744	14, 134	30.89	389	0.85

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าในปี พ.ศ.2548 จังหวัดเชียงราย มูลค่าการผลิตรวม 45,744 ล้านบาท ซึ่งรายได้หลักของจังหวัด คือ สาขาการเกษตรมีมูลค่า 14, 134 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 30.89 ของมูลค่าการผลิตรวม ในผลผลิตกัญชาวมวลรวมภาคเกษตรนี้ ประกอบด้วยรายได้จากการทำการ

ประมง 389 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.85 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด และคิดเป็นร้อยละ 2.75 ของรายได้ภาคการเกษตร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) และจะสังเกตเห็นได้ว่า ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดเชียงรายภาคเกษตรด้านสัตว์น้ำ ณ ปี 2541 มีผลิตภัณฑ์มวลรวม จำนวน 149 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.44 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดเชียงราย ในช่วงระยะเวลา 8 ปี ระหว่าง ปี 2541-2548 ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดเชียงรายภาคเกษตรด้านสัตว์น้ำได้เพิ่มขึ้น โดยปี 2548 มีผลิตภัณฑ์มวลรวม จำนวน 0.85 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด จากแนวโน้มการเลี้ยงสัตว์น้ำที่เกิดขึ้น แสดงถึง การประกอบอาชีพด้านสัตว์น้ำมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และผู้บริโภคมีความต้องการบริโภคสัตว์น้ำเพิ่มขึ้นเช่นกัน ดังนั้น หากผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถในการประกอบอาชีพมากขึ้นก็ย่อมนำไปสู่การสร้างรายได้หรือมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและผู้บริโภคก็มีอาหารบริโภคตลอดเวลาไม่ขาดแคลน

2.2) ผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านประมง จังหวัดเชียงรายมีมูลค่า ผลิตภัณฑ์มวลรวมสาขาการประมง เปรียบเทียบกับมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมสาขาการประมงของประเทศ และของภาคเหนือ ดังแสดงตามตารางที่ 7

ตาราง 7 ผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านประมง

หน่วย: ล้านบาท

ปี	ผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านประมง			ค่าร้อยละของผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านประมงเชียงราย	
	ประเทศ	ภาคเหนือ	จังหวัด เชียงราย	เทียบกับภาคเหนือ	เทียบกับทั้งประเทศ
2541	107,983	2,249	149	6.63	0.14
2542	103,462	2,171	151	6.96	0.15
2543	117,796	2,237	180	8.05	0.15
2544	110,926	2,405	169	7.03	0.15
2545	107,448	2,262	210	9.28	0.20
2546	109,231	3,230	371	11.49	0.34
2547	106,969	3,619	435	12.02	0.41
2548	97,607	3,298	389	11.80	0.40

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549

จากตาราง 7 พบว่า ในปี 2548 จังหวัดเชียงราย มีผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านประมง 389 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 11.8 ของภาคเหนือ และ ร้อยละ 0.4 ของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) และหากเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการประมงของจังหวัดเชียงราย ณ ปี 2541 ผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการประมงของทั้งประเทศมีมูลค่าสูงถึง 107,983 ล้านบาท โดยเมื่อนำผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการประมงของภาคเหนือ ซึ่งมีมูลค่า 2,249 ล้านบาท ไปเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งประเทศมีค่าเท่ากับ ร้อยละ 6.63 และหากเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งประเทศมีมูลค่า เท่ากับร้อยละ 0.14 ซึ่งในปี 2548 ผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการประมงของทั้งประเทศจะมีมูลค่า เท่ากับ 97,607 ล้านบาท ซึ่งมีแนวโน้มชะลอตัวลง เนื่องจาก ประสบกับปัญหาน้ำแห้งแล้งและอาหารสัตว์น้ำมีราคาสูงขึ้น ผู้ประกอบการบางรายจึงเลิกกิจการไปเพาะปลูกข้าวแทน แต่เมื่อเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการประมงของภาคเหนือ มีมูลค่าเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 11.8 และเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งประเทศมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 0.40 ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่า ถึงแม้ผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการประมงทั้งประเทศ ตั้งแต่ปี 2541-2548 มีแนวโน้มลดลงจาก มูลค่า 107,983 ล้านบาท แต่ผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการประมงของจังหวัดเชียงรายยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากร้อยละ 0.14 เป็นร้อยละ 0.40 แสดงให้เห็นว่า จังหวัดเชียงรายมีการขยายตัวของการประกอบอาชีพการเลี้ยงสัตว์น้ำมากกว่าการขยายตัวของ การประกอบอาชีพการเลี้ยงสัตว์น้ำโดยรวม

2.3) ปริมาณการขายผลผลิตเฉลี่ยต่อวันของกลุ่มผู้ประกอบการฟาร์ม สัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ที่มีผลมาจากภูมิประเทศและภูมิอากาศเอื้ออำนวย จึงเป็นแหล่ง เพาะเลี้ยงปลาที่ใหญ่ที่สุดในภาคเหนือตอนบน จากสถิติปี พ.ศ.2549 มีผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 1, 717 ราย เพาะเลี้ยงปลาในพื้นที่รวม 5, 290.41 ไร่ สามารถผลิตปลาเพื่อส่งขายในจังหวัด ภาคเหนือตอนบนวันละ 17-18 ตันต่อวัน ปลาที่เลี้ยงส่วนใหญ่คือปลาดุกและปลานิล ซึ่ง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่รวมกันเป็นกลุ่ม ชมรม หรือสหกรณ์ ซึ่งแต่ละกลุ่มสามารถขายผลผลิตของ เกษตรได้ โดยการพึ่งพา การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย, 2550)

ตาราง 8 ปริมาณการขายผลผลิตเฉลี่ยต่อวัน ของกลุ่มผู้ประกอบการ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

หน่วย: (ตัน / วัน)

กลุ่มผู้ประกอบการ	ปริมาณผลผลิตที่ขายได้เฉลี่ยต่อวัน		
	2549	2550	2551
ปลาทอง	4.22	2.00	3.78
สหกรณ์ประมง	1.22	0.91	0.78
กลุ่มปลานิลพัฒนา	1.46	1.17	0.97
สหกรณ์ประมงพาน จำกัด	2.98	2.85	3.10
ชมรมปลาเชียงราย	2.21	1.57	1.96
กลุ่มผู้เลี้ยงปลา 2000	1.80	1.44	0.88
สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์เชียงราย จำกัด	2.32	2.30	2.95
กลุ่มหนองบัวอาหารสัตว์	0.88	0.94	1.30
รวม	17.09	13.18	15.72

ที่มา: สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย, 2552

จากตาราง 8 ซึ่งให้เห็นว่า ปริมาณผลผลิตที่ขายได้ของทุกกลุ่มเฉลี่ยต่อวัน ณ ปี 2549 มีปริมาณ 17.56 ตัน และ ปี 2550 หดตัวลงเหลือ 13.63 ตัน และ ปี 2551 ขยายตัวเพิ่มขึ้นเป็น 15.72 ตันซึ่งสาเหตุที่ปริมาณผลผลิตที่ขายได้ ในปี 2550 มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำประสบกับภาวะราคาน้ำมันสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น โดยเฉพาะราคาอาหารสัตว์และค่าขนส่งทำให้เกิดภาวะการณ์ขาดทุน ส่งผลให้ผู้ประกอบการหันไปประกอบอาชีพการทำนามากขึ้น ซึ่งช่วงนี้ราคาข้าวมีราคาสูงผู้ผลิตข้าวได้รับผลตอบแทนสูง จึงส่งผลให้ปริมาณการผลิตสัตว์น้ำลดลง ส่วนปี 2551 ปรากฏว่า ราคาข้าวกลับมีแนวโน้มลดลงแต่ราคาปลาที่มีแนวโน้มสูงเพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการจึงหันมาผลิตปลามากขึ้น ทำให้มีปริมาณการผลิตปลาที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง

3) ปัญหาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

ผู้ประกอบการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจังหวัดเชียงรายส่วนใหญ่ซึ่งรวมทั้งผู้ประกอบการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำในอำเภอพานมีปัญหาในด้านการดำเนินการ 4 ประการคือ

3.1) ราคาปลาดกต่ำเนื่องจากมีผลผลิตออกมาพร้อมๆ กัน มากเกินความต้องการของตลาดทำให้ปริมาณปลาล้นตลาด สำหรับแนวทางแก้ไขมีหลายวิธีโดยการอาศัยความร่วมมือจากกลุ่มหรือชมรมผู้เลี้ยงปลานิลทุกกลุ่มมาประชุม การปรึกษาหารือกัน เช่น การบริหารจัดการสลับรอบระยะเวลาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำให้เหลื่อมกัน เพื่อป้องกันไม่ให้ผลผลิตออกมาพร้อมกัน หากเกิดปัญหาปลาล้นตลาดและแนวทางแก้ไขที่สามารถทำได้ คือ การขอความช่วยเหลือจากภาครัฐ โดยให้รัฐจัดสรรเงินส่งเสริมด้านการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่นๆ โดยให้สำนักงานประมงจังหวัดเชียงรายเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ (สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย, 2547: 21)

3.2) อาหารปลาที่มีราคาแพง เนื่องจากชมรมหรือกลุ่มผู้เลี้ยงปลาบวกค่าการตลาดหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขายอาหารให้แก่ลูกบ่อหรือสมาชิกมากเกินไป ทั้งนี้เกิดจากระบบการขายอาหารปลาให้แก่สมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นระบบสินเชื่อ ดังนั้นลูกบ่อหรือผู้ประกอบการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ซึ่งเป็นผู้ที่มีทุนน้อย อาจตกในภาวะจำยอม นอกจากนี้ยังมีผลไปถึงการขายปลาอีกด้วย ประกอบกับระยะทางที่อยู่ห่างไกลจากโรงงานผลิตอาหารก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้มีค่าขนส่งสูงขึ้น จึงทำให้ราคาอาหารปลาที่มีราคาสูง (สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย, 2547: 21)

3.3) ขาดการบริหารเงินทุนและการใช้เงินผิดประเภท ทั้งนี้เพราะการกู้ยืมเงินจากภาครัฐสามารถทำได้ง่าย ซึ่งผู้ประกอบการนิยมกู้ยืมเงินมาใช้ทั้งที่เป็นการลงทุนและใช้จ่ายส่วนตัว ส่งผลให้กำไรลดลงหรือขาดทุน อีกทั้งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่นิยมทำบัญชีจึงไม่ทราบว่าตนเองขาดทุนหรือกำไรมากน้อยอย่างไรและในการคิดว่าตนได้รับกำไรหรือขาดทุนนั้นผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักดูจากเงินที่เหลือจากการขายปลาหักค่าอาหาร ไม่ได้คิดค่าแรงงานของตนเอง หรือค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวร (สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย, 2547: 22)

3.4) ผู้ประกอบการขาดอำนาจในการเจรจาต่อรองราคาสินค้ากับบริษัทใหญ่ๆ หากปริมาณการผลิตปลาเพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากผู้ประกอบการในฟาร์มส่งเสริม (contract farm) ของบริษัทใหญ่ ซึ่งผู้ประกอบการต้องซื้ออาหารจากบริษัทนั้นในราคาที่ตกลงไว้กับบริษัท และทางบริษัทสามารถจับขายเมื่อปลาโตได้ขนาดโดยไม่มีการประกันราคา ผู้ประกอบการไม่มีอำนาจในการเจรจาต่อรองราคากับบริษัทได้เนื่องจากขาดทักษะและความรู้ด้านการตลาด อีกทั้งยังขาดความสนใจในการค้นหาและสืบถามข้อมูลการตลาดจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ด้วย (สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย, 2547: 22)

1.1.2 สถานการณ์การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ในเขตอำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ

1) ข้อมูลทั่วไป

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือหัวหน้ากลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทุกกลุ่มในอำเภอยางชุมน้อยจำนวน 8 กลุ่มๆ ละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่ออธิบายสถานการณ์และปัญหาการประกอบกิจการเลี้ยงปลาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สามารถสรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์และกลุ่มที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สังกัดอยู่ตามกลุ่มต่างๆ ดังแสดงตามตาราง 9

ตาราง 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้จัดการหรือหัวหน้ากลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอยางชุมน้อย

ชื่อกลุ่ม	ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่งใน กลุ่ม ของ ผู้ให้ สัมภาษณ์	ปีที่ ก่อตั้ง กลุ่ม	จำนวน สมาชิก ในกลุ่ม	ระยะเวลา ที่เป็น สมาชิกใน กลุ่ม	ระยะเวลา ที่เป็น หัวหน้า กลุ่ม
หจก.ศรีสะเกษปลา ทอง	นายเจริญ กันทาใจ	หุ้นส่วน ผู้จัดการ	2539	190	12	12
ชมรมสหการปลา ศรีสะเกษ	นายโสภณ เทพวงศ์	ประธาน ผู้จัดการ	2539	100	12	12
สหกรณ์ประมง ยางชุมน้อย	นายกิตติพงษ์ ฉัตรหลวง	ผู้จัดการ สหกรณ์ฯ	2543	688	8	3
กลุ่มผู้เลี้ยงปลา 2000	นายภักชนภท กันทา	ผู้จัดการ	2543	5	8	8
กลุ่มปลานิลพัฒนา	พ.ต. พวง สิทธิสมบัติ	ประธาน กรรมการ	2544	144	7	7
กลุ่มหนองบัว อาหารสัตว์	นายเชียววิทย์ นภัสอรินทร์	ผู้จัดการ	2547	50	4	4
ชมรมปลาศรีสะเกษ	นายปราโมทย์ อัครพงษ์ศักดิ์	ผู้จัดการ	2547	100	4	4
สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์ ศรีสะเกษ จำกัด	นายสนอง อุ่นน้อย	ผู้จัดการ	2548	222	2	1

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัด เชียงราย มีทั้งหมด 8 กลุ่ม โดยเริ่มมีการจัดตั้งกลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำใน ปี พ.ศ.2539 จำนวน 2 กลุ่ม คือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เชียงรายปลาทองและชมรมสหการปลาเชียงราย ต่อมา มีการรวมกลุ่มในการดำเนินกิจการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำร่วมกัน และกลุ่มที่จัดตั้งล่าสุด เมื่อ ปี พ.ศ.2548 จำนวน 1 กลุ่ม คือ สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์เชียงราย จำกัด โดยผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มมีระยะเวลา ในการดำรงตำแหน่งนานสูงสุดถึง 12 ปี ทั้งนี้ เนื่องจากว่า สมาชิกยังคงไว้วางใจในการให้ทำหน้าที่ ของหัวหน้ากลุ่มอยู่ต่อไป ซึ่งเป็นผู้ที่มีประวัติการทำงานที่สุจริต โปร่งใสมาโดยตลอดระยะเวลา การดำรงตำแหน่ง

2) สถานการณ์เลี้ยงสัตว์น้ำ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2551)
นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน พ.ศ.2551 พบว่า สถานการณ์การเลี้ยงสัตว์น้ำมี ลักษณะและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

2.1) จำนวนสมาชิกหรือผู้ประกอบการของทุกกลุ่ม มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการย้ายกลุ่มที่ตนสังกัด ผลการศึกษาพบว่าในปี 2551 สมาชิกในกลุ่ม ทั้งหมดมีจำนวน 8 กลุ่ม มีจำนวนสมาชิก 1,499 ราย ซึ่งมีจำนวนสมาชิกที่เท่าเดิม แต่สมาชิก ย้ายกลุ่มสังกัด โดยมีข้อสังเกตว่า กลุ่มที่มีสมาชิกเพิ่มขึ้นมากเป็นกลุ่มที่รวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์ เนื่องจากได้รับการช่วยเหลือทั้งด้านเงินกู้ยืม และด้านความรู้จากหน่วยงานราชการมากกว่ากลุ่มอื่น

2.2) จำนวนพื้นที่การเลี้ยงปลา มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ผล การศึกษาพบว่า พื้นที่ทำการเลี้ยงปลาโดยรวมมีประมาณ 2,769 บ่อ หรือมีพื้นที่เลี้ยงปลาประมาณ 5,643 ไร่ นับจากปี 2545 เป็นต้นมาการเปลี่ยนแปลงพื้นที่การเลี้ยงปลาในแต่ละกลุ่มมีการ เปลี่ยนแปลง ไปในทิศทางเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิกในกลุ่ม กล่าวคือ จำนวน พื้นที่เลี้ยงปลาเพิ่มขึ้นตามจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น

2.3) ชนิดสัตว์น้ำที่สมาชิกเลี้ยงส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนแปลง ผล การศึกษาพบว่า มีจำนวน 6 กลุ่ม ที่สมาชิกเลี้ยงปลานิลอย่างเดียว มีจำนวน 1 กลุ่มเลี้ยงทั้งปลานิล และปลาดุก (โดยมีสัดส่วนการเลี้ยงปลานิล ร้อยละ 90% ปลาดุก ร้อยละ 10%) ซึ่งทั้ง 7 กลุ่มไม่มีการเปลี่ยนแปลงชนิดปลาที่เลี้ยง มีเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้นที่สมาชิกเปลี่ยนจากเลี้ยงปลานิลทั้งหมด เป็นปลาดุกทั้งหมด เนื่องจากในปี 2549 ปลาดุกมีราคาแพงทำให้ได้รับผลตอบแทนสูง

2.4) ต้นทุนการผลิตสัตว์น้ำเพิ่มขึ้นและผลตอบแทนมีแนวโน้มเท่า เดิมและลดลง โดยในการผลิตของสมาชิกทุกกลุ่มมีต้นทุนค่าอาหารที่เพิ่มขึ้นมาก แต่ราคาปลาก็ สูงขึ้นเช่นกันแต่กลับมีผลประกอบการแตกต่างกันไป โดยมีสมาชิกในกลุ่มจำนวน 4 กลุ่ม มีกำไร

ลดลง ส่วนอีก 4 กลุ่มมีกำไรเท่าเดิม เนื่องจากส่วนต่างของกำไรเท่าเดิม แม้ว่าจะขายได้มากขึ้น แต่ราคาอาหารปลาที่สูงตามไปด้วย ทำให้ผู้ประกอบการได้รับกำไรเท่าเดิม

2.5) จำนวนลูกค้ายี่สิบห้าเพื่อจำหน่ายต่อ (ขายส่ง) ส่วนใหญ่มีจำนวนเท่าเดิม ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้เลี้ยงปลาทั้ง 8 กลุ่มมีลูกค้ายี่สิบห้าเป็นรถส่งปลาจำนวน 60 ราย และมีจำนวนลูกค้ายี่สิบห้าที่กลุ่มจำหน่ายให้โดยตรง 3 ราย เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2545 มีกลุ่มเดียวเท่านั้นที่มีลูกค้ายี่สิบห้าเพิ่มขึ้น ส่วนที่เหลือมีลูกค้ายี่สิบห้าจำนวนเท่าเดิม

2.6) ลักษณะการซื้อขายของลูกค้ายี่สิบห้าไม่เปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า สำหรับลูกค้ายี่สิบห้าตรงนิคมสั่งให้นำปลาไปส่งให้ลูกค้ายี่สิบห้าถึงสถานที่จำหน่ายของลูกค้ายี่สิบห้า สำหรับลูกค้ายี่สิบห้าเป็นรถส่งปลาของทุกกลุ่มมีลักษณะการซื้อขายเหมือนกัน คือ ลูกค้ายี่สิบห้าไปซื้อที่ฟาร์มของผู้ประกอบการที่ได้จับปลาในวันนั้น เมื่อจับปลาจากบ่อและคัดขนาดปลาโดยพนักงานของกลุ่มจะมีการซื้อขายที่บ่อของสมาชิกทันที ซึ่งเวลาที่ซื้อขายปลามักเป็นช่วงเช้าของทุกวัน สำหรับการชำระเงินมีกลุ่มผู้เลี้ยงปลา 4 กลุ่มที่รับชำระเป็นเงินสดมี 1 กลุ่มขายเชื่อบางส่วนและขายสดบางส่วน ส่วนอีก 3 กลุ่มที่เหลือขายเป็นเงินเชื่อ โดยมีเงื่อนไขการขายเชื่อ คือ ให้ชำระบิลค่างชำระของครั้งที่ผ่านมาก่อน จึงจะสามารถซื้อเชื่อในครั้งต่อไปได้

2.7) เงินทุนที่ใช้ในการลงทุนประกอบอาชีพ สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่ใช้เงินลงทุนของตนในช่วง 3 เดือนแรก และใช้การซื้อเชื่อใน 3 เดือนหลัง ซึ่งผลการศึกษาพบว่าความต้องการเงินทุนสามารถแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ 1) ระยะแรกของการเลี้ยงปลาใช้เงินทุนของตนเอง เนื่องจาก ในช่วงนี้ใช้ทุนในการเลี้ยงปลาน้อย เนื่องจากมูลค่าลูกปลาที่ซื้อมาเลี้ยงมีราคาถูกเมื่อเทียบกับต้นทุนอาหารปลา และในช่วงแรกลูกปลากินอาหารจำนวนไม่มากนัก ผู้ประกอบการนิยมให้ปลากินอาหารธรรมชาติที่มีราคาถูก เช่น แพลงก์ตอน แหน มูลสัตว์ หรืออาหารสัตว์อื่น เช่น อาหารไก่หรืออาหารหมูนำมาให้เป็นอาหารปลากินเพื่อลดต้นทุน 2) ระยะที่ 2 ในช่วง 2-3 เดือนก่อนจับปลา ผู้ประกอบการต้องการใช้เครดิตในการซื้ออาหารปลา โดยเชื่อจากกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ โดยก่อนจับปลา ทั้งนี้ผู้ประกอบการจะเริ่มขุนอาหารให้ปลาอย่างเต็มที่เพื่อให้ปลามีขนาดใหญ่และได้น้ำหนักดี ในช่วงนี้การลงทุนต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ซึ่งในช่วงนี้กลุ่มผู้ประกอบการส่วนใหญ่จำนวน 5 กลุ่มใน 8 กลุ่มนิยมให้สมาชิกซื้ออาหารปลาแบบเชื่อและให้สมาชิกชำระหนี้เมื่อจับปลาขายได้ สำหรับสมาชิกที่มีเงินทุนเพียงพอ มักซื้ออาหารปลาเป็นเงินสด เนื่องจากราคาเงินสดมีราคาถูกกว่าราคาซื้อแบบเชื่อ สำหรับสมาชิกที่มีปัญหาเรื่องเงินทุนตั้งแต่เริ่มนำมาลงบ่อ กลุ่มจะให้สมาชิกรับผิดชอบเอง ซึ่งสมาชิกมักแก้ปัญหาโดยการกู้เงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) หรือกู้ยืมจากเงินนอกระบบ สำหรับการดำเนินงานของกลุ่มที่ไม่ให้สมาชิกเชื่อ

อาหารปลา 2-3 เดือนก่อนจับปลาสามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ แบบแรกจะไม่ให้สมาชิกซื้อแบบเชื่อเลย เนื่องจากที่ผ่านมามีปัญหาเรื่องหนี้สูญ เนื่องจากสมาชิกซื้ออาหารเชื่อจำนวนมากจนขาดเงินทุนหมุนเวียน ส่วนอีกแบบหนึ่งนิยมให้เป็นวงเงินสินเชื่อ ซึ่งสมาชิกสามารถซื้ออาหารปลาแบบเชื่อได้ทุกช่วงการเลี้ยงปลาในวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการ

2.8) เครือข่ายของสมาชิกในกลุ่มไม่มีความขัดแย้ง ทั้งนี้เป็นเพราะปริมาณปลาที่ผลิตได้ใน ปี 2550 มีจำนวนพอดีกับปริมาณความต้องการปลา ทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มของทุกกลุ่มจึงเป็นไปด้วยดี ไม่มีความขัดแย้งในเรื่องลำดับการจับปลาเพื่อจำหน่าย ส่วนด้านกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ทุกกลุ่มมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือตลอดจนร่วมรับทราบและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มอย่างน้อยปีละครั้ง นอกจากนั้นทุกกลุ่มมีการจัดอบรมให้ความรู้ในการเลี้ยงปลาในด้านต่างๆ เช่น วิธีการเลี้ยงปลา การตรวจและรักษาโรคปลาให้สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการจัดการอบรมดำเนินการโดยหน่วยงานราชการ ได้แก่ กรมประมง และกรมส่งเสริมสหกรณ์ และดำเนินการโดยบริษัทขายยาและอาหารปลา ซึ่งมักเป็นการให้ความรู้ในการเลี้ยงปลาและประชาสัมพันธ์สินค้าของบริษัทไปในตัว ส่วนการให้สมาชิกไปดูงานมีจำนวนเพียง 2 กลุ่ม ที่เคยนำสมาชิกไปดูงาน คือ กลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด ปลาทองและสหกรณ์ประมงพาน จำกัด และมีเพียงกลุ่มสหกรณ์ประมงพาน จำกัด แห่งเดียวเท่านั้นที่จัดให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในอาชีพการเลี้ยงปลาให้แก่สมาชิก

2.9) การแข่งขันทางการตลาดของเครือข่ายระหว่างกลุ่มเลี้ยงผู้ปลา ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2547 – 2551) มีระดับเป็นปกติ ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มเหมือนในอดีตที่เคยเกิดขึ้นเมื่อประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากทางกลุ่มและสมาชิกในกลุ่มมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ประกอบกับการผลิตปลาได้ในปริมาณใกล้เคียงกับความต้องการของผู้บริโภค อย่างไรก็ตามในช่วงปี 2551 การแข่งขันระหว่างกลุ่มเปลี่ยนจากการแข่งขันการขายปลาให้ลูกค้าเป็นการแข่งขันให้บริการแก่สมาชิกเพื่อดึงสมาชิกเข้ากลุ่ม เนื่องจากในปี 2551 ข้าวมีราคาแพงผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำหันไปปลูกข้าวเป็นจำนวนมาก เกิดการแข่งขันระหว่างผู้เลี้ยงปลาและผู้ทำนา เนื่องจากผู้ปลูกข้าวนาปรังเพิ่มขึ้นจึงใช้น้ำเพิ่มขึ้น ผู้เลี้ยงปลาบางบ่อขาดน้ำในการใช้เลี้ยงปลาทำให้ปริมาณการผลิตปลาลดลง นอกจากนั้นภาวะอากาศที่ร้อนขึ้นส่งผลให้ปริมาณน้ำลดน้อยลง ถึงแม้การแข่งขันกันในแต่ละกลุ่มจะไม่รุนแรงแต่กลุ่มก็ไม่มีกิจกรรมร่วมกันและขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการเลี้ยงปลา ทำให้ขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำลดลง กล่าวคือ ไม่มีการปรึกษาหารือเพื่อกำหนดปริมาณรวมของการผลิตปลา ไม่มีการร่วมกันตั้งราคากลาง ไม่มีการจัดอบรมสัมมนาร่วมกันและไม่มีการรวมกันซื้ออาหารปลาในปริมาณสูงเพื่อ

ต่อรองราคา มีกลุ่มเพียง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มหนองบัวอาหารสัตว์ กลุ่มปลานิลพัฒนาและชมรมปลา
เชียงรายเท่านั้น ที่มีการแลกเปลี่ยน หรือการจัดหาปลาให้ หรือ ขอซื้อระหว่างกลุ่ม ในกรณีที่กลุ่ม
หนึ่งมีปริมาณปลาที่จับได้ไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า หรือขนาดปลาที่จับได้ไม่ตรงกับ
ขนาดที่ลูกค้าต้องการ

ซึ่งสามารถสรุปสถานการณ์สัตว์น้ำ ตั้งแต่ ปี พ.ศ.2545-2551ของผู้ประกอบการ
ฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอกพาน จังหวัดเชียงราย แสดงดังตาราง 10

ตาราง 10 สถานการณ์การเลี้ยงสัตว์น้ำ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 –2551 ของ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

หัวข้อ	กลุ่มผู้ประกอบการ							
	ปลาทอง	สหกรณ์ประมง	กลุ่มปลานิลพัฒนา	สหกรณ์ประมงพาน จำกัด	ชมรมปลาเชียงราย	กลุ่มผู้เลี้ยงปลา	สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์เชียงราย จำกัด	กลุ่มหนองบัวอาหารสัตว์
จำนวนสมาชิก	ลดลงจาก 200 คน เหลือ 190 คน	ลดลงจาก 200 คน เป็น 100 คน	ลดลงจาก 164 คน เป็น 144 คน	เพิ่มขึ้นจาก 525 คน เป็น 688 คน	เพิ่มขึ้นจาก 80 คน เป็น 100 คน	ลดลงจาก 100 คน เป็น 5 คน	เพิ่มขึ้นจาก 150 คน เป็น 222 คน	50 คน เท่าเดิม
พื้นที่การเลี้ยงปลา	1,000 ไร่ เท่าเดิม	ลดลงจาก 850 ไร่ เป็น 450 ไร่	ลดลงจาก 500 ไร่ เป็น 450 ไร่	เพิ่มขึ้นจาก 1,572 ไร่ เป็น 2,193 ไร่	เพิ่มขึ้นจาก 300 ไร่ เป็น 400 ไร่	ลดลงจาก 300 ไร่ เป็น 15 ไร่	เพิ่มขึ้น จาก 450 ไร่ เป็น 650 ไร่	300 ไร่ เท่าเดิม
ชนิดสัตว์น้ำที่เลี้ยง	ปลานิล	ปลานิล 90% ปลาดุก 10%	ปลานิล	ปลานิล	ปลานิล	เปลี่ยนจากปลา นิลเป็นปลาดุก	ปลานิล	ปลานิล
ต้นทุนการผลิต	สูงชัน	สูงชัน	สูงชัน	สูงชัน	สูงชัน	สูงชัน	สูงชัน	สูงชัน
จำนวนลูกค้าที่ซื้อปลา	10 ราย เท่าเดิม	5 ราย เท่าเดิม	10 ราย เท่าเดิม	เพิ่มขึ้น จาก 12 ราย เป็น 15 ราย	8 ราย เท่าเดิม	5 ราย เท่าเดิม	เพิ่มขึ้น จาก 2 ราย เป็น 8 ราย	10 ราย เท่าเดิม
ลักษณะการซื้อของลูกค้า	ซื้อซื้อบิลต่อบิล	เงินสด	ซื้อซื้อบิลต่อบิล	เงินสด	เงินสด	เปลี่ยนจากซื้อ บิลต่อบิล	ซื้อซื้อบิลต่อบิล	ซื้อซื้อบิลต่อบิล 40% ซื้อสด 60%

ตาราง 10 (ต่อ)

กลุ่มผู้ประกอบการ								
หัวข้อ	ปลาทอง	สหกรณ์ประมง	กลุ่มปลานิลพัฒนา	สหกรณ์ประมงพาน จำกัด	ชมรมปลาเชียงราย	กลุ่มผู้เลี้ยงปลา 2000	สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์เชียงราย จำกัด	กลุ่มหนองบัวอาหารสัตว์
เงินทุนที่ใช้	สมาชิกจัดหาเอง (เนื่องจากสมาชิกมีฐานะดี)	ให้ซื้ออาหารเชื้อ 2 เดือนก่อนจับ ปลาขายออกนั้น สมาชิกจัดหาเอง	ให้ซื้ออาหารเชื้อ 3 เดือนก่อนจับ ปลาขายออกนั้น สมาชิกจัดหาเอง	ให้ซื้ออาหารเชื้อ ตามวงเงินที่ได้รับอนุมัติ	ให้ซื้ออาหารเชื้อ ปลาขายออกนั้น สมาชิกจัดหาเอง	สมาชิกจัดหาเอง (เนื่องจากไม่มีเงินสนับสนุน)	ให้ซื้ออาหารเชื้อ โดยสหกรณ์ อนุมัติเป็นครั้ง ไป	สมาชิกจัดหาเอง (เนื่องจากสมาชิกไม่ชำระคืน)
เครือข่ายของสมาชิก	-ไม่มีปัญหา จัดแข่งภายใน กลุ่ม	-ไม่มีปัญหา จัดแข่งภายใน กลุ่ม	-ไม่มีปัญหา จัดแข่งภายใน กลุ่ม	-ไม่มีปัญหา จัดแข่งภายใน กลุ่ม	-ไม่มีปัญหา จัดแข่งภายใน กลุ่ม	-ไม่มีปัญหา จัดแข่งภายใน กลุ่ม	-ไม่มีปัญหา จัดแข่งภายใน กลุ่ม	-ไม่มีปัญหา จัดแข่งภายใน กลุ่ม
	-ร่วมกันจัดอบรมและดูงาน			-ร่วมกันจัดอบรมและดูงาน	-ร่วมกันจัดอบรม	-แลกเปลี่ยนความรู้	-ประชุมประจำปี	-จัดอบรม

ตาราง 10 (ต่อ)

หัวข้อ	กลุ่มผู้ประกอบการ							
	ปลาทอง	สหกรณ์ประมง	กลุ่มปลานิลพัฒนา	สหกรณ์ประมงพาน จำกัด	ชมรมปลาเขียงราย	กลุ่มผู้เลี้ยงปลา 2000	สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์เขียงราย จำกัด	กลุ่มหนองบัวอาหารสัตว์
สถานการณ์ระหว่างเครือข่าย	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง
เครือข่ายระหว่างกลุ่ม	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง	-ไม่มีปัญหา ขัดแย้ง

จากตาราง 10 ซึ่งให้เห็นว่าสถานการณ์เลี้ยงสัตว์น้ำ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2545-2551 ของกลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 8 กลุ่ม มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 1,499 ราย ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาสมาชิกส่วนใหญ่จะย้ายกลุ่มไปสังกัดกลุ่มสหกรณ์ประมงพาน เนื่องจากได้รับเงินกู้ยืมและการส่งเสริมความรู้ในการทำฟาร์มสัตว์น้ำ โดยกลุ่มส่วนใหญ่นิยมเลี้ยงปลานิลเพราะเลี้ยงง่าย มีอัตราการเจริญเติบโตเร็วและเป็นพันธุ์ปลาที่นิยมของผู้บริโภค ซึ่งปัจจุบันต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะค่าอาหารสัตว์ ค่ายาและค่าน้ำมันเพื่อใช้ในการขนส่ง โดยลูกค้าที่ซื้อปลาส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ ซึ่งมีลักษณะการซื้อที่มีทั้งเงินสดและเงินเชื่อ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงปลาผู้เลี้ยงปลากับผู้ซื้อปลาซึ่งเป็นลูกค้าประจำกันมานาน มีความไว้วางใจและเชื่อถือกันก็จะได้รับเครดิตแต่ทั้งนี้การจ่ายเป็นเงินสดอาจจะได้รับสิทธิพิเศษ เช่น การได้รับส่วนลดหรือส่วนแถมก็ได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาฐานลูกค้าและสร้างสัมพันธภาพทางการตลาดของกลุ่ม และกลุ่มมีการรวมตัวกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในรูปแบบเครือข่าย โดยมีการอบรมศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

3) ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหา ในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

3.1) ด้านการผลิต

3.1.1 ปริมาณการผลิตปลาไม่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของตลาด โดยเฉพาะ กรณีมีปริมาณปลามากเกินไปหรือสิ้นตลาดทำให้ราคาปลาคงต่ำ ส่งผลให้ผู้ประกอบการขาดทุน แต่ในบางกรณีมีปริมาณปลาที่ออกสู่ท้องตลาดน้อยเกินไป ทำให้เสียโอกาสในการทำกำไร จากการสัมภาษณ์พบว่า สาเหตุของปัญหาปี 2548 ปริมาณการผลิตปลาออกสู่ตลาดมากเกินความต้องการทำให้ปลาจำหน่ายไม่หมด ราคาจึงตกต่ำ และในปี 2549 มีปัญหาปลาราคาถูก สมาชิกจึงเลิกเลี้ยงปลาพร้อมกัน ส่งผลให้ปริมาณการผลิตในปี 2550 มีการผลิตลดลงเนื่องจากปัญหาราคาอาหารปลามีราคาสูงขึ้น ถึงแม้ราคาปลาจะสูงขึ้น แต่ผู้ประกอบการได้กำไรเท่าเดิมหรือมีกำไรลดลง ต่อมาในปี 2551 การทำนาให้ผลตอบแทนมากกว่าการเลี้ยงปลา เนื่องจากข้าวราคาแพง ผู้ประกอบการจึงเปลี่ยนไปปลูกข้าว ทำให้น้ำขาดแคลน เกิดการแย่งน้ำระหว่างผู้ทำนากับผู้เลี้ยงปลา ทำให้น้ำไม่พอเลี้ยงปลา ส่งผลให้ปริมาณปลาที่ผลิตมีไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด ซึ่งจะเห็นได้ว่า สาเหตุหลักของความผันผวนของราคาปลาเกิดจากผู้ประกอบการปล่อยปลาเลี้ยงพร้อมกันจึงทำให้จับปลาจำหน่ายในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้ผลผลิตปลาล้นตลาด

อย่างไรก็ตาม วิธีการแก้ไขปัญหาลำดับต้นของกลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีหลายวิธีการ ได้แก่

(1) การร่วมวางแผนการผลิตและการจับปลา ควรพิจารณากำหนดช่วงเวลาที่สามารถในแต่ละกลุ่มควรปล่อยปลาเพื่อเลี้ยง จับปลาออกจำหน่ายตลอดจนร่วมพิจารณาปัญหาในการเลี้ยง

เช่น ช่วงใดมีอุปสรรคทำให้จับปลาไม่ได้ ปริมาณการบริโภคปลาแต่ละช่วงเป็นอย่างไร ซึ่งในการแก้ปัญหาเหล่านี้ สามารถวางแผนการผลิตร่วมกัน จัดคิวการปล่อยปลาเลี้ยงตามสภาพบ่อและตามความจำเป็นของสมาชิก และควบคุมปริมาณการจับปลาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะทำให้ราคาไม่ตกต่ำขายได้ราคาดี

(2) การทำบ่ออนุบาลแล้วนำลูกปลาลงเลี้ยงในบ่อ ซึ่งตามธรรมชาติ หากปลาไม่ได้รับอาหารอย่างเพียงพอจะไม่เจริญเติบโตและแคระแกรน และเมื่อใดที่ได้รับอาหารอย่างพอเหมาะปลาจะสามารถเจริญเติบโตขึ้นมาได้ ซึ่งสมาชิกควรให้อาหารลูกปลาอย่างจำกัดเพื่อลดต้นทุนอาหารปลาในช่วงที่มีความต้องการน้อย หากคาดว่าอีก 1-2 เดือนข้างหน้าจะมีความต้องการปริมาณปลามากขึ้นหรือมีปริมาณผลผลิตออกสู่ตลาดน้อยก็สามารถชุนอาหาร เพื่อให้ปลาเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมีขนาดเหมาะสมตรงกับที่ตลาดต้องการ สามารถจำหน่ายได้ในราคาสูง ในการเลี้ยงปลาแบบนี้ จำเป็นต้องใช้ความชำนาญและความเอาใจใส่ในการเลี้ยงเป็นอย่างดี ทั้ง ด้านเทคนิคการให้อาหารปลาและเทคนิคการย้ายปลาจากบ่ออนุบาลไปยังบ่อใหญ่

(3) การเลี้ยงปลากันบ่อ (ปลาที่มีขนาดเล็กกว่าปลาที่เลี้ยงในรุ่นเดียวกันและไม่สามารถขายได้) ต่อไป กรณีที่ประสบปัญหาการจับปลาออกจำหน่ายแล้วยังคงเหลือปลากันบ่อที่มีขนาดและน้ำหนักที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาด ผู้จัดการกลุ่มแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยรับเลี้ยงจำนวนปลากันบ่อต่อไป จนกว่าปลามีขนาดและน้ำหนักตรงตามความต้องการของตลาด จึงนำออกจำหน่าย โดยการเลี้ยงปลากันบ่อดังกล่าวเลี้ยงไว้ที่บ่อของผู้จัดการกลุ่ม

(4) การจัดคิวปล่อยปลา โดยการลงทะเบียนปล่อยปลาเพื่อให้ทางกลุ่มมีข้อมูลการผลิต และสามารถควบคุมปริมาณการผลิตได้ โดยให้สมาชิกผู้มีความจำเป็นต้องปล่อยปลาในฤดูฝนสามารถปล่อยปลาในช่วงที่ตนต้องการ ส่วนสมาชิกที่มีบ่อปลาติดคลองชลประทานและมีน้ำใช้ตลอดทั้งปี กลุ่มขอความร่วมมือให้ปล่อยปลาในช่วงเวลาอื่น ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยวิธีนี้ได้ผลดีพอสมควร สมาชิกต่างให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม การแก้ไขปัญหาลักษณะดังกล่าวสามารถบรรเทาปัญหาได้บางส่วนเท่านั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำยังพบว่า มีอุปสรรคบางประการที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ กล่าวคือ

(1) ความต้องการและราคาปลาช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นสูงมาก ทำให้การคาดคะเนภาวะการผลิตและการตลาดยังไม่ถูกต้อง

(2) ปริมาณปลาบางช่วงต้องออกสู่ตลาดพร้อมกันและพร้อมทั้งกับกลุ่มอื่น ราคาปลาจึงตกต่ำ

(3) สมาชิกที่ไม่อยู่ในเขตชลประทานต้องใช้น้ำฝนหรือน้ำที่ไหลผ่านที่นาจึงทำให้ต้องปล่อยปลาในช่วงน้ำหลากพร้อมๆ กัน

(4) สมาชิกบางคนมีความจำเป็นต้องใช้เงิน จึงลักลอบนำปลาออกจำหน่ายก่อนกำหนดโดยไม่แจ้งกลุ่มทำให้ปริมาณปลาล้นตลาด ส่งผลให้ราคาตกต่ำ

(5) ผลผลิตปลาไม่ได้ขนาดตามที่ตลาดต้องการ เนื่องจากสมาชิกซื้อลูกปลาที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน หรือเลี้ยงปลาที่ไม่ได้มาตรฐานทำให้ต้องใช้ระยะเวลาการเลี้ยงยาวนานขึ้น จนไม่สามารถขายปลาให้ลูกค้าได้ทันกำหนดการ

(6) ผลผลิตปลาในช่วงเดือนเมษายนของทุกปีมีราคาต่ำ เนื่องจากน้ำในบ่อปลาแห้ง โดยเฉพาะบ่อปลาที่อยู่ห่างไกลจากคลองชลประทาน ทั้งนี้หากสมาชิกเห็นว่าน้ำกำลังเริ่มแห้งและไม่สามารถนำน้ำเข้ามาเติมในบ่อปลาได้จึงรีบจำหน่ายปลาก่อนที่ปลาจะตาย ปลาที่รีบขายจึงเป็นปลาขนาดเล็กและจำหน่ายได้ในราคาถูก

(7) การผลิตปลาในช่วงที่ชวานาในพื้นที่ใกล้เคียงเริ่มเกี่ยวข้าวไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากชวานาจะปิดกั้นไม่ให้น้ำไหลผ่านคลองชลประทานบริเวณที่นาของตน ทำให้ไม่มีน้ำไหลเข้ามาหมุนเวียนในบ่อปลา จึงต้องรีบจำหน่ายปลาออกไปก่อนปลาตาย รวมทั้งสมาชิกบางรายอยู่ในเขตชลประทานไม่สามารถไขน้ำเข้าบ่อได้ เนื่องจากชวานาปิดไม่ให้น้ำเข้ามาในช่วงเก็บเกี่ยวเช่นกัน ปัญหานี้ได้รับการแก้ไขโดยการเจรจากับเจ้าของนา แต่ไม่ค่อยได้ผล โดยมีการลักลอบเปิดน้ำอยู่เสมอรวมทั้งทางกลุ่มฯ าดการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ชลประทาน เนื่องจากไม่ทราบระบบการทำงานของหน่วยงาน นอกจากนั้นสมาชิกบางคนไม่มีทางเข้าฟาร์มของตนต้องอาศัยผ่านที่นาของคนอื่น ในช่วงฤดูเก็บเกี่ยวไม่สามารถนำรถเข้าไปขนปลาได้ ปัญหาเรื่องน้ำมักไม่ได้รับความสนใจจากสมาชิก เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนมีทำเลที่ตั้งต่างกัน รายที่ไม่มีปัญหาเรื่องการขาดแคลนนํ้ามักไม่ให้ความร่วมมือ เพราะไม่ต้องการขัดแย้งกับผู้ทำนาข้างเคียง หรืออาจมีปัญหาคความปลอดภัยและการลักขโมย

(8) สภาพอากาศไม่เอื้อต่อการผลิตปลา โดยเฉพาะในช่วงฤดูหนาว ไม่มีลูกปลาจำหน่าย เนื่องจากอากาศหนาวทำให้ไม่สามารถผลิตลูกปลาได้ หรือหากผลิตได้แต่คุณภาพไม่ดี ส่วนช่วงฤดูร้อนมีปริมาณน้ำน้อยจึงมีลูกปลาจำหน่ายน้อย ฤดูฝนมีน้ำมากและปริมาณลูกปลามาก สมาชิกส่วนใหญ่จึงปล่อยปลาและจับขายพร้อมกัน ทำให้ปริมาณปลาล้นตลาด

(9) เมื่อมีการจับปลาจำหน่ายในแต่ละครั้ง จำเป็นต้องจับให้หมดบ่อเพื่อปรับสภาพบ่อและกำจัดศัตรูปลา เช่น ปลากินเนื้อชนิดต่างๆ เห็บระฆัง ปู งู หอยเชอรี่ ทั้งนี้หากปลาที่สมาชิกเลี้ยงมีขนาดแตกต่างกันมาก ทำให้มีปลาในบ่อมีขนาดที่ลูกค้าไม่ต้องการจำนวนมาก จึงถูกลูกค้าต่อรองราคา ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องขายไปในราคาถูกแบบเหมาจ่าย

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันถึงแม้ว่าปัญหาดังกล่าวยังคงปรากฏอยู่ แต่ความรุนแรงของปัญหานั้นได้ลดลงไปบ้าง เนื่องจากกรมชลประทานได้ปรับปรุงคลองชลประทานให้กว้างขึ้น มีการฉาบซีเมนต์ สร้างประตูระบายน้ำและขยายคลองซอยมากขึ้น ทำให้ปัญหาการขาดแคลนน้ำบรรเทา ลง แต่ก็ยังมีพื้นที่อีกหลายจุดที่คลองชลประทานยังไม่ผ่านซึ่งมักเป็นผู้ที่อยู่ห่างจากคลองชลประทานยังคงมีปัญหาเรื่องน้ำ เช่น หากน้ำแห้งก็ต้องจับปลาขายแม้ว่าปลายังไม่โตเต็มที่ และแม้ว่าจะถึงเวลาจับแต่ตรงกับฤดูเกี่ยวข้าว ผู้เลี้ยงไม่สามารถสูบน้ำออกสู่ไร่นาได้ ทำให้จับปลาขายไม่ได้

3.1.2) อาหารปลามีราคาสูง เนื่องจากราคาน้ำมันสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้ทำอาหารปลา ค่าขนส่งอาหาร และค่าขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ประกอบกับราคาน้ำมันสูงขึ้นซึ่งนอกเหนือการควบคุมของผู้ประกอบการ ส่วนปัญหาราคาอาหารปลาที่สูงขึ้นนั้น สมาชิกแต่ละกลุ่มมีวิธีแก้ไขปัญหาก็เหมือนและแตกต่างกันหลายวิธี ได้แก่

(1) กลุ่มผู้ประกอบการผสมอาหารใช้เองเพื่อเป็นการลดต้นทุนและไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายทางการตลาด เช่น การโฆษณา ค่าตอบแทนพนักงานขายและค่าถุงอาหาร แต่สามารถแก้ไขปัญหาได้ไม่มากนัก เนื่องจากกลุ่มซื้อวัตถุดิบเพื่อผลิตอาหารปลาในปริมาณไม่มาก จึงไม่ได้รับส่วนลด ทำให้ต้องซื้อวัตถุดิบได้ในราคาแพงกว่าบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ที่สามารถซื้อได้ถูกเนื่องจากซื้อในปริมาณมาก

(2) กลุ่มผู้ประกอบการจัดซื้ออาหารปลาจากหลายบริษัทเพื่อให้สมาชิกได้เลือกใช้อาหารปลาตามคุณภาพและราคาที่ต้องการ ซึ่งวิธีนี้สามารถแก้ไขปัญหาได้ไม่มากนัก เนื่องจากอาหารจากทุกบริษัทขึ้นราคาเหมือนกันหมด

(3) กลุ่มผู้ประกอบการบางรายที่มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ จึงใช้วิธีการซื้อสินค้าในราคาเดิมไว้ล่วงหน้าก่อนการขึ้นราคาอาหารปลาในแต่ละครั้ง โดยกรณีนี้บางบริษัทแจ้งลูกค้าก่อนราคาอาหารปลาจะขึ้นราคาเพื่อให้ลูกค้าซื้อสินค้าในราคาเดิมและกักตุน โดยฝากไว้ที่โกดังของกลุ่มวิธีนี้สามารถแก้ไขปัญหาได้ไม่มากนักเพราะสมาชิกส่วนใหญ่มีเงินทุนไม่เพียงพอในการซื้ออาหารตุนได้

(4) กลุ่มผู้ประกอบการแนะนำให้สมาชิกเปลี่ยนไปใช้อาหารสูตรที่มีเปอร์เซ็นต์โปรตีนสูงขึ้น เนื่องจากทำให้ปลามีน้ำหนักมากขึ้น แต่เมื่อคำนวณต้นทุนต่อน้ำหนักปลา 1 กิโลกรัมแล้ว ต้นทุนกลับลดลงไม่มากนัก

(5) กลุ่มผู้ประกอบการใช้วิธีการจ้างบริษัทผลิตอาหารให้ผลิตอาหารปลาตามสูตรที่ทางกลุ่มต้องการ ซึ่งสามารถทำให้ราคาลดลงได้ 20-30 บาทต่อถุง จากการที่บริษัทไม่คิดค่า

การตลาดหากเป็นการรับจ้างผลิตอาหาร โดยมีข้อกำหนดว่ากลุ่มต้องมีสูตรเฉพาะที่ไม่ซ้ำกับสูตรอาหารปลาที่บริษัทจดทะเบียนอาหารสัตว์ไว้

3.1.3) ปัญหาคุณภาพน้ำที่ใช้เลี้ยงปลามีคุณภาพต่ำ เนื่องจากมีสารเคมีปะปนมากับน้ำในนาข้าวส่งผลให้ปลาตาย ทั้งนี้เพราะในช่วงแรกของการทำนา ชาวนานิยมใช้สารเคมีปราบศัตรูพืช เช่น ยาฆ่าหญ้า ยาฆ่าหอยเชอร์รี่ ในนาข้าว ทำให้สารเคมีดังกล่าวไหลลงสู่อบปลาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ทำให้ไม่สามารถเลี้ยงปลาได้ซึ่งสามารถจำแนกเป็น ลักษณะคือ 1) บ่อปลาอยู่กลางนาและสารเคมีไหลเข้าบ่อโดยตรง วิธีแก้ไข คือ การสร้างหรือปรับปรุงคันบ่อให้แข็งแรงขึ้น แต่ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการไม่นิยมปรับปรุงคันบ่อเนื่องจากต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง 2) บ่อปลาอยู่ใกล้คลองชลประทานทำให้ได้รับสารพิษ โดยการที่ชาวนาที่ทำนาดันน้ำใช้สารเคมีไหลลงคลองชลประทานและไหลลงบ่อของผู้ประกอบการปลา น้ำ วิธีแก้ไข คือ งดการนำน้ำเข้าบ่อปลาในช่วงที่ชาวนาใส่สารเคมี ซึ่งในปัจจุบันชาวนาทำนา 2 ครั้งต่อปี ทำให้ปัญหาเรื่องคุณภาพน้ำที่ไม่เหมาะต่อการเลี้ยงปลาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีเพิ่มขึ้น

3.1.4) ปริมาณน้ำไม่เพียงพอเนื่องจากชาวนาทำนาเพิ่มขึ้นจาก 1 ครั้ง เป็น 2 ครั้งต่อปี จึงมีความต้องการใช้น้ำเพิ่มขึ้น การแก้ไขปัญหานี้กรมชลประทานได้ปรับปรุงคลองชลประทานขึ้นในปี 2550 โดยให้มีขนาดกว้างขึ้น และฉาบปูนคลองชลประทาน ทำให้น้ำซึมน้อยลง ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาได้บางส่วน เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณในการปรับปรุงคลองชลประทานซึ่งสามารถปรับปรุงคลองชลประทานได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

3.1.5) ปัญหาการผลิตปลาไม่เจริญเติบโตในช่วงฤดูหนาว เนื่องจากปลามากไม่กินอาหาร ทำให้ปลาไม่เจริญเติบโต โดยในปัจจุบันยังไม่มีวิธีแก้ไขได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ผู้ประกอบการบางรายแก้ไขโดยการให้อาหารปลาที่มีเปอร์เซ็นต์โปรตีนสูงขึ้น และการปรับปริมาณอาหารลดลงเมื่อพบว่าปลากินไม่หมดเพื่อลดการสูญเสียจากการที่ให้อาหารปลาแล้วปลาไม่กิน

3.1.6) ผู้ประกอบการขาดการวางแผนการผลิต โดยเฉพาะการวางแผนปล่อยปลาให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดหรือให้ตรงกับช่วงที่มีน้ำเข้าบ่อ ซึ่งจะทำให้ปลาเจริญเติบโตได้ดี แต่ถ้าหากปล่อยปลาลงบ่อในช่วงการขาดน้ำสำหรับการใช้เลี้ยงปลา จะทำให้ปลาไม่เจริญเติบโตอีกทั้งหากผู้ประกอบการจับปลาจำหน่ายในช่วงดังกล่าวก็จะได้รับราคาที่ลดลง

3.2) ด้านการตลาด

ปัญหาการขาดอำนาจการต่อรองทางการตลาดเป็นปัญหาหลักของกลุ่ม โดยจะเห็นได้จากกรณีที่ราคาผลผลิตตกต่ำเนื่องจากในช่วงปี 2549 มีปริมาณปลาออกสู่ตลาดมากเกินไปเกินกว่าความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกกลุ่มต้องรอลำดับการจับปลานาน ทำให้สมาชิกเลือกจำหน่ายปลาให้พ่อค้าคนกลางในราคาถูกและขาดอำนาจการต่อรอง อีกทั้งการรวมกลุ่มขาดความเข้มแข็ง พ่อค้าคนกลางจึงหันไปจับปลาตามบ่อปลาแทนการซื้อปลาจากกลุ่ม ทำให้ผู้ประกอบการที่ต้องการขายปลาให้กับกลุ่มของตนต้องรอคิวนานขึ้น ส่งผลให้ปลาเสียหายและขาดทุนเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามปัญหานี้มีน้อยมาก เนื่องจากสมาชิกยอมรับราคาที่กลุ่มกำหนดให้ การรวมกลุ่มกลับมีความเข้มแข็งมากขึ้น ทำให้กลุ่มสามารถกำหนดราคาหรือต่อรองราคาได้มากขึ้น ประกอบกับหลายกลุ่มมุ่งแข่งขันกันในการให้บริการลูกค้ามากกว่าจะแข่งขันกันในด้านราคา ทำให้กลุ่มไม่สามารถตั้งราคาต่ำเนื่องจากหากตั้งราคาต่ำกว่ากลุ่มอื่น สมาชิกจะย้ายไปสังกัดกลุ่มที่ตั้งราคาปลาที่สูงกว่า

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการตลาดข้างต้น ผู้ประกอบการต้องติดต่อบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ที่ตนเป็นลูกค้า โดยนำปลาที่ล้นตลาดบรรจุใส่ห้องเย็นลงไปจำหน่ายที่กรุงเทพฯ หรือส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศแถบตะวันออกกลาง ซึ่งปัญหาปลาล้นตลาดในปริมาณมากนี้ นานๆ จะเกิดขึ้นสักครั้งหนึ่ง

3.3) ด้านการเงิน

3.3.1) การขาดเงินทุนหมุนเวียน ผลการศึกษาพบปรากฏการณ์ที่สำคัญเกี่ยวกับการที่ผู้ประกอบการขาดทุนหมุนเวียน ดังนี้

(1) ช่วงก่อนปี 2545 ผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มยังเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ที่ขาดประสบการณ์การเลี้ยงปลา ประกอบกับในการลงทุนทำฟาร์มสัตว์น้ำช่วงแรกต้องใช้เงินทุนสูงในการซื้อที่ดิน ขุดและปรับปรุงบ่อปลาและการสร้างโรงเรือน ทำให้ผู้ประกอบการประสบปัญหาขาดเงินทุน เมื่อผู้ประกอบการมีความชำนาญมากขึ้น และสามารถเลี้ยงปลาได้ผลตอบแทนมากขึ้น และมีรายจ่ายเพียงค่าพันธุ์ปลาและอาหารปลา ทำให้ปัญหาการขาดเงินทุนลดลง

(2) ช่วงปี 2549 ปลา มีราคาต่ำมาก เนื่องจากมีจำนวนผู้เลี้ยงและผลผลิตมากเกินไปเกินกว่าความต้องการของผู้บริโภค ทำให้ผู้ประกอบการประสบการขาดทุน จึงเป็นสาเหตุการขาดเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจึงไม่สามารถชำระหนี้ได้ทันตามกำหนด อีกทั้งกลุ่มที่ผู้ประกอบการเป็นสมาชิกอยู่ไม่ปล่อยให้เครดิตในการซื้อเชื้ออาหารปลา จึงเป็นปัจจัยหนุนให้ผู้ประกอบการบางรายต้องเลิกกิจการ อย่างไรก็ตาม ทุกกลุ่มได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาโดยการขอคำแนะนำการเลี้ยงปลาเพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งให้เครดิตการซื้อเชื้ออาหารปลา 2-3 เดือนก่อน

การจับปลาจากบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์อีกทอดหนึ่ง ซึ่งบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ส่วนกลุ่มผู้ประกอบการที่จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ได้รับเงินสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้กู้ยืมผ่านสหกรณ์ทำให้สมาชิกมีเงินทุนในการประกอบกิจการ และมีเพียงกลุ่มเดียวที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาเงินทุนได้ เนื่องจากสมาชิกกลุ่มไม่ยอมชำระหนี้คืนและกลุ่มนี้เป็นผู้ผลิตอาหารเอง จึงขาดเงินทุนทำให้ไม่สามารถให้สมาชิกซื้ออาหารเป็นเงินเชื่อได้ สมาชิกจึงย้ายไปสังกัดกลุ่มอื่น จากที่เคยมีสมาชิกประมาณ 100 คน ปัจจุบันเหลือเพียง 5 คนเท่านั้น คือกลุ่มผู้เลี้ยงปลา 2000 สำหรับผู้ประกอบการที่ได้วงเงินกู้จากสหกรณ์หรือที่ได้รับเครดิตอาหารสัตว์นั้นสามารถแก้ไขปัญหาการขาดเงินทุนได้ระดับหนึ่ง กล่าวคือ แม้ว่าจะมีเงินทุนเพียงพอต่อการเลี้ยงปลาแต่ยังขาดเงินทุนในการปรับปรุงบ่อปลาหรือการขยายกิจการ เนื่องจากมีสินทรัพย์ที่ใช้ประกันเงินกู้มีมูลค่าไม่เพียงพอ นอกจากนั้น ผู้ประกอบการยังขาดความรู้เกี่ยวกับแหล่งทุนอื่นๆ ที่ไม่ใช่สหกรณ์หรือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

(3) ช่วงปี 2550-2551 ราคาปลามีแนวโน้มนำสูงขึ้นเนื่องจากจำนวนผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำและปริมาณผลผลิตปลาในช่วงที่ผ่านมาลดลงเพราะผู้ประกอบการขาดทุน แต่สำหรับผู้ประกอบการที่ยังคงดำเนินกิจการได้อยู่ต้องระดมทุนของตนเองเพื่อไม่ให้ขาดเงินทุนหมุนเวียน โดยการซื้อเชื่อซื้ออาหารสัตว์จากบริษัทที่จำหน่ายอาหารสัตว์มาเลี้ยงปลาก่อนเมื่อจำหน่ายได้จึงค่อยชำระหนี้ ซึ่งผู้ประกอบการที่ได้รับเครดิตต้องมีประวัติการชำระที่ดี ส่วนผู้ประกอบการที่มีที่ดินเป็นของตนเองแก้ไขปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน โดยการนำหลักประกันไปค้ำประกันการกู้ยืมกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรและธนาคารพาณิชย์ทั่วไป

3.3.2) การขาดการบริหารจัดการทางการเงิน

การขาดการบริหารจัดการทางการเงิน ทำให้สมาชิกบางรายมีการใช้เงินผิดประเภท โดยนำเงินที่กู้ยืมไปใช้ในทางอื่นทั้งที่ไม่จำเป็น เช่น ซื้อสินค้าฟุ่มเฟือย และรายจ่ายส่วนตัวที่จำเป็น เช่น เพื่อการศึกษาเล่าเรียนของบุตร ซึ่งการนำเงินดังกล่าวไปใช้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ แต่เงินที่กู้ยืมมานั้นต้องเสียดอกเบี้ยให้สถาบันการเงิน ทำให้ผู้ประกอบการบางรายไม่มีเงินชำระหนี้ จึงถูกยึดสินทรัพย์ที่นำไปจำนอง ซึ่งในอดีตจะมีกรณีนี้มากแต่กลุ่มได้ช่วยเหลือโดยการให้ซื้อเชื่อเฉพาะอาหารไม่ให้เป็นเงินสดและเมื่อขายปลาได้จะให้ลูกค้ามาชำระเงินให้กับกลุ่ม เมื่อทางกลุ่มสรุปยอดรายรับรายจ่ายเสร็จมีเงินเหลือเท่าใดจึงมอบให้แก่สมาชิกซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

3.4) ด้านการบัญชี

3.4.1) ผู้ประกอบการไม่นิยมทำบัญชี

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการบางรายไม่รู้วิธีการทำบัญชีอันเนื่องมาจากไม่มีเวลาและไม่เห็นความสำคัญของการทำบัญชี ส่วนสมาชิกที่มีการทำบัญชีส่วนใหญ่มักทำไม่ถูกต้องและครบถ้วนตามหลักบัญชี โดยจะลงบัญชีแต่เฉพาะค่าลูกปลา ค่าอาหารปลา ค่าไฟฟ้าและรายได้จากการขาย แต่ละเลขการลงบัญชีค่าแรงของตนเอง ค่าดอกเบี้ยจ่าย และค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน นอกจากนี้ยังไม่มีการแยกบัญชีส่วนตัวและบัญชีฟาร์มออกจากกัน ทำให้ไม่ทราบผลการดำเนินงานที่แท้จริง

ผลจากการไม่จัดทำบัญชีหรือทำบัญชีผิดพลาดทำให้ขาดข้อมูลที่ถูกต้องในการตัดสินใจรวมทั้งไม่ทราบปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น ทำให้การแก้ไขปัญหาได้ไม่ทันการณ์ โดยแต่ละกลุ่มมีวิธีแก้ไขคล้ายกันคือ การสอนให้สมาชิกจัดทำบัญชี บางกลุ่มให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มาสอน แต่ส่วนใหญ่ใช้วิธีสอนกันเอง ทำให้สมาชิกมีความรู้ในการทำบัญชีเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปไม่นานสมาชิกก็ไม่ทำบัญชีด้วยเหตุผลเช่นเดิมอีก จึงมีอยู่ 2 กลุ่ม ที่แก้ไขปัญหาโดยการทำบัญชีให้กับสมาชิกแต่ไม่สามารถลงรายการได้ครบถ้วนทุกรายการ ส่วนสมาชิก 2 กลุ่มที่จัดตั้งเป็นรูปแบบสหกรณ์จะมีสมุดบัญชีครัวเรือนเกษตรกรประจำตัว และมีเจ้าหน้าที่จากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มาสอนและแนะนำวิธีการในการลงบัญชีให้และมาตรวจในภายหลัง ซึ่งบัญชีครัวเรือนเกษตรกรไม่ได้แยกรายได้ค่าใช้จ่ายส่วนตัวออกจากรายได้ค่าใช้จ่ายของกิจการ สมาชิกส่วนใหญ่จึงทำบัญชีเพื่อใช้ประโยชน์ในการตรวจสอบค่าใช้จ่ายของตนมากกว่าใช้ในการวางแผนการประกอบกิจการฟาร์ม

ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย สามารถสรุปได้ตามตาราง 11

ตาราง 11 ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางการแก้ไข	หมายเหตุ (สาเหตุของการแก้ไข ไม่สำเร็จ)
ด้านการผลิต			
1) ปริมาณการผลิตปลาไม่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของตลาด	ผู้ประกอบการนำปลาลงเลี้ยงพร้อมกัน	ร่วมกันวางแผนการผลิตปลาเพื่อให้ปลาทยอยออกตามความต้องการตลาด	สมาชิกบางรายไม่อยู่ในเขตชลประทานต้องใช้น้ำตามฤดูกาล
2) อาหารปลาที่มีราคาสูง	ต้นทุนวัตถุดิบและน้ำมันมีราคาสูง	ผสมอาหารใช้เอง ซื้ออาหารจากหลายบริษัทเพื่อผลด้านการต่อรอง ซื้ออาหารล่วงหน้าเพื่อเก็บไว้ใช้ในกรณีที่อาหารจะขึ้นราคา เปลี่ยนไปใช้อาหารสูตรที่มีเปอร์เซ็นต์โปรตีนสูง เพื่อลดปริมาณการซื้อ จ้างบริษัทผลิตอาหารให้ผลิตอาหารปลาตามสูตรที่ทางกลุ่มต้องการ	ซื้อวัตถุดิบแพงกว่าบริษัทใหญ่ อาหารของทุกบริษัทมีราคาแพงเหมือนกัน ผู้ที่มีเงินทุนน้อยไม่สามารถทำได้ อาหารสูตรที่มีเปอร์เซ็นต์โปรตีนสูงมีราคาแพงกว่าเมื่อคำนวณต้นทุนต่อน้ำหนักปลา จะลดต้นทุนได้เล็กน้อย ใช้ได้เป็นบางกลุ่มเนื่องจากมีวิธีการทำยุ่งยาก
3) คุณภาพน้ำที่เลี้ยงปลาดำ	สารเคมีจากการทำนา	ปรับปรุงคันบ่อให้แข็งแรงเพื่อป้องกันน้ำไหลบ่าเข้าบ่อปลาคำน้ำเข้าบ่อปลาในช่วงที่ขาวนาใช้สารเคมีในนาข้าว	การปรับปรุงคันบ่อมีค่าใช้จ่ายสูง
4) ปริมาณน้ำไม่เพียงพอ	มีการทำนาเพิ่มขึ้น	ติดต่อกรมชลประทานเพื่อปรับปรุงคลองส่งน้ำ	
5) ปลาไม่เจริญเติบโตในฤดูหนาว	ปลากินอาหารน้อยเมื่อมีอากาศหนาว	ปรับสูตรอาหารให้มีเปอร์เซ็นต์โปรตีนเพิ่มขึ้น	
ด้านการตลาด			
1) การขาดอำนาจการต่อรอง	ขาดทักษะและพลังในการต่อรอง	-รวมกลุ่มและให้หัวหน้ากลุ่มจัดการด้านการตลาดให้ -ติดต่อบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ให้ช่วยจำหน่ายปลาให้	

ตาราง 11 (ต่อ)

ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางการแก้ไข	หมายเหตุ (สาเหตุของการแก้ไข ไม่สำเร็จ)
ด้านการเงิน			
1) การขาดเงินทุนหมุนเวียน	-ลงทุนมากใน ระยะเริ่มกิจการ -ประสบปัญหา ขาดทุน ไม่มีเงิน ลงทุนในการ เลี้ยงครั้งต่อไป -ไม่สามารถกู้เงิน ได้ เนื่องจาก มูลค่าหลักทรัพย์ ไม่เพียงพอ	ยังไม่ได้รับการแก้ไข	-
2) การขาดการบริหารจัดการทาง การเงิน	ขาดวินัยทาง การเงิน	ทางกลุ่มจะเป็นผู้รับเงินค่าขาย ปลา แล้วหักหนี้ซื้อเชื้ออาหาร ปลาก่อน จะไม่ให้ลูกค้าจ่ายเงิน กับเจ้าของบ่อโดยตรง	-
ด้านการบัญชี			
1) การไม่นิยมทำบัญชี	ขาดความรู้	ฝึกอบรม	ฝึกอบรมบัญชีครัวเรือน ซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักการ บัญชี

จากตาราง 11 ซึ่งให้เห็นว่า การประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่มักประสบปัญหาในการบริหารจัดการฟาร์ม ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการบัญชี สอดคล้องกับความเห็นของ ทีมเชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจ (2550: 4) ซึ่งผู้ประกอบการฟาร์มได้พยายามหาแนวทางการแก้ไขด้วยตนเองและยังนำปัญหาที่พบในภาพรวม เช่น การวางแผนการผลิตในการจัดลำดับการปล่อยปลาลงบ่อ ซึ่งต้องขอความร่วมมือในกลุ่มผู้เลี้ยงปลาในที่ประชุมกลุ่มและประสานงานกับเครือข่ายของกลุ่ม ซึ่งการแก้ไขปัญหานั้นบางครั้งก็สามารถแก้ไขได้และบางครั้งปัญหานั้นไม่สามารถแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงลงไปได้ เนื่องจากเป็นปัญหาที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัญหาราคาน้ำมันในตลาดเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ซึ่งการแก้ไขปัญหาก็เป็นเพียงการประคับประคองให้ปัญหานั้นเบาบางลงและเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้ปัญหานั้นส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ ดังนั้น หาก

ผู้ประกอบการฟาร์มได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มแล้ว ย่อมส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้

1.2 ความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

ผลการศึกษาความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอปาน จังหวัดเชียงราย จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 30 ราย เพื่อหาความต้องการการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำของผู้ประกอบการ พบว่ามีประเด็นที่ต้องการศึกษา 5 ประการ ดังนี้ 1) ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ 2) ข้อมูลการอบรมและการรับข่าวสารของผู้เข้าร่วมโครงการ 3) ความรัก ความมุ่งมั่น และความภูมิใจในอาชีพของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ 4) ปัญหาในการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ และ 5) เป้าหมายและความต้องการพัฒนาของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ ผลการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

1.2.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ

การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ หน่วยการวิจัยเป็นระดับบุคคล ผลการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1) ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.7 ซึ่งมีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.3 โดยมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษามากที่สุด จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา คือ ระดับมัธยม จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.3 จากผลการศึกษาเห็นได้ว่าผู้ประกอบการจบการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 73.4 เนื่องจาก การจบการศึกษาระดับดังกล่าวในอดีตถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีการศึกษา มีความรู้ความสามารถและมีประเด็นที่หน้าสังเกต คือ ผู้ประกอบการ จำนวน 8 ท่าน จบการศึกษาระดับอนุปริญญาสาขาเกษตรและสาขาบัญชี จำนวน 3 ราย จบระดับปริญญาตรี สาขารัฐศาสตร์และครุสภา จำนวน 4 ราย และจบปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 1 ราย เห็นได้ว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเป็นผู้ที่ขยันหมั่นเพียรในการศึกษาหาความรู้ และผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในการทำฟาร์มสัตว์น้ำมากที่สุด อยู่ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา คือ ช่วงระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.7 ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนมากจะหันมาประกอบอาชีพนี้หลักจากการเกษียณอายุ เพื่อมาประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว ซึ่งเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว มี

อิสระในการตัดสินใจ เรียนรู้สะสมประสบการณ์การทำฟาร์มด้วยตนเอง ซึ่งแม้ว่าผู้ประกอบการมีขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำอยู่บางส่วนแล้วก็ตาม แต่ขีดความสามารถบริหารจัดการฟาร์มอาจจะยังไม่เพียงพอที่จะบริหารจัดการฟาร์มของตนให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจได้ จึงต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการให้เพิ่มขึ้น ดังแสดงตามตาราง 12

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ		จำนวน	ร้อยละ
		(ราย)	
เพศ			
	ชาย	20	66.7
	หญิง	10	33.3
	รวม	30	100.0
อายุ (ปี)			
	31 - 40	4	13.3
	41 - 50	7	23.4
	51 - 60	15	50.0
	มากกว่า 60 ขึ้นไป	4	13.3
	รวม	30	100.0
ค่าเฉลี่ย 51.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 9.61 ต่ำสุด 30 สูงสุด 69			
ระดับการศึกษา			
	ประถมศึกษา	15	50.0
	มัธยมศึกษา	7	23.4
	อนุปริญญา	3	10.0
	ปริญญาตรี	4	13.3
	ปริญญาโท	1	3.3
	รวม	30	100.0
ประสบการณ์ (ปี)			
	1 - 5	3	10.0
	6 - 10	15	50.0
	11 - 15	8	26.7
	16 - 20	4	13.3
	รวม	30	100.0
ค่าเฉลี่ย 10.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.17 ต่ำสุด 3 สูงสุด 20			

2) ข้อมูลจำนวนพื้นที่บ่อ และปริมาณปลาที่เลี้ยง

ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่มีพื้นที่บ่อที่ใช้เลี้ยงปลาน้อยกว่า 10 ไร่ จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.3 รองลงมา คือ อยู่ระหว่าง 11 – 20 ไร่ จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.0 และปริมาณปลาที่เลี้ยงส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 10,001 – 20,000 ตัว จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมา คือ อยู่ระหว่าง 30,001 – 40,000 ตัว จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.7 ทั้งนี้เพราะปัจจุบันราคาที่ดินเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งการขายพื้นที่บ่อเลี้ยงปลาต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ประกอบกับการเลือกทำเลบ่อเลี้ยงปลานั้นจะต้องมีน้ำปล่อยเข้าบ่อปลาตลอดทั้งปี นั้นย่อมแสดงว่า ต้องมีปริมาณน้ำที่อุดมสมบูรณ์ด้วย เมื่อพื้นที่บ่อปลามีจำนวนน้อยปริมาณปลาที่เลี้ยงได้ก็ย่อมขึ้นอยู่กับจำนวนพื้นที่บ่อเลี้ยงปลาด้วย ดังนั้น ถ้าหากผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำได้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำแล้ว ย่อมส่งผลต่อปริมาณปลาว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นในขณะที่มีพื้นที่บ่อเลี้ยงปลาจำนวนเท่าเดิม ดังแสดงตามตาราง 13

ตาราง 13 จำนวนและร้อยละของพื้นที่บ่อ (ไร่) และปริมาณปลาที่เลี้ยง (ตัว)

พื้นที่บ่อและปริมาณปลาที่เลี้ยง	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
พื้นที่บ่อเลี้ยงปลา (ไร่)		
น้อยกว่า 10	19	63.3
11 – 20	6	20.0
21 - 30	2	6.7
31 - 40	2	6.7
มากกว่า 40	1	3.3
รวม	30	100.0
ค่าเฉลี่ย 12.90 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 13.88 ค่าสุด 3		

ตาราง 13 (ต่อ)

พื้นที่บ่อและปริมาณปลาที่เลี้ยง	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ปริมาณปลาที่เลี้ยง (ตัว)		
10,001 – 20,000	10	33.3
20,001 – 30,000	5	16.7
30,001 – 40,000	8	26.6
40,001 – 50,000	2	6.7
มากกว่า 50,000	5	16.7
รวม	30	100.0
ค่าเฉลี่ย 40,000 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 34,715.59 ค่าสุด 12,000 สูงสุด 150,000		

3) ข้อมูลจำนวนแรงงานในฟาร์มและจำนวนสมาชิกในครอบครัวที่ช่วยทำงานฟาร์ม

ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่มีจำนวนแรงงานซึ่งไม่รวมสมาชิกในครอบครัวที่ใช้ในกิจการฟาร์ม มีแรงงานจำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.3 รองลงมาคือ มีจำนวนแรงงานจำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.3 และจำนวนสมาชิกในครอบครัวที่ช่วยทำงานฟาร์มมากที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมา คือ มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ซึ่งสมาชิกในครอบครัวส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 86.7 ทั้งนี้เนื่องจากการประกอบกิจการฟาร์มสัตว์น้ำถือเป็นอาชีพที่สามารถเลี้ยงครอบครัวได้ ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทำงานภายในฟาร์มด้วยตนเองโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในครอบครัว ประกอบกับการจ้างแรงงานนั้นขึ้นอยู่กับขนาดของพื้นที่ฟาร์มหรือจำนวนบ่อปลาหรือปริมาณปลาที่เลี้ยง ถ้าฟาร์มขนาดใหญ่มีจำนวนบ่อเลี้ยงปลาและมีปริมาณปลาที่เลี้ยงจำนวนมาก ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำจึงจะจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น ดังแสดงตามตาราง 14

ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของจำนวนแรงงานในฟาร์มและจำนวนสมาชิก ความคิดเห็นของสมาชิก ในครอบครัวที่ช่วยทำงานฟาร์ม

แรงงาน จำนวนสมาชิก ความคิดเห็น	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
แรงงานในฟาร์ม (ราย)		
1	16	53.4
2	10	33.3
3	2	6.7
4	1	3.3
6	1	3.3
รวม	30	100.0
สมาชิกในครอบครัวที่ช่วยงานฟาร์ม (ราย)		
ไม่มี	4	13.3
1	20	66.7
2	6	20.0
รวม	30	100.0
ความคิดเห็นของสมาชิกในครอบครัวในการประกอบกิจการฟาร์มสัตว์น้ำ		
เฉยๆ	4	13.3
เห็นด้วย	26	86.7
รวม	30	100.0

1.2.2 ข้อมูลการอบรมและการรับข่าวสารของผู้เข้าร่วมโครงการ

1) ข้อมูลการอบรมเกี่ยวกับการผลิตหรือการจัดการฟาร์ม

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการ ส่วนใหญ่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการผลิตหรือการจัดการฟาร์มใน ปี พ.ศ.2551 มากที่สุด จำนวน 6 ครั้งต่อปี จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมา คือ ผู้ประกอบการได้รับการอบรม จำนวน 4 และ 5 ครั้งต่อปี จำนวน 7 และ 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.3 และ 16.7 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยในการอบรมเกี่ยวกับการผลิตหรือการจัดการฟาร์ม จำนวน 5.23 ครั้งต่อปี ทั้งนี้เนื่องจากว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเหล่านั้นเล็งเห็นถึงความสำคัญในการเข้าอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับ

ตนเอง เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำของตน แต่การเข้าอบรมในแต่ละครั้ง หัวข้อการอบรมอาจยังไม่ตรงกับความต้องการ จากการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูล พบว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำต้องการฝึกอบรมในประเด็นที่ตนเองต้องการ เช่น การบริหารจัดการฟาร์มควรทำอย่างไร ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการหาหัวข้อขีดความสามารถที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ พบว่ายังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ เพื่อทำการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถให้กับผู้ประกอบการได้ตรงจุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theories) ของ Malcome S. Knowles (1973: 175) ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานในเรื่องลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 4 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะชอบการชี้นำด้วยตัวเอง (self-direction) 2) ชอบแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 3) ผู้ใหญ่มักให้การตระหนักรู้ถึงเรื่องราวเฉพาะที่มาจากชีวิตจริง นำไปใช้ได้จริง 4) ผู้ใหญ่ต้องการที่จะเรียนรู้ทักษะและใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถของตนในการทำงาน และนำทักษะที่ได้เรียนรู้มาใช้งานได้ทันที เนื่องจากมีเวลาเรียนน้อย ต้องเรียนตามสะดวก ซึ่งการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะแตกต่างกับการเรียนรู้ของเด็ก โดยที่เด็กจะเรียนรู้ด้วยการเรียนในห้อง การซักถาม แต่ผู้ใหญ่มักเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ที่มีอยู่ ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรม ดังแสดงตามตาราง 15

ตาราง 15 จำนวนและร้อยละของการอบรมเกี่ยวกับการผลิตหรือการจัดการฟาร์ม

การอบรมของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
การอบรมเกี่ยวกับการผลิตหรือการจัดการฟาร์ม (ครั้งต่อปี)		
3	3	10.0
4	7	23.3
5	5	16.7
6	11	36.7
7	3	10.0
8	1	3.3
ค่าเฉลี่ย 5.23 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.30 ต่ำสุด 3 สูงสุด 8		
รวม	30	100.0

2) การรับข่าวสารเพื่อประกอบกิจการฟาร์มสัตว์น้ำ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการ ส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ จำนวน 11-20 ครั้งต่อเดือน มากที่สุด จำนวน 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 70.0 โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 18.5 ครั้งต่อเดือน ได้รับข้อมูลข่าวสารจากวารสาร นิตยสาร แผ่นพับมากที่สุด จำนวน 1 ครั้งต่อเดือน จำนวน 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 80.0 ได้รับข้อมูลข่าวสารจากวิทยุมากที่สุด จำนวน 11-20 ครั้งต่อเดือน จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.0 โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 17.8 ครั้งต่อเดือน ได้รับข้อมูลข่าวสารจากโทรทัศน์มากที่สุด จำนวน 21-30 ครั้งต่อเดือน จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.0 โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 21.5 ครั้งต่อเดือนและได้รับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลอื่นๆมากที่สุด จำนวน 1 ครั้งต่อเดือน จำนวน 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.3 ทั้งนี้เนื่องจากการเข้าถึงข่าวสารของผู้ประกอบการฟาร์มส่วนใหญ่มาจากการใช้ชีวิตประจำวัน ได้แก่ การดูโทรทัศน์ การอ่านหนังสือพิมพ์ และการฟังวิทยุเป็นหลัก ทำให้สามารถรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำได้บ้าง ส่วนการได้รับข่าวสาร ทางวารสาร นิตยสาร แผ่นพับและจากบุคคลอื่นๆนั้น ยังมีน้อยมาก เพราะผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่ไม่ได้สนใจหรือไม่สามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของข่าวสารดังกล่าวได้และมีเวลาน้อยที่จะได้รับข่าวสารจากบุคคลอื่นๆ ซึ่งอาจเป็นเพราะฟาร์มสัตว์น้ำอยู่ห่างไกลกัน การเดินทางติดต่อ พุดคุยเรื่องในฟาร์มและอื่นๆจึงถือเป็นเรื่องยุ่งยาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย (2547: 23) ดังแสดงตามตาราง 16

ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของการรับข่าวสารเพื่อประกอบกิจการฟาร์มสัตว์น้ำ

การรับข่าวสาร (ครั้งต่อเดือน)	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
รับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์		
11 - 20	21	70.0
21 - 30	9	30.0
ค่าเฉลี่ย 18.50 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.66 ต่ำสุด 12 สูงสุด 30		
รวม	30	100.0

ตาราง 16 (ต่อ)

การรับข่าวสาร (ครั้งต่อเดือน)	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
รับข่าวสารจากวารสาร นิตยสาร แผ่นพับ		
1	24	80.0
2	6	20.0
ค่าเฉลี่ย 1.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.41 ต่ำสุด 2 สูงสุด 1		
รวม	30	100.0
รับข่าวสารจากวิทยุ		
0 - 10	4	13.3
11 - 20	15	50.0
21 - 30	11	36.7
ค่าเฉลี่ย 17.83 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.79 ต่ำสุด 0 สูงสุด 30		
รวม	30	100.0
รับข่าวสารจากโทรทัศน์		
11 - 20	12	40.0
21 - 30	18	60.0
ค่าเฉลี่ย 21.50 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.98 ต่ำสุด 16 สูงสุด 30		
รวม	30	100.0
รับข่าวสารจากบุคคลอื่นๆ		
0	5	16.7
1	16	53.3
2	9	30.0
ค่าเฉลี่ย 1.14 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 ต่ำสุด 0 สูงสุด 2		
รวม	30	100.0

1.2.3 ความรัก ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในอาชีพของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอบ้านฉาง จังหวัดบุรีรัมย์ ส่วนใหญ่มีความชอบในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำตั้งแต่แรก จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 100.0 ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ประสงค์ที่จะเปลี่ยนอาชีพไปทำอาชีพอื่น จำนวน 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 80.0 และเชื่อว่าอาชีพนี้สามารถเลี้ยงครอบครัวได้เป็นอย่างดีมากที่สุด จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 100.0 และส่วนใหญ่เห็นว่าอาชีพนี้เป็นที่ยอมรับของสังคม จำนวน 29 ราย คิดเป็นร้อยละ 96.7 ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ประกอบการต้องการพัฒนาความสามารถในการประกอบอาชีพมากที่สุด จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 100.0 และส่วนใหญ่คิดว่าจะไม่แนะนำผู้อื่นให้ทำอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 76.7 ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ประกอบการประสงค์ให้บุตรหลานประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำต่อไป จำนวน 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.7 และผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความรักในอาชีพนี้มาก จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.0 จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความชอบในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำตั้งแต่เริ่มการประกอบอาชีพ และไม่มีความต้องการไปประกอบอาชีพอื่น เพราะเชื่อว่าอาชีพการทำฟาร์มสัตว์น้ำสามารถเลี้ยงครอบครัวได้เป็นอย่างดี และเห็นว่าเป็นอาชีพที่สังคมยอมรับ โดยสังเกตเห็นได้ว่าผู้ประกอบการมีความต้องการในการพัฒนาอาชีพการทำฟาร์มสัตว์น้ำ แต่จะไม่แนะนำให้ผู้อื่นทำงานในอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ทั้งนี้เพราะไม่มีทักษะในการแนะนำซึ่งอาจทำให้ผู้ฟังเข้าใจผิด และไม่ต้องการรับผิดชอบในคำแนะนำของตนเนื่องจากการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำมีทั้งได้กำไรและขาดทุน ผู้ที่จะลงทุนในกิจการฟาร์มสัตว์น้ำต้องหาข้อมูลและตัดสินใจด้วยตนเอง และต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของผู้ลงทุนเอง นอกจากนั้นผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำยังต้องการให้บุตรหลานประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำต่อไปเพราะอาชีพนี้ยังสามารถสร้างรายได้ให้กับครอบครัว ทั้งนี้ผู้ประกอบการเกือบทั้งหมดมีความรัก ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ตรงกับคุณลักษณะของผู้บริหารงานฟาร์มตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2551 ก.: 58) ที่กล่าวว่าความสำเร็จของการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำเกิดจากการมีความรักและความมุ่งมั่น ในการประกอบอาชีพ เนื่องจากเป็นแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการใฝ่หาความรู้ พัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ ดังแสดงตามตาราง 17

ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของความรัก ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

ความรัก ความมุ่งมั่นและความภูมิใจ	จำนวน (N = 30)	ร้อยละ
ความชอบในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำตั้งแต่แรก	30	100.0
ความต้องการเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น	6	20.0
อาชีพทำฟาร์มสัตว์น้ำสามารถเลี้ยงครอบครัวได้ดี	30	100.0
อาชีพทำฟาร์มสัตว์น้ำเป็นอาชีพที่สังคมยอมรับ	29	96.7
ต้องการพัฒนาอาชีพทำฟาร์มสัตว์น้ำ	30	100.0
แนะนำผู้อื่นให้ทำอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ	7	23.3
ต้องการให้บุตรหลานประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำต่อไป	20	66.7
ผู้ประกอบการรักในอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ	12	40.0

หมายเหตุ: ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

1.2.4 ปัญหาในการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารจัดการฟาร์มหลากหลาย โดยด้านการผลิตเห็นว่าผู้ประกอบการไม่สามารถผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.77 รองลงมา คือ ขาดเงินทุนในการประกอบกิจการ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.30 และขาดความรู้ในการทำบัญชี โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.97

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการประสบปัญหาการไม่สามารถผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้ การขาดเงินทุนในการประกอบกิจการและขาดความรู้ในการทำบัญชี สำหรับปัญหาอื่นที่มีน้อย เนื่องจากในช่วงที่ทำการวิจัยเป็นช่วงที่มีความต้องการบริโภคปลาสูงขึ้นทั้งภายในและต่างประเทศ ทำให้ปลาขาดตลาดและมีราคาสูง ผู้ประกอบการจึงแสดงความคิดเห็นว่ามีปัญหาอื่นมีน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ระวี ทองประดับเพชร (2547: 35-39) ที่พบว่า ปัญหาในการเลี้ยง เช่น ปัจจัยด้านเวลา คือ การขาดการวางแผนผลิตให้ได้ผลผลิตในช่วงที่ราคาสูง ด้านแหล่งผลิต คือ มลภาวะในแม่น้ำและอุทกภัย รวมทั้งความสะดวกในการเดินทางจากบ้าน ด้านผลตอบแทน คือ ได้ผลตอบแทนน้อย เนื่องจากขาดอำนาจในการต่อรอง จึงได้เงินจากขายผลผลิตน้อย และเนื่องจากมีผู้เลี้ยงหลายราย ทำให้ราคาปลาถูกลง และปัญหาพ่อค้าคนกลางรับซื้อในราคาต่ำเกษตรกร บางรายเป็นหนี้ทั้งธนาคารและพ่อค้าที่รับซื้อปลาหรือร้านขาย

อาหารปลา ซึ่งแนวทางการแก้ไข คือ การขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เพราะปัจจุบันเกษตรกรไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองได้ ดังแสดงในตาราง 18

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารจัดการฟาร์ม

ปัญหาในการบริหารจัดการฟาร์ม	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
ด้านการผลิต			
1. ไม่สามารถผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้	3.77	.935	มาก
2. ขาดเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย	1.63	.809	น้อยที่สุด
3. ต้นทุนการผลิตสูงกว่าฟาร์มอื่น	1.00	.000	น้อยที่สุด
4. ไม่สามารถควบคุมคนงานให้ทำงานตามคำสั่งได้	1.20	.484	น้อยที่สุด
5. ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านการผลิตที่ทันสมัย	1.80	.407	น้อยที่สุด
รวมเฉลี่ย	1.88	.377	น้อย
ด้านการตลาด			
6. สินค้าจำหน่ายไม่ได้	1.07	.254	น้อยที่สุด
7. จำหน่ายสินค้าได้ราคาถูกลงกว่าฟาร์มอื่น	1.13	.434	น้อยที่สุด
8. ไม่มีลูกค้าประจำ	1.00	.000	น้อยที่สุด
9. ไม่สามารถต่อรองราคากับลูกค้าได้	1.00	.000	น้อยที่สุด
รวมเฉลี่ย	1.05	.153	น้อยที่สุด
ด้านการเงิน			
10. ขาดเงินทุนในการประกอบกิจการ	3.30	.952	ปานกลาง
11. ไม่ทราบวิธีการติดต่อกับสถาบันการเงิน	2.43	.774	น้อย
12. ได้รับผลประโยชน์ไม่คุ้มกับเงินที่ลงทุนไป	1.83	.531	น้อย
รวมเฉลี่ย	2.52	.544	น้อย

ตาราง 18 (ต่อ)

ปัญหาในการบริหารจัดการฟาร์ม	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
ด้านการบัญชี			
13. ขาดความรู้ในการทำบัญชี	2.97	.890	ปานกลาง
14. ไม่ทราบประโยชน์ที่ได้รับจากการทำบัญชี	1.70	.750	น้อยที่สุด
รวมเฉลี่ย	2.33	.769	น้อย

หมายเหตุ : คะแนนเฉลี่ยแสดงระดับความคิดเห็นและความหมาย

4.21-5.00	ระดับมากที่สุด
3.41-4.20	ระดับมาก
2.61-3.40	ระดับปานกลาง
1.81-2.60	ระดับน้อย
1.00-1.80	ระดับน้อยที่สุด

1.2.5 เป้าหมายและความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ส่วนใหญ่มีเป้าหมายคือ ต้องการมีความสุขในชีวิตมากที่สุด จำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 86.7 รองลงมา คือ เป้าหมายความร่ำรวย จำนวน 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 80.0 ส่วนเป้าหมายทางด้านการมีชื่อเสียงไม่ใช่เป้าหมายของผู้ประกอบการมากที่สุด จำนวน 29 ราย คิดเป็นร้อยละ 96.7 ส่วนความต้องการพัฒนา ด้านการลดต้นทุนการผลิตผู้ประกอบการมีความต้องการมากที่สุด จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 100.0 รองลงมา คือ ด้านการผลิตให้ตรงกับความต้องการของตลาด ด้านการหาแหล่งเงินทุน จำนวน 13 และ 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.3 และ 36.7 ตามลำดับ และความต้องการพัฒนาด้านบัญชีมีความต้องการน้อยที่สุด จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.7

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีเป้าหมาย คือ ต้องการมีความสุขในชีวิตและต้องการความร่ำรวย แต่จากการสอบถามและพูดคุยกับผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในเรื่องของความสุขที่เกิดจากความร่ำรวยนั้น มิได้หมายถึง การค้าขายสัตว์น้ำให้ได้ในราคาที่สูงๆแล้วจะทำให้ได้รับรายได้จำนวนมากทำให้เกิดความร่ำรวย แต่หมายถึง การประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำนั้นทำให้ตนเองและครอบครัวเกิดความรักและชอบในอาชีพนี้ ทำให้มีความสุขในการประกอบอาชีพ ทำให้ชีวิตยืนยาว ส่วนคำว่า ร่ำรวย นั้นหมายถึง การมีรายได้พอเลี้ยง

ครอบครัวและใช้จ่ายในชีวิตประจำวันได้อย่างพอเพียง ไม่ขาดแคลนหรือขาดเงินทองนั่นเอง ส่วนความต้องการในด้านการพัฒนาด้านการลดต้นทุนการผลิต ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้ประกอบการมีความต้องการมาก เพราะหากราคาปลาเท่าเดิม ปริมาณซื้อปลาเท่าเดิม แต่ถ้าผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ นั่นหมายถึง กำไรที่เพิ่มขึ้น เพราะกำไรเท่ากับราคาสินค้าหักด้วยต้นทุนสินค้า ดังนั้น จึงทำให้ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีความต้องการการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ และต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำให้เพิ่มมากขึ้น ดังแสดงตามตาราง 19

ตาราง 19 จำนวนและร้อยละของเป้าหมายและความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการ

เป้าหมายและความต้องการ	ใช่ (N = 30)	ร้อยละ
เป้าหมาย		
1. ต้องการมีความสุขในชีวิต	26	86.7
2. ความร่ำรวย	24	80.0
3. เป็นที่ยอมรับของสังคม	9	30.0
4. การมีชื่อเสียง	1	3.3
ความต้องการ		
1. พัฒนาด้านการลดต้นทุนการผลิต	30	100.0
2. พัฒนาด้านการผลิตให้ตรงกับความต้องการของตลาด	13	43.3
3. พัฒนาด้านการหาแหล่งเงินทุน	11	36.7
4. พัฒนาด้านการบัญชี	8	26.7

1.3 การศึกษาขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

การศึกษาศักยภาพที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างกับประชากรการวิจัย คือ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยการแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม ในอัตราส่วน 4:3 ตามหลักการของ David C. McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2549: 74) และ Spencer and Spencer (1993: 9-13) คือ 1) กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จสูงสุด จำนวน 4 คน และ 2) กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จำนวน 3 คน ซึ่งหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนได้ข้อสรุปเชิงพรรณนา ระหว่าง

ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบผลสำเร็จอย่างสูงและผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จปานกลาง โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย ดังนี้ 1) ศึกษา ค้นคว้า ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง กำหนดตั้งเป็นหัวข้อหรือประเด็นคำถาม 2) สร้างแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง 3) สอบถามผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 7 ราย 4) วิเคราะห์ เนื้อหา (content analysis) ตามแบบสอบถาม เพื่อได้เนื้อหาหัวข้อขีดความสามารถ จากนั้นผู้วิจัยนำผลสรุปเนื้อหาที่ได้รับดำเนินการจัดทำเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) และกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อหาช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำต่อไป ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.3.1 ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มทั่วไป ขีดความสามารถของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการฟาร์มทั่วไป ต้องประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1) ทักษะในการสังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในฟาร์ม โดยต้องมีความช่างสังเกต เนื่องจากงานในฟาร์มแตกต่างจากงานอุตสาหกรรมอื่นๆ คือ เป็นการทำงานกับสิ่งมีชีวิต ต้องการความละเอียดรอบคอบในทุกด้าน โดยต้องเริ่มจากการสังเกตคุณภาพน้ำ การกินอาหารและความเป็นอยู่ของสัตว์น้ำที่เลี้ยง อีกทั้งปริมาณผลผลิตที่ได้จากการทำฟาร์มสัตว์น้ำไม่สามารถกำหนดแน่นอนได้ การขาดการสังเกตอาจทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งอาจเป็นต้นเหตุของการทุจริตของพนักงาน เช่น การขโมยสัตว์น้ำ เนื่องจากการตรวจสอบปริมาณสัตว์น้ำคงเหลือทำได้ยาก หลักการของการพัฒนาทักษะการสังเกต คือ ต้องเห็นประโยชน์ของการสังเกตก่อน ในการฝึกการสังเกตในช่วงแรกควรมีรายการให้ตรวจสอบ (check list) ก่อน เมื่อปฏิบัติหลายๆ ทำให้เกิดความชำนาญ ก่อให้เกิดความสามารถในการจดจำสิ่งสำคัญที่ต้องสังเกตและเพิ่มรายละเอียดในการสังเกตได้มากขึ้น

2) ความสามารถในการค้นคว้าหาความรู้ โดยต้องใช้เวลาในการค้นคว้าหาความรู้เท่ากับเวลาที่ใช้ในการบริหารงานฟาร์ม ลักษณะการค้นคว้าหาความรู้จะใช้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก โดยเฉพาะเทคนิคการเลี้ยงปลาใหม่ๆ จากหนังสือพิมพ์ วารสาร เอกสารที่ได้รับจากหน่วยงานราชการและจากบริษัทผู้ขายอาหารปลา นอกจากนั้นยังรับฟัง ศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม จากโทรทัศน์ เคเบิลทีวี วิทยุ และยังได้รับการอบรม ศึกษาดูงานฟาร์มสัตว์น้ำทั้งในและต่างประเทศ โดยค้นคว้าหาข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เพื่อศึกษาหาความรู้ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต หาข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิคการเลี้ยงใหม่ๆ ราคาอาหารสัตว์ ด้านการตลาด หาข้อมูลปริมาณปลาที่ผลิตได้ รวมทั้งสถานการณ์การตลาด

และราคาสัตว์น้ำ นอกจากนั้นยังค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับเศรษฐกิจ และข้อมูลทางการเมืองทั่วไปที่มีผลกระทบต่อทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อการประกอบกิจการฟาร์ม ซึ่งพฤติกรรมในการค้นคว้าหาความรู้ของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของ Osborne Alfred (2004: 49-51) และ วิญญู พิชกานต์ (2545: 34) ที่ว่าผู้ประกอบการที่ค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อกิจการอย่างสม่ำเสมอจะสามารถหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างดีเนื่องจากการวิเคราะห์และเตรียมทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาไว้แล้ว ส่งผลให้สามารถแก้ไขปัญหาลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเหตุการณ์

อนึ่ง ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบผลสำเร็จ นอกจากค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาการดำเนินงานแล้ว ยังควรถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับและที่ตนมีอยู่ให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก่อเกิดองค์ความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา

3) ความสามารถในการวิจัยและทดลอง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมในการการวิจัยและทดลองตามแนวคิดของฉัตร ชำชอง (2526: 33) โดยมีการทำการวิจัยและทดลองเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น แต่การวิจัยและทดลองดังกล่าวต้องไม่ดำเนินการตามกระบวนการการวิจัยอย่างเป็นทางการ แต่เป็นเพียงการวิจัยเพื่อหาความรู้หรือเทคนิคใหม่ๆ และเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในฟาร์ม โดยกระบวนการวิจัยและทดลอง เริ่มจาก 1) การตระหนักถึงปัญหาและความต้องการ 2) การศึกษาหาความรู้จากหนังสือ วารสาร การสอบถามผู้รู้ 3) ทำการทดลอง ซึ่งส่วนมากใช้วิธีลองผิดลองถูก หรือทำการปฏิบัติไปทดสอบไปหรือแก้ไขเรื่อยๆ จนกว่าจะเป็นที่พึงพอใจ 4) จดบันทึกผล โดยจดบันทึกไว้พอเข้าใจ และเก็บผลจากการทดลองไว้ใช้ในกิจการของตนเอง ทั้งนี้ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จอาจจะนำเอาผลการทดลองและวิจัยที่ได้ไปเผยแพร่ เมื่อมีผู้ประกอบการรายอื่นมาสอบถามดูงานในฟาร์ม หรือเมื่อได้รับเชิญไปบรรยายในสถานที่ต่างๆ

4) ความรู้และทักษะการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ ซึ่งผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จได้บริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ ตามหลักของ Harold D. Koontz (วิญญู พิชกานต์, 2545: 51-52) ดังนี้

4.1) การวางแผน โดยการวางแผนเป็นรายปีควบคู่กับแผนการดำเนินงานประจำวัน โดยการวางแผนประจำปี ใช้ข้อมูลที่จดบันทึกในอดีตและปัจจุบันมาวิเคราะห์ และจัดทำเป็นโครงการของปีถัดไป ซึ่งการวางแผนเป็นรายปีจำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำฟาร์มสัตว์น้ำ เนื่องจากเหตุการณ์ต่างๆ มักเกิดขึ้นตามฤดูกาล ดังนั้น การวางแผนและการหาทางแก้ไขปัญหาล่วงหน้า ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาลงได้ผลมากขึ้น รวดเร็วขึ้น และความเสียหายลดลง ในการวางแผน ผู้ประกอบการตระหนักถึงเป้าหมายเป็นหลัก การนำความรู้ เทคโนโลยี หรือวิธีการปฏิบัติจากที่อื่น

มาใช้ ต้องดูว่าต้นแบบนั้นมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการเช่นเดียวกับของตนหรือไม่ เช่น หากผู้ประกอบการมีวัตถุประสงค์เพื่อความยั่งยืนของกิจการเป็นหลักแล้ว หากนำวิธีการของกิจการที่มีเป้าหมายในการทำกำไรอย่างรวดเร็วในระยะสั้นมาใช้ ถึงแม้จะมีกำไรเหมือนต้นแบบ แต่กลับไม่ใช่สิ่งที่ต้องการ เนื่องจากเป้าหมายที่แตกต่างกัน

สำหรับการวางแผนประจำวัน เริ่มจากการตรวจฟาร์มในตอนเช้าก่อนที่พนักงานจะเริ่มงานว่ามีงานที่ต้องทำหรือแก้ไขในเรื่องใดบ้าง จะต้องใช้คน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร หรือเงินเท่าใด ต้องสั่งการที่ใคร งานที่มอบหมายควรแล้วเสร็จเมื่อใด เมื่อพนักงานมาทำงานแล้วผู้ประกอบการสามารถสั่งงานให้พนักงานทำได้ทันที

4.2) การบริหารองค์การ เนื่องจากกิจการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่เป็นกิจการส่วนบุคคลมีเจ้าของคนเดียว จึงไม่มีรูปแบบของการจัดโครงสร้างองค์การ การกำหนดหน้าที่ กำหนดเฉพาะงานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะทางเท่านั้น เช่น พนักงานบัญชี พนักงานการเงิน พนักงานขับรถ ส่วนพนักงานอื่นๆ ส่วนใหญ่เป็นผู้ใช้แรงงาน สามารถสั่งการให้ทำงานทั่วไปได้ โดยไม่ต้องมีหน้าที่ประจำที่ชัดเจน ส่วนผู้ประสบผลสำเร็จปานกลางมักทำบัญชีและดูแลเงินสดเอง และจ้างงานเฉพาะพนักงานที่ใช้แรงงานทั่วไปเท่านั้น

4.3) การบริหารบุคลากร หลักการที่สำคัญที่สุดของการบริหารบุคลากร คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ซึ่งการที่จะมีคนตรงกับงานต้องเริ่มจากการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติตรงกับงานเข้ามาทำงาน เพราะผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับงานจะไม่สามารถทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความผิดพลาดหรือล่าช้า

การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานก่อนการรับสมัคร โดยส่วนใหญ่ กำหนดเพศ อายุ และวุฒิการศึกษาของงานที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะอย่าง เช่น พนักงานบัญชี หรือเจ้าหน้าที่ประมงฟาร์มนิยมใช้วุฒิการศึกษาเป็นเกณฑ์หลักในการรับสมัคร เนื่องจากมีความเชื่อว่าผู้ที่ได้รับการศึกษาในสาขานั้นมาย่อมมีความรู้พื้นฐานเป็นทุนเริ่มต้นและมีศักยภาพในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สามารถพัฒนางานดีกว่าผู้ที่เรียนจบในสาขาอื่น

การสรรหาเริ่มจากการปิดประกาศหรือสอบถามตามสถานศึกษาเป็นหลัก ส่วนการคัดเลือกนิยมสอบสัมภาษณ์เพื่อดูบุคลิกและวุฒิภาวะทางอารมณ์ โดยไม่มีการสอบข้อเขียน เนื่องจากผู้ประกอบการขาดความชำนาญในการออกข้อสอบที่มีมาตรฐาน เมื่อรับคนเข้าทำงานแล้ว วิธีการรักษาพนักงานไม่ให้มีอัตราเข้าออกสูงหรือประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน สามารถใช้การบริหารงานตามทางสายกลาง กล่าวคือ ไม่เคร่งครัดจนเกินไป แต่ไม่ปล่อยปละละเลย ต้องใช้หลักจิตวิทยาในการควบคุมคนงาน โดยยึดหลักการจูงใจมากกว่าการลงโทษ

การบริหารบุคลากรให้ดีขึ้น การเข้าไปร่วมทำงานด้วยอย่างเหมาะสม เป็นศิลปะในการบริหารบุคลากรอีกอย่างหนึ่ง การที่ผู้ประกอบการเข้าไปทำงานเองทั้งหมดจะทำให้ลูกน้องไม่มีโอกาสฝึกการทำงาน และไม่สามารถทำงานแทนได้ในอนาคต แต่หากผู้ประกอบการไม่เข้าร่วมทำงานด้วยเลย ก็ไม่สามารถทราบปัญหาในเชิงลึก และลูกน้องในบางระดับต้องการกำลังใจจากเจ้าของกิจการ หากเจ้าของกิจการเข้ามาสนใจได้ถามหรือลงมือทำด้วยกัน จะเป็นการสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องได้เป็นอย่างมาก

4.4) การสั่งการ โดยการมอบหมายให้หัวหน้างานไปสั่งลูกน้องอีกทอดหนึ่ง การมอบหมายงานจะกระทำโดยวาจา ไม่ใช่หนังสือในการมอบหมายงาน ฉะนั้นผู้ประกอบการควรมีทักษะในการสั่งการอย่างชัดเจน ทั้งด้านเนื้อหาของคำสั่ง และการจัดลำดับการทำงานให้เหมาะสม การสั่งงานกับหัวหน้างานต้องสั่งให้ละเอียด ใช้คำพูดที่ง่ายแก่การเข้าใจ และไม่สั่งงานหลายงานพร้อมกัน

4.5) การควบคุม การควบคุมการทำงานของพนักงานเป็นหน้าที่ของหัวหน้าคนงาน ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จต้องควบคุมผลของงานที่ได้รับว่า ผลที่ได้ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ โดยในระหว่างวันอาจมีการโทรศัพท์สอบถามความคืบหน้าของงานกับหัวหน้างาน หรือออกเดินตรวจระหว่างเวลาทำงานบ้าง ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หรือเพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน

5) ทักษะการตัดสินใจตามกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมในการตัดสินใจตามกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิญญู พิชิกานต์ (2545: 34) ชัยยศ สันติวงษ์ (2546: 22) และ สมศักดิ์ เพียบพร้อม (2530: 10) แต่ทว่าไม่ได้ใช้กระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบกระบวนการตัดสินใจทุกข้อ กล่าวคือ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีการตระหนักถึงปัญหาและความต้องการที่จำเป็นต้องตัดสินใจ แต่ไม่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจอย่างชัดเจนเป็นทางการ อีกทั้งผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักไม่มีการหาทางเลือกไว้หลายๆ ทาง แต่จะคำนึงถึงทางเลือกเท่าที่คิดออกในขณะนั้น และตัดสินใจปฏิบัติตามทางเลือกที่ตนเลือกในทันที เพราะต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ เนื่องจากปัญหามักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากแก้ไขไม่ทันการ อาจเกิดความเสียหายมาก

6) การนำสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป มาเป็นข้อมูลในการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะนำสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจสถานการณ์ของ

สภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี และทฤษฎีแห่งสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Situational Theories of Leadership) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนระบบพฤติกรรมกรรมการบริหารได้อย่างเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Stogdill, 1974: 81)

1.3.2 ชีตความสามารถด้านการบริหารการผลิต การบริหารการผลิตต้องดำเนินงานตามความต้องการของผู้บริโภคเป้าหมายเป็นหลัก โดยชีตความสามารถทางการผลิตประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1) การบริหารการผลิตให้ได้สินค้าตามปริมาณ ลักษณะ และคุณภาพตามมาตรฐานที่ตลาดต้องการ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักนำข้อมูลความต้องการของตลาดมาจัดทำเป็นแผนบริหารการผลิต และจัดเตรียมปัจจัยต่างๆ ทั้งคน เงินทุน เครื่องมือเครื่องจักรและความรู้ในการผลิตให้พร้อม เพื่อผลิตสินค้าให้ตรงกับแผนการตลาดที่วางไว้แล้ว ต้องควบคุมการผลิตอย่างเอาใจใส่ทุกขั้นตอน เนื่องจากการผลิตสิ่งมีชีวิต มีความเสี่ยงต่อความเสียหาย ทั้งจากการปฏิบัติงานผิดพลาดและจากสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังเป็นกิจการผลิตอาหาร จึงต้องระวังคุณภาพของผลผลิตเป็นพิเศษเพื่อความปลอดภัยของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังวางแผนให้ผลผลิตที่ออกมาตรงตามเวลาที่เหมาะสม และส่งมอบผลผลิตตรงตามเวลาที่นัดหมายกับลูกค้าด้วย สอดคล้องกับข้อเสนอของชัยยศ สันติวงษ์ (2546: 13-14)

2) การบริหารต้นทุนสินค้าให้ต่ำพอที่จะแข่งขันในตลาดได้ เพื่อช่วยเพิ่มอุปสงค์ของลูกค้า และเพิ่มกำไรให้กิจการ ซึ่งผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีการบริหารต้นทุนการเลี้ยงสัตว์น้ำส่วนใหญ่เกิดจากต้นทุนอาหารสัตว์ รองลงมา คือ ต้นทุนพันธุ์สัตว์ การลดต้นทุนอาหารสัตว์ทำได้โดยการหาข้อมูลเกี่ยวกับอาหารสัตว์ทุกยี่ห้อ แล้วเปรียบเทียบราคาและเปอร์เซ็นต์โปรตีนของอาหารปลาแต่ละชนิด เพื่อเป็นข้อมูลการเลือกซื้ออาหารปลาที่เหมาะสมทั้งคุณภาพและราคา สอดคล้องกับข้อเสนอของชัยยศ สันติวงษ์ (2546: 15) นอกจากนี้ซื้ออาหารปลาแล้วผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จอาจหาอาหารธรรมชาติ เช่น แหน สาหร่าย หรืออาหารอื่น เช่น เศษขนมปัง ใส้ไก่ ฯลฯ ที่มีราคาถูกมาเสริมเพื่อลดค่าใช้จ่าย และในระหว่างเลี้ยงปลาดูแลและสั่งการให้คนงานให้อาหารปลาในปริมาณที่เหมาะสม เพื่อลดการสูญเสียจากการให้อาหารปลาโดยเปล่าประโยชน์ ส่วนการลดต้นทุนพันธุ์สัตว์ไม่สามารถลดต้นทุนได้มากนัก เนื่องจากพันธุ์สัตว์จากบริษัทต่างๆมีราคาใกล้เคียงกัน เนื่องจากต้นทุนที่ให้มีความสำคัญ คือ ต้นทุนต่อหน่วย มิใช่ต้นทุนรวม การบริหารงานจึงเน้นการเลี้ยงให้สัตว์น้ำมีอัตราการรอดสูงที่สุด มีอัตราการเจริญเติบโตสูงที่สุด เกิดการเสียหายและสูญหายต่ำที่สุด เพื่อให้ได้สัตว์น้ำที่มีต้นทุนต่อน้ำหนักปลาต่ำที่สุดสามารถแข่งขันในตลาดได้

3) ความรู้และทักษะในการเลือกทำเลที่ตั้งฟาร์ม โดยเลือกทำเลที่เหมาะสม ที่มีน้ำเพียงพอและน้ำไม่ท่วม รวมทั้งอยู่ไกลจากโรงงานอุตสาหกรรม มีการคมนาคมสะดวก การเลือกทำเลที่ถูกต้องทำให้ปัญหาในการเลี้ยงน้อยลง ค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงลดลง คำแนะนำสำหรับผู้ที่ทำฟาร์มสัตว์น้ำในทำเลที่ไม่เหมาะสม หากมีเงินทุนเพียงพอควรเปลี่ยนทำเลในการทำฟาร์ม หากไม่สามารถดำเนินการได้ควรปรับผังบ่อ คั่นบ่อ ความลึกของบ่อ ให้เหมาะสมกับทำเลนั้นๆ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของสุทธิชัย ปทุมล่องทอง (2548: 41)

1.3.3 ขีดความสามารถด้านการบริหารการตลาด ในด้านการบริหารการตลาด ขีดความสามารถของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1) ความรู้และทักษะในการกำหนดลูกค้าเป้าหมาย ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จดำเนินการกำหนดลูกค้าเป้าหมายในบางหัวข้อ โดยผู้ประกอบการไม่ดำเนินการวิเคราะห์เพื่อหาส่วนแบ่งการตลาด (market segmentation) และไม่มีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสินค้าสัตว์น้ำ (market positioning) แต่จะกำหนดลูกค้าเป้าหมาย (market targeting) ตามที่ตนเห็นสมควร ซึ่งมักจะอาศัยประสบการณ์ในการทำงานเป็นหลักในการทำการตลาด สอดคล้องตามหลักการของ Kotler, Philip (2003: 111)

2) ความรู้และทักษะด้านการกำหนดส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วยส่วนประสม 4 ส่วนตามหลักการของ Kotler, Philip (2003: 406) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ซึ่งผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จมีพฤติกรรมในบางหัวข้อ ดังนี้

2.1) ผลิตภัณฑ์ โดยต้องวางแผนการผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพื่อผลิตให้ได้ขนาดและน้ำหนักที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาด

2.2) ราคา โดยต้องตัดสินใจกำหนดราคาสินค้า โดยใช้ราคาของกลุ่มคู่แข่ง ประกอบกับราคาที่ลูกค้าเสนอ เมื่อตลาดสัตว์น้ำมีปัญหาการผลิตมากกว่าความต้องการจะใช้วิธีลดราคา นอกจากนี้ ควรตั้งราคาโดยใช้ราคาของกลุ่มคู่แข่งเป็นหลักซึ่งไม่คำนึงถึงต้นทุน บางครั้งอาจขาดทุนแต่ต้องทำ เพราะการทำฟาร์มเลี้ยงปลาเมื่อจับปลามาแล้วจำเป็นต้องขายให้หมด ไม่สามารถนำปลาลงกลับลงไปเลี้ยงต่อได้

2.3) ช่องทางการจำหน่าย โดยต้องกำหนดช่องทางทางการตลาด โดยใช้หลายๆ ช่องทางประกอบกัน เช่น การขายให้กลุ่มที่ตนเป็นสมาชิก หรือขายให้พ่อค้าคนกลาง ส่วนการขายให้ผู้บริโภคโดยตรงมีน้อยมาก และส่วนใหญ่ขายปลาสดมีชีวิตให้ลูกค้า โดยไม่มีการแปรรูป

2.4) การส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการไม่ใช้การส่งเสริมการตลาด ทั้งนี้ การลดราคาส่วนใหญ่เกิดจากความจำเป็นที่ต้องขายถูกในช่วงที่ราคาตลาดตกต่ำ หรือปลาล้นตลาด

3) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยสร้างความสัมพันธ์และสร้างความภักดีแก่ลูกค้าเป็นหลัก เน้นการรักษาลูกค้าเก่าในขณะที่เดียวกันก็หาลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น สำหรับการบริหารลูกค้ายึดหลักการรักษาลูกค้าเก่าให้ได้มีความสำคัญมากกว่าการหาลูกค้าใหม่และเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า เนื่องจากรู้จักลูกค้าเก่าเป็นอย่างดีแล้ว รวมทั้งสามารถสนองความต้องการลูกค้าเก่าได้อย่างถูกต้องมากกว่า อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นลูกค้าเก่าหรือใหม่ ต้องเน้นความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม เน้นผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน มีการติดต่อสอบถามลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีการชดเชยสินค้าให้เมื่อสินค้าเสียหายอย่างไม่บิดพลิ้ว เพื่อครองใจลูกค้าตลอดไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Schiffman and Kanuk (2004: 14-17) ที่กล่าวว่า เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าไปแล้ว และประเมินว่ามีคุณค่าเป็นที่พอใจหรือไม่ หากพอใจก็จะเกิดการซื้อซ้ำ รวมทั้งแนวคิดของ อดุลย์ จาตุรงค์กุล และ ดลยา จาตุรงค์กุล (2550: 31) ที่กล่าวว่าหากลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีต่อสินค้าแล้ว การหาข้อมูลสินค้าอื่นมาเปรียบเทียบกับสินค้าเดิม เพื่อการตัดสินใจซื้อ จะลดลง

1.3.4 ชีตความสามารถด้านการบริหารการเงิน ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีชีตความสามารถด้านการบริหารการเงิน 5 ประการ คือ

1) ความรู้และทักษะการวางแผนการเงิน โดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการเงินลงทุนในโครงการใหม่หรือเมื่อมีการขยายกิจการ สำหรับการกู้เงินเพื่อนำมาลงทุนและเป็นทุนหมุนเวียนนั้น ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักใช้ข้อมูลทางการตลาดในการช่วยตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมีการพยากรณ์ยอดขายจากข้อมูลที่ผ่านมาและศึกษาแนวโน้มในอนาคตก่อนการวางแผนการผลิต โดยแผนการผลิตต้องมีการกำหนดเงินลงทุนและแหล่งเงินทุนว่าควรมาจากที่ใด ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับ Copeland and Weston (1992: 17-18) ที่กล่าวว่า หากมีเงินลงทุนไม่พอ ผู้ประกอบการจึงตัดสินใจกู้เงินจากสถาบันการเงิน การติดต่อกู้เงินมักติดต่อกับสถาบันการเงินที่ผู้ประกอบการใช้บริการอยู่แล้ว วิธีการกู้เงินเริ่มจากการปรึกษาฝ่ายสินเชื่อของทางสถาบันการเงินเพื่อแจ้งความประสงค์ขอกู้เงิน พนักงานสินเชื่อขอข้อมูลเพื่อทำงบการเงินและอัตราส่วนทางการเงิน โดยผู้ประกอบการไม่ต้องทำเอง ซึ่งผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จทั้งหมดยึดหลักการกู้เงินให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น โดยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้เงินในการประกอบกิจการฟาร์มสัตว์น้ำเท่านั้น

2) การติดต่อกับสถาบันการเงิน ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จไม่นิยมมีการติดต่อกับสถาบันการเงินหลายแห่งเพื่อนำมาตัดสินใจหาเงินลงทุนแต่มักติดต่อกับเงินลงทุนจากสถาบันการเงินที่ตนใช้บริการอยู่เป็นประจำ เนื่องจากมีประวัติการเงินอยู่กับสถาบันการเงินแห่งนั้นอยู่แล้ว จึงมีความสะดวกกว่าติดต่อกับสถาบันการเงินแห่งใหม่ ส่วนผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลางนิยมกู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เนื่องจากสามารถผ่อนผันการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นได้เมื่อประสบปัญหาทางการเงิน

3) ความรู้และทักษะด้านการบริหารเงินสด ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จดำเนินการบริหารเงินสด เพื่อให้เกิดสภาพคล่องจะใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้องตามหลักฐานการเงิน และมีเหตุผลในการใช้จ่ายตามสมควรที่จำเป็นในกิจการฟาร์มเท่านั้น แต่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จไม่นิยมดำเนินการจัดการ โดยทำให้เงินสดหมุนกลับมาอย่างรวดเร็วเกินไป ซึ่งขัดแย้งกับข้อเสนอของสุมาลี (อุณหะนันท์) จิระมิตร (2547: 200-204) เนื่องจากการเร่งรัดหนี้สินหรือการเร่งรัดการจัดทำเอกสารเพื่อให้เงินสดไหลเข้ามาอย่างรวดเร็ว อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบในทางอ้อมได้ เช่น ส่งผลให้เสียลูกค้าหรือลูกค้าหนีไปใช้เครดิตการเชื่อกับผู้ประกอบการรายอื่น

4) การมีวินัยในการใช้เงิน ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จไม่นำเงินที่กู้ยืมมาได้ไปใช้ผิดประเภท เช่น นำเงินกู้ที่ได้จากสถาบันการเงินเพื่อการลงทุน ไปซื้อของใช้ส่วนตัว ทำให้เงินที่กู้มาไม่มีผลประโยชน์จอกเงย และไม่สามารถชำระดอกเบี้ยและเงินต้นได้ ในที่สุดต้องแบกรับภาระหนี้สูง ก่อให้เกิดความล้มเหลวในการประกอบอาชีพ

1.3.5 ซัดความสามารถด้านการบัญชี

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำในที่เป็นบุคคลธรรมดาไม่ได้จัดตั้งนิติบุคคล จึงไม่มีข้อบังคับให้ทำบัญชีส่งกรมสรรพากร อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จยังคงจัดทำบัญชี ทั้งบัญชีการเงินและบัญชีเพื่อการบริหาร เพื่อวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ เพื่อทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน โดยแบ่งการทำบัญชีเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชีการเงิน กิจการฟาร์มมีการทำงานกำไรขาดทุน และงบบุคคลเป็นหลัก แต่ไม่นิยมทำงบกระแสเงินสด และนโยบายบัญชีและหมายเหตุประกอบงบการเงิน เนื่องจากผู้ประกอบการเห็นว่าเป็นเรื่องยุ่งยากและไม่ได้ใช้ประโยชน์จากงบดังกล่าว สอดคล้องกับอรุณี อย่างธรา (2543: 1-4 – 1-5)

2) การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชีเพื่อการบริหาร กิจการฟาร์มมีการจัดทำข้อมูลเป็นตัวเลขในเรื่องเฉพาะที่ต้องการทราบในช่วงเวลาที่ไม่นานเกินไป ขึ้นอยู่กับว่ามีความต้องการใช้อัตราส่วนทางการเงินเพื่อการตัดสินใจเมื่อใด ซึ่งสอดคล้องกับการใช้บัญชีเพื่อการบริหารของ Engler (1990: 5) โดยผู้ประกอบการจัดทำบัญชีเพื่อการบริหารในรูปแบบของอัตราส่วนทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนต่อทุน อัตรากำไรต่อค่าขาย หรือการเปรียบเทียบผลตอบแทนระหว่างโครงการ 2 โครงการที่กำลังตัดสินใจลงทุน เป็นต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เบญจมาศ อภิสัทธาภิณู โย (2546: 10)

ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จไม่นิยมทำงบประมาณรายได้และค่าใช้จ่ายไว้ล่วงหน้า เนื่องจากตนเองเป็นผู้จัดการกิจการอยู่แล้ว และสามารถควบคุมให้เกิดรายได้และค่าใช้จ่ายอย่างสมเหตุสมผลได้

ผลการศึกษข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ข้อแตกต่างระหว่างผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จสูงสุด และผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้จัดการที่ประสบผลสำเร็จสูงสุด จะจ้างพนักงานบัญชีที่สำเร็จการศึกษาและมีความรู้ทางบัญชีเพื่อจัดทำงบการเงินและจัดทำบัญชีทำอย่างถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชี ส่วนผู้ประสบผลสำเร็จปานกลางมักจัดทำบัญชีเอง ซึ่งการทำบัญชีอาจไม่ถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชีทั้งหมด เนื่องจากไม่มีความรู้ทางบัญชีโดยตรง แต่เป็นความรู้จากการเข้าอบรมการทำบัญชีระยะสั้น ทำให้ขาดความรู้บัญชีในบางเรื่อง อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ไม่ได้จัดทำบัญชีครบถ้วนตามมาตรฐาน ผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จก็สามารถใช้ประโยชน์จากงบการเงินได้เช่นกัน และมีความเห็นว่าการทำบัญชีเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำธุรกิจ แต่การจัดทำไม่จำเป็นต้องทำตามมาตรฐานบัญชี ขอเพียงบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วนก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ทั้งนี้การบันทึกบัญชีต้องเริ่มจากการมีใจรักในการบันทึกและการมองเห็นประโยชน์ทางการบัญชี ส่วนผู้ที่ไม่มีความรู้ทางบัญชีสามารถเริ่มจากการบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วน และถูกต้องก่อน เมื่อได้เรียนรู้การทำบัญชีหรือพัฒนาความรู้ทักษะการทำบัญชีแล้ว ก็สามารถลงบัญชีให้ถูกต้องในภายหลังได้ ทั้งนี้การทำบัญชีหากทำอย่างสม่ำเสมอให้เป็นนิสัย ก็จะสามารถทำบัญชีได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และสามารถนำข้อมูลทางการบัญชีไปใช้ในการบริหารจัดการฟาร์มได้

จากการศึกษาพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ สามารถแสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงและผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จปานกลางชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทั้งที่ประสบผลสำเร็จสูงและประสบผลสำเร็จปานกลางได้ที่ผู้วิจัยใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาตามแนวคิดแบบการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่างโดยการวิเคราะห์หน้าที่งาน (job task/function analysis) ตาม

หลักการของ Spencer and Spencer (1993: 93) ที่ได้แสดงความคิดเห็นถึงความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์ม โดยสามารถสรุปเนื้อหาแบ่งเป็นประเด็นหรือหัวข้อได้จำนวน 18 หัวข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ผู้ประกอบการฟาร์มกลุ่มที่ประสบความสำเร็จได้รับรางวัลการทำธุรกิจฟาร์มดีเด่นติดต่อกันหลายปี ทั้งจากภาครัฐและเอกชนและมีประสบการณ์ในการเลี้ยงสัตว์น้ำสูง แต่ก็ยังมีความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในประเด็นต่างๆ ซึ่งการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ณ ปัจจุบันและในอนาคตได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิควิธีการเลี้ยง เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้โดยเฉพาะหลักวิชาการในการจัดการ ซึ่งล้วนแต่ส่งผลให้การผลิตมีต้นทุนต่ำและสามารถสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการได้อย่างเพียงพอ และสามารถพัฒนาขีดความสามารถตามความต้องการของผู้ประกอบการ การดำเนินการดังกล่าวย่อมนำมาสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืนของการประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำในอนาคต แสดงดังตาราง 20

ตาราง 20 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารจัดการ ของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ที่ประสบความสำเร็จสูงสุดกับผู้ประกอบการที่สำเร็จปานกลาง

หัวข้อการหาขีดความสามารถ	พฤติกรรมของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ	
	ประสบผลสำเร็จสูง	ประสบผลสำเร็จปานกลาง
1) ทักษะในการสังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในฟาร์ม	กระทำอย่างสม่ำเสมอทั้งในช่วงก่อนระหว่าง และหลังเวลาทำงาน	กระทำอย่างสม่ำเสมอทั้งในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังเวลาทำงาน
2) ความสามารถในการค้นคว้าหาความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เวลาค้นคว้าหาความรู้เท่ากับใช้เวลาในการบริหารงาน - ศึกษาข้อมูลทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยศึกษาด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก - ศึกษาจาก โทรทัศน์ เคเบิลทีวี อินเทอร์เน็ต การอบรม และศึกษาดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เวลาค้นคว้าหาความรู้เท่ากับ ใช้เวลาในการบริหารงาน - ศึกษาข้อมูลทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยศึกษาด้านเทคโนโลยีด้านการผลิตเป็นหลัก - ศึกษาจาก โทรทัศน์ เคเบิลทีวี อินเทอร์เน็ต การอบรม และศึกษาดูงาน

ตาราง 20 (ต่อ)

หัวข้อการหาขีดความสามารถ	พฤติกรรมของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ	
	ประสบผลสำเร็จสูง	ประสบผลสำเร็จปานกลาง
3) ความสามารถในการวิจัยและทดลอง	วิจัยและทดลอง ทั้งใช้ทุนของตนเอง และได้รับทุนจากภายนอก ผลของงานวิจัยที่ได้จะนำมาใช้เองและนำเสนอต่อสาธารณชน	วิจัยและทดลอง ส่วนใหญ่ใช้ทุนของตนเอง ผลของงานวิจัยที่ได้จะนำมาใช้เอง
4) ความรู้และทักษะการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ	บริหารงานครบทั้งกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การสั่งการ และการควบคุม และมีหัวหน้าคนงานช่วยจัดการงานแทน	ไม่มีการจัดองค์การ เนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็ก และบริหารงานทุกอย่างด้วยตนเอง
5) ทักษะการตัดสินใจตามกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ	ไม่ตัดสินใจตามขั้นตอนของการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องการการแก้ไขอย่างรวดเร็ว	ไม่ตัดสินใจตามขั้นตอนของการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เนื่องจาก ปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องการการแก้ไขอย่างรวดเร็ว
6) การนำสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปมาเป็นข้อมูลในการบริหารเชิงกลยุทธ์	ปฏิบัติทุกครั้ง	ปฏิบัติทุกครั้ง
7) การบริหารการผลิตให้ได้สินค้าตามปริมาณ ลักษณะ และคุณภาพตามมาตรฐาน	บริหารโดยสั่งการกับหัวหน้างานอีกทอดหนึ่ง	บริหารด้วยตนเอง
8) การบริหารต้นทุนสินค้าให้ต่ำพอที่จะแข่งขันในตลาดได้	ปฏิบัติเป็นประจำ	ปฏิบัติเป็นประจำ
9) ความรู้และทักษะในการเลือกทำเลที่ตั้งฟาร์ม	ปฏิบัติทุกครั้ง	ปฏิบัติทุกครั้ง
10) ความรู้และทักษะในการกำหนดลูกค้าเป้าหมาย	ปฏิบัติโดยใช้ประสบการณ์เป็นหลัก ร่วมกับการวิเคราะห์ตามหลักวิชาการบ้าง	ปฏิบัติโดยใช้ประสบการณ์เป็นหลัก
11) ความรู้และทักษะด้านการกำหนดส่วนประสมทางการตลาด	กำหนดผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจำหน่าย โดยไม่กำหนดการส่งเสริมการตลาด	กำหนดผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจำหน่าย โดยไม่กำหนดการส่งเสริมการตลาด

ตาราง 20 (ต่อ)

หัวข้อการหาขีดความสามารถ	พฤติกรรมของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ	
	ประสบผลสำเร็จสูง	ประสบผลสำเร็จปานกลาง
12) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า	ให้ความสำคัญและดำเนินการเป็นประจำ	ให้ความสำคัญและดำเนินการเป็นประจำ
13) ความรู้และทักษะการวางแผนการเงิน	ใช้ข้อมูลทางการตลาดมาวิเคราะห์โดยละเอียดเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผน	ใช้ข้อมูลทางการตลาดมาวิเคราะห์อย่างคร่าวๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผน
14) การติดต่อกับสถาบันการเงิน	ติดต่อเป็นประจำ	ติดต่อเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น
15) ความรู้และทักษะด้านการบริหารเงินสด	ความคุมการใช้จ่ายให้ถูกต้อง แต่ไม่นิยมเร่งรัดลูกหนี้ให้รับชำระ	ความคุมการใช้จ่ายให้ถูกต้อง แต่ไม่นิยมเร่งรัดลูกหนี้ให้รับชำระ
16) การมีวินัยในการใช้เงิน	มีวินัยการใช้เงิน ไม่นำเงินกู้มาใช้ผิดประเภท	มีวินัยการใช้เงิน ไม่นำเงินกู้มาใช้ผิดประเภท
17) การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชี	จัดทำโดยพนักงาน	จัดทำด้วยตนเอง
18) การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชีเพื่อการการบริหาร	จัดทำสม่ำเสมอ	จัดทำเมื่อต้องการใช้

2. ช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

การศึกษาช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ เพื่อนำผลการศึกษาจากข้อสรุปที่ได้รับไปกำหนดแนวทางและเนื้อหาในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ซึ่งผู้วิจัยแบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

2.1 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

2.2 การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency)

2.3 การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency)

2.4 การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap)

โดยมีรายละเอียดผลการศึกษา ดังนี้

2.1 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการศึกษาออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การกำหนดหัวข้อขีดความสามารถ และ 2) การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ผลการศึกษาพบว่า

2.1.1 การกำหนดหัวข้อขีดความสามารถ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จ มีข้อสรุปพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำที่สามารถกำหนดเป็นหัวข้อขีดความสามารถได้ จำนวน 18 หัวข้อ จากนั้นผู้วิจัยจึงนำหัวข้อขีดความสามารถนี้มาสร้างคู่มือนิยามและกำหนดเกณฑ์ระดับขีดความสามารถต่อไป

2.1.2 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยนำหัวข้อขีดความสามารถ จำนวน 18 ข้อ ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยมาใน ข้อ 1) มากำหนดเกณฑ์ระดับขีดความสามารถในแต่ละหัวข้อออกเป็น 5 ระดับ พร้อมกับการนิยามหัวข้อขีดความสามารถในแต่ละประเด็น ตามแนวคิดของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 63) ผลจากการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1) competency dictionary ก่อนได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ

1.1) ด้านการบริหารจัดการฟาร์มทั่วไป

โดยการใช้วิธีการสังเกต การค้นคว้าหาความรู้ การวิจัยและทดลอง การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) พบว่า

1.1.1) การสังเกต

คำจำกัดความ : การใช้ความสามารถของตนสังเกตสถานการณ์ในฟาร์มสัตว์น้ำอย่างเป็นระบบ ละเอียดรอบรอบ ระมัดระวัง เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการสังเกตสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในฟาร์มได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถสังเกตและอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นในฟาร์มของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถสังเกตและอธิบายเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้นได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถสังเกต หาเหตุผล และแก้ไข ปัญหา สิ่งที่เกิดขึ้นได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาวิธีการสังเกตให้มี ประสิทธิภาพได้ด้วยตนเอง

1.1.2) การค้นคว้าหาความรู้

คำจำกัดความ: การใช้เวลาและวิธีการอย่างเหมาะสมในการหาข้อมูลจากแหล่ง ต่างๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการฟาร์มของคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการค้นคว้าหาความรู้ได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถบอกวิธีค้นคว้า และบอกแหล่ง ความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานฟาร์มของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถเขียนสรุปความรู้ที่ค้นคว้ามา ได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำข้อมูลที่หามาได้ มา ประยุกต์ในการบริหารงานฟาร์มของตน

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาวิธีการค้นคว้าหาความรู้ แบบใหม่เพื่อทำให้การค้นคว้าหาความรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.1.3) การวิจัยและทดลอง

คำจำกัดความ: การหาความรู้หรือความจริงอย่างเป็นระบบ แล้ววิเคราะห์และ ตีความความรู้หรือความจริงนั้นเพื่อนำมาพัฒนาการทำงานในฟาร์มของตน

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถสรุปผลการวิจัยและทดลองของผู้อื่นได้ว่า มีประโยชน์กับการ บริหารงานในฟาร์มของตนหรือไม่ อย่างไร

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายวิธีการวิจัยและทดลอง ได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถเป็นผู้ช่วยนักวิจัยทำการวิจัย และทดลองได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถวางแผนและปฏิบัติการวิจัย และทดลองได้ด้วยตนเอง

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถช่วยเหลือ แก้ไข และวิจารณ์ งานวิจัยของผู้อื่น ได้

1.1.4) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ

คำจำกัดความ: การบริหารงานฟาร์มของตนตามกระบวนการบริหารองค์การ อันประกอบด้วย การวางแผน การบริหารองค์การ การบริหารบุคลากร การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายความหมาย และประโยชน์ของกระบวนการบริหาร องค์การได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถกำหนดรายละเอียดของ กระบวนการบริหารองค์การของตนตามกระบวนการบริหารได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถนำรายละเอียดของ กระบวนการบริหารองค์การที่วางไว้ ไปประยุกต์ใช้กับองค์การของตนได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำวิธีการบริหารองค์การของ ผู้อื่น มาประยุกต์ใช้กับกิจการของตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถกำหนดกระบวนการบริหาร เพื่อใช้บริหารองค์การของตนได้ด้วยตนเอง

1.1.5 การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

คำจำกัดความ: การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับ ระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันทั้งฟาร์ม ที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจลงทุนหรือ การตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ในฟาร์มของตน

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการการตัดสินใจอย่างเป็นระบบได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถเขียนผังการตัดสินใจอย่างเป็น ระบบในหัวข้อที่กำหนดไว้ได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถกำหนดปัญหา หรือความจำเป็นในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในฟาร์มของตนเอง และเขียนผังการตัดสินใจอย่างเป็นระบบได้ด้วยตนเอง

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถประยุกต์กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานฟาร์มของตน

1.1.6) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อการวางแผน

เชิงกลยุทธ์

คำจำกัดความ: การนำสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการฟาร์ม อันได้แก่ การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มาเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินกิจการฟาร์มฟาร์ม

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายรายละเอียดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตามหลักวิชาการได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถอธิบายสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและวิธีการใช้ข้อมูลดังกล่าวได้เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่ได้จากการวิเคราะห์ของผู้อื่น มาใช้เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้ด้วยตนเอง และนำผลวิเคราะห์นั้นมาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.2) ด้านการบริหารการผลิต

1.2.1) การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด

คำจำกัดความ: การบริหารจัดการให้ฝ่ายผลิตสามารถผลิตสินค้าได้ตามปริมาณ ลักษณะ คุณภาพตามมาตรฐานที่ตลาดต้องการ และส่งมอบสินค้าได้ตรงตามเวลานัดหมาย

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถใช้ความรู้เพื่ออธิบายการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถปฏิบัติการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด ของผู้อื่น มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดขึ้นมาใหม่ได้

1.2.2) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

คำจำกัดความ: การบริหารการผลิตโดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมมาผลิตเพื่อให้ได้สินค้าตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนดไว้ และบริหารวัตถุดิบให้มีต้นทุนต่ำ ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยให้ต่ำพอที่จะแข่งขันในตลาดได้

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถใช้ความรู้เพื่ออธิบาย การบริหารต้นทุนสินค้าของกิจการของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถปฏิบัติการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า ได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าของผู้อื่น มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นวิธีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าขึ้นมาใหม่ได้

1.2.3) การเลือกทำเลที่ตั้งฟาร์ม

คำจำกัดความ: การเลือกสถานที่ที่จะใช้ดำเนินกิจการฟาร์มให้เหมาะสม รวมถึงการจัดผังฟาร์มให้เหมาะสมกับสภาพที่ดินเพื่อใช้ตั้งฟาร์มสัตว์น้ำ

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 มีความตระหนักถึงประโยชน์ของการเลือกทำเลที่ตั้งฟาร์ม

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายหลักการเลือกทำเลที่ตั้งฟาร์ม

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถวางแผนการเลือกทำเลที่ตั้งฟาร์มร่วมกับผู้เชี่ยวชาญได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถวางแผนการเลือกทำเลที่ตั้งฟาร์มในข้อจำกัดที่ตนมีอยู่ได้ด้วยตนเอง

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถให้ความรู้การเลือกทำเลที่ตั้งฟาร์มแก่ผู้อื่นได้

1.3) ด้านการบริหารการตลาด

1.3.1) การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย

คำจำกัดความ: การประเมิน และการเลือกกลุ่มลูกค้า ที่เหมาะสมกับทรัพยากรและความสามารถของฟาร์ม เพื่อเป็นกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดของฟาร์ม

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการกำหนดลูกค้าเป้าหมายได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถใช้ความรู้เพื่ออธิบายการกำหนดลูกค้าเป้าหมาย ของกิจการของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถนำข้อมูลจากภายนอกมา กำหนดลูกค้าเป้าหมายของตนได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถทำการวิจัยตลาดเพื่อกำหนดลูกค้าเป้าหมายของตนได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นวิธีการกำหนดลูกค้าเป้าหมาย ขึ้นใหม่ได้

1.3.2) การกำหนดส่วนประสมทางการตลาด

คำจำกัดความ: การผลิตสินค้า การตั้งราคา การเลือกช่องทางทางการตลาด และการกำหนดการส่งเสริมการตลาดให้เหมาะสมกับลูกค้าเป้าหมาย

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายความหมายและรายละเอียดของส่วนประสมทางการตลาดได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายหลักการกำหนดส่วนประสมทางการตลาดได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่ออธิบายการกำหนดส่วนประสมทางการตลาด ของกิจการของตนได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถปฏิบัติการกำหนดส่วนประสมทางการตลาด ได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นวิธีการกำหนดส่วนประสมทางการตลาด ขึ้นใหม่ได้

1.3.3) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

คำจำกัดความ: การบริหารจัดการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนมากที่สุด

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถใช้อธิบาย การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของกิจการของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถรวบรวมและประมวลความรู้ที่ได้จากกิจการอื่นมาผสมผสานกับความรู้เดิม เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นวิธีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ขึ้นใหม่ได้

1.4) ด้านการบริหารการเงิน

1.4.1) การวางแผนการเงิน

คำจำกัดความ: การจัดทำแผนทางการเงิน อันประกอบด้วยพยากรณ์กระแสเงินเข้าและออก รวมทั้งการจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการ

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการวางแผนการเงิน

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถวางแผนการเงินของกิจการของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาการวางแผนการเงินของกิจการของตนได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถรวบรวมและประมวลความรู้ที่ได้จากกิจการอื่นมาผสมผสานกับความรู้เดิม เพื่อดำเนินการวางแผนการเงินได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นการวางแผนการเงินขึ้นใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารได้

1.4.2) การติดต่อกับสถาบันการเงิน

คำจำกัดความ: การแสวงหาเงินทุนจากสถาบันการเงินที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งประกอบไปด้วย วิธีการหาข้อมูลจากสถาบันการเงินต่างๆ และวิธีการตัดสินใจเลือกสถาบันการเงินที่เหมาะสมกับกิจการมากที่สุด

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายความหมายของตลาดเงิน หลักการติดต่อ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการติดต่อสถาบันการเงินได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายขั้นตอนและเอกสารหลักฐานที่จะต้องใช้ในการติดต่อสถาบันการเงินได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถติดต่อและเจรจาต่อรองผลประโยชน์กับสถาบันการเงินได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถแก้ปัญหาได้เมื่อมีปัญหในการติดต่อกับตลาดเงิน

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถแนะนำและช่วยเหลือผู้อื่นในการติดต่อกับสถาบันการเงินได้

1.4.3) การบริหารเงินสด

คำจำกัดความ: การบริหารจัดการเงินสดในมือ โดยการกำหนดระดับเงินสดในมือให้เหมาะสม การควบคุมไม่ให้เงินสดในมือมากหรือน้อยเกินกำหนด การป้องกันมิให้เกิดการทุจริต และการนำเงินสดที่เหลือไปลงทุนต่อ

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการบริหารเงินสดเงินสดได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถบริหารเงินสดในกิจการของตนเองได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาการบริหารเงินสดของกิจการของตนเองได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถรวบรวมและประมวลความรู้ที่ได้จากกิจการอื่นมาผสมผสานกับความรู้เดิม บริหารเงินสดได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นการบริหารเงินสดขึ้นใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารได้

1.4.4) การมีวินัยในการใช้เงิน

คำจำกัดความ: การใช้เงินที่มีอยู่ ทั้งที่ได้มาจากทุนของตนเองหรือเงินทุนที่ได้จากการกู้ยืมอย่างมีเหตุผล ตามแผนที่วางไว้

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 มีความตระหนักถึงประโยชน์ของการมีวินัยในการใช้เงิน

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายหลักมีวินัยในการใช้เงิน

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถกำหนดวินัยในการใช้เงินตามสภาพแวดล้อมและความสามารถของตนเองได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถปฏิบัติตามหลักวินัยของการใช้เงินได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถแนะนำและจูงใจให้ผู้อื่นมีวินัยในการใช้เงิน

1.5) ด้านการบริหารการบัญชี

1.5.1) การจัดทำและวิเคราะห์บัญชีการเงิน

คำจำกัดความ: การบันทึก แยกแยะ และสรุปตัวเลขทางการเงิน ให้เป็นงบการเงิน เพื่อใช้อธิบายฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายความหมายและประโยชน์ของการจัดทำบัญชีได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายหลักการจัดทำและวิเคราะห์บัญชีการเงิน

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถจัดทำบัญชีการเงินได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงินได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถวางระบบบัญชีการเงินได้

1.5.2) การจัดทำและวิเคราะห์บัญชีเพื่อการบริหาร

คำจำกัดความ: การนำข้อมูลทางการเงินที่กิจการมีอยู่ มาจัดทำให้เป็นอัตราส่วนทางการเงิน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจวางแผน และการควบคุมการปฏิบัติงานในฟาร์ม

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถบอกถึงประโยชน์ของการจัดทำบัญชีเพื่อการบริหารได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถคำนวณอัตราส่วนทางการเงินตามที่กำหนดได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินตามที่กำหนดได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเองได้ว่า กิจการของตนควรใช้อัตราส่วนใด และสามารถคำนวณและวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานของตน

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถแนะนำและควบคุมให้พนักงานจัดทำบัญชีเพื่อการบริหาร และช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ผลจากการศึกษาวิจัยสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำแล้ว จำนวน 18 หัวข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency) ในส่วนที่ 2 ต่อไป

2.2 การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency)

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดหัวข้อขีดความสามารถและทำการสร้างคู่มือนิยามพร้อมกำหนดเกณฑ์ระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) แล้ว ขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยได้กำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งเป็นการกำหนดระดับขีดความสามารถที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรมี โดยการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (competency base interview) และนำขีดความสามารถที่คาดหวังที่สรุปได้มาเป็นเป้าหมายของการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำต่อไป ผลการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวังและการประเมินหัวข้อขีดความสามารถ

ผู้วิจัยนำหัวข้อขีดความสามารถที่ได้ค้นพบจากการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) มีจำนวน 18 หัวข้อ ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินหัวข้อขีดความสามารถตามแนวคิดของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 70) ขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินหัวข้อขีดความสามารถดังกล่าวว่ามีความจำเป็นต่อการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำหรือไม่ โดยใช้สถานการณ์ของธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ ปัญหาการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ความต้องการพัฒนาของผู้ประกอบการในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย และลักษณะของขีดความสามารถของผู้ประสบความสำเร็จเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะให้ความเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถแต่ละหัวข้อว่ามีความจำเป็นหรือไม่ เมื่อได้ข้อสรุปหัวข้อที่จะพัฒนาแล้ว จึงหัวข้อขีดความสามารถดังกล่าวไปกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวังโดยให้ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นว่าคุณประกอบการควรมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ การดำเนินการดังกล่าวทำให้ได้หัวข้อขีดความสามารถที่ต้องนำไปพัฒนาจำนวน 8 หัวข้อ คือ 1) การสังเกต 2) การค้นคว้าหาความรู้ 3) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ 4) การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด 5) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า 6) การวางแผนการเงิน 7) การติดต่อกับสถาบันการเงิน และ 8) การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชี ตามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมินหัวข้อทั้ง 8 ข้อว่ามีความจำเป็นในการบริหารงานฟาร์มสัตว์น้ำและทำการประเมินระดับขีดความสามารถที่คาดหวังในแต่ละหัวข้อ ปรากฏผลว่า ค่าฐานนิยมของผู้เชี่ยวชาญที่ต้องการให้ผู้ประกอบการฟาร์มมีระดับขีดความสามารถที่คาดหวังใน

ระดับ 4 และ 5 ตามคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่ได้กำหนดไว้ ดังแสดงตามตาราง 21

ตาราง 21 การประเมินหัวข้อขีดความสามารถและการกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง

หัวข้อขีดความสามารถ	ความจำเป็นต่อการบริหารงาน ฟาร์มสัตว์น้ำ				ระดับที่ คาดหวัง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	คะแนน	ฐานนิยม
1. การสังเกต	3	0	0	3	4
2. การค้นคว้าหาความรู้	3	0	0	3	4
3. การวิจัยและทดลอง	1	0	2	-1	0
4. การบริหารงานตามกระบวนการบริหาร องค์การ	3	0	0	3	4
5. การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ	0	2	1	-1	0
6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	0	2	1	-1	0
7. การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการ ของตลาด	3	0	0	3	4
8. การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า	3	0	0	3	4
9. การเลือกทำเลที่ตั้งฟาร์ม	2	0	1	1	0
10. การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย	0	1	2	-2	0
11. การกำหนดส่วนประสมทางการตลาด	1	0	2	-1	0
12. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า	1	1	1	0	0
13. การวางแผนการเงิน	3	0	0	3	4
14. การติดต่อกับสถาบันการเงิน	3	0	0	3	4
15. การบริหารเงินสด	2	1	0	2	0
16. การมีวินัยในการใช้เงิน	1	2	0	1	0
17. การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี	3	1	0	3	4
18. การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชีเพื่อการ บริหาร	0	0	3	0	0

ผลการศึกษาจากตาราง 21 พบว่า หัวข้อขีดความสามารถที่ได้ค้นพบจากการวิเคราะห์เนื้อหา จำนวน 18 หัวข้อ เมื่อนำมาสัมภาษณ์กับผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินหัวข้อขีดความสามารถและหาความจำเป็นว่าหัวข้อขีดความสามารถดังกล่าวนั้นมีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำหรือไม่ อย่างไร โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นร่วมกันว่าหัวข้อขีดความสามารถที่ต้องนำไปพัฒนาเพียง จำนวน 8 หัวข้อเท่านั้นเนื่องจากหัวข้อดังกล่าวตรงกับขีดความสามารถที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพสัตว์น้ำมี และการพัฒนาหัวข้อดังกล่าวสอดคล้องกับสถานการณ์และปัญหาในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน อีกทั้งยังเป็นหัวข้อที่ต้องการของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถขึ้นใหม่ จำนวน 8 หัวข้อ ซึ่งสอดคล้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูล (collect data) จากผู้เชี่ยวชาญ (expert panels) ตามข้อเสนอการออกแบบขีดความสามารถของ Spencer and Spencer (1993: 93-113) โดยทำการศึกษากับผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญรู้เรื่องงานเป็นอย่างดี มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ วิธีการประเมิน ตัวแปร รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเรื่องการสนับสนุนด้านการศึกษาเรียนรู้ในประเด็นหัวข้อต่างๆ ดังแสดงตามรายละเอียด ดังนี้

2.2.2 คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่ใช้ในการพัฒนา

1) การสังเกต

คำจำกัดความ: การใช้ความสามารถของตน สังเกตสถานการณ์ในฟาร์มสัตว์น้ำให้ครอบคลุมในสิ่งที่จำเป็น มีความละเอียดรอบรอบ และระมัดระวัง เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการฟาร์มให้ดีขึ้น

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการสังเกตสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในฟาร์มได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถสังเกตและอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นในฟาร์มของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถอธิบายสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้นได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถตั้งประเด็นการแก้ไขปัญหาสิ่งที่เกิดขึ้นได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาวิธีการสังเกตให้มีประสิทธิภาพพร้อมวางแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อป้องกันปัญหาและพัฒนาการบริหารจัดการฟาร์มได้ด้วยตนเอง

2) การค้นคว้าหาความรู้

คำจำกัดความ: การพยายามแสวงหาข้อมูลความรู้จากแหล่งต่างๆ ด้วยแนวทางและวิธีการที่หลากหลาย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการฟาร์มของตน

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการค้นคว้าหาความรู้ได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถบอกวิธีค้นคว้า และบอกแหล่งความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานฟาร์มของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถเขียนสรุปความรู้ที่ค้นคว้ามาได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำข้อมูลที่หามาได้ มาวิเคราะห์และประยุกต์ในการบริหารงานฟาร์มของตน

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาวิธีการค้นคว้าหาความรู้ แบบใหม่เพื่อทำให้การค้นคว้าหาความรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ

คำจำกัดความ: การบริหารงานฟาร์มของตนตามกระบวนการบริหารองค์การ อันประกอบด้วยการวางแผน การบริหารองค์การ การบริหารบุคลากร การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายความหมาย และประโยชน์ของกระบวนการบริหารองค์การได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นตอนได้อย่างบูรณาการ

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถนำรายละเอียดของกระบวนการบริหารองค์การที่วางไว้ ไปประยุกต์ใช้กับองค์การของตนได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำวิธีการบริหารองค์การของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้กับกิจการของตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถกำหนดกระบวนการบริหารเพื่อใช้บริหารองค์การของตนได้ด้วยตนเอง

4) การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด

คำจำกัดความ: การบริหารจัดการให้ฝ่ายผลิตสามารถผลิตสินค้าได้ตามปริมาณ ลักษณะ คุณภาพตามมาตรฐานที่ตลาดต้องการ และส่งมอบสินค้าได้ตรงตามเวลานัดหมาย

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถประยุกต์ความรู้เพื่ออธิบายการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถปฏิบัติการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดขึ้นใหม่ได้

5) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

คำจำกัดความ: การบริหารการผลิตโดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมมาผลิตเพื่อให้ได้สินค้าตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนดไว้ และบริหารวัตถุดิบให้มีต้นทุนต่ำ ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยให้ต่ำพอที่จะแข่งขันในตลาดได้

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถประยุกต์ความรู้เพื่ออธิบายการบริหารต้นทุนสินค้าของกิจการของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถปฏิบัติการบริหารต้นทุน วัสดุคิบและต้นทุนสินค้า ได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำวิธีการบริหารการผลิต สินค้าตามความต้องการของตลาดของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตน ได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นวิธีการบริหารต้นทุน วัสดุคิบและต้นทุนสินค้าขึ้นใหม่ได้

6) การวางแผนการเงิน

คำจำกัดความ: การจัดทำแผนทางการเงิน อันประกอบด้วยพยากรณ์กระแสเงิน เข้าและออก รวมทั้งการจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการ

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการวางแผนการเงินได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถวางแผนการเงินของกิจการ ของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาการ วางแผนการเงินของกิจการของตนได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถรวบรวมและประมวลความรู้ที่ ได้จากกิจการอื่นมาผสมผสานกับความรู้เดิม เพื่อดำเนินการวางแผนการเงินได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นการวางแผนการเงินขึ้น ใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารได้

7) การติดต่อกับสถาบันการเงิน

คำจำกัดความ: การหาเงินทุนจากสถาบันการเงินที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งประกอบไปด้วย วิธีการหาข้อมูลจากสถาบันการเงินต่างๆ และวิธีการตัดสินใจเลือกสถาบันการเงินที่เหมาะสม กับกิจการมากที่สุด

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายความหมายของตลาดเงิน หลักการติดต่อ และประโยชน์ ที่จะได้รับจากการติดต่อสถาบันการเงินได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายขั้นตอนและเอกสารหลักฐานที่จะต้องใช้ในการติดต่อสถาบันการเงินได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถติดต่อและเจรจาต่อรองผลประโยชน์กับสถาบันการเงินได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาในการติดต่อกับสถาบันการเงินได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถแนะนำและช่วยเหลือผู้อื่นในการติดต่อกับสถาบันการเงินได้

8) การจัดทำและวิเคราะห์บัญชีการเงิน

คำจำกัดความ: การบันทึก แยกแยะ และสรุปตัวเลขทางการเงิน ให้เป็นงบการเงินเพื่อใช้อธิบายฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายความหมายและประโยชน์ของการจัดทำบัญชีได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถบันทึกบัญชีได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถจัดทำงบการเงินได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงินได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถวางระบบบัญชีการเงินได้

จากผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า หัวข้อขีดความสามารถที่กำหนดในครั้งแรกมีจำนวนทั้งหมด 18 หัวข้อ เมื่อนำหัวข้อขีดความสามารถดังกล่าวให้ผู้เชี่ยวชาญ ประเมินความเหมาะสมของหัวข้อขีดความสามารถที่ควรพัฒนา และกำหนดระดับขีดความสามารถที่คาดหวังนั้นพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการอยู่จำนวน 8 หัวข้อ เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าช่องว่างขีดความสามารถดังกล่าว ต้องถูกกำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาขีดความสามารถให้เพิ่มขึ้นตามแนวคิดของ Shandler (2000: 173) ทั้งนี้เพื่อส่งผลให้ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำได้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาและยั่งยืนในการประกอบกิจการฟาร์มสัตว์น้ำ

2.2.3 ระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง

จากผลการศึกษาพบว่า หัวข้อขีดความสามารถที่ค้นพบจากช่องว่างขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ต้องนำไปพัฒนาเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว และให้ผู้ประกอบการมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น มีพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแนวคิดของ Rylatt and Lohan (1995: 59) โดยหัวข้อที่ต้องพัฒนามีทั้งสิ้น จำนวน 8 หัวข้อ และผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดระดับขีดความสามารถที่คาดหวังไว้อยู่ในระดับ 4 จำนวน 8 ข้อ ซึ่งการกำหนดระดับขีดความสามารถที่คาดหวังดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ในการกำหนดระดับในการพัฒนาเพื่อลดช่องว่างขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำต่อไป ดังแสดงตามตาราง 22

ตาราง 22 ระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง

ขีดความสามารถ	ความถี่ของการกำหนดระดับขีดความสามารถที่คาดหวังจากผู้ทรงคุณวุฒิ		ระดับขีดความสามารถที่กำหนด
	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5	
1. การสังเกต	2	1	4
2. การค้นคว้าหาความรู้	2	1	4
3. การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ	3	0	4
4. การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด	2	1	4
5. การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า	2	1	4
6. การวางแผนการเงิน	2	1	4
7. การติดต่อกับสถาบันการเงิน	2	1	4
8. การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี	2	1	4

2.3 การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency)

เมื่อได้ดำเนินการประเมินหัวข้อขีดความสามารถและได้กำหนดขีดความสามารถที่คาดหวังจากผู้เชี่ยวชาญ มีจำนวนหัวข้อขีดความสามารถที่ต้องนำไปพัฒนา 8 หัวข้อนั้น ผู้วิจัยได้นำหัวข้อดังกล่าวไปประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency) ของผู้ประกอบการ

ฟาร์มสัตว์น้ำ โดยใช้แบบประเมินขีดความสามารถตามแนวคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกการนำเสนอออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถ และ 2) การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1 การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถ

การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำก่อนการพัฒนา พบว่า หัวข้อขีดความสามารถจำนวน 8 หัวข้อ พบว่า ผลการประเมินข้อมูลด้านการสังเกตอยู่ในระดับ 4 ซึ่งถือว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถในด้านการสังเกตอยู่ในระดับสูง แต่หัวข้อที่เหลืออีกจำนวน 7 หัวข้อ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำยังคงมีช่องว่างขีดความสามารถที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา จากผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีระดับขีดความสามารถสูงเพียงหัวข้อเดียว คือ การสังเกต ส่วนหัวข้อขีดความสามารถอีกจำนวน 7 หัวข้อ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้นเนื่องจากระดับขีดความสามารถในปัจจุบันแตกต่างจากระดับขีดความสามารถที่ต้องการ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 167-169) เป็นที่น่าสังเกตว่า หัวข้อการบริหารงานตามกระบวนการบริหารจัดการขีดความสามารถของผู้ประกอบการอยู่ในระดับต่ำมาก คือ อยู่ระดับ 0 จำนวนถึง 13 ราย ดังนั้น จึงควรเน้นการพัฒนาที่หัวข้อการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การเกี่ยวกับการวางแผน การบริหารองค์การ การบริหารบุคลากร การสั่งการและการควบคุมให้มากที่สุด ทั้งนี้ หลักการบริหารจัดการนับเป็นขีดความสามารถที่สำคัญที่ส่งผลให้การประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำสามารถดำเนินกิจการได้อย่างอยู่รอดและยั่งยืน ดังแสดงตามตาราง 23

ตาราง 23 จำนวนผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการแบ่งตามระดับขีดความสามารถ

ขีดความสามารถ	จำนวนผู้ประกอบการแบ่งตามระดับขีดความสามารถก่อนการพัฒนา (ราย)						รวม
	ระดับ 0	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	
	0	1	2	3	4	5	รวม
1. การสังเกต	0	0	0	0	18	12	30
2. การค้นคว้าหาความรู้	0	4	9	6	7	4	30
3. การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์กร	13	6	9	2	0	0	30
4. การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด	0	0	11	13	6	0	30
5. การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า	0	0	8	15	7	0	30
6. การวางแผนการเงิน	9	10	8	2	1	0	30
7. การติดต่อกับสถาบันการเงิน	6	11	7	4	2	0	30
8. การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี	4	18	4	3	1	0	30

หมายเหตุ : ระดับ 0-5 หมายถึง ระดับการประเมินขีดความสามารถตามแนวคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ ซึ่งระดับ 0 หมายถึง ไม่มีขีดความสามารถ, ระดับ 1-5 หมายถึง ระดับขีดความสามารถเรียงจากน้อยไปหามาก

2.3.2 การประเมินขีดความสามารถปัจจุบันเป็นรายบุคคล

การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคลใน 8 หัวข้อ ของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการก่อนการพัฒนาจำนวน 30 ราย ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้สถิติฐานนิยม (mode) เข้ามาช่วยในการศึกษา ซึ่งค่าฐานนิยมเป็นค่าที่ได้จากการหาค่าของข้อมูลระดับขีดความสามารถที่ผู้ประกอบการฟาร์มทำได้ ซึ่งมีค่าระดับที่ซ้ำกันมากที่สุดของข้อมูลชุดหนึ่งๆ ซึ่งค่าที่ได้รับอาจจะมีค่าฐานนิยมได้มากกว่า 1 ค่า ซึ่งค่าฐานนิยมดังกล่าวเป็นค่าที่เหมาะสมที่ผู้วิจัยใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับที่มีค่าซ้ำกันมากที่สุด ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่มีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับ 0-3 ซึ่งถือว่าขีดความสามารถอยู่ในระดับต่ำ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับขีดความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งอยู่ในระดับ 4 ดังแสดงตามตาราง 24

ตาราง 24 ผลการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคล

รหัส	การ สังเกต	การ ค้นคว้า หา ความรู้	การบริหารงาน ตาม กระบวนการ บริหารองค์การ	การบริหารการ ผลิตสินค้าตาม ความต้องการ ของตลาด	การบริหาร ต้นทุน วัตถุดิบ และต้นทุน สินค้า	การวาง แผน การเงิน	การติดต่อ กับสถาบัน การเงิน	การจัดทำ และ วิเคราะห์ บัญชี	ค่าฐาน นิยมราย บุคคล
001	5	4	1	4	3	1	4	3	4
002	4	4	2	4	3	2	2	4	4
003	4	3	0	3	2	1	1	1	1
004	4	3	0	2	2	1	1	1	1
005	5	2	3	2	3	2	1	1	2
006	4	4	1	3	4	1	0	1	1,4
007	5	2	2	3	2	2	2	1	2
008	5	3	0	3	2	0	0	1	0
009	4	5	0	2	2	0	1	2	2
010	5	4	1	3	3	1	1	1	1
011	4	2	1	2	3	1	0	1	1
012	4	3	0	2	3	1	1	1	1
013	5	4	2	3	3	2	2	2	2
014	4	2	0	4	4	4	4	3	4
015	4	4	1	3	4	3	3	1	3,4
016	4	3	0	2	3	2	2	1	2
017	5	3	2	4	2	0	1	2	2
018	4	1	0	3	2	0	1	1	1
019	4	2	0	2	4	0	0	1	0
020	5	1	2	2	2	0	0	1	2
021	5	2	2	3	4	1	0	0	0,2
022	4	2	1	2	3	1	1	1	1
023	4	2	0	2	3	0	1	1	0,1,2
024	5	1	2	3	3	0	1	1	1
025	4	1	0	3	3	0	2	0	0

ตาราง 24 (ต่อ)

รหัส	การ สังเกต	การ ค้นคว้า หา ความรู้	การ บริหารงาน ตาม กระบวนการ บริหาร องค์การ	การบริหาร การผลิตสินค้า ตามความ ต้องการของ ตลาด	การบริหาร ต้นทุน วัตถุดิบและ ต้นทุนสินค้า	การวาง แผน การเงิน	การ ติดต่อกับ สถาบัน การเงิน	การ จัดทำ และ วิเคราะห์ บัญชี	ค่านิยม ราย บุคคล
026	4	4	0	3	4	2	3	0	4
027	4	2	2	2	3	2	2	3	2
028	5	5	3	4	3	3	3	2	3
029	4	5	0	3	4	1	3	1	1,3,4
030	5	5	2	4	3	2	2	0	2
ฐาน นิย ม ราย หัวข้อ	4	2	0	3	3	1	1	1	

2.3.3 การประเมินขีดความสามารถปัจจุบันจัดกลุ่มข้อมูลตามค่านิยมรายบุคคล จากผลการศึกษาในตาราง 25 ผู้วิจัยได้นำค่านิยมรายบุคคลมาแยกพิจารณาเฉพาะ ค่านิยมรายบุคคล ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่มีระดับ ขีดความสามารถต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง คิดเป็นร้อยละ 81.08 และมีผู้ประกอบการ ฟาร์มสัตว์น้ำที่มีระดับขีดความสามารถเท่ากับระดับความสามารถที่คาดหวัง จำนวน 7 ราย คิดเป็น ร้อยละ 18.92 จะเห็นได้ว่า เมื่อประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคล ผู้ประกอบการ ฟาร์มส่วนใหญ่มีระดับขีดความสามารถต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง จึงจำเป็นต้องที่ ผู้ประกอบการฟาร์มต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถอย่างจริงจัง

หากพิจารณาขีดความสามารถตามรายหัวข้อตามตารางข้างต้นจะพบว่า หัวข้อการ สังเกตมีค่านิยมขีดความสามารถ เท่ากับ 4 หมายถึง ผู้ประกอบการฟาร์มมีความสามารถในการ สังเกตและอธิบายสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้นและสามารถตั้งประเด็นการแก้ไขปัญหาสิ่งที่เกิดขึ้นได้ แสดงว่าผู้ประกอบการมีขีดความสามารถด้านการสังเกตอยู่ในระดับสูงเท่ากับระดับขีด ความสามารถที่คาดหวัง

ผลการศึกษาข้างชี้ให้เห็นว่า หัวข้อการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของ ตลาดและหัวข้อการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า มีค่านิยมขีดความสามารถ เท่ากับ 3 หมายถึง การมีความสามารถในการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้และ

สามารถปฏิบัติการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าได้ แสดงว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ มีขีดความสามารถอยู่ในระดับต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง คือ ระดับความคาดหวัง ระดับ 4 ซึ่งผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำต้องสามารถประยุกต์การผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด ประยุกต์วิธีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้ามาใช้กับงานในกิจการของตนได้

สำหรับหัวข้อการค้นคว้าหาความรู้ มีค่าฐานนิยมขีดความสามารถ เท่ากับ 2 หมายถึง การมีความสามารถบอกรู้สึกค้นคว้าและบอกแหล่งความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานฟาร์มของตนได้ แสดงว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถด้านการค้นคว้าหาความรู้ อยู่ในระดับต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง คือ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำต้องสามารถนำข้อมูลที่หามาได้มาวิเคราะห์และประยุกต์ในการบริหารงานฟาร์มของตนได้

หัวข้อการวางแผนการเงิน หัวข้อการติดต่อกับสถาบันการเงินและหัวข้อการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี มีค่าฐานนิยมขีดความสามารถ เท่ากับ 1 ซึ่งหมายถึง การมีความสามารถเพียงการอธิบายหลักการวางแผนการเงินได้ อธิบายความหมายของตลาดเงิน การติดต่อกับการใช้ประโยชน์ที่จะได้รับจากการติดต่อกับสถาบันการเงินได้และสามารถอธิบายความหมายและประโยชน์ของการจัดทำบัญชีได้ ซึ่งแสดงว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถในด้านดังกล่าวค่อนข้างต่ำ ซึ่งมีค่าต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง คือ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำต้องสามารถรวบรวมและประมวลความรู้ที่ได้จากกิจการอื่นมาผสมผสานกับความรู้เดิม เพื่อดำเนินการวางแผนการเงินได้ ต้องสามารถแก้ปัญหาเมื่อประสบกับปัญหาในการติดต่อกับสถาบันการเงินได้และต้องสามารถจัดทำงบการเงินพร้อมกับสามารถวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงินได้

หัวข้อการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ มีค่าฐานนิยมขีดความสามารถ เท่ากับ 0 ซึ่งหมายถึง การไม่ทราบถึงการบริหารงานฟาร์มตามกระบวนการบริหารองค์การ อันประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคลากร สั่งการและการควบคุม ซึ่งแสดงว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำไม่มีขีดความสามารถในการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ ซึ่งมีค่าต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวังไว้มากที่สุด คือ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำต้องสามารถนำวิธีการบริหารองค์การของผู้ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้กับกิจการของตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า ผลการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันก่อนการพัฒนา นั้นสามารถแบ่งแยกผลการประเมินได้เป็น 2 ประเด็น ดังนี้ 1) ผลการประเมินขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อที่ต้องการ จำนวน 8 หัวข้อ พบว่า มีเพียงหัวข้อเดียวที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถเท่ากับระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง คือ หัวข้อการสังเกต เนื่องจากการสังเกตเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้ประกอบการต้องใช้อยู่เป็นประจำทุกวัน เช่น การสังเกตความเหมาะสมของ

ปริมาณน้ำและคุณภาพน้ำในบ่อ การสังเกตการณ์เจริญเติบโตของปลาในบ่อ รวมถึงการสังเกตความต้องการของผู้บริโภคเกี่ยวกับ ชนิด ขนาด น้ำหนักผลผลิตและราคาที่สามารถมีกำลังซื้อได้ ซึ่งอาจสรุปได้ว่า การสังเกตจึงเป็นพื้นฐานที่จำเป็นในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ เพราะหากผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำขาดทักษะในการสังเกตในรายละเอียดข้างต้น ย่อมทำให้ประสบปัญหานานับประการ เช่น น้ำเน่าเสีย ปลาไม่เจริญเติบโต ไม่ทราบแหล่งจำหน่าย ส่วนหัวข้อที่ต้องการพัฒนาอื่นๆอีก จำนวน 7 หัวข้อนั้น พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาขีดความสามารถตามหัวข้อที่ค้นพบดังกล่าว 2) ผลการประเมินขีดความสามารถเป็น จำนวน 30 ราย พบว่า ผู้ประกอบการ ร้อยละ 18.92 มีขีดความสามารถอยู่ในระดับ 4 ตรงกับระดับที่คาดหวังและผู้ประกอบการฟาร์มที่มีขีดความสามารถต่ำกว่าระดับที่คาดหวังมีอยู่สูงถึง ร้อยละ 81.08 และสังเกตเห็นได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่มีขีดความสามารถในปัจจุบันในหัวข้อขีดความสามารถการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การอยู่ในระดับ 0 ซึ่งถือว่าเป็นระดับต่ำมากที่สุด จำนวน 13 ราย ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถตามที่คาดหวังและธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำมีความอยู่รอดและยั่งยืน ดังแสดงตามตาราง 25

ตาราง 25 ผลการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน จัดกลุ่มข้อมูลตามค่าฐานนิยมรายบุคคล

ระดับขีดความสามารถ (ค่าฐานนิยม)	ความถี่ (ราย)	ร้อยละ
4	7	18.92
3	3	8.11
2	11	29.73
1	11	29.73
0	5	13.51
รวม	37	100.00

หมายเหตุ : ค่าฐานนิยมของระดับขีดความสามารถ มีค่าได้มากกว่า 1 ค่า

2.4 การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap)

ในการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อหาช่องว่างของขีดความสามารถ (competency gap analysis) ของผู้ประกอบการแต่ละรายและในแต่ละหัวข้อขีดความสามารถ ซึ่งเป็นการหาความแตกต่างระหว่างความสามารถในการทำงานปัจจุบัน (actual competency) หรือระดับพฤติกรรมในปัจจุบันกับความสามารถในการทำงานที่คาดหวัง (expected competency) หรือระดับพฤติกรรมที่

คาดหวัง โดยการหาช่องว่างของความสามารถ หาได้จากสูตรคำนวณ ดังนี้ (ธีรพงศ์ ธีรศักดิ์, 2550: 117)

ช่องว่างขีดความสามารถ = ระดับพฤติกรรมในปัจจุบัน – ระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
ซึ่งผลการศึกษามีดังต่อไปนี้

2.4.1 การประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่ จำนวน 30 ราย ไม่มีช่องว่างขีดความสามารถในด้านการสังเกต และพบว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่ จำนวน 13 ราย ที่มีช่องว่างขีดความสามารถมากที่สุด อยู่ในระดับ -4 ในหัวข้อการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ ดังแสดงตามตาราง 26

ตาราง 26 ผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายบุคคล

รหัส	การสังเกต	การค้นคว้าหาความรู้		การบริหารงานตามกระบวนการบริหารจัดการ		การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด		การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า		การวางแผนการเงิน		การติดต่อกับสถาบันการเงิน		การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี		ค่าฐานนิยม			
		รูปร่าง	เนื้อหา	รูปร่าง	เนื้อหา	รูปร่าง	เนื้อหา	รูปร่าง	เนื้อหา	รูปร่าง	เนื้อหา	รูปร่าง	เนื้อหา	รูปร่าง	เนื้อหา				
001	5	4	0	4	4	0	4	4	0	3	4	4	4	0	3	4	4	-1	0
002	4	4	0	4	4	0	4	4	0	3	4	4	4	-2	4	4	4	0	0
003	4	4	0	3	4	-1	4	3	4	2	4	4	4	-3	1	4	4	-3	-3
004	4	4	0	3	4	-1	4	2	4	2	4	4	4	-3	1	4	4	-3	-3
005	5	4	0	2	4	-2	4	2	4	3	4	4	4	-2	1	4	4	-3	-2
006	4	4	0	4	4	0	4	3	4	4	4	4	4	-3	0	4	4	-3	0,-3
007	5	4	0	2	4	-2	4	3	4	2	4	4	4	-2	2	4	4	-3	-2
008	5	4	0	3	4	-1	4	3	4	2	4	4	4	-4	0	4	4	-3	-4
009	4	4	0	5	4	0	4	2	4	2	4	4	4	-4	1	4	4	-2	-2
010	5	4	0	4	4	0	4	3	4	3	4	4	4	-3	1	4	4	-3	-3
011	4	4	0	2	4	-2	4	2	4	3	4	4	4	-3	0	4	4	-3	-3
012	4	4	0	3	4	-1	4	2	4	2	4	4	4	-3	1	4	4	-3	-3

ตาราง 26 (ต่อ)

รหัส	การสังเกต		การค้นคว้าหาความรู้		การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ		การบริหารการผลิิตสินค้าตามความต้องการของตลาด		การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า		การวางแผนการเงิน		การติดต่อกับสถาบันการเงิน		การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี		ค่าฐานนิยม			
	ข้อตกลง	ข้อว่าง	ข้อตกลง	ข้อว่าง	ข้อตกลง	ข้อว่าง	ข้อตกลง	ข้อว่าง	ข้อตกลง	ข้อว่าง	ข้อตกลง	ข้อว่าง	ข้อตกลง	ข้อว่าง	ข้อตกลง	ข้อว่าง				
013	5	4	4	0	4	4	3	4	4	-1	3	4	4	4	2	4	4	4	-2	-2
014	4	4	0	2	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0
015	4	4	4	0	4	4	3	4	4	-1	4	4	4	3	4	4	4	1	4	0,-1
016	4	4	0	3	4	4	2	4	4	-2	3	4	4	2	4	4	4	1	4	-2
017	5	4	0	3	4	4	4	4	4	0	2	4	4	1	4	4	4	2	4	-2
018	4	4	0	1	4	4	3	4	4	-1	2	4	4	1	4	4	4	1	4	-3
019	4	4	0	2	4	4	2	4	4	-2	4	4	4	0	4	4	4	1	4	-4
020	5	4	0	1	4	4	2	4	4	-2	2	4	4	0	4	4	4	1	4	-2
021	5	4	0	2	4	4	3	4	4	-1	4	4	4	0	4	4	4	0	4	0,-2,-4
022	4	4	0	2	4	4	2	4	4	-2	3	4	4	1	4	4	4	1	4	-3

ตาราง 26 (ต่อ)

รหัส	การสังเกต	การค้นคว้าหาความรู้		การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ		การบริหารการผลิตรายสินค้าตามความต้องการของตลาด		การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า		การวางแผนการเงิน		การติดต่อกับสถาบันการเงิน		การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี		ค่าฐานนิยม
		ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	
023	4 4 0	2 4	-2 4	0 4	-4 4	2 4	4 4	3 4	-1 4	0 4	-4 4	1 4	-3 4	1 4	-3 4	-2,-3,-4
024	4 4 0	1 4	-3 4	2 4	-2 4	3 4	4 4	3 4	-1 4	0 4	-4 4	1 4	-3 4	1 4	-3 4	-3
025	4 4 0	1 4	-3 4	0 4	-4 4	3 4	4 4	3 4	-1 4	0 4	-4 4	2 4	-2 4	0 4	-4 4	-4
026	4 4 0	4 4	0 4	0 4	-4 4	3 4	4 4	4 4	0 4	2 4	-2 4	3 4	-1 4	0 4	-4 4	0
027	4 4 0	2 4	-2 4	2 4	-2 4	2 4	4 4	3 4	-1 4	2 4	-2 4	2 4	-2 4	3 4	-1 4	-2
028	5 4 0	5 4	0 4	3 4	-1 4	4 4	4 4	3 4	-1 4	3 4	-1 4	3 4	-1 4	2 4	-2 4	-1
029	4 4 0	5 4	0 4	0 4	-4 4	3 4	4 4	4 4	0 4	1 4	-3 4	3 4	-1 4	1 4	-3 4	0
030	5 4 0	5 4	0 4	2 4	-2 4	4 4	4 4	3 4	-1 4	2 4	-2 4	2 4	-2 4	0 4	-4 4	0,-2

2.4.2 การประเมินช่องว่างขีดความสามารถในปัจจุบัน จัดกลุ่มข้อมูลตามค่าฐานนิยมรายบุคคล

จากผลการศึกษาดารง 27 ซึ่งให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่มีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ในระดับ -1 ถึง -4 ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้สถิติฐานนิยม (mode) เข้ามาช่วยในการศึกษาซึ่งค่าฐานนิยมเป็นค่าที่ได้จากการหาค่าของข้อมูลระดับขีดความสามารถที่ผู้ประกอบการฟาร์มทำได้ ซึ่งมีค่าระดับที่ซ้ำกันมากที่สุดของข้อมูลชุดหนึ่งๆ ซึ่งค่าที่ได้รับอาจจะมีความหมายได้มากกว่า 1 ค่า ซึ่งค่าฐานนิยมดังกล่าวจึงเป็นค่าที่เหมาะสมที่ผู้วิจัยใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับที่มีค่าซ้ำกันมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำค่าฐานนิยมรายบุคคลจากตารางข้างต้น มาแยกพิจารณาเฉพาะค่าฐานนิยมรายบุคคล จากการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคลตาม ผลการศึกษา ซึ่งให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่มีระดับขีดความสามารถต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง อยู่ในระดับ -1 ถึง -4 สูง คิดเป็นร้อยละ 75.67 และผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีระดับขีดความสามารถเท่ากับระดับความสามารถที่คาดหวัง อยู่จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.45 ดังนั้นจะเห็นได้ว่า เมื่อทำการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคล ผู้ประกอบการฟาร์มส่วนใหญ่มีระดับขีดความสามารถต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการฟาร์มต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถอย่างจริงจัง

แม้ว่าขีดความสามารถรายบุคคล โดยภาพรวม(ตามค่าฐานนิยม)จะไม่มีช่องว่างขีดความสามารถ คือมีค่า เท่ากับ 0 จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.33 แต่ในทางปฏิบัติยังต้องคำนึงถึงหรือพิจารณาขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อประกอบด้วย เพราะว่าไม่มีผู้ประกอบการรายใดที่ไม่มีช่องว่างขีดความสามารถทุกหัวข้อ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาในหัวข้อต่างๆ ตามที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนดและคาดหวังไว้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถครบถ้วนทุกหัวข้อการพัฒนาและครบถ้วนทุกภาคส่วน ดังแสดงตามตาราง 27

ตาราง 27 ผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในปัจจุบัน จัดกลุ่มข้อมูลตามค่าฐานนิยมรายบุคคล

ระดับช่องว่างขีดความสามารถ (ค่าฐานนิยม)	ความถี่ (ราย)	ร้อยละ
-4	5	13.51
-3	10	27.03
-2	11	29.72
-1	2	5.41
0	9	24.32
รวม	37	100.00

หมายเหตุ : ค่าฐานนิยมของระดับขีดความสามารถ มีค่าได้มากกว่า 1 ค่า

2.4.3 การประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทุกรายไม่มีช่องว่างขีดความสามารถในด้านการสังเกต กล่าวคือ มีค่าช่องว่างขีดความสามารถอยู่ในระดับ 0 เพราะผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำได้อาศัยการสังเกตเป็นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ เช่น การสังเกตปริมาณและคุณภาพน้ำ การสังเกตการณ์เจริญเติบโตของสัตว์น้ำ หากพบข้อสงสัยหรือผิดสังเกตก็จะสามารถดำเนินการวางแผนแก้ไขปัญหาที่พบเห็นได้ทันที

สำหรับช่องว่างขีดความสามารถมากที่สุดในหัวข้อการบริหารจัดการงานตามกระบวนการบริหารองค์การพบว่า ผู้ประกอบการ จำนวน 13 ราย มีช่องว่างขีดความสามารถ อยู่ในระดับ -4 เนื่องจากผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่ดำเนินการบริหารงานตามประสบการณ์มากกว่าใช้หลักวิชาการด้านการบริหารจัดการองค์การ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ดังนั้น ในการให้ข้อมูลของผู้ประกอบการจึงแสดงให้เห็นถึงการขาดการเข้าถึงตามหลักการบริหารจัดการตามวิชาการ ซึ่งน่าจะมีส่วนสำคัญในการช่วยส่งเสริม สนับสนุนองค์ความรู้ในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำได้เป็นอย่างดี

หัวข้อการวางแผนการเงิน การติดต่อกับสถาบันการเงินและการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี มีค่าช่องว่างขีดความสามารถ อยู่ในระดับ -3 เพราะผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำยังขาดการวางแผนการเงิน การติดต่อกับสถาบันการเงิน และการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ไม่มีการจดบันทึกและวิเคราะห์ตัวเลขทางบัญชีเพื่อการบริหาร แต่ทำเฉพาะการจัดเก็บใบเสร็จรับเงิน ใบสั่งซื้ออาหารสัตว์เท่านั้น ว่ามีค่าใช้จ่ายเท่าใด แล้วนำมาหักลบกับรายรับที่ได้จากการจำหน่ายปลาในแต่ละรอบการผลิต เพื่อสรุปกำไรหรือขาดทุน ซึ่งการคำนวณเช่นนั้นยังไม่ได้รวมค่าใช้จ่าย ค่าจ้างแรงงานของ

ตนเองเข้าไปเป็นต้นทุนการผลิตและไม่ทราบว่าค่าใช้จ่ายในการประกอบอาชีพเลี้ยงสัตว์น้ำมีค่าใช้จ่ายประเภทใดมากที่สุด เนื่องจากส่วนใหญ่ขาดการจดบันทึกค่าใช้จ่าย แต่ใช้วิธีการจำ และทำการ บวก ลบ ตัวเลขค่าใช้จ่าย เพื่อหาค่าไรขาดทุนเบื้องต้นเท่านั้น

หัวข้อการค้นคว้าหาความรู้ มีค่าช่องว่างขีดความสามารถ อยู่ในระดับ -2 และหัวข้อการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดและหัวข้อการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า มีค่าช่องว่างขีดความสามารถ อยู่ในระดับ -1 เพราะผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำยังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องหาวิธีที่ต้องพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำตามหัวข้อที่ยังขาดหรือมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ตามแนวคิดของสุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2549: 167-169) เพื่อช่วยเสริมสร้างผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำให้ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความคาดหวัง ก่อให้เกิดความอยู่รอดและดำรงอยู่ของธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำต่อไปอย่างยั่งยืน ดังแสดงตามตาราง 28

ตาราง 28 ผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถ

ขีดความสามารถ	จำนวนผู้ประกอบการแบ่งตามช่องว่างขีดความสามารถ ก่อนการพัฒนา (N = 30)					
	0	-1	-2	-3	-4	-5
การสังเกต	30	0	0	0	0	0
การค้นคว้าหาความรู้	11	6	9	4	0	0
การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ	0	2	9	6	13	0
การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการ ของตลาด	6	13	11	0	0	0
การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า	7	15	8	9	0	0
การวางแผนการเงิน	1	2	8	10	9	0
การติดต่อกับสถาบันการเงิน	2	4	7	11	6	0
การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี	1	3	4	18	4	0

หมายเหตุ : ระดับ 0 หมายถึง การไม่มีช่องว่างขีดความสามารถ

ระดับ -1 ถึง -5 หมายถึง การพบช่องว่างขีดความสามารถ โดยเรียงจากน้อยไปหามาก

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยการสอบถามผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 30 ราย ผู้วิจัยต้องการศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประเภทกลุ่มด้วยกัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ไค สแควร์ (chi square: χ^2) เพื่อนำผลสรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลและขีดความสามารถการบริหารจัดการ ไปใช้ประกอบการวางแผนจัดทำแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำต่อไป

ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของ ค่า ไค สแควร์ ที่ในระดับ .05 จำนวน 6 คู่ และ ที่ในระดับ .01 จำนวน 6 คู่ ส่วนตัวแปรอื่นๆ พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ที่ต้องทำการทดสอบต่อไปว่าความสัมพันธ์หรือความไม่สัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองที่พบนั้นเป็นจริงหรือไม่ แต่ผู้วิจัยได้วางกรอบการศึกษาหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถนั้น เพื่อจะนำหัวข้อหรือตัวแปรที่ศึกษามาวางแผนจัดทำแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำให้ผู้ประกอบการมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .05 มีจำนวน 6 คู่ และอยู่ในระดับ .01 มีจำนวน 6 คู่ ส่วนตัวแปรคู่อื่นๆพบที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับความเชื่อมั่นสูงที่ 99% หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

1) ตัวแปรจำนวนปลาที่เลี้ยง มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถการค้นคว้าหาความรู้ โดยมีค่าสถิติ ไค สแควร์ เท่ากับ 30.97 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงให้เห็นว่าจำนวนปลาที่เลี้ยง มีความสัมพันธ์กับ การค้นคว้าหาความรู้ ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการที่มีการค้นคว้าหาความรู้อยู่ตลอดเวลาทำให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำสูง ส่งผลให้มีขีดความสามารถในการผลิตสินค้าหรือมีจำนวนปลาที่เลี้ยงเพิ่มขึ้นตามความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการค้นคว้าหาความรู้ เกิดความมั่นใจในการประกอบอาชีพ ผลการวิจัยสอดคล้องกับข้อค้นพบของปริศนา รัตนะ (2541: 151-152) ที่กล่าวว่า ขีดความสามารถขึ้นอยู่กับปัจจัยขนาดทรัพยากรการผลิตของธุรกิจการเกษตร

2) ตัวแปรจำนวนแรงงานในฟาร์ม มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า โดยมีค่าสถิติ ไค สแควร์ เท่ากับ 18.88 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการที่มีแรงงานสูงจะต้องมีการจัดหาและควบคุมการใช้วัตถุดิบอย่างดี เพื่อการใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและป้องกันการทุจริต จึงทำให้มีขีดความสามารถการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าในระดับที่สูง ผลการวิจัยสอดคล้องกับปริศนา รัตนะ

(2541: 151-152) ที่กล่าวว่าระดับขีดความสามารถขึ้นอยู่กับปัจจัยจำนวนคนที่ใช้ในการผลิตของธุรกิจการเกษตร

3) ตัวแปรระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ โดยมีค่าสถิติ ไค สแควร์ เท่ากับ 45.69 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีขีดความสามารถการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การในระดับสูง เนื่องจากความรู้และทักษะการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งงานและการควบคุมเป็นไปตามหลักวิชาการและเป็นเรื่องที่น่าสนใจค่อนข้างยาก และผู้ประกอบการฟาร์มมีระดับการศึกษาสูงได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การได้ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของมนตรี กุลเรืองทรัพย์ (2547: 16-17) อำนวย แสงสว่าง (2544: 61) และ รังสิมา เหลืองอ่อน (2549: 97-99) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง มีการพัฒนาขีดความสามารถสูง เนื่องจากมีความสามารถในการอ่าน การคำนวณ การหาความรู้ได้ดีกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำ

4) ตัวแปรด้านประสบการณ์เข้ารับการอบรม มีความสัมพันธ์กับ การติดต่อกับสถาบันการเงิน โดยมีค่าสถิติ ไค สแควร์ เท่ากับ 12.56 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อเข้ารับการอบรมก่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับ การติดต่อกับสถาบันการเงิน ทั้งนี้เพราะถ้าหากมีการอบรมทำให้ได้รับความรู้มากขึ้น ก็จะส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถติดต่อกับสถาบันการเงิน ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของอำนวย แสงสว่าง (2544: 61) เกษตร รอดอ่อง (2547: 56) และ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2551 ก.: 58) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่มีประสบการณ์การเข้ารับการอบรมสูง มีขีดความสามารถสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์การเข้ารับการอบรมต่ำ เนื่องจากการความรู้จากศึกษาในระบบยังไม่เพียงพอต่อการบริหารงานฟาร์ม

5) ตัวแปรจำนวนครั้งที่รับข่าวสารตามสื่อวารสาร นิตยสาร หนังสือ แผ่นพับ มีความสัมพันธ์กับ ขีดความสามารถการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด โดยมีค่าสถิติ ไค สแควร์ เท่ากับ 11.09 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงให้เห็นว่า จำนวนครั้งการรับรู้ข้อมูลข่าวสารรับข่าวสารตามสื่อวารสาร นิตยสาร หนังสือ แผ่นพับ มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด ทั้งนี้เพราะข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดส่วนใหญ่มักจะเผยแพร่องค์ความรู้ดังกล่าวผ่านตามสื่อวารสาร นิตยสาร หนังสือและแผ่นพับ และมีการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของ

ตลาดที่เปลี่ยนแปลงเสมอ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Osborne (2004: 49-51) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่
ไม่ได้รับข่าวสารจะไม่มีการพัฒนาขีดความสามารถของตนได้

6) ตัวแปรจำนวนครั้งที่รับข่าวสารตามสื่อวิทยุ มีความสัมพันธ์กับ การสังเกต โดย
มีค่าสถิติ ไค สแควร์ เท่ากับ 7.75 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงให้เห็นว่า จำนวนครั้งที่รับ
ข่าวสารตามสื่อวิทยุมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับการสังเกต ทั้งนี้เพราะถ้าผู้ประกอบการรับ
ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อวิทยุจำนวนมากครั้งอาจก่อให้เกิดความรู้หรือความมั่นใจในการประกอบ
อาชีพมากขึ้นส่งผลทำให้การสังเกตเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ลดลง หรือผู้ที่ฟังข่าวสารตามสื่อวิทยุมาก
คือผู้ที่ฟังวิทยุเป็นประจำ อาจแบ่งเวลาให้แก่การสังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในฟาร์มน้อยลง
สอดคล้องกับการศึกษาของสะเทือน ปิ่นน้อย (2547: 161) ที่กล่าวว่าผู้บริหารที่ไม่รับฟังข่าวสารจะ
มีขีดความสามารถในการบริหารต่ำ ดังแสดงตามตาราง 29

ตาราง 29 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับจิตความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

ปัจจัย	จิตความสามารถ															
	การสังเกต	การค้นคว้าหาความรู้	การบริหารงานตาม กระบวนการบริหาร องค์การ	การบริหารการ ผลิตสินค้าตาม ความต้องการของ ตลาด	การบริหารต้นทุน วัสดุุดิบและต้นทุน สินค้า	การวางแผนการเงิน	การติดต่อกับ สถาบันการเงิน	การจัดทำและ วิเคราะห์บัญชี	χ^2	sig	χ^2	sig				
ปัจจัยทางกายภาพ																
เพศ	2.50	0.235	1.07	0.913	4.71	0.217	0.34	0.882	0.62	0.785	8.26	0.066	0.49	1.000	4.38	0.409
อายุ	2.80	0.505	6.54	0.935	6.01	0.811	5.67	0.520	7.59	0.300	14.72	0.217	9.30	0.747	13.00	0.404
การสนับสนุนของครอบครัว																
จำนวนสมาชิกคนอื่นที่ช่วยทำงานในฟาร์ม	3.13	0.259	4.25	0.888	7.74	0.250	5.12	0.303	5.43	0.260	8.80	0.401	6.49	0.652	7.03	0.545
สมาชิกในครอบครัวที่ช่วยเหลือ	0.19	1.000	2.84	0.627	1.89	0.744	3.13	0.243	2.02	0.337	5.12	0.243	3.18	0.693	2.60	0.538
ปัจจัยด้านขนาดปัจจัยการผลิตของผู้ประกอบการ																
พื้นที่ป่อ	2.37	0.866	20.79	0.156	13.06	0.388	8.30	0.436	7.47	0.537	22.68	0.178	20.00	0.229	21.12	0.232
จำนวนปลาที่เลี้ยง	1.77	0.795	30.97	0.009**	6.70	0.932	10.00	0.283	10.29	0.259	18.55	0.307	21.62	0.148	15.354	0.526
จำนวนแรงงานในฟาร์ม(คน)	1.51	1.000	18.05	0.318	18.62	0.142	5.68	0.827	18.88	0.003**	28.53	0.093	19.25	0.270	7.95	0.877
ปัจจัยด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้ประกอบการ																
การศึกษา	9.05	0.041*	21.76	0.128	45.69	0.000***	9.62	0.298	8.34	0.439	29.42	0.530	15.34	0.534	26.72	0.680
ประสบการณ์การทำงาน	0.24	1.000	17.71	0.114	3.85	0.956	2.99	0.863	6.35	0.413	5.83	0.955	8.56	0.817	14.73	0.277

ตาราง 29 (ต่อ)

ปัจจัย	จิตความเสมอ													
	การสังเกต	การค้นคว้าหาความรู้	การบริหารงานตามกระบวนการ	การบริหารการตัดสินใจ	การบริหารงานตามหลักนิติศาสตร์	การบริหารงานตามความต้องการของตลาด	การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า	การวางแผนการเงิน	การติดต่อกับสถาบันการเงิน	การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี				
	χ^2	sig	χ^2	sig	χ^2	sig	χ^2	sig	χ^2	sig	χ^2	sig		
ปัจจัยด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้ประกอบการ														
ประสบการณ์เข้ารับการอบรม	0.56	0.710	0.92	0.959	0.83	0.796	1.24	0.634	2.40	0.773	12.56	0.007**	6.00	0.235
จำนวนครั้งที่รับข่าวสารที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพ ตามสื่อต่อไปนี้														
หนังสือพิมพ์	0.11	1.000	0.94	0.970	0.72	0.777	8.14	0.013*	3.03	0.653	2.35	0.720	2.62	0.735
วารสาร นิตยสาร หนังสือ แผ่นพับ	5.87	0.026*	4.93	0.315	11.09	0.004**	3.70	0.184	2.15	0.682	2.75	0.655	7.95	0.112
หอกระจายข่าว	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
วิทยุ	7.75	0.009**	2.88	0.663	3.96	0.152	2.77	0.290	4.59	0.360	0.69	0.975	4.04	0.516
โทรทัศน์	1.09	0.457	5.29	0.297	1.32	0.568	0.08	1.000	4.29	0.419	2.92	0.653	3.10	0.649
บุคคล	0.29	0.704	6.10	0.211	1.21	0.589	1.80	0.458	6.84	0.144	11.56	0.016*	3.81	0.490
ความรัก ความมุ่งมั่น และความภูมิใจในอาชีพ	0.02	1.000	7.00	0.154	1.89	0.446	0.71	0.714	6.67	0.145	2.88	0.642	2.22	0.781

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

na = ไม่ทราบเนื่องจากตัวแปรมีค่าเดียว

สรุป

กล่าวโดยสรุป การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 นั้น ได้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ต่างๆในเรื่องเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) ทราบถึงความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ 2) ทราบถึงช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ และ 3) ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ในเบื้องต้นผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีความจำเป็นหรือความต้องการการพัฒนาขีดความสามารถอยู่ จำนวน 18 หัวข้อ และผู้วิจัยได้นำหัวข้อขีดความสามารถทั้ง 18 หัวข้อ ไปสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญได้หัวข้อขีดความสามารถที่จำเป็นเพียง จำนวน 8 หัวข้อ แล้วได้ดำเนินการให้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency) ได้ค่าระดับที่คาดหวังอยู่ที่ระดับ 4 จำนวน 8 หัวข้อ (ระดับคาดหวังแสดงตามคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ) ต่อมาผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency) กับผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 30 ราย แล้วนำผลมาประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap) พบว่า หัวข้อขีดความสามารถด้านการสังเกต ไม่มีช่องว่างขีดความสามารถ จำนวน 1 หัวข้อ แต่พบว่าหัวข้อขีดความสามารถ จำนวน 7 หัวข้อผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำยังคงมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่และเมื่อหาค่า ไค สแควร์ เพื่อดูปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถส่วนใหญ่พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.5 มีอยู่ จำนวน 6 คู่ และระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์กันอยู่ จำนวน 6 คู่ ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบดังกล่าวกำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำต่อไป ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ 3

บทที่ 5

แนวทางและการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

การศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแนวทางการพัฒนาและการดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ 1) การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ และ 2) การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ผลการศึกษาในแต่ละตอนมีประเด็นดังนี้

1. การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

จากการศึกษาการสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาก่อเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) การหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ และ 2) การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ผลการศึกษาพบว่า

1.1 การหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

จากหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถจำนวน 8 หัวข้อ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า หัวข้อการสังเกต ไม่พบว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีช่องว่างขีดความสามารถ ส่วนหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถอีกจำนวน 7 หัวข้อนั้น พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมากกว่าครึ่งของจำนวนผู้เข้าโครงการพัฒนาขีดความสามารถทั้งหมดยังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ โดยผู้ประกอบการมีช่องว่างขีดความสามารถ ร้อยละ 100.00 จำนวน 1 หัวข้อ คือการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ มีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ระหว่าง ร้อยละ 75.00-99.99 จำนวน 5 หัวข้อ ได้แก่ การวางแผนการเงิน การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี การติดต่อกับสถาบันการเงิน การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด และการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า และมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ระหว่าง ร้อยละ 50.00-74.99 มีอยู่จำนวน 1 หัวข้อ คือ การค้นคว้าหาความรู้ ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า หัวข้อขีดความสามารถด้านการสังเกตไม่มีผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีช่องว่างขีดความสามารถ แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำได้ใช้วิจรณ์ญาณประเมินขีดความสามารถของตนเอง โดยได้สรุปแนวคิดว่า การสังเกตนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการประกอบการอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ สอดคล้องกับผลการศึกษาของฉัตร ชำชอง

(2526: 32) ตั้งแต่การเริ่มสังเกตคุณภาพน้ำ การกินอาหารและความเป็นอยู่ของสัตว์น้ำที่เลี้ยง ซึ่งถือว่ามีผู้ประกอบการทุกคนมีประสบการณ์ด้านการสังเกตสูงและสามารถกล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำไม่มีช่องว่างขีดความสามารถด้านการสังเกต ส่วนหัวข้อขีดความสามารถที่เหลือนั้นแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อลดช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำที่ยังขาดอยู่ โดยการวางแผนและสร้างแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำรายนั้นๆต่อไป เพื่อให้เกิดความอยู่รอดและยั่งยืน ดังแสดงตามตาราง 30

ตาราง 30 การหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

หัวข้อขีดความสามารถ	จำนวนผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถ (คน)	ร้อยละ
1. การสังเกต	-	-
2. การค้นคว้าหาความรู้	19	63.33
3. การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ	30	100.00
4. การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด	24	80.00
5. การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า	23	76.66
6. การวางแผนการเงิน	29	96.66
7. การติดต่อกับสถาบันการเงิน	28	93.33
8. การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี	29	96.66

1.2 การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

ผลการศึกษาการประเมินขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำยังมีช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap) อยู่ หรือแสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำยังมีความสามารถไม่ถึงตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดตามระดับที่คาดหวังไว้ (expected competency) จำนวน 7 หัวข้อ ดังนี้ 1) การสังเกต 2) การค้นคว้าหาความรู้ 3) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ 4) การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด 5) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า 6) การวางแผนการเงิน 7) การติดต่อกับสถาบันการเงิน และ 8) การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชี จากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้าง

แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยใช้วิธีการพัฒนา 4 วิธี คือ

1) การฝึกอบรม ได้แก่ กระบวนการสร้างความรู้ ความเข้าใจ โดยใช้วิธีการสอน การบอกกล่าว การยกตัวอย่าง หรือการให้ทดลองปฏิบัติ ในห้องเรียน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาขีดความสามารถ โดยใช้การฝึกอบรมในการพัฒนาขีดความสามารถทุกหัวข้อเนื่องจากการฝึกอบรมเป็นแนวทางการพัฒนาที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลได้อย่างครบถ้วนตามเนื้อหาที่กำหนด (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2550: 86-87; ชูชัย สมितिไกร, 2548: 14,176; สมคิด บางโม, 2545: 86; พิชัย ลีพัฒนไพบูลย์, 2543: 139)

2) การศึกษาดูงาน ได้แก่ การนำพาผู้เข้าร่วมโครงการไปเห็นและเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความเข้าใจ สร้างทักษะ สร้างทักษะคติที่ดี และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาขีดความสามารถ โดยใช้การศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า เนื่องจากผลการวิจัยตามตาราง 20 แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการทุกคนมีความสนใจ ต้องการพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าว และการบริการต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าเป็นขีดความสามารถที่มีเทคนิคเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งการศึกษาดูงานนอกจากจะได้รับความรู้ และความเข้าใจ เพิ่มขึ้นแล้ว ยังสร้างความเชื่อมั่น จากการได้ศึกษาจากสถานที่จริง และได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอีกด้วย (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2550: 97; ชูชัย สมितिไกร, 2548: 179; สมคิด บางโม, 2545: 92; พิชัย ลีพัฒนไพบูลย์, 2543: 162)

3) การเข้าร่วมสัมมนา ได้แก่ การให้ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าร่วมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำไปใช้ หรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถ โดยใช้การเข้าร่วมสัมมนาในการพัฒนาขีดความสามารถการวางแผนการเงิน เนื่องจากการเข้าร่วมสัมมนาทำให้ผู้ประกอบการได้พบปะและแลกเปลี่ยนประสบการณ์รวมทั้งการพูดคุยสร้างความเข้าใจและร่วมกันแก้ปัญหาทางการเงินระหว่างผู้ประกอบการและสถาบันการเงิน นอกจากนั้น ยังใช้การเข้าร่วมสัมมนาเพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด เนื่องจากจะทำให้ผู้ประกอบการได้พบปะกับผู้ประกอบการส่งออกสัตว์น้ำ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ รับฟังปัญหา ร่วมกันแก้ไขปัญหา และได้เจรจาต่อรองซื้อขายสัตว์น้ำกับผู้ส่งออกด้วย ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์การเข้าร่วมสัมมนา คือ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เกิดความคิดริเริ่ม และข้อสรุปการสัมมนาสามารถนำไปช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพได้ (สมคิด บางโม, 2545: 92; พิชัย ลีพัฒนไพบูลย์, 2543: 153)

4) การเชื่อมเยื่อและให้คำปรึกษา ได้แก่ การนำวิทยากรเข้าพบปะผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการรายบุคคลหลังจากการฝึกอบรมเป็นระยะ เพื่อรับทราบปัญหาและให้คำปรึกษาเพิ่มเติมเป็นรายบุคคล เนื่องจากการพัฒนาขีดความสามารถเป็นการพัฒนารายบุคคล โดยผู้ประกอบการแต่ละคนมีปัญหาแตกต่างกัน ดังนั้น การเชื่อมเยื่อและให้คำปรึกษาเป็นการให้คำปรึกษารายบุคคล จึงมีความจำเป็นเนื่องจากการพัฒนาโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหได้อย่างเจาะลึก และตรงประเด็น (พิชัย ลิพัฒนาไพบูรณ์, 2543: 154)

เมื่อผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางพัฒนาขีดความสามารถแล้ว จึงนำแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าว ไปตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาตามกระบวนการวิจัยกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีรายละเอียดตามตาราง 31

ตาราง 31 การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

หัวข้อการพัฒนาขีด ความสามารถ	แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ
1. การค้นคว้าหาความรู้	
(การฝึกอบรม)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถอธิบายหลักการค้นคว้าหาความรู้ได้ 2. สามารถบอกวิธีค้นคว้า และบอกแหล่งความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานฟาร์มของตนได้ 3. สามารถเขียนสรุปความรู้ที่ค้นคว้ามาได้ 4. สามารถนำข้อมูลที่หามาได้ มาวิเคราะห์และประยุกต์ในการบริหารงานฟาร์มของตน
2. การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ	
(การฝึกอบรม)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถอธิบายความหมาย และประโยชน์ของกระบวนการบริหารองค์การได้ 2. สามารถอธิบายความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นตอนได้อย่างบูรณาการ 3. สามารถนำรายละเอียดของกระบวนการบริหารองค์การที่วางไว้ไปประยุกต์ใช้กับองค์การของตนได้ 4. สามารถนำวิธีการบริหารองค์การของผู้ที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้กับกิจการของตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้
3. การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด	
(การฝึกอบรม)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถอธิบายหลักการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้ 2. สามารถประยุกต์ความรู้เพื่ออธิบายการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของตนได้ 3. สามารถปฏิบัติการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้ 4. สามารถนำวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้
(การสัมมนา)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับความต้องการของตลาด 2. เพื่อเพิ่มทักษะในการติดต่อ สอบถาม และต่อรองกับลูกค้า

ตาราง 31 (ต่อ)

หัวข้อการพัฒนาขีด	แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ
ความสามารถ	
4. การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า	
(การฝึกอบรม)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถอธิบายหลักการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าได้ 2. สามารถประยุกต์ความรู้เพื่ออธิบายการบริหารต้นทุนสินค้าของกิจการของตนได้ 3. สามารถปฏิบัติการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าได้
(การศึกษาดูงาน)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างทัศนคติและแรงจูงใจในการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า 2. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถนำการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าของผู้ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการมาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้
5. การวางแผนการเงิน	
(การฝึกอบรม)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถอธิบายหลักหลักการวางแผนการเงินได้ 2. สามารถวางแผนการเงินของกิจการของตนได้ 3. สามารถแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาการวางแผนการเงินของกิจการของตนได้ 4. สามารถรวบรวมและประมวลความรู้ที่ได้จากผู้ประกอบการอื่นมาผสมผสานกับความรู้เดิม เพื่อดำเนินการวางแผนการเงินได้
(การสัมมนา)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถวางแผนการเงินของกิจการของตนได้ 2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผนการเงิน
6. การติดต่อกับสถาบันการเงิน	
(การฝึกอบรม)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถอธิบายความหมายของตลาดเงิน หลักการติดต่อและประโยชน์ที่จะได้รับการติดต่อสถาบันการเงินได้ 2. สามารถอธิบายขั้นตอน และเอกสารหลักฐานที่จะต้องใช้ในการติดต่อสถาบันการเงินได้ 3. สามารถติดต่อและเจรจาต่อรองผลประโยชน์กับสถาบันการเงินได้ 4. สามารถแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาในการติดต่อกับสถาบันการเงินได้

ตาราง 31 (ต่อ)

หัวข้อการพัฒนาขีด

แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

ความสามารถ

7. การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี

(การฝึกอบรม)

1. สามารถอธิบายความหมายและประโยชน์ของการจัดทำบัญชีได้
2. สามารถบันทึกบัญชีได้
3. สามารถจัดทำงบการเงินได้
4. สามารถวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงินได้

2. การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

จากการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) การวางกรอบการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในภาพรวม และ 2) การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ จากผลการศึกษาพบว่า

2.1 การวางกรอบการพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในภาพรวม

การวางกรอบการพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในภาพรวม โดยกำหนดกรอบการพัฒนาขีดความสามารถจากการศึกษาหาแนวทางการพัฒนาตาม ตอนที่ 1 ข้างต้น มากำหนดเป็นกรอบการพัฒนาและได้ดำเนินการกำหนดหัวข้อ เนื้อหาและวิธีการในการพัฒนาขีดความสามารถและดำเนินการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่เอื้อต่อความสำเร็จในการพัฒนาและเชิญวิทยากรมาเป็นผู้ให้ความรู้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน ซึ่งการกำหนดหัวข้อ เนื้อหาและวิธีการ การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวางแผนการพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำตามแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถที่ค้นพบ ดังนี้

1) ก่อนการพัฒนา ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 1.1) การทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมหรือเนื้อหาที่ต้องการกับผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำและผู้เชี่ยวชาญ 1.2) การนำข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำตามช่องว่างขีดความสามารถ 1.3) นำข้อมูลทั้งหมดมากำหนดแนวทางและวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนา

2) กำหนดกรอบแผนการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน หรือแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยนำข้อมูลมากำหนดเนื้อหาตามหัวข้อขีดความสามารถที่ต้องการพัฒนาและเน้นการอบรมตามความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการ ตามแนวคิดของ Davies (1992: 177) ผลการศึกษาปรากฏ ดังตาราง 32

ตาราง 32 การกำหนดหัวข้อ เนื้อหาและวิธีการ การพัฒนาขีดความสามารถ

หัวข้อและเนื้อหาการพัฒนา	วัน/เดือน/ปี	วิธีการพัฒนาขีดความสามารถ
1. การค้นคว้าหาความรู้ เนื้อหาประกอบด้วย	4 มกราคม	การฝึกอบรม
1. ความหมายของการค้นคว้าหาความรู้	2552	
2. ความจำเป็นในการค้นคว้าหาความรู้		
3. หลักการค้นคว้าหาความรู้		
4. วิธีการค้นคว้าหาความรู้		
5. แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานฟาร์ม		
6. หลักการจดบันทึก และสรุปความรู้ที่ค้นคว้ามาได้		
7. การนำข้อมูลที่หามาได้ มาประยุกต์ในการบริหารงานฟาร์ม		
2. การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ เนื้อหาประกอบด้วย	11 กุมภาพันธ์	การฝึกอบรม
1. ความหมายของการบริหารองค์การ	2552	
2. กระบวนการบริหารองค์การ		
3. ประโยชน์ของศึกษากระบวนการบริหารองค์การ		
4. กระบวนการบริหารองค์การ ของ Harold D. Koontz (POSDC)		
5. การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารองค์การ ของ Harold D. Koontz (POSDC)		
6. ตัวอย่างการบริหารงานของผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ		
7. การพัฒนาการบริหารงานฟาร์มโดยการเรียนรู้และประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารงานฟาร์มของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ		

ตาราง 32 (ต่อ)

หัวข้อและเนื้อหาการพัฒนา	วัน/เดือน/ปี	วิธีการพัฒนาขีด ความสามารถ
3. การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด		
เนื้อหาประกอบด้วย	22 มกราคม	การฝึกอบรม
1. ความหมายของการบริหารการผลิต	2552	
2. การศึกษาความต้องการการบริโภคของตลาด		
3. หลักการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด		
4. ความต้องการของตลาดสัตว์น้ำในปัจจุบัน		
5. การประยุกต์ใช้หลักการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด		
6. การนำวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด ของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการฟาร์ม		
เนื้อหาประกอบด้วย	13 กุมภาพันธ์	การสัมมนา
1. ความต้องการของตลาดสัตว์น้ำทั้งในและต่างประเทศ	2552	
2. กระบวนการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด		
3. ปัญหาและอุปสรรคของการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด		
4. การติดต่อบริษัทผู้ส่งออกสัตว์น้ำ		
4. การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า		
เนื้อหาประกอบด้วย	15 มกราคม	การฝึกอบรม
1. ความหมายของการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า	2552	
2. ประโยชน์ของการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า		
3. หลักการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า		
4. การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าของกิจการฟาร์มสัตว์น้ำ		
5. การประยุกต์ใช้การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้ากับกิจการฟาร์มสัตว์น้ำ		

ตาราง 32 (ต่อ)

หัวข้อและเนื้อหาการพัฒนา	วัน/เดือน/ปี	วิธีการพัฒนาขีด ความสามารถ
4. การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า (ต่อ)		
เนื้อหาประกอบด้วย	28 กุมภาพันธ์	การศึกษาดูงาน
1. ประโยชน์ของการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า	2552	
2. วิธีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า		
3. การนำวิธีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า ของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ มาประยุกต์ใช้ งานในกิจการฟาร์ม		
5. การวางแผนการเงิน		
เนื้อหาประกอบด้วย	29 มกราคม	การฝึกอบรม
1. ความหมายของการวางแผนการเงิน	2552	
2. หลักการวางแผนการเงิน		
3. การเขียนแผนการเงิน		
4. การแก้ไขปัญหาการวางแผนการเงิน		
5. การนำวิธีการวางแผนการเงิน ของผู้ที่ประสบความสำเร็จใน การประกอบกิจการ มาประยุกต์ใช้งาน ในกิจการฟาร์ม		
1. การวางแผนทางการเงิน	13 กุมภาพันธ์	การสัมมนา
2. การจัดหาเงินลงทุน	2552	
3. การจัดตั้งกลุ่มเพื่อทำโครงการสินเชื่อกลุ่มบุคคล		
6. การติดต่อกับสถาบันการเงิน		
เนื้อหาประกอบด้วย	22 กุมภาพันธ์	การฝึกอบรม
1. ความหมายของตลาดเงิน	2552	
2. หลักการติดต่อกับสถาบันการเงิน		
3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการติดต่อกับสถาบันการเงิน		
4. ขั้นตอนการติดต่อกับสถาบันการเงิน		
5. ข้อมูล เอกสาร และหลักฐานที่จะต้องใช้ในการติดต่อกับ สถาบันการเงิน		
6. หลักการเจรจาต่อรองกับสถาบันการเงิน		
7. ปัญหาและการแก้ไขปัญหาในการติดต่อกับสถาบันเงิน		

ตาราง 32 (ต่อ)

หัวข้อและเนื้อหาการพัฒนา	วัน/เดือน/ปี	วิธีการพัฒนาขีด ความสามารถ
7. การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี เนื้อหาประกอบด้วย	21 กุมภาพันธ์	การฝึกอบรม
1. ความหมายของการบัญชี	2552	
2. ประโยชน์ของการทำบัญชี		
3. การบันทึกบัญชี		
4. การจัดทำงบการเงิน		
5. การคำนวณและวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงิน		

2.2 การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

จากผลการศึกษาหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการวางแผนการพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำในภาพรวมตามแนวทางการพัฒนาที่ค้นพบ ซึ่งได้กำหนดหัวข้อ เนื้อหา และวิธีการ การพัฒนาขีดความสามารถโดยวิธีการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงานหรือการพัฒนาขีดความสามารถนั้น มีขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนา ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นการติดต่อประสานงานและทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาเพื่อการเตรียมการ เตรียมสถานที่ สื่อวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรมและการพัฒนา การสร้างหลักสูตรหรือเนื้อหาในการอบรมเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถและผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำตามแนวทางการพัฒนาที่ได้กำหนดขึ้น โดยมุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ตรงไปสู่ผู้เข้าร่วม โครงการ เพื่อเกิดการพัฒนาขีดความสามารถด้วยตนเอง

ขั้นที่ 2 ติดต่อประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่เอื้อต่อการความสำเร็จในการอบรมพัฒนา การฝึกอบรม การจัดสัมมนา การศึกษาดูงาน และการตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษา โดยการติดต่อประสานงานเรียนเชิญวิทยากรและผู้เข้าร่วม โครงการตามกรอบการพัฒนาและตามหมายกำหนดการ

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการดำเนินการ ดังนี้

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การสัมมนา
- 3) การศึกษาดูงาน
- 4) การตรวจเยี่ยมและการให้คำปรึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงช่องว่างขีดความสามารถที่ยังขาดอยู่ พบว่าควรจะดำเนินการพัฒนาอย่างหลากหลายวิธี เพื่อลดช่องว่างขีดความสามารถให้ได้ ซึ่งอาจมีวิธีการดำเนินการหลายอย่าง เช่น การฝึกอบรม ด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชีนั้น อาจจะไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการทำบัญชีและวิเคราะห์บัญชีได้ ดังนั้นจึงต้องอาศัยการอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมด้วย เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงในการพัฒนาองค์ความรู้ สามารถลดช่องว่างขีดความสามารถด้านการจัดทำและการวิเคราะห์บัญชีได้

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็นหัวข้อที่ต้องพัฒนาขีดความสามารถ จำนวน 7 หัวข้อปรากฏผลดังนี้

2.2.1 การพัฒนาขีดความสามารถโดยการฝึกอบรม การสัมมนา และการศึกษาดูงาน

1) หัวข้อขีดความสามารถ : การค้นคว้าหาความรู้

รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถด้านการค้นคว้าหาความรู้ ใช้การฝึกอบรมโดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถอธิบายหลักการค้นคว้าหาความรู้ได้ 2) เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถบอกวิธีค้นคว้า และบอกแหล่งความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานฟาร์มของตนได้ 3) เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถเขียนสรุปความรู้ที่ค้นคว้ามาได้ 4) เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประยุกต์ในการบริหารงานฟาร์มของตน ได้ผลสรุป 2 ประการ คือ

1.1) ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีพฤติกรรมในการค้นคว้าหาความรู้ตลอดเวลา โดยใช้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นหลักจากการค้นคว้าศึกษาวิธีการเลี้ยงปลาและเทคนิคการเลี้ยงปลาสมัยใหม่ ซึ่งแหล่งความรู้ส่วนใหญ่มาจากหนังสือพิมพ์ วารสารการประมง เอกสารที่ได้รับจากหน่วยงานราชการและได้รับความรู้จากบริษัทผู้ขายอาหารปลา มักจะมาส่งเสริมให้ความรู้ในการเลี้ยงปลา แนะนำเทคนิคการเลี้ยงปลาสมัยใหม่ ซึ่งผู้ประกอบการก็ต้องทำการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้อยู่เป็นประจำ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าอยู่ตลอดเวลาทำให้การประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำประสบความสำเร็จ (ฉัตร ชำของ, 2526: 33)

1.2) ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่สนใจค้นคว้าหาข้อมูลในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำนอกเหนือจากวิธีการเลี้ยงปลา ได้แก่ ด้านการผลิตโดยศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิคการเลี้ยงใหม่ ๆ ศึกษาเกี่ยวกับราคาอาหารและส่วนผสมของอาหารที่มีคุณภาพ รวมถึงด้านการตลาด จะต้องศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณปลาที่ผลิตได้เปรียบ

เทียบกับความต้องการของตลาด ซึ่งในประเด็นการค้นคว้าศึกษาปริมาณการผลิตนั้น ย่อมจะส่งผลต่อราคาที่ได้รับ เนื่องจากถ้าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำต่างคนต่างปล่อยปลาลงบ่อจำนวนมาก ปริมาณปลาที่จะเจริญเติบโตพร้อมกันทำให้ต้องจับปลาขายในเวลาเดียวกัน ส่งผลทำให้เกิดปริมาณปลาล้นตลาด ราคาที่ได้รับลดลง ดังนั้น การฝึกอบรมในครั้งนี้นี้จึงเกิดประเด็นที่ได้รับ คือ ผู้ประกอบการต้องค้นคว้าหาข้อมูลและประสานงานกัน โดยการวางแผนในการปล่อยปลาลงบ่อในเวลาไม่พร้อมกันเพื่อควบคุมปริมาณปลาที่ออกสู่ตลาดให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด ทำให้ราคาขายไม่ตกต่ำ สอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย (2547: 22)

2) หัวข้อขีดความสามารถ : การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ

จากรูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การใช้การฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถอธิบายความหมาย และประโยชน์ของกระบวนการบริหารองค์การได้ 2) เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นตอนได้อย่างบูรณาการ 3) เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถนำรายละเอียดของกระบวนการบริหารองค์การที่วางไว้ ไปประยุกต์ใช้กับองค์การของตนได้ 4) เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถนำวิธีการบริหารองค์การของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้กับกิจการของตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้ ได้ผลสรุป 2 ประการ คือ

2.1) ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่ขาดพฤติกรรมในการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ ของ ซึ่งได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organization) การบริหารงานบุคคลากร (staffing) การสั่งการ (directing) และ การประสานงาน (coordinating) เนื่องจาก ขนาดฟาร์มสัตว์น้ำเป็นขนาดเล็กและเป็นธุรกิจภายในครอบครัว ส่วนใหญ่ จะทำการวางแผนบ้างแต่มักจะไม่นับถือเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการและสมาชิกในครอบครัวช่วยกันทำงานในฟาร์มจึงไม่มีลูกจ้างหรือมีลูกจ้างเพียง 1-2 คน ดังนั้น จึงไม่มีโครงสร้างการจัดองค์การ ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้หมายความว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำไม่มีการบริหารงาน แต่พยายามจะสื่อความหมายว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่ไม่มีการบริหารงานแบบเป็นกระบวนการตามหลักวิชาการแต่ทำการดำเนินงานการบริหารจัดการตามประสบการณ์แบบไม่เป็นทางการนั่นเอง

2.2) ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อได้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเห็นความสำคัญของกระบวนการบริหารองค์การแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการพัฒนาการบริหารงานฟาร์มสัตว์น้ำ โดยการเรียนรู้และประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารงานฟาร์มของกิจการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จ

ในการประกอบอาชีพเป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน เนื่องจากการอบรมโดยการบรรยายสามารถอธิบายแนวคิด และหลักการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมสามารถสอบถามในเรื่องที่ตนไม่เข้าใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์ (2543: 139) และจากการฝึกอบรมดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการตระหนักว่า การเป็นผู้บริหารฟาร์มที่ดีควรรู้กระบวนการบริหารฟาร์ม เพื่อประโยชน์ในการวางแผน ควบคุม และเข้าใจคนงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินกิจการฟาร์ม สอดคล้องกับแนวคิดของฉัตร ชำซอง (2526: 34)

3) หัวข้อขีดความสามารถ: การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด

3.1) รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดใช้การฝึกอบรมและการสัมมนา โดยการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถอธิบายหลักการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้ 2) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถประยุกต์ความรู้เพื่ออธิบายการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของตนได้ 3) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถปฏิบัติการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้ 4) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้ ทั้งนี้ผลการศึกษาพบข้อสรุป 2 ประการ คือ

3.1.1) ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่ได้รับความรู้เพิ่มเติมจากการอบรมในด้านการบริหารการผลิตสินค้าฟาร์มสัตว์น้ำตามความต้องการของตลาด โดยเฉพาะในมิติการบริหารการผลิตในด้านการลดต้นทุนซึ่งเป็นเครื่องมือในการแข่งขันเพื่อยึดครองจิตใจของผู้บริโภค เช่น การลดต้นทุนอาหารสัตว์ การลดต้นทุนพันธุ์สัตว์ ดังนั้น การบริหารการผลิตที่ทรงประสิทธิภาพและทันสมัยจึงทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำต้องศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

3.1.2) ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเข้าใจแนวทางการพัฒนาตามหลักการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด โดยได้ประยุกต์ใช้หลักการบริหารการผลิตมาใช้ในการดำเนินกิจการฟาร์มสัตว์น้ำของตน เช่น การวางแผนกำลังการผลิต ซึ่งหมายถึงขีดความสามารถสูงสุดของระบบการผลิตปลาออกสู่ตลาดในอันที่จะผลิตสินค้าปลาออกมาได้มากที่สุดในช่วงเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ โดยปกติแล้วผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำย่อมประสงค์จะให้มียอดสินค้าปลาออกมาจำหน่ายในปริมาณพอดีกับจำนวนที่ได้พยากรณ์ไว้ เมื่อมีการพยากรณ์ยอดขายหรือปริมาณที่ผลิตได้ไว้ล่วงหน้า รวมทั้งการเตรียมกำลังการผลิตไว้ล่วงหน้าจึงเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำด้วย และการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรตระหนักและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความอยู่รอดของฟาร์มสัตว์น้ำที่ยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ Shandler (2000: 173)

3.2) รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถใช้สัมมนา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับความต้องการของตลาด 2) เพื่อเพิ่มทักษะในการติดต่อ สอบถาม และต่อรองกับลูกค้า โดยผลการศึกษาพบข้อสรุป 2 ประการ คือ

3.2.1) ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่เมื่อเสร็จสิ้นการสัมมนาแล้วมีความสามารถด้านทักษะในการติดต่อสอบถามและต่อรองกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถระบุปัญหาและอุปสรรคของการผลิตสินค้าฟาร์มสัตว์น้ำได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวางแผนการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้ เช่น การวางแผนการบริหารการผลิตด้านการลดต้นทุนอาหารสัตว์ โดยผู้ประกอบการได้ใช้วิธีการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับราคาอาหารทุกยี่ห้อแล้วทำการเปรียบเทียบราคาและเปอร์เซ็นต์โปรตีนของอาหารปลาแต่ละชนิด เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจเลือกซื้ออาหารปลาที่เหมาะสมทั้งคุณภาพและราคา นอกจากนี้ผู้ประกอบการฟาร์มยังแก้ไขปัญหาาราคาอาหารปลาที่มีราคาแพงขึ้น โดยการหาอาหารจากแหล่งธรรมชาติ ได้แก่ แหน สาหร่าย เศษขนมปัง และไส้ไก่ที่มีราคาถูกหรือหาได้ง่ายมาเป็นอาหารเสริมเพื่อลดค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างกลุ่มการสัมมนาและเกิดการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด บางโม (2545: 92) และ พิชัย ลิพัฒนาไพบูลย์ (2543: 153)

3.2.2) ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีความมั่นใจเพิ่มขึ้นมากหลังจากได้เข้าร่วมการสัมมนา เนื่องจากการเข้าร่วมสัมมนาสามารถเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดประสบการณ์กับผู้ประกอบการด้วยกันและผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารจัดการด้านการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด รวมทั้งมีอัตราการรอดสูงที่สุดและมีอัตราการเจริญเติบโตสูงที่สุด เกิดการเสียหายในการประกอบอาชีพเลี้ยงปลาให้น้อยที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำสามารถแข่งขันในตลาดได้ สอดคล้องกับแนวคิดของพิชัย ลิพัฒนาไพบูลย์ (2543: 153)

4) หัวข้อขีดความสามารถ: การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

4.1) รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าใช้การฝึกอบรมและการศึกษาคูณ โดยการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถอธิบายหลักการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าได้ 2) เพื่อให้ผู้ประกอบการ

สามารถประยุกต์ความรู้เพื่ออธิบาย การบริหารต้นทุนสินค้าของกิจการของตนได้ 3) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถปฏิบัติการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าได้ โดยผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วสามารถอธิบายหลักการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าได้ โดยผลการสัมภาษณ์เชิงจิตความสามารถ (competency based interview) ในช่วงการเชื่อมโยงและให้คำปรึกษาชี้ให้เห็นว่า ก่อนที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำจะตัดสินใจว่าจะผลิตสัตว์น้ำเป็นจำนวนเท่าใดในระยะเวลาหนึ่ง ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำจะทำการพิจารณาก่อนว่าต้นทุนในการผลิตสินค้าหรือจำนวนปลาหรือปริมาณปลาต่างๆเป็นอย่างไรและนำมาเปรียบเทียบกับรายได้ที่ผู้ประกอบการฟาร์มคาดว่าจะได้รับจากการขายผลผลิตปลานั้น จากนั้นผู้ประกอบการฟาร์มจะสามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะผลิตเป็นจำนวนเท่าไรจึงจะได้รับผลตอบแทนคุ้มกับการลงทุนในทางธุรกิจ และยังสามารถเสนอแนะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบให้ลดลง เช่น โดยการแสดงข้อคิดเห็นในการติดสูตรผสมอาหารใช้เอง ทำให้ต้นทุนอาหารลดลง ส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความรู้ในการลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้แก่ การลดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ การขนส่ง และการเก็บรักษาวัตถุดิบและสินค้า ซึ่งสามารถลดต้นทุนวัตถุดิบและสินค้าได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ อรสา รัตนอมรภิรมย์ (2550: 11-12)

4.2) รูปแบบการพัฒนาจิตความสามารถใช้การศึกษาดูงาน โดยมีวัตถุประสงค์

1) สร้างทัศนคติและแรงจูงใจในการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า 2) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าของผู้ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า จากการที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำได้เดินทางไปศึกษาดูงานอยู่ 2 แห่ง คือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด วชิราภรณ์ ฟาร์ม และ ร้าน ป.สิทธิชัยเกษตร อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ ซึ่งกิจการทั้งสองแห่งมีเทคนิคและวิธีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าของตนได้เป็นอย่างดี โดยเห็นได้จากความสำเร็จในการดำเนินงาน สามารถขยายกิจการจากกิจการขนาดเล็กจนเป็นกิจการขนาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกปรากฏว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกิจการสองแห่งดังกล่าวเกิดจากการที่เจ้าของกิจการมีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าให้ต่ำลงจนสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ นอกจากนี้ เจ้าของกิจการทั้งสองกิจการยังมีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ประกอบการอื่นและมีความเต็มใจให้ผู้สนใจทั่วไปเข้าศึกษาดูงาน ผลจากการนำผู้ประกอบการเข้าดูงานในกิจการทั้งสองกิจการดังกล่าว ทำให้ผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาได้เรียนรู้และสนใจศึกษาตามแบบอย่างและวิธีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า และได้นำวิธีการบริหารต้นทุนของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จทั้ง 2 แห่งมาประยุกต์ใช้ในงานกิจการ

ฟาร์มของตน ทำให้มีความสามารถในการเชื่อมโยงองค์ความรู้ ความเข้าใจ อันนำไปสู่ความสามารถทางความคิดและการปฏิบัติเพื่อการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าของฟาร์มตนเองให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้น จึงอาจสรุปได้ว่า การศึกษาคุณภาพงานสามารถทำให้ผู้ประกอบการเกิดความเชื่อมั่น มีความกระตือรือร้น เห็นประโยชน์ในการปฏิบัติเนื่องจากเห็นผลที่เกิดขึ้นจริง สอดคล้องกับแนวคิดของเพ็ชรี ฐะปะนีย์ (2550: 97) และ ชูชัย สมิตธิไกร (2548: 179)

5) หัวข้อขีดความสามารถ: การวางแผนการเงิน

ในการการพัฒนาขีดความสามารถด้านการวางแผนการเงินใช้รูปแบบการฝึกอบรมและการสัมมนา ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถอธิบายหลักหลักการวางแผนการเงินได้ 2) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนการเงินของกิจการของตนเองได้ 3) เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาการวางแผนการเงินของกิจการของตนเองได้ 4) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถรวบรวมและประมวลความรู้ที่ได้จากผู้ประกอบการอื่นมาผสมผสานกับความรู้เดิม เพื่อดำเนินการวางแผนการเงินได้ โดยผลการศึกษาพบข้อสรุป 2 ประการ คือ

5.1) ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมแล้วสามารถอธิบายหลักการวางแผนการเงินได้และสามารถแก้ไขปัญหาได้เมื่อเกิดปัญหาการวางแผนทางการเงินของฟาร์มตนเอง ซึ่งเกิดจากการฝึกอบรมที่สามารถอธิบายให้ทราบหลักการและวิธีการแก้ไขได้อย่างครบถ้วนตามลำดับ (สมคิด บางโม, 2545: 86) ประกอบกับผลการสัมภาษณ์เชิงขีดความสามารถ (competency based interview) ในช่วงการเยี่ยมชมและให้คำปรึกษาซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีการเข้าใจและเกิดการเชื่อมโยงความรู้ในการวางแผนการเงิน ตั้งแต่การปรับสภาพบ่อปลาทั้งสภาพดินและสภาพน้ำ เริ่มเสียค่าใช้จ่ายและการเริ่มเลี้ยงปลาบ่ออนุบาลจนปลาเจริญเติบโตพร้อมที่จะจับจำหน่ายได้นั้น ช่วงก่อนจับปลาขายต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูงในการเร่งอาหารให้ปลาเจริญเติบโตได้ขนาดที่พอเหมาะกับความต้องการของตลาด ซึ่งผู้ประกอบการบางรายไม่มีเงินทุนจึงมักจะวางแผนทางการเงินในด้านการซื้ออาหารและพันธุ์ปลาเป็นเงินเชื่อ เมื่อขายปลาได้แล้วจึงทำการหักกลบลบหนี้ก็จะเหลือรายได้บางส่วนไว้ใช้จ่ายในครอบครัว ดังนั้น ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ดีจึงต้องมีการวางแผนทางการเงินให้ได้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้การขาดสภาพคล่องทางการเงินลดลง

5.2) จากขั้นตอนการสังเกตจะเห็นได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำบางรายไม่มีการวางแผนทางการเงินอย่างเป็นทางการ เนื่องจากว่าฟาร์มของตนมีขนาดเล็ก ทำการบริหารงานแบบครอบครัวซึ่งมักจะทำการวางแผนไว้ในใจหรือตามประสบการณ์ของตนเองเป็นหลักกว่าช่วงใด

ควรจะใช้จ่ายมากน้อยเพียงใดก็จะบริหารการเงินเองหรือบางครั้งก็กู้ยืมเงินมาลงทุนบ้าง ตรงกับแนวคิดของ Pace et al. (1991: 21) ที่กล่าวว่า การที่ผู้ประกอบการไม่ตระหนักในประโยชน์ของการพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าว ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถปรับปรุงตัวไปสู่สถานะที่ดีขึ้นได้ จึงประสบกับปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน เช่น เงินขาดมือไม่สามารถซื้ออาหารเร่งปลา ให้เติบโตได้ทันในช่วงที่ตลาดขาดแคลนปลาหรือในช่วงที่ปริมาณปลาออกสู่ตลาดน้อยทำให้ราคาขายปลาสูงขึ้น ถ้ามีการวางแผนการเงินที่ดีก็จะสามารถหาเงินมาซื้ออาหารเร่งการเจริญเติบโตของปลาได้ทันเวลาทำให้สามารถขายปลาได้ในปริมาณที่ตลาดต้องการและได้รับราคาที่สูงขึ้น

รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถใช้การสัมมนา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนการเงินของกิจการของตนได้ 2) เพื่อให้ผู้ประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผนการเงิน ผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่เมื่อเสร็จสิ้นการร่วมสัมมนาตามแนวคิดของพิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์ (2543: 153) และสมคิด บางโม (2545: 92) พบว่ามีความคิดใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พுகุญ ในประเด็นการวางแผนการเงินได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการวางแผนการเงินในด้านการจัดหาเงินลงทุน ซึ่งสังเกตเห็นได้จากผู้ประกอบการฟาร์มที่หมุนเวียนเงินสดไม่ทันหรือขาดสภาพคล่องทางการเงินจะทำการแก้ไข ปัญหาโดยการขอใช้เครดิตกับร้านขายอาหารสัตว์ เมื่อจำหน่ายปลาได้ก็จะนำรายได้ที่ได้รับมาหักชำระหนี้ แต่มักจะเสียด่าใช้จ่ายในการซื้ออาหารสัตว์แบบเชื่อในราคาที่สูงเต็มจำนวนราคาขายจะไม่ได้รับส่วนลดเหมือนกับกรณีที่ซื้อเป็นเงินสด ผลการสัมมนายังชี้ให้เห็นความสำคัญของการจัดตั้งกลุ่มเพื่อทำโครงการสินเชื่อกลุ่มบุคคล เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันและกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นมา ก่อนหน้านี้แล้ว โดยผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำได้ร่วมกันทำการวางแผนในการบริหารให้เกิดความเข้มแข็งของกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรยินดีที่จะให้การสนับสนุนในการจัดตั้งกลุ่มและสนับสนุนทางด้านเงินลงทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาวในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำเพราะช่วยเหลือเกษตรกรในการประกอบอาชีพ ก่อให้เกิดพลังใหม่ในการร่วมตัวกัน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

6) หัวข้อขีดความสามารถ: การติดต่อกับสถาบันการเงิน

รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถด้านการติดต่อสถาบันการเงินใช้การฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถอธิบายความหมายของตลาดเงิน หลักการติดต่อ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการติดต่อสถาบันการเงินได้ 2) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถอธิบายขั้นตอน และเอกสารหลักฐานที่จะต้องใช้ในการติดต่อสถาบันการเงินได้ 3) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถติดต่อและเจรจาต่อรองผลประโยชน์กับสถาบันการเงินได้ 4) เพื่อให้

ผู้ประกอบการสามารถแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาในการติดต่อกับสถาบันการเงินได้ ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่ เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมและการสัมมนาแล้วสามารถเข้าใจถึงขั้นตอนและเอกสารหลักฐานที่ต้องใช้ในการติดต่อกับสถาบันการเงินได้ สามารถติดต่อทำการเจรจาต่อรองผลประโยชน์และแก้ปัญหาในการติดต่อกับสถาบันการเงินได้ ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่า เมื่อผู้ประกอบการฟาร์มต้องการเงินลงทุนสูงก็จำเป็นต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนกับสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่ง หรือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารกรุงเทพที่สนับสนุนด้านการลงทุนเพื่อการเกษตรเช่นกัน ทำให้ผู้ประกอบการฟาร์มเข้าใจถึงขั้นตอนในการขอกู้ยืมเงินมาลงทุน แต่พบว่าผู้ประกอบการฟาร์มที่สามารถกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินได้มักจะเป็นฟาร์มขนาดใหญ่และมีหลักประกันเพียงพอ และพบว่าผู้ประกอบการฟาร์มบางรายไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนทางการเงินได้ เนื่องจากไม่มีหลักประกันที่มีเอกสารสิทธิ์แสดงการถือครอง (สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย, 2547: 22) ประกอบกับการมีรายได้ไม่สม่ำเสมอทุกเดือน และไม่มีการเดินบัญชีกับสถาบันการเงิน ทำให้ยากต่อการเข้าถึงแหล่งทุนจากสถาบันการเงินดังกล่าว ซึ่งกลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มบางรายจะทำการแก้ไขปัญหาโดยการขอเครดิตหรือใช้เงินเชื่อมาดำเนินธุรกิจเลี้ยงปลา ก่อนเมื่อจำหน่ายปลาได้แล้วจึงหักกลบลบหนี้กัน แต่ภายหลังการอบรมทำให้ผู้ประกอบการฟาร์ม มีความรู้ ความเข้าใจ มีการวางแผนในการสร้างเครดิตให้กับตัวเอง เช่น ต้องทำการเดินบัญชีเงินฝากกับสถาบันการเงินเป็นต้น เมื่อมีรายได้จากการจำหน่ายปลาต้องนำรายได้ที่ได้รับไปฝากกับสถาบันการเงินก่อนแล้วจึงทำการถอนเงินออกมาใช้จ่าย ซึ่งเป็นการแสดงรายได้ที่สถาบันการเงินส่วนใหญ่ยอมรับ ซึ่งพิสูจน์ได้จากการเดินบัญชีนั่นเอง ซึ่งผลของการอบรมสอดคล้องกับหลักการอบรมที่กล่าวว่าประโยชน์ของการฝึกอบรม ทำให้ผู้ประกอบการมีความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2545: 86) และ เพ็ชร ฐประวิเชตร์ (2550: 88)

7) หัวข้อชี้ความสามารถ: การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี

รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชีใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถอธิบายความหมายและประโยชน์ของการจัดทำบัญชีได้ 2) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถบันทึกบัญชีได้ 3) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถจัดทำงบการเงินได้ 4) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงินได้ ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่ เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมเชิงปฏิบัติการสามารถบันทึกจัดทำบัญชีแยกประเภท งบการเงิน และวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงินได้ตามหลักการบัญชีเบื้องต้น ซึ่งผู้ประกอบการฟาร์มได้ลงมือปฏิบัติในการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี

ในเชิงการบริหารจัดการ ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่า เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมตามแนวคิดการพัฒนาโดยการอบรมที่ทำให้ผู้ประกอบการมีความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องได้ สอดคล้องกับแนวคิดของอรุณี อย่างธรา (2543: 1-1) สมคิด บางโม (2545: 86) และเพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2550: 88) ซึ่งสรุปว่าจากการที่ผู้ประกอบการไม่เคยให้ความสำคัญกับตัวเลขทางบัญชีหรือขาดการเอาใจใส่ในการวิเคราะห์บัญชี เมื่อผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงประเด็นที่ควรมอง เช่น ทำให้ทราบถึงต้นทุนเฉลี่ย ต้นทุนรวม รายรับเฉลี่ย รายรับรวม ซึ่งถ้าหากผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการ โดยการลดต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยลงได้ก็ย่อมจะส่งผลให้รายรับต่อหน่วยเพิ่มขึ้น และผลการสังเกตและสัมภาษณ์กับผู้เข้าร่วมโครงการพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มขนาดใหญ่จะมีการจ้างพนักงานบัญชีประจำฟาร์มของตนซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการบัญชีแล้ว แต่เจ้าของฟาร์มก็ต้องศึกษาถึงหลักการวิเคราะห์บัญชีในเชิงการบริหารจัดการได้ ตรวจสอบได้ ส่วนผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำขนาดเล็กดำเนินธุรกิจแบบครอบครัวมักจะไม่มีการบันทึกบัญชี ซึ่งจะใช้ประสบการณ์ในการจดจำและการเก็บสำเนาใบเสร็จรับเงิน เช่น ค่าพันธุ์ปลา ค่าอาหารสัตว์ ค่ายารักษาโรคไว้เป็นหลักฐานเท่านั้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์กับผู้ประกอบการฟาร์มกลุ่มนี้เห็นว่า ได้รับทราบถึงประโยชน์ของการจัดทำบัญชีและจะกลับไปทำบัญชีเพื่อใช้ในการบริหารจัดการฟาร์มต่อไป

2.2.2 การพัฒนาขีดความสามารถโดยการตรวจเยี่ยมและการให้คำปรึกษา

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม เฉพาะหัวข้อขีดที่มีช่องว่างความสามารถ จำนวน 7 หัวข้อ โดยใช้วิธีการอบรม ศึกษาดูงาน และให้เข้าร่วมสัมมนา แก่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ในระหว่างวันที่ 4 มกราคม 2552 ถึง 7 มีนาคม 2552 เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำวิทยากรเยี่ยมชมฟาร์มของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ ๗ ทุกราย ในระหว่างวันที่ 9 มีนาคม 2552 ถึง 1 เมษายน 2552 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเกตพฤติกรรมของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาเพื่อลดช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์ม ระหว่างนั้นวิทยากรได้ใช้การสังเกตและการสอบถามการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการ รวมทั้งสอบถามสาเหตุของการที่ยังคงมีช่องว่างขีดความสามารถในหัวข้อต่างๆ หลังจากนั้นจึงได้ให้คำปรึกษาแนะนำในการบริหารจัดการฟาร์ม ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการมีขีดความสามารถสูงขึ้น สอดคล้องกับหลักการให้คำปรึกษาของพิชัย ธีพัฒน์ไพบูลย์ (2543: 154) ที่กล่าวว่า การให้คำปรึกษารายบุคคลเป็นการพัฒนาโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้อย่างเจาะลึก และตรงประเด็น โดยสามารถสรุปผลการพัฒนาตามหัวข้อขีดความสามารถได้ดังนี้

1) การค้นคว้าหาความรู้

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการที่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถด้านการค้นคว้าหาความรู้ มีจำนวน 6 ราย ซึ่งแม้ว่าผู้ประกอบการเหล่านี้มีการค้นคว้าหาความรู้ที่จำเป็นในการประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำและได้นำความรู้ไปปฏิบัติ แต่ไม่มีการจดบันทึกและสรุปไว้ ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวเกิดจากการที่มีนิสัยไม่ชอบบันทึก และไม่เห็นประโยชน์ของการจดบันทึก วิทยากรจึงได้อธิบายให้ผู้ประกอบการดังกล่าวให้เห็นความสำคัญของการบันทึกว่า การจดบันทึกความรู้ที่หามาได้ นั้น มีประโยชน์ในการนำกลับมาอ่านทบทวนเพื่อความครบถ้วนของเนื้อหา และยังสามารถนำข้อมูลที่บันทึกมาใช้ประโยชน์ในอนาคตอีกด้วย หลังจากวิทยากรได้แนะนำแล้ว ผู้ประกอบการดังกล่าวมีความเข้าใจในเรื่องการค้นคว้าหาความรู้มากขึ้น

2) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ

ผลการศึกษาพบว่ายังมีผู้ประกอบการ จำนวน 12 ราย ที่มีช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ ทั้งนี้เพราะไม่มีการวางแผนและควบคุมงานอย่างรัดกุมเนื่องจากยังไม่ชำนาญในการบริหารงานในลักษณะดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่มีพื้นที่บ่อเลี้ยงปลาน้อยมักไม่มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบเนื่องจากงานที่ทำส่วนใหญ่เป็นงานที่ทำเป็นกิจวัตรและไม่ใช่งานซับซ้อน เช่น การให้อาหารปลา และการทำความสะอาดบริเวณรอบบ่อปลา ผู้ประกอบการบางรายจึงไม่นิยมวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า อีกทั้งผู้ประกอบการที่มีพื้นที่เลี้ยงปลาน้อยมีลูกจ้างจำนวนน้อยด้วย ผู้ประกอบการดังกล่าวจึงร่วมทำงานกับลูกจ้าง โดยส่งงานและควบคุมไปในเวลาเดียวกัน ทำให้การบริหารงานมีข้อผิดพลาดมาก วิทยากรจึงได้ชี้แจงให้ผู้ประกอบการดังกล่าวให้เข้าใจการทำงานอย่างเป็นระบบตามกระบวนการบริหารองค์การ และแนะนำให้ฝึกทำให้สม่ำเสมอจนเป็นนิสัยและทำกระท่างอย่างถูกต้องจนเกิดความชำนาญในที่สุด

3) การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด

ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีความชำนาญและมีความสนใจ โดยมีการวางแผนการผลิตให้ผลผลิตของตนออกสู่ตลาดในช่วงที่ตลาดต้องการ สำหรับการแก้ไขปัญหาในการผลิตนั้น ผู้ประกอบการที่มีบ่อปลาไกลจากคลองชลประทานได้นำท่อน้ำมาติดตั้งเพื่อให้มีน้ำไหลเข้าบ่อปลาอย่างเพียงพอ สำหรับผู้ที่มีบ่อปลาอยู่ไกลจากคลองชลประทานมาก วิทยากรแนะนำให้ขุดบ่อเพื่อเป็นที่เก็บกักน้ำเพื่อนำไปใช้ในเวลาที่ขาดแคลนน้ำ

สำหรับผู้ที่มีพื้นที่การเลี้ยงปลาน้อย วิทยากรแนะนำให้มีบ่ออนุบาลแทนการเลี้ยงปลาในบ่อเดิมตั้งแต่ปลาแรกเกิดจนโต ซึ่งการเลี้ยงวิธีดังกล่าวเป็นการใช้บ่อเลี้ยงอย่างไม่เต็มที่และ

ผิวดิน วิทยาการแนะนำให้จัดบ่อเล็กไว้เป็นบ่ออนุบาล เมื่อเลี้ยงลูกปลาเป็นเวลา 3 เดือนแล้ว ลูกปลาจะมีน้ำหนัก 300 กรัม แล้วจึงปล่อยลงบ่อใหญ่ แล้วให้เลี้ยงปลารุ่นต่อไปในบ่ออนุบาลเตรียมไว้เลยอีก 3 เดือนข้างหน้า หากปลาบ่อใหญ่ครบกำหนดขายก็สามารถนำปลาจากบ่ออนุบาลมาเลี้ยงวนเวียนแบบนี้ไปเรื่อยๆ ทำให้เลี้ยงปลาได้มากขึ้น สามารถสนองความต้องการของตลาดปัจจุบันที่มีความต้องการสูงขึ้น โดยไม่ต้องเสียเงินซื้อที่ดินเพิ่มเติม

4) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าเป็นหัวข้อที่สำคัญเนื่องจากมีผลต่อกำไรขาดทุน และส่งผลถึงความอยู่รอดและความมั่งคั่งของฟาร์มด้วย ถึงแม้ผู้ประกอบการจะไม่มีช่องว่างขีดความสามารถแล้ว ผู้วิจัยยังเพิ่มเติมข้อเสนอแนะในการหารายได้จากวัสดุเหลือใช้ในฟาร์ม ได้แก่ งดอาหารปลาที่ผู้ประกอบการมักทิ้งให้เสียหาย วิทยาการได้แนะนำวิธีเก็บถุงอาหารปลาให้ปลอดภัยจากการทำลายของหนูและแมลง และการรวบรวมถุงอาหารมาขายเพื่อเพิ่มรายได้ นอกจากนี้วิทยาการยังแนะนำการให้อาหารปลาอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียอีกด้วย

5) การวางแผนการเงิน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการที่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถด้านการวางแผนการเงิน มีจำนวน 12 ราย เนื่องจากไม่มีการวางแผนทางการเงินและไม่สามารถรวบรวมและประมวลความรู้ที่ได้จากกิจการอื่นมาผสมผสานกับความรู้เดิม เพื่อดำเนินการวางแผนการเงินได้อีกทั้งเชื่อว่าการวางแผนทางการเงินเป็นเรื่องยากและไม่ค่อยได้ใช้ นอกจากนี้ เมื่อผู้ประกอบการมีความต้องการเงินทุน ก็สามารถให้พนักงานสินเชื่อของธนาคารทำให้ได้ จึงไม่สนใจปฏิบัติ จากการสังเกตของวิทยาการ ผู้ประกอบการที่มีขีดความสามารถในหัวข้อการวางแผนการเงินส่วนใหญ่ คือผู้ที่มีความสนใจ เป็นผู้เคยฝึกอบรม หรือมีความรู้ด้านการเงินมาบ้างแล้ว

ในการตรวจเยี่ยม วิทยาการได้อธิบายประโยชน์ของการวางแผนทางการเงินด้วยตนเองว่า หากผู้ประกอบการวางแผนการเงินด้วยตนเองได้ จะทำให้สามารถบริหารการเงินตรงกับความต้องการ อีกทั้งเรื่องการเงินเป็นเรื่องสำคัญ ส่วนการให้พนักงานธนาคารวางแผนการเงินโดยไม่ตรวจสอบอาจมีข้อผิดพลาดทำให้เกิดความเสียหายได้ อีกทั้งผู้ประกอบการควรการวางแผนทางการเงินอย่างสม่ำเสมอ มิใช่วางแผนทางการเงินเฉพาะเมื่อมีปัญหาทางการเงิน หรือเมื่อต้องการกู้เงินเท่านั้น

6) การติดต่อกับสถาบันการเงิน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เนื่องจากผู้ประกอบการมีความสนใจ หรือมีความต้องการกู้ยืมเงินอยู่แล้ว ผู้ประกอบการจำนวน 12 ราย ได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม ไปยื่นขอกู้ยืมกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และธนาคารพาณิชย์ นอกจากนั้น ผู้ประกอบการยังเตรียมการจัดตั้งกลุ่ม เพื่อกู้ยืมเงินมาลงทุนอีกด้วย

7) การจัดทำและวิเคราะห์บัญชีการเงิน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการที่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถ ด้านการจัดทำ และวิเคราะห์บัญชีการเงิน มีจำนวน 14 ราย โดยผู้ประกอบการไม่บันทึกและจัดทำงบการเงิน เนื่องจากมีความเห็นว่าการจัดทำบัญชีเป็นเรื่องยาก วิทยากรจึงอธิบายเพิ่มเติมในเรื่องที่ผู้ประกอบการไม่เข้าใจ ทำให้ผู้ประกอบการมีความสามารถในการจัดทำบัญชีเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการบันทึกรายละเอียดด้านรายรับและรายจ่ายในการดำเนินงานต่างๆ โดยสามารถนำข้อมูลทางบัญชีมาวิเคราะห์เพื่อการบริหารจัดการได้

สรุป

ผลการวิจัยและพัฒนาสะท้อนให้เห็นถึง การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ตามแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาที่มีเนื้อหาในการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ที่ส่งผลถึงพฤติกรรม หรือเรียกว่าขีดความสามารถ เพื่อให้บุคคลนั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สอดคล้องกับแนวคิดของชาญ สวัสดิ์สาลี (2539: 14) และหลังจากที่ผู้วิจัยได้พัฒนากลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ตามกระบวนการวิจัยและพัฒนา โดยใช้การฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และการตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถให้สอดคล้องกับระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง ได้หัวข้อที่ผู้ประกอบการฟาร์มต้องการให้มีการพัฒนา จำนวน 7 หัวข้อ ได้แก่ 1) การค้นคว้าหาความรู้ 2) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ 3) การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด 4) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า 5) การวางแผนการเงิน 6) การติดต่อกับสถาบันการเงิน และ 7) การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชี การพัฒนาโดยการเข้าร่วมสัมมนา จำนวน 2 หัวข้อ ได้แก่ การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด และ การวางแผนการเงิน นอกจากนั้นยังพัฒนาขีดความสามารถโดยการศึกษาดูงานในหัวข้อการบริหาร

ต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า ซึ่งเมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาแล้วผู้ประกอบการมีระดับขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ David C. McClelland (1973: 3-4) เรื่อง ขีดความสามารถ ซึ่งเขียนไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather than Intelligence ที่กล่าวว่า ระดับเชาว์ปัญญา (I.Q.) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ที่ทำงานเก่งมิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์การบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่า เป็นผู้มีความสามารถ อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยที่พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาประถมศึกษาตอนต้น แต่มีประสบการณ์ในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำมานานเฉลี่ย 6-10 ปี ส่งผลให้การฝึกอบรมเกิดการพัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ได้มักเป็นผู้ประกอบการฟาร์มที่ประสบผลสำเร็จและสามารถประยุกต์หลักการบริหารจัดการฟาร์มและองค์ความรู้ที่มีอยู่สามารถพัฒนาตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำของตน

เป็นที่น่าสังเกตว่า ขีดความสามารถของแต่ละคนในแต่ละหัวข้อนั้น มีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์และข้อจำกัดของระยะเวลาในการเรียนรู้ โดยเฉพาะหัวข้อที่เรียนรู้ได้ยาก โดยผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมฝึกอบรม พบว่า หัวข้อการวางแผนการเงิน การทำบัญชีและวิเคราะห์บัญชี เป็นการปฏิบัติที่ต้องอาศัยหลักวิชาการ ซึ่งในทางปฏิบัติมักทำตามความเคยชินจากการจดจำมากกว่าการบันทึกบัญชีเป็นต้น อย่างไรก็ตาม ขีดความสามารถของบุคคลหรือของผู้ประกอบการฟาร์มสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยการอบรมและพัฒนาขีดความสามารถในรูปแบบต่างๆที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการแต่ละราย การจัดสัมมนา การศึกษาดูงานและการตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษา ซึ่งต้องค้นหาให้พบหรือประเมินให้ได้ก่อนว่าเรามีช่องว่างอะไรและควรจะพัฒนาอย่างไร โดยวิธีการในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มให้ถึงระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง เพื่อให้ธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำอยู่รอด เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน

บทที่ 6

การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์นี้ออกเป็น 2 ตอน คือ 1) การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ และ 2) การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำหลังการพัฒนาขีดความสามารถ โดยพิจารณาว่า เมื่อผู้ประกอบการผ่านการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ต้องมีการประเมินการพัฒนาว่ายังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่หรือไม่ หากพบว่ามีอยู่ ต้องพิจารณาต่อไปยังอะไรบ้างที่ยังคงส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถนั้น ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปค่านิยมหรือคำจำกัดความของการประเมินการพัฒนาขีดความสามารถว่า คือ ความพยายามที่จะเข้าใจผลของพฤติกรรมของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำที่มีต่อลักษณะต่างๆตามหัวข้อขีดความสามารถที่ต้องการพัฒนาให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือ เพื่อให้ผู้ประกอบการฟาร์มมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามระดับที่คาดหวังไว้ (expected competency) ตามที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนด โดยมีขั้นตอนการศึกษาวิจัยดังนี้

1) การประเมินขีดความสามารถเพื่อหาช่องว่างขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มหลังการพัฒนา โดยการดำเนินการแบบเดียวกันกับขั้นตอนการประเมินก่อนการพัฒนา คือ ใช้แบบประเมินขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ซึ่งเป็นแบบสังเกตพฤติกรรม และแบบสัมภาษณ์เชิงขีดความสามารถ (competency based interview) โดยประเมินเพื่อกำหนดระดับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ตามแนวที่กำหนดไว้ในคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary)

2) การเปรียบเทียบช่องว่างขีดความสามารถระหว่างก่อนและหลังกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ โดยใช้แบบสอบถามการประเมินขีดความสามารถตามแนวคู่มือนิยามและเกณฑ์

กำหนดระดับขีดความสามารถที่กำหนดไว้เพื่อทราบประสิทธิผลของการพัฒนาและใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในครั้งต่อไป

3) การปรับปรุงกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในกรณีที่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ โดยนำผลการพัฒนาขีดความสามารถครั้งก่อนมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถในครั้งต่อไป จนกว่าผู้ประกอบการฟาร์มมีขีดความสามารถอยู่ในระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง

4) สรุปผลการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาระเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม โดยเปรียบเทียบกับระดับขีดความสามารถในปัจจุบัน (ที่พัฒนาแล้ว) เทียบกับพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้ข้อสรุปหัวข้อขีดความสามารถที่ได้รับการพัฒนาแล้ว จำนวน 7 หัวข้อ ดังนี้

1. การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถ ก่อนและหลังการพัฒนาตามหัวข้อด้านการค้นหาความรู้

จากคำจำกัดความของการค้นหาความรู้ หมายถึง การพยายามแสวงหาข้อมูลความรู้จากแหล่งต่างๆ ด้วยแนวทางและวิธีการที่หลากหลาย เพื่อนำข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการฟาร์มของตน โดยคำอธิบายระดับขีดความสามารถมี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการค้นหาความรู้ได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถบอกวิธีค้นหา และบอกแหล่งความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานฟาร์มของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถเขียนสรุปความรู้ที่ค้นคว้ามาได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำข้อมูลที่หามาได้ มาวิเคราะห์และประยุกต์ในการบริหารงานฟาร์มของตน

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาวิธีการค้นหาความรู้แบบใหม่เพื่อทำให้การค้นหาความรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้วผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำในหัวข้อด้านการค้นหาความรู้เพิ่มขึ้นตามที่คาดหวังไว้ กล่าวคือ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทั้งหมด จำนวน 30 คน มีขีดความสามารถตามที่คาดหวังไว้ จำนวน 28 คน คงเหลือจำนวน 2 คน ที่ยังพบว่ายังมีช่องว่างอยู่ ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำเสร็จสิ้นแล้วมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามที่

ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้ อยู่ในระดับที่ 4 โดยมีความสามารถในการเขียนสรุปความรู้ที่ค้นคว้ามาได้ และสามารถนำข้อมูลที่หามาได้มาวิเคราะห์และประยุกต์ในการบริหารงานฟาร์มของตน จำนวน 28 คน ส่วนผู้ประกอบการฟาร์มอีก จำนวน 2 คน มีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับที่ 3 ซึ่งสามารถบอกวิธีค้นคว้า บอกแหล่งความรู้ และสามารถเขียนสรุปความรู้ที่ค้นคว้ามาได้ ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการ 2 คน ที่พัฒนาขีดความสามารถยังไม่ถึงที่คาดหวัง แต่สามารถพัฒนาขีดความสามารถได้สูงขึ้นกว่าเดิม สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม ที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลได้อย่างครบถ้วน ตามเนื้อหาที่กำหนด (เพ็ชรวิรุฬห์, 2550: 87; ชูชัย สมितिไกร, 2548: 14; สมคิด บางโม, 2545: 86; พิชัย ลิพัฒนาไพบูลย์, 2543: 139) ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่ มีการพัฒนาขีดความสามารถด้านการค้นคว้าหาความรู้ที่อยู่ตลอดเวลาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการงานฟาร์มของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ มีความอยู่รอดและยั่งยืน ดังแสดงไว้ในตาราง 33

ตาราง 33 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนาตามหัวข้อด้านการค้นคว้าหาความรู้

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถ ด้านการค้นคว้าหาความรู้						ผลการพัฒนา/ ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
001	4	4	0	5	4	0	ไม่มีช่องว่าง
002	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
003	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
004	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
005	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
006	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
007	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
008	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
009	5	4	0	5	4	0	ไม่มีช่องว่าง
010	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
011	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
012	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
013	4	4	0	5	4	0	ไม่มีช่องว่าง
014	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
015	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
016	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
017	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตาราง 33 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถ ด้านการค้นคว้าหาความรู้						ผลการพัฒนา/ ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
018	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
019	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
020	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
021	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
022	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
023	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
024	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
025	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
026	4	4	0	5	4	0	ไม่มีช่องว่าง
027	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
028	5	4	0	5	4	0	ไม่มีช่องว่าง
029	5	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
030	5	4	0	5	4	0	ไม่มีช่องว่าง

2. การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา ตามหัวข้อด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ

จากคำจำกัดความการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ หมายถึง การบริหารงานฟาร์มของตนตามกระบวนการบริหารองค์การ อันประกอบด้วยการวางแผน การบริหารองค์การ การบริหารบุคลากร การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยคำอธิบายระดับขีดความสามารถมี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายความหมาย และประโยชน์ของกระบวนการบริหารองค์การได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นตอนได้อย่างบูรณาการ

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถนำรายละเอียดของกระบวนการบริหารองค์การที่วางไว้ ไปประยุกต์ใช้กับองค์การของตนได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำวิธีการบริหารองค์การของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้กับกิจการของตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถกำหนดกระบวนการบริหารเพื่อใช้บริหารองค์การของตนได้ด้วยตนเอง

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำในหัวข้อด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวังไว้ กล่าวคือ มีผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำจำนวน 24 คน มีขีดความสามารถตามที่คาดหวังไว้ คงเหลือจำนวน 6 คน ที่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การอยู่

ผลการศึกษาข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำเสร็จสิ้นแล้วมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้ คือความสามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลได้อย่างครบถ้วนตามเนื้อหาที่กำหนด สอดคล้องกับผลการศึกษาของเพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2550: 87) ชูชัย สมितिไกร (2548: 14) สมคิด บางโม (2545: 86) และ พิชัย ลิพัฒนาไพบูลย์ (2543: 139) โดยจะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการจำนวน 24 คน มีขีดความสามารถซึ่งอยู่ในระดับที่ 4 โดยมีความสามารถนาระบวนการบริหารองค์การที่วางไว้มาประยุกต์ใช้กับองค์การและสามารถนำข้อมูลที่หามาได้มาวิเคราะห์และประยุกต์ในการบริหารงานฟาร์มของตน

ส่วนผู้ประกอบการฟาร์มอีก จำนวน 6 คน มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นทุกคนแต่ไม่ถึงระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง กล่าวคือ มีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับที่ 3 ซึ่งมีความสามารถอธิบายความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นตอนของการบริหารจัดการและสามารถเขียนสรุปความรู้ที่ค้นคว้ามาได้ ทั้งนี้ผลการตรวจสอบข้อมูลพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การเป็นผู้สูงอายุ มักบริหารงานฟาร์มตามความเคยชิน ใช้ประสบการณ์มากกว่ารูปแบบการบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความซับซ้อนมีการวางแผนในการดำเนินงาน ประกอบกับผู้สูงอายุจะตระหนักรู้เรื่องราวที่นำไปใช้จริงการที่ฟาร์มมีขนาดเล็ก ผู้ประกอบการดำเนินงานเพียงผู้เดียวหรือมีคนงานไว้ช่วยงานเพียง 1 คน อาจจะไม่มีการจัดองค์การในฟาร์ม จึงไม่บริหารงานตามแบบแผนทางหลักวิชาการ การที่ผู้ประกอบการฟาร์มจึงไม่ได้สนใจหรือให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าวข้างต้นมากนัก ทำให้การพัฒนาขีดความสามารถยังไม่ถึงระดับที่คาดหวังนั้น สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ของ Knowles (1975: 175)

ส่วนผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่มีระดับขีดความสามารถตามที่คาดหวังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการฟาร์มของตนอยู่ตลอดเวลา ทำการศึกษาและดำเนินการตามกระบวนการบริหารองค์การ โดยการนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการ

ดำเนินงานฟาร์มของตนเอง มีการวางแผน การจัดองค์การ การตั้งการและการควบคุม ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำมีการบริหารองค์การเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืน ดังแสดงไว้ในตาราง 34

ตาราง 34 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนาตามหัวข้อด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถ ด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ						ผลการพัฒนา/ ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
001	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
002	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
003	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
004	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
005	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
006	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
007	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
008	0	4	-4	3	4	-1	มีช่องว่าง
009	0	4	-4	3	4	-1	มีช่องว่าง
010	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
011	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
012	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
013	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
014	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
015	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
016	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
017	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
018	0	4	-4	3	4	-1	มีช่องว่าง
019	0	4	-4	3	4	-1	มีช่องว่าง
020	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
021	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
022	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
023	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
024	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
025	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
026	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
027	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
028	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
029	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
030	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

3. การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา ตามหัวข้อด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด

จากคำจำกัดความการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด หมายถึง การบริหารจัดการให้ฝ่ายผลิตสามารถผลิตสินค้าได้ตามปริมาณ ลักษณะ คุณภาพตามมาตรฐานที่ตลาดต้องการ และส่งมอบสินค้าได้ตรงตามเวลานัดหมาย โดยคำอธิบายระดับขีดความสามารถ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถประยุกต์ความรู้เพื่ออธิบายการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถปฏิบัติการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดชิ้นใหม่ได้

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นขบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำในหัวข้อด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวังไว้ กล่าวคือ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทั้งหมด จำนวน 30 คน มีขีดความสามารถตามที่คาดหวังไว้ทั้งหมด ดังแสดงไว้ในตาราง 35

ตาราง 35 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา
ตามหัวข้อด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถ ด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด						ผลการพัฒนา/ ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
001	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
002	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
003	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
004	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
005	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
006	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
007	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
008	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
009	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
010	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
011	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
012	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
013	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
014	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
015	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
016	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
017	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
018	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
019	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
020	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
021	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
022	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
023	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
024	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
025	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
026	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
027	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
028	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
029	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
030	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ผลการศึกษาข้างต้นชี้ให้เห็นว่าเมื่อผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำเสร็จสิ้นแล้วมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น โดยสามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลได้อย่างครบถ้วนตามเนื้อหาที่กำหนด สอดคล้องกับผลการศึกษาของเพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2550: 87) ชูชัย สมितिไกร (2548: 14) สมคิด บางโม (2545: 86) และ พิชัย ลีพัฒน์ไพบูลย์ (2543: 139) ว่าแนวคิดการพัฒนาบุคคลโดยการเข้าร่วมการสัมมนา ที่ผู้ประกอบการสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้เชี่ยวชาญทำให้เกิดความคิดริเริ่ม และข้อสรุปการสัมมนาสามารถนำไปช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมคิด บางโม (2545: 92) และ พิชัย ลีพัฒน์ไพบูลย์ (2543: 153) นอกจากนั้นการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด เป็นหัวข้อที่ผู้ประกอบการให้ความสนใจมาก สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงได้ทันที ผู้ประกอบการจึงตั้งใจและนำมาปฏิบัติ สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ของ Knowles (1975: 175) โดยพัฒนาขีดความสามารถได้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้ ซึ่งอยู่ในระดับที่ 4 โดยมีความสามารถปฏิบัติการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้และสามารถนำวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้ทั้งหมด

ผลการศึกษาครั้งนี้จึงสรุปได้ว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนอยู่ตลอดเวลาในด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด ซึ่งหัวข้อขีดความสามารถดังกล่าวผู้ประกอบการฟาร์มได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้าให้ตรงความต้องการของตลาด เรียนรู้ถึงการวางแผนกำลังการผลิต การบริหารจัดการในมิติการลดต้นทุนการผลิตอาหารสัตว์ ลดต้นทุนด้านพันธุ์สัตว์น้ำ ดังนั้น จึงทำให้ขีดความสามารถหลังการประเมินอยู่ในระดับขีดความสามารถที่คาดหวังทุกคน โดยการนำหลักการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานฟาร์มของตนเอง เพื่อให้ธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำของตนมีความอยู่รอดและยั่งยืน

4. การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา ตามหัวข้อด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

จากคำจำกัดความการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า หมายถึง การบริหารการผลิต โดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมมาผลิตเพื่อให้ได้สินค้าตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนดไว้ และบริหารวัตถุดิบให้มีต้นทุนต่ำ ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยให้ต่ำพอที่จะแข่งขันในตลาดได้ โดยคำอธิบายระดับขีดความสามารถ มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถประยุกต์ความรู้เพื่ออธิบาย การบริหารต้นทุนสินค้าของกิจการของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถปฏิบัติการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า ได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถนำวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นวิธีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าขึ้นใหม่ได้

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นขบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำในหัวข้อด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวังไว้ โดยผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทั้งหมด จำนวน 30 คน มีขีดความสามารถตามที่คาดหวังไว้ทั้งหมด ดังแสดงในตาราง 36

ตาราง 36 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา
ตามหัวข้อด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถ ด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า						ผลการพัฒนา/ ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
001	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
002	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
003	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
004	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
005	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
006	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
007	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
008	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
009	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
010	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
011	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
012	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
013	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
014	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
015	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
016	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
017	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
018	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
019	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
020	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
021	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
022	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
023	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
024	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
025	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
026	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
027	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
028	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
029	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
030	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ผลการศึกษาข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำเสร็จสิ้นแล้วมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น โดย

สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลได้อย่างครบถ้วนตามเนื้อหาที่กำหนด สอดคล้องกับผลการศึกษาของเพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2550: 87) ชูชัย สมितिไกร (2548: 14) สมคิด บางโม (2545: 86) และ พิชัย ลิพัฒนาไพบูลย์ (2543: 139) สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาบุคคลโดยการดูงาน ที่ทำให้ผู้ประกอบการเพิ่มความรู้และความเข้าใจ สร้างความเชื่อมั่น จากการได้ศึกษาจากสถานที่จริง และได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน นอกจากนี้การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า เป็นหัวข้อที่ผู้ประกอบการให้ความสนใจเนื่องจากสามารถนำไปใช้ในการลดต้นทุนเพื่อเพิ่มกำไรได้ ผู้ประกอบการจึงตั้งใจและนำมาปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ของ Knowles (1975: 175) โดยผู้ประกอบการสามารถพัฒนาขีดความสามารถได้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้ ซึ่งอยู่ในระดับที่ 4 โดยมีความสามารถปฏิบัติและนำหลักการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้ทั้งหมด

ผลการศึกษาครั้งนี้อาจสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนอยู่ตลอดเวลา ในด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า ซึ่งหัวข้อขีดความสามารถดังกล่าวผู้ประกอบการฟาร์มได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะเกี่ยวข้องโดยตรงในการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า ทำให้ได้รับทราบความรู้เกี่ยวกับการคิดคำนวณการเปรียบเทียบรายได้ที่คาดว่าจะได้รับกับต้นทุนในการผลิต เพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าควรจะผลิตสัตว์น้ำในปริมาณเท่าใดจึงจะได้รับผลตอบแทนคุ้มค่ากับการลงทุนในทางธุรกิจ และผู้ประกอบการฟาร์มได้รับความรู้ในประเด็นการคิดสูตรอาหารใช้เองสามารถทำให้ต้นทุนการผลิตอาหารลดลง สูตรอาหารที่ผลิตเองมีคุณภาพในการเลี้ยงปลาส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้น โดยการนำหลักการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานฟาร์มของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำมีความอยู่รอดและยั่งยืน

5. การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา ตามหัวข้อด้านการวางแผนการเงิน

จากคำจำกัดความการวางแผนการเงิน หมายถึง การจัดทำแผนทางการเงิน อันประกอบด้วยพยากรณ์กระแสเงินเข้าและออก รวมทั้งการจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการ โดยคำอธิบายระดับขีดความสามารถ มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายหลักการวางแผนการเงินได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถวางแผนการเงินของกิจการของตนได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาการวางแผนการเงินของกิจการของตนได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถรวบรวมและประมวลความรู้ที่ได้จากกิจการอื่นมาผสมผสานกับความรู้เดิม เพื่อดำเนินการวางแผนการเงินได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถคิดค้นการวางแผนการเงินขึ้นใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารได้

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำในหัวข้อด้านการวางแผนการเงินเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวังไว้ กล่าวคือ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทั้งหมด จำนวน 30 คน มีขีดความสามารถตามที่คาดหวังไว้ในระดับ 4 จำนวน 23 คน ส่วนอีกจำนวน 7 คน ยังมีช่องว่างขีดความสามารถด้านการวางแผนการเงินอยู่

จากผลการศึกษาข้างต้นให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำเสร็จสิ้นแล้วมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น โดยสามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลได้อย่างครบถ้วนตามเนื้อหาที่กำหนด สอดคล้องกับผลการศึกษาของเพ็ชรี รุประวิเชตร (2550: 87) ชูชัย สมितिไกร (2548: 14) สมคิด บางโม (2545: 86) และ พิชัย ลีพัฒน์ไพบูลย์ (2543: 139) ว่า การพัฒนาบุคคลโดยการเข้าร่วมการสัมมนา ทำให้ผู้ประกอบการสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เกิดความคิดริเริ่ม และข้อสรุปการสัมมนาสามารถนำไปช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพได้ โดยผู้ประกอบการสามารถพัฒนาขีดความสามารถได้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้ ซึ่งอยู่ในระดับที่ 4 โดยมีความสามารถแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาการวางแผนการเงินของกิจการได้และสามารถรวบรวมและประมวลความรู้ที่ได้จากกิจการอื่นมาผสมผสานกับความรู้เดิม เพื่อดำเนินการวางแผนการเงินได้

จำนวน 23 คน ส่วนผู้ประกอบการฟาร์มอีก จำนวน 4 และ 3 คน มีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับที่ 3 และ 2 ซึ่งอยู่ต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง โดยมีขีดความสามารถในการวางแผนการเงินของกิจการและสามารถแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาการวางแผนการเงินของกิจการของตนได้ และผู้ประกอบการฟาร์มสามารถมีขีดความสามารถเพียงการอธิบายหลักการวางแผนการเงินได้ตามลำดับ ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า

ผลการศึกษานี้สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 7 ราย ที่ปรากฏช่องว่างขีดความสามารถอยู่ เป็นผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์การอบรมน้อย ไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถให้ถึงระดับที่คาดหวังได้ เนื่องจากการวางแผนการเงินมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ซึ่งต้องใช้เวลาในการศึกษาหรือฝึกอบรมมาก หรืออาจเป็นเพราะผู้ที่มีประสบการณ์การอบรมน้อยหรือเพิ่งได้รับการอบรมการวางแผนทางการเงินเป็นครั้งแรกอาจยังทำความเข้าใจได้ไม่ดีพอ ส่วนผู้ประกอบการฟาร์มส่วนใหญ่มีการพัฒนาขีดความสามารถของตนอยู่ตลอดเวลาในด้านการวางแผนการเงิน โดยได้เข้าใจถึงความสำคัญของการวางแผนการเงินเพราะทำให้ผู้ประกอบการฟาร์มสามารถทราบว่าช่วงเวลาการใช้จ่าย การซื้อพันธุ์ปลา การสั่งซื้ออาหารสัตว์ การลงทุนด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ทำให้ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดสภาพคล่องทางการเงินเพราะมีการวางแผนทางการเงินไว้แล้ว โดยการนำหลักการบริหารการวางแผนการเงินจากการอบรมและศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานฟาร์มของตนเอง ซึ่งประสบการณ์การอบรมที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษตร รอดอ่อง (2547: 56) และสิขชา งามสิริ (2548: 83) ดังแสดงไว้ในตาราง 37

ตาราง 37 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา
ตามหัวข้อด้านการวางแผนการเงิน

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถ ด้านการวางแผนการเงิน						ผลการพัฒนา/ ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
001	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
002	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
003	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
004	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
005	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
006	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
007	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
008	0	4	-4	3	4	-1	มีช่องว่าง
009	0	4	-4	2	4	-2	มีช่องว่าง
010	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
011	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
012	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
013	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
014	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
015	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
016	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
017	0	4	-4	2	4	-2	มีช่องว่าง
018	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
019	0	4	-4	2	4	-2	มีช่องว่าง
020	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
021	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
022	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
023	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
024	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
025	0	4	-4	3	4	-1	มีช่องว่าง
026	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
027	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
028	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
029	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
030	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

6. การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา ตามหัวข้อด้าน การติดต่อกับสถาบันการเงิน

จากคำจำกัดความการติดต่อกับสถาบันการเงิน หมายถึง การแสวงหาเงินทุนจาก สถาบันการเงินที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งประกอบไปด้วย วิธีการหาข้อมูลจากสถาบันการเงินต่างๆ และ วิธีการตัดสินใจเลือกสถาบันการเงินที่เหมาะสมกับกิจการมากที่สุด โดยคำอธิบายระดับ ขีดความสามารถมี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายความหมายของตลาดเงิน หลักการติดต่อ และประโยชน์ที่จะ ได้รับจากการติดต่อสถาบันการเงินได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายขั้นตอนและเอกสาร หลักฐานที่จะต้องใช้ในการติดต่อสถาบันการเงินได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถติดต่อและเจรจาต่อรอง ผลประโยชน์กับสถาบันการเงินได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาในการติดต่อกับตลาดเงินได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถแนะนำและช่วยเหลือผู้อื่นในการ ติดต่อกับสถาบันการเงินได้

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้ประกอบการ ฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำในหัวข้อด้านการติดต่อกับ สถาบันการเงินเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวังไว้ กล่าวคือ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทั้งหมด จำนวน 30 คน มีขีดความสามารถตามที่คาดหวังไว้ทั้งหมด

จากผลการศึกษาข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อผ่าน กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำเสร็จสิ้นแล้วมีขีดความสามารถ เพิ่มขึ้นโดยสามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลได้ อย่างครบถ้วนตามเนื้อหาที่กำหนด สอดคล้องกับผลการศึกษาของเพ็ชร ฐปะวิเชตร (2550: 87) ชูชัย สมิทธิไกร (2548: 14) สมคิด บางโม (2545: 86) และ พิชัย ลิพัฒนาไพบูลย์ (2543: 139) นอกจากนี้การติดต่อกับสถาบันการเงิน เป็นหัวข้อที่ผู้ประกอบการให้ความสนใจเนื่องจาก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องการการสนับสนุนเงินทุนจากสถาบันการเงิน ผู้ประกอบการจึงตั้งใจ ศึกษาและนำมาปฏิบัติ สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ของ Knowles (1975: 175) โดย ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาขีดความสามารถได้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้ ซึ่งอยู่ในระดับที่ 4

โดยมีขีดความสามารถติดต่อเจรจาต่อรองผลประโยชน์และสามารถแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาในการติดต่อกับสถาบันการเงินได้ทั้งหมด

ผลการศึกษาอาจสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนอยู่ตลอดเวลา ในด้านการติดต่อกับสถาบันการเงิน ซึ่งเมื่อผ่านการอบรมแล้วผู้ประกอบการฟาร์มได้เข้าใจถึงหลักการในการติดต่อกับสถาบันการเงินทำให้ผู้ประกอบการฟาร์มสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบได้ ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่สนใจในประเด็นการได้รับเงินทุนสนับสนุนในการลงทุนเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เพื่อต้องการลงทุนและขยายกิจการ ส่วนผู้ประกอบการฟาร์มบางรายที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนของสถาบันการเงินในระบบได้ แต่ได้รับรู้ถึงข้อมูลในการติดต่อกับสถาบันการเงินทำให้มีการวางแผน การเตรียมตัวให้มีความพร้อมในการติดต่อขอเงินมาลงทุนได้ ทำให้ประเด็นการพัฒนาขีดความสามารถด้านการติดต่อกับสถาบันการเงินได้รับความสนใจเป็นพิเศษ โดยผู้ประกอบการฟาร์มสามารถนำหลักการบริหารการติดต่อกับสถาบันการเงินมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานฟาร์มของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำมีความอยู่รอดและยั่งยืน ดังแสดงไว้ในตาราง 38

**ตาราง 38 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา
ตามหัวข้อด้านการติดต่อกับสถาบันการเงิน**

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถ ด้านการติดต่อกับสถาบันการเงิน						ผลการพัฒนา/ ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
001	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
002	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
003	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
004	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
005	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
006	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
007	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
008	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
009	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
010	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
011	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
012	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
013	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
014	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
015	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
016	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
017	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
018	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
019	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
020	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
021	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
022	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
023	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
024	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
025	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
026	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
027	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
028	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
029	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
030	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

7. การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา ตามหัวข้อด้าน
การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี

จากคำจำกัดความการจัดทำและวิเคราะห์บัญชีการเงิน หมายถึง การบันทึก แยกแยะ
และสรุปตัวเลขทางการเงิน ให้เป็นงบการเงินเพื่อใช้อธิบายฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงาน
ที่ผ่านมา โดยคำอธิบายระดับขีดความสามารถมี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สามารถอธิบายความหมายและประโยชน์ของการจัดทำบัญชีได้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถบันทึกบัญชีได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถจัดทำงบการเงินได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงินได้

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถวางระบบบัญชีการเงินได้

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้ประกอบการ
ฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำในหัวข้อด้านการจัดทำและ
วิเคราะห์บัญชีเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวังไว้ กล่าวคือ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทั้งหมด จำนวน 30 คน
มีขีดความสามารถตามที่คาดหวังไว้ ระดับ 4 จำนวน 23 คน ส่วนอีกจำนวน 7 คน ยังมีช่องว่างขีด
ความสามารถด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชีอยู่

ผลการศึกษาข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อผ่านกระบวนการ
พัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำเสร็จสิ้นแล้วมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น โดย
สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลได้อย่าง
ครบถ้วนตามเนื้อหาที่กำหนด สอดคล้องกับผลการศึกษาของเพ็ชร ฐประวิเชตร์ (2550: 87) ชูชัย
สมิทธิไกร (2548: 14) สมคิด บางโม (2545: 86) และ พิชัย ลิพัฒนาไพบูลย์ (2543: 139) โดย
ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนได้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้ ซึ่งอยู่ใน
ระดับที่ 4 โดยมีความสามารถจัดทำงบการเงินได้และสามารถวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงินได้
จำนวน 23 คน ส่วนผู้ประกอบการฟาร์มอีก จำนวน 7 คน มีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับ 3
และ 2 ซึ่งมีความสามารถเพียงบันทึกบัญชีได้และสามารถจัดทำงบการเงินได้ และสามารถอธิบาย
ความหมายและประโยชน์ของการจัดทำบัญชีได้ ตามลำดับ

ผลการศึกษาอาจสรุปได้ว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 7 คน ที่ยังมีช่องว่างขีด
ความสามารถอยู่ สาเหตุจากมีการจัดทำบัญชีและวิเคราะห์บัญชี รวมทั้งไม่ทำการบันทึกบัญชีหรือ
ไม่ได้ให้ความสำคัญในการทำบัญชี เพราะคิดว่าฟาร์มของตนมีขนาดเล็ก ดำเนินกิจการแบบ
ครอบครัว มักจะใช้วิธีการจำว่าลงทุนไปเท่าใด ขายสัตว์น้ำได้รับเงินเท่าใด หักลบแล้วมีกำไรเท่าใด
ในแต่ละรอบของการเลี้ยงปลาเท่านั้น และการทำฟาร์มสัตว์น้ำมักทำในรูปแบบบุคคลธรรมดา จึง

ไม่มีความจำเป็นต้องเสนองบการเงินแก่กรมสรรพากรเหมือนกิจการในรูปแบบนิติบุคคล จากผลการประเมินขีดความสามารถ ปรากฏว่าผู้ที่มีช่องว่างขีดความสามารถดังกล่าวเป็นผู้สูงอายุ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ของ Knowles (1975: 175) ที่กล่าวว่าผู้ใหญ่จะเรียนรู้เฉพาะสิ่งที่ตนนำไปใช้จริง ไม่นิยมเรียนรู้สิ่งที่ยุ่งยากเพราะต้องการนำมาใช้ทันทีเนื่องจากมีเวลาในการศึกษาจำกัด

ส่วนผู้ประกอบการฟาร์มส่วนใหญ่มีขีดความสามารถในด้านการจัดทำบัญชีและการวิเคราะห์บัญชีอยู่ในระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งเมื่อผ่านกระบวนการฝึกอบรมแล้วผู้ประกอบการฟาร์มได้ทราบถึงประโยชน์ของการจัดทำบัญชีสามารถบันทึกและจัดทำบัญชีได้ พร้อมกับสามารถวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงินเพื่อใช้ในการวางระบบบัญชีได้ ทำให้ทราบถึงต้นทุนเฉลี่ย ต้นทุนรวม รายรับเฉลี่ย รายรับรวม เพื่อใช้ในการบริหารกิจการฟาร์มของตน โดยการนำหลักการบริหารการจัดทำบัญชีและวิเคราะห์บัญชีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานฟาร์ม ทั้งนี้ เพื่อให้ธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำมีความอยู่รอดและยั่งยืน ดังแสดงไว้ในตาราง 39

ตาราง 39 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนาตามหัวข้อด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถ ด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี						ผลการพัฒนา/ ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
001	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
002	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
003	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
004	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
005	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
006	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
007	1	4	-3	2	4	-2	มีช่องว่าง
008	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
009	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
010	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
011	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
012	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
013	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
014	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
015	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
016	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
017	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตาราง 39 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถ ด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี						ผลการพัฒนา/ ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
018	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
019	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
020	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
021	0	4	-4	3	4	1	มีช่องว่าง
022	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
023	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
024	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
025	0	4	-4	3	4	-1	มีช่องว่าง
026	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
027	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
028	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
029	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
030	0	4	-4	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

8. การเปรียบเทียบขีดความสามารถโดยรวมก่อนและหลังกระบวนการพัฒนา

จากผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำก่อนการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้ามีขีดความสามารถมีค่ามากที่สุด คือ 2.97 รองลงมา คือ ด้านการค้นคว้าหาความรู้และด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด คือ 2.93 และ 2.83 ตามลำดับ ในด้านค่าเฉลี่ยขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการค้นคว้าหาความรู้ขีดความสามารถมีค่ามากที่สุด คือ 4.13 รองลงมา คือ ด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด ด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าและการติดต่อกับสถาบันการเงินมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.00 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยขีดความสามารถก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าขีดความสามารถหลังการพัฒนา ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า เมื่อผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำก่อนการพัฒนาได้รับการพัฒนามีขีดความสามารถเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 1.00 แต่เมื่อได้รับการพัฒนาขีดความสามารถเฉลี่ยเพิ่มขึ้น มีค่าสูงสุดเท่ากับ 4.13 และค่านัยสำคัญที่คำนวณได้มีค่า เท่ากับ 0.000** ของทุกหัวข้อขีดความสามารถ นอกจากนั้น ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่แสดงการกระจายของค่าตัวแปรแต่ละตัว ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถ พบว่า ก่อนพัฒนามีค่าการกระจายของตัวแปรแต่ละตัวมากกว่าหลังการพัฒนา แสดงว่า เมื่อดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถแล้วผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีระดับขีดความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับที่คาดหวังอยู่ในกลุ่ม

เดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ชีคความสามารถก่อนและหลังการพัฒนามีความแตกต่างกัน โดยมี ชีคความสามารถเพิ่มขึ้นตามระดับชีคความสามารถที่คาดหวัง

จากผลการวิจัยข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยชีคความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์ม สัตว์น้ำตามหัวข้อการพัฒนาชีคความสามารถก่อนและหลังการพัฒนามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า ชีคความสามารถก่อนและหลังการพัฒนามีชีคความสามารถแตกต่างกัน หมายความว่า เมื่อผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำได้เข้าร่วมการพัฒนาชีคความสามารถตามหัวข้อต่างๆแล้ว มีระดับ ชีคความสามารถหลังการพัฒนาโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนา เช่น หัวข้อการ พัฒนาชีคความสามารถด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ ก่อนการพัฒนามี ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 1.00 เมื่อเข้าร่วมการพัฒนาแล้วผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีค่าเฉลี่ยชีค ความสามารถเพิ่มขึ้น เท่ากับ 3.80 โดยผู้ประกอบการได้เรียนรู้และนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุมในฟาร์มของตน ซึ่งเดิมมักจะบริหารองค์การ ตามประสบการณ์ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่เมื่อมีการฝึกอบรมแล้ว ได้เห็นประโยชน์ของการ วางแผนทั้งระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาว ดังแสดงตามตาราง 40

ตาราง 40 การเปรียบเทียบชีคความสามารถโดยรวมก่อนและหลังกระบวนการพัฒนา

หัวข้อชีคความสามารถ	ค่าเฉลี่ย		ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน		t – test Sig.
	ชีคความสามารถ		ก่อนการ	หลังการ	
	ก่อนการ พัฒนา	หลังการ พัฒนา	พัฒนา	พัฒนา	
1.การค้นคว้าหาความรู้	2.93	4.13	1.285	0.507	0.000**
2.การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ	1.00	3.80	1.017	0.407	0.000**
3.การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด	2.83	4.00	0.747	0.000	0.000**
4.การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า	2.97	4.00	0.718	0.000	0.000**
5.การวางแผนการเงิน	1.20	3.67	1.063	0.661	0.000**
6.การติดต่อกับสถาบันการเงิน	1.50	4.00	1.167	0.000	0.000**
7.การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี	1.30	3.73	0.952	0.521	0.000**
รวม	2.27	3.94	0.551	0.220	0.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

9. การประเมินช่องว่างการพัฒนาขีดความสามารถในภาพรวม

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำก่อนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำที่มีช่องว่างขีดความสามารถมากที่สุดในหัวข้อการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ จำนวน 30 คน แต่เมื่อผู้ประกอบการฟาร์มได้ผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถเสร็จสิ้นแล้ว พบว่า หัวข้อการค้นคว้าหาความรู้ การบริหารจัดการงานตามกระบวนการบริหารองค์การ การวางแผนการเงิน และการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ยังคงมีช่องว่างอยู่ จำนวน 2, 6, 7 และ 7 คน ตามลำดับ

ผลการวิจัยข้างต้นชี้ให้เห็นว่า จากการประเมินช่องว่างการพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำพบว่า มีการพัฒนาจนถึงระดับขีดความสามารถที่คาดหวังจำนวน 3 หัวข้อ ได้แก่ ขีดความสามารถด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า และการติดต่อกับสถาบันการเงิน ภายในช่วงการวิจัย 4 เดือน (ม.ค. – เม.ย. 2552) เนื่องจากผู้ประกอบการมีขีดความสามารถอยู่บ้างแล้ว กล่าวคือ มีช่องว่างขีดความสามารถอยู่เล็กน้อย โดยสังเกตได้จากตาราง 28 ซึ่งผู้ประกอบการมีค่านิยมเท่ากับ -1 ในหัวข้อขีดความสามารถด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด และการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

ผลการศึกษานับสนับสนุนแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993: 11) ซึ่งกล่าวว่า คุณลักษณะของบุคคลเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ลอยเหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะของบุคคลที่ได้จากการเรียนรู้ ส่วนที่เหลือเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ ความคิดรวบยอดของคน (self-concept) ลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าส่วนที่ลอยเหนือน้ำ เป็นส่วนที่สังเกตและวัดยาก แต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมากกว่าความรู้และทักษะและการพัฒนา

อนึ่ง หลังจากดำเนินการพัฒนาแล้วยังมีผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ยังขาดความสามารถหรือยังมีความสามารถที่ยังไม่ถึงระดับที่คาดหวังหรือหมายถึง การมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ จำนวน 4 หัวข้อ คือ 1) หัวข้อการค้นคว้าหาความรู้ จำนวน 2 ราย 2) หัวข้อการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ จำนวน 6 ราย 3) หัวข้อการวางแผนการเงินจำนวน 7 ราย และ 4) หัวข้อการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี จำนวน 7 ราย สามารถอธิบายได้ว่าการมีระดับขีดความสามารถไม่ถึงระดับที่คาดหวังที่ระดับ 4 แต่ผลการประเมินเห็นว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำดังกล่าวมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น จากขีดความสามารถก่อนการพัฒนาอยู่ที่ระดับ 0-1 เมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ระดับขีดความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับ 3 ซึ่งตามกระบวนการพัฒนาต้องนำหัวข้อที่ผู้ประกอบการยังมีช่องว่างขีดความสามารถวางแผนการ

พัฒนาเป็นรายบุคคลตามหัวข้อที่ยังขาดหรือมีช่องว่างอยู่ เพื่อที่จะช่วยเสริมสร้างผู้ประกอบการ ฟาร์มสัตว์น้ำให้ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความคาดหวัง ก่อให้เกิดความอยู่รอดและดำรงอยู่ ต่อไปอย่างยั่งยืน แต่เนื่องจากผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่พบว่า ยังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ มีจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงไม่สามารถจัดกรอบวางแผนเพื่อทำการพัฒนาขีดความสามารถ โดยการ จัดการฝึกอบรม การจัดสัมมนา หรือการศึกษาดูงานได้ เนื่องจากต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูง ทั้งค่าใช้จ่ายด้านสถานที่และการเชิญวิทยากร ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้การตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษาใน หัวข้อที่ยังมีช่องว่างของขีดความสามารถอยู่โดยวิทยากรซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเนื่องจาก การ พัฒนาขีดความสามารถนั้น เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนต้องใช้เวลาในการพัฒนาขีดความสามารถของ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำนานพอสมควร ซึ่งผู้วิจัยเองตระหนักถึงความสำคัญในการที่จะพัฒนา ขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มที่เข้าร่วม โครงการทั้งหมด จำนวน 30 คน ให้มีขีด ความสามารถเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวังไว้ แต่ด้วยเวลาในการวิจัยอันจำกัด และผู้ประกอบการฟาร์มเอง ได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการพัฒนาขีดความสามารถตลอดระยะเวลาประมาณ 3-4 เดือน ผู้ประกอบการจึงใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ โดยได้ดำเนินการไปตรวจเยี่ยมและ ให้คำปรึกษาโดยวิทยากรซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้ว พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทั้งหมดมีขีด ความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำตามระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง ดังแสดงไว้ในตาราง 41

ตาราง 41 ผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถ

ขีดความสามารถ	จำนวนผู้ประกอบการแบ่งตามช่องว่างขีดความสามารถ	
	ก่อนและหลังการพัฒนา (n = 30)	
	ช่องว่างก่อนการพัฒนา (คน)	ช่องว่างหลังการพัฒนา (คน)
1. การค้นคว้าหาความรู้	19	2
2. การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ	30	6
3. การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด	24	0
4. การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า	23	0
5. การวางแผนการเงิน	29	7
6. การติดต่อกับสถาบันการเงิน	28	0
7. การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี	29	7

ตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำหลัง การพัฒนาขีดความสามารถ

ผลการศึกษาตามกระบวนการวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ตามตอนที่ 1 ของบทที่ 6 แล้วนั้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำยังมีช่องว่างขีดความสามารถตามหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถอยู่ จำนวน 4 หัวข้อ คือ 1) ด้านการค้นคว้าหาความรู้ 2) ด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ 3) ด้านการวางแผนการเงิน และ 4) ด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ซึ่งการเกิดช่องว่างขีดความสามารถดังกล่าว แสดงว่า ผู้ประกอบการฟาร์มมีขีดความสามารถไม่ถึงระดับความคาดหวังของผู้เชี่ยวชาญ แต่การพัฒนาดังกล่าวทำให้มีแนวโน้มขีดความสามารถเพิ่มขึ้น เช่น จากขีดความสามารถระดับ 1 เป็นขีดความสามารถระดับ 3 แต่การพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าวไม่ถึงระดับ 4 ที่คาดหวังไว้ก็ตาม สามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้นและการพัฒนาดังกล่าวขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

หลังการพัฒนาขีดความสามารถและจากผลการประเมินขีดความสามารถพบว่า ยังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ จำนวน 4 หัวข้อ เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประเภทกลุ่มซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าไค สแควร์ จากการศึกษาพบว่า มีระดับนัยสำคัญทางสถิติของไค สแควร์ อยู่ในระดับ .05 จำนวน 2 คู่ และอยู่ในระดับ .01 จำนวน 1 คู่ ส่วนตัวแปรคู่อื่นๆ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงไว้ในตาราง 42

ตาราง 42 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำหลังการ
พัฒนาขีดความสามารถ

ปัจจัย	ช่องว่างขีดความสามารถ							
	การค้นคว้าหา ความรู้		การบริหารงาน ตามกระบวนการ บริหารองค์การ		การวางแผน การเงิน		การจัดทำและ วิเคราะห์บัญชี	
	χ^2	sig	χ^2	sig	χ^2	sig	χ^2	sig
ปัจจัยทางกายภาพ								
เพศ	1.07	0.540	0.94	0.663	2.02	0.450	1.12	1.000
อายุ	4.71	0.240	10.31	0.016*	9.86	0.130	18.10	0.027*
การสนับสนุนของครอบครัว								
จำนวนสมาชิกคนอื่นที่								
ช่วยทำงานในฟาร์ม	1.07	1.000	1.35	0.689	1.66	0.951	7.44	0.378
สมาชิกในครอบครัวเห็น								
ดีเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ								
ฟาร์มสัตว์น้ำ	2.49	0.253	0.07	1.000	0.93	1.000	0.50	1.000
ปัจจัยด้านขนาดปัจจัยการผลิต								
ของผู้ประกอบการ								
พื้นที่บ่อ	1.24	1.000	4.34	0.369	3.65	0.905	5.29	0.753
จำนวนปลาที่เลี้ยง	4.29	0.402	2.50	0.792	8.46	0.410	7.97	0.879
จำนวนแรงงานในฟาร์ม(คน)	1.88	0.632	2.89	0.554	4.94	0.675	4.29	0.839
ปัจจัยด้านการเรียนรู้และประ								
สพการณ์ของผู้ประกอบการ								
การศึกษา	2.14	0.759	3.81	0.511	4.29	0.842	10.47	0.506
ประสบการณ์การทำงาน	2.14	0.724	3.28	0.457	3.84	0.771	16.90	0.630
ประสบการณ์เข้ารับการ								
อบรม	0.000	1.000	0.33	0.084	9.13	0.006**	4.89	0.950

ตาราง 42 (ต่อ)

ปัจจัย	ช่องว่างขีดความสามารถ								
	การค้นคว้าหา ความรู้		การบริหารงาน ตามกระบวนการ บริหารองค์การ		การวางแผน การเงิน		การจัดทำและ วิเคราะห์บัญชี		
	χ^2	sig	χ^2	sig	χ^2	sig	χ^2	sig	
จำนวนครั้งที่รับข่าวสารที่ จำเป็นต่อการประกอบอาชีพ ตามสื่อต่อไปนี้									
หนังสือพิมพ์	0.92	0.566	3.21	0.141	3.91	0.146	3.91	0.274	
วารสาร นิตยสาร หนังสือ แผ่นพับ	0.54	1.000	1.88	0.302	1.38	0.590	2.28	0.568	
หอกระจายข่าว	na	na	na	na	na	na	na	na	
วิทยุ	1.24	0.520	0.04	1.000	1.43	0.659	2.96	0.476	
โทรทัศน์	1.88	0.485	0.03	1.000	0.59	0.833	3.72	0.336	
บุคคล	0.41	1.000	0.64	0.637	3.91	0.146	1.35	0.829	
ความรัก ความมุ่งมั่น และ ความภูมิใจในอาชีพ	0.89	1.000	1.70	0.358	0.02	1.000	1.45	1.000	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

na = ไม่ทราบค่าเนื่องจากตัวแปรมีค่าเดียว

ผลการศึกษข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาขีดความสามารถตามกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ใช้วิธีการฝึกอบรม การสัมมนาการศึกษาดูงาน การให้คำปรึกษาและเยี่ยมชม เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงนั้น สามารถพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำได้ในระดับหนึ่ง ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งการวิเคราะห์ ตัวแปรประเภทกลุ่มดังกล่าวระหว่าง 2 ตัวแปร โดยใช้ค่าสถิติ ไค สแควร์ นั้น ไม่สามารถระบุได้ว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรใดเป็นตัวแปรอิสระ แต่ทราบว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ดังนี้

1) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ มีความสัมพันธ์กับตัวอายุ โดยมีค่า ไค สแควร์ เท่ากับ 10.31 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่า อายุบ่งบอกถึงระดับพฤติกรรมในการรับรู้ และการเรียนรู้โดยผู้ประกอบการที่มีอายุสูง จะมีความเข้าใจในหลักการบริหารองค์การและสามารถนำหลักการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในกิจการฟาร์มของตนได้น้อยกว่าผู้ประกอบการที่มีอายุน้อย ทั้งนี้เนื่องจากผู้มีอายุสูงสภาพร่างกาย และสมองเสื่อมสภาพลง ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทภา อินทรสุวรรณ (2545: 120) ที่พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำ การประชุม สัมมนาและการฝึกอบรม สามารถพัฒนาขีดความสามารถให้มีระดับสูงขึ้นได้

2) การวางแผนการเงินมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์เข้ารับการอบรม โดยมีค่า ไค สแควร์ เท่ากับ 9.31 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่า การวางแผนการเงินของธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำนั้น สามารถดำเนินการวางแผนการเงินได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการหมุนเวียนเงินของธุรกิจฟาร์มหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับประสบการณ์การเข้ารับการอบรมว่า เคยได้รับการอบรมด้านการวางแผนทางการเงินแล้วหรือไม่ มากน้อยอย่างไร ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ สราวุธ หนูนเงิน (2548: 75-78) ที่พบว่า ประสบการณ์ในอบรมมีผลต่อระดับขีดความสามารถ และ เกษตร รอดอ่อง (2547: 56) รังสิมา เหลืองอ่อน (2549: 97-99) สีชชา งามศิริ (2548: 82-83) ที่พบว่า ผู้มีประสบการณ์อบรมสูงกับผู้ที่ ผ่านการศึกษาดูงานมากมีขีดความสามารถสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์อบรมน้อยและผ่านการศึกษาดูงานน้อย

3) การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี มีความสัมพันธ์กับ อายุ โดยมีค่า ไค สแควร์ เท่ากับ 18.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า ความสำคัญของการจัดทำและวิเคราะห์บัญชีเพื่อการบริหาร ซึ่งในปัจจุบันผู้ประกอบการฟาร์มมักไม่ได้ให้ความสำคัญของการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ซึ่งส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการจดจำ และคิดคำนวณเฉพาะต้นทุนที่ใช้จ่ายหลักๆ เช่น ค่าอาหารสัตว์ แล้วเปรียบเทียบกับราคาที่ได้รับจากการจำหน่ายปลาในแต่ละบ่อเท่านั้น ขอเพียงได้รับราคาขายมากกว่ารายจ่ายที่จะต้องชำระหรือไม่ ขาดทุนผู้ประกอบการส่วนใหญ่ก็พอใจ แต่ถ้าหากพิจารณาในเชิงการบริหารจัดการแล้ว ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรให้ความสำคัญในการจัดทำบัญชีและวิเคราะห์เบื้องต้นได้ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการฟาร์ม แต่ทั้งนี้ การจัดทำบัญชีและการวิเคราะห์บัญชีมีความสัมพันธ์กับ อายุ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการรับรู้ การเรียนรู้ ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษตร รอดอ่อง (2547: 56) รังสิมา เหลืองอ่อน (2549: 97-99) และ สีชชา งามศิริ (2548: 82-83) ที่พบว่า ผู้ มีประสบการณ์อบรมสูงกับผู้ที่ผ่านการศึกษาดูงานมากมีขีดความสามารถสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์

อบรมน้อยและผ่านการศึกษาคูงานน้อย รวมทั้งพบว่า ระดับการศึกษาสูงกว่ามีขีดความสามารถสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาดำ และพบว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีมีขีดความสามารถระดับกลาง ผู้ที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีขีดความสามารถระดับสูง

สรุป

ผลการประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยเปรียบเทียบช่องว่างขีดความสามารถระหว่างก่อนและหลังกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ จำนวน 7 หัวข้อ พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำได้รับการพัฒนาขีดความสามารถแล้วมีขีดความสามารถตามที่คาดหวังตามที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนด จำนวน 3 หัวข้อ คือ 1) ด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด 2) ด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า และ 3) ด้านการติดต่อกับสถาบันการเงิน ซึ่งสรุปได้จากการที่ผู้ประกอบการไม่มีช่องว่างขีดความสามารถในหัวข้อดังกล่าว แต่ยังคงพบว่ามีหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำยังมีช่องว่างในการพัฒนาอยู่ จำนวน 4 หัวข้อ คือ 1) ด้านการค้นคว้าหาความรู้ 2) ด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ 3) ด้านการวางแผนการเงิน และ 4) ด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ซึ่งการมีช่องว่างขีดความสามารถตามหัวข้อดังกล่าวนี้ ไม่ได้หมายความว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำไม่มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์ม ซึ่งตามความเป็นจริงผู้ประกอบการฟาร์มมีขีดความสามารถอยู่แล้ว แต่การมีขีดความสามารถดังกล่าวยังไม่ถึงระดับความคาดหวังที่ผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดไว้เท่านั้น ซึ่งยังพบว่า แม้การพัฒนาขีดความสามารถที่ยังไม่ถึงระดับความคาดหวังก็ตาม แต่ขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เช่น จากผลก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับ 0-1 เมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว อยู่ในระดับ 3 แต่ระดับที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 ซึ่งสะท้อนว่าผู้ประกอบการฟาร์มมีการพัฒนาขีดความสามารถในระดับที่เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตามการพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าวยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อการพัฒนา ได้แก่ อายุ และประสบการณ์การอบรมของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ว่าพร้อมที่จะรับรู้เรียนรู้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติในการบริหารจัดการฟาร์มหรือไม่ และการกำหนดหัวข้อพัฒนาขีดความสามารถต่างๆยากหรือง่ายเกินไป สำหรับกลุ่มอายุและระดับการศึกษาของผู้ประกอบการฟาร์ม นั้น หากมีการเตรียมหัวข้อขีดความสามารถที่เหมาะสมกับอายุผู้ประกอบการฟาร์มแล้วย่อมส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถและส่งผลให้การประกอบกิจการฟาร์มสัตว์น้ำอยู่รอดและยั่งยืนต่อไป

บทที่ 7

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ข้อ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ 2) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ และ 3) เพื่อประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หน่วยการวิจัยเป็นผู้ประกอบการ จำนวน 30 ราย เนื่องจากการพัฒนาขีดความสามารถนั้นต้องพัฒนาที่ตัวบุคคลเป็นหลัก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การใช้ค่าสถิติ ไค สแควร์

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สำหรับพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ตอน คือ 1) การศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ 2) การหาช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ และ 3) การหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยผลการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 ความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) สถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ 2) ความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ และ 3) ศึกษาขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ผลการศึกษามีดังนี้

1.1.1 สถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ

ผลการวิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ถึง ปัจจุบัน มีข้อค้นพบมีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้ 1) จำนวนสมาชิกหรือผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีการเปลี่ยนแปลง โดยการ โยกย้ายกลุ่มสังกัดและการรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์ ด้วยเหตุผลของการ ได้รับการช่วยเหลือด้านเงินกู้ยืม และได้รับความรู้จากหน่วยงานส่งเสริมของทางราชการมากกว่า กลุ่มเกษตรกรอื่น 2) พื้นที่การเลี้ยงปลาของผู้ประกอบการ โดยรวมเปลี่ยนแปลงน้อยมากเนื่องจาก จำนวนผู้ประกอบการ โดยรวมไม่เปลี่ยนแปลง คือ มีพื้นที่เลี้ยงปลาประมาณ 2,769 บ่อ หรือ ประมาณ 5,643 ไร่ 3) ชนิดของสัตว์น้ำที่สมาชิกเลี้ยงส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนแปลง คือ นิยมเลี้ยงปลานิล และปลาดุกตลอดระยะเวลา 8 ปีที่ผ่านมา 4) ต้นทุนอาหารสัตว์มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น 5) จำนวน ลูกค้าที่รับซื้อปลาเพื่อจำหน่ายต่อมีจำนวนเท่าเดิม คือ 8 กลุ่ม มีลูกค้าที่เป็นรถส่งปลา จำนวน 60 ราย 6) ลักษณะการซื้อของลูกค้าไม่เปลี่ยนแปลง คือ กลุ่มลูกค้าซื้อตรงนิยมสั่งให้นำปลาไปส่งให้ถึง สถานที่และสำหรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นรถส่งปลานิยมซื้อที่ฟาร์มของผู้ประกอบการที่ได้จับปลาใน แต่ละวัน 7) แหล่งที่มาของเงินทุนส่วนใหญ่นิยมกู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตรมีบางรายกู้ยืมเงินนอกระบบ และบางรายซื้อเชื่ออาหารสัตว์ เมื่อจำหน่ายสัตว์น้ำได้จึง ค่อยชำระหนี้ 8) ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายของสมาชิกภายในกลุ่ม ไม่มีความขัดแย้งในเรื่อง การจัดลำดับการจับปลาจำหน่าย ส่วนการจัดกิจกรรมของสมาชิก เช่น การจัดการประชุม ปรึกษาหารือและร่วมกันแก้ไขปัญหามีการปฏิบัติปีละครั้ง และ 9) เครือข่ายของกลุ่มผู้เลี้ยงปลา มีการแข่งขันทางการตลาดแบบปกติ แต่ไม่พบความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผู้เลี้ยงปลา

ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ มีข้อค้นพบ คือ 1) ด้านการผลิต โดยปริมาณการผลิตไม่ตรงกับความต้องการของตลาด ซึ่งมีข้อเสนอว่า ควรมีการ วางแผนการผลิตและการจับปลาให้รัดกุมว่าสมาชิกแต่ละคนในแต่ละกลุ่มควรปล่อยปลาในช่วงใด และควรจำหน่ายปลาในช่วงใด ควรมีการกำหนดการลงทะเบียนปล่อยปลา เพื่อให้กลุ่มหรือทาง ชมรมมีข้อมูลและสามารถจัดการควบคุมปริมาณการผลิตได้ 2) ด้านการเงิน โดยขาดเงินทุน หมุนเวียน เนื่องจากประสบปัญหาหาค่าปลาตกต่ำ เพราะปลาที่มีปริมาณมากเกินความต้องการของ ตลาด ทำให้ผู้ประกอบการขาดทุน ส่งผลให้เงินทุนหมุนเวียนลดลงและไม่สามารถชำระหนี้ได้ทัน ตามกำหนด ส่งผลให้กลุ่มที่ผู้ประกอบการสังกัดอยู่ไม่สามารถปล่อยให้สมาชิกของตนซื้อเชื่อ อาหารปลา ทำให้ผู้ประกอบการบางรายต้องเลิกกิจการไป โดยมีข้อเสนอว่าต้องควบคุมปริมาณการ ผลิตโดยการวางแผนการปล่อยปลาและจำหน่ายให้เพียงพอกับความต้องการของตลาด และให้กลุ่ม ผู้ประกอบการฟาร์มรวมตัวกันขอซื้อเชื่อจากบริษัทผู้ผลิตอาหารสัตว์ ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็น อย่างดี ส่วนกลุ่มสหกรณ์ต้องขอรับเงินสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการพิจารณาปล่อย

สินเชื่อให้การกู้ยืม 3) ด้านการตลาด โดยขาดอำนาจการต่อรองในการจำหน่ายปลา เนื่องจากผู้ประกอบการจำหน่ายปลาให้พ่อค้าคนกลางในราคาถูก ส่งผลให้กลุ่มเลี้ยงปลารอคิวจำหน่ายนาน และปลาเสียหาย ส่งผลให้เกิดการขาดทุน โดยมีข้อเสนอว่ากลุ่มผู้เลี้ยงปลาควรประชุมหารือกันในการกำหนดราคาขายให้ใกล้เคียงกันและเปลี่ยนเป็นการแข่งขันในด้านการบริการแทน 4) ด้านการบัญชี โดยผู้ประกอบการไม่นิยมทำบัญชี เนื่องจากไม่มีเวลาและไม่เห็นความสำคัญของการทำบัญชี โดยมีข้อเสนอให้สอนสมาชิกจัดทำบัญชี ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ทำบัญชีเพื่อใช้ประโยชน์ในการตรวจสอบค่าใช้จ่ายของตนเองมากกว่าใช้ในการวางแผนการประกอบกิจการฟาร์มเชิงพาณิชย์

1.1.2 ความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 66.7 มีอายุอยู่ระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.0 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 50.0 มีประสบการณ์ในการทำฟาร์มสัตว์น้ำอยู่ระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.0 ซึ่งส่วนใหญ่จะมีพื้นที่บ่อเลี้ยงปลาน้อยกว่า 10 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 63.3 ปริมาณปลาที่เลี้ยงอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 ตัว คิดเป็นร้อยละ 33.3 มีแรงงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวที่ใช้ในกิจการฟาร์ม จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 และจำนวนสมาชิกในครอบครัวที่ช่วยทำงานฟาร์มมากที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ซึ่งสมาชิกในครอบครัวส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ คิดเป็นร้อยละ 86.7 ส่วนด้านการรับข่าวสารส่วนใหญ่ได้รับการอบรม 6 ครั้งต่อปี คิดเป็นร้อยละ 36.7 โดยได้รับข้อมูลข่าวสารจากหนังสือพิมพ์มากที่สุด จำนวน 20 ครั้งต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 46.7 ด้านความมุ่งมั่นและความภูมิใจในอาชีพส่วนใหญ่มีความชอบในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำตั้งแต่แรก คิดเป็นร้อยละ 100.0 และไม่ประสงค์จะเปลี่ยนอาชีพไปทำอาชีพอื่น คิดเป็นร้อยละ 80.0 โดยเชื่อว่าอาชีพนี้สามารถเลี้ยงครอบครัวได้ คิดเป็นร้อยละ 100.0 และเห็นว่าอาชีพนี้เป็นที่ยอมรับของสังคม คิดเป็นร้อยละ 96.7 ผู้ประกอบการต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100.0 แต่ส่วนใหญ่คิดว่าไม่แนะนำผู้อื่นให้ทำอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ คิดเป็นร้อยละ 76.7 และจะให้บุตรหลานประกอบอาชีพนี้ต่อไป คิดเป็นร้อยละ 66.7 ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความรักในอาชีพนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 60.0

1.1.3 ชีตความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

การหาขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ผู้วิจัยศึกษา ค้นคว้า ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง กำหนดตั้งเป็นหัวข้อหรือประเด็นคำถาม 2) สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 3) สัมภาษณ์ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ และ 4) วิเคราะห์เนื้อหาแบบสอบถาม เพื่อให้ได้หัวข้อขีดความสามารถ จากนั้นผู้วิจัยนำผลสรุปที่ได้จัดทำเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างคู่มือ นิยามและสร้างเกณฑ์กำหนดระดับ

ขีดความสามารถ (competency dictionary) พบประเด็นหัวข้อขีดความสามารถ ในการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 18 หัวข้อ มีดังนี้ 1) ทักษะในการสังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในฟาร์ม ผู้ประกอบการฟาร์มต้องมีความช่างสังเกต เนื่องจากงานในฟาร์มแตกต่างจากงานอุตสาหกรรมอื่นๆ คือ เป็นการทำงานกับสิ่งมีชีวิต ต้องการความละเอียดรอบคอบในทุกด้าน โดยต้องเริ่มจากการสังเกตคุณภาพน้ำ การกินอาหารและความเป็นอยู่ของสัตว์น้ำที่เลี้ยง การขาดการสังเกตอาจทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่ 2) ความสามารถในการค้นคว้าหาความรู้ โดยเฉพาะเทคนิคการเลี้ยงปลาใหม่ๆ จากหนังสือพิมพ์ วารสาร เอกสารที่ได้รับจากหน่วยงานราชการและจากบริษัทผู้ขายอาหารปลา นอกจากนี้ยังรับฟัง ศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม การอบรม ศึกษาดูงานฟาร์มสัตว์น้ำทั้งในและต่างประเทศ 3) ความสามารถในการวิจัยและทดลองผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมในการการวิจัยและทดลองเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น โดยการวิจัยเพื่อหาความรู้หรือเทคนิคใหม่ๆ และ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในฟาร์ม 4) ความรู้และทักษะการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การบริหารงานบุคคล การสั่งการ และการควบคุม 5) ทักษะการตัดสินใจอย่างระบบ ซึ่งการตัดสินใจปฏิบัติตามทางเลือกในทันที เพราะต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ เนื่องจากปัญหามักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากแก้ไขไม่ทันการ อาจเกิดความเสียหายมาก 6) การนำสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปมาเป็นข้อมูลในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้ประกอบการฟาร์มต้องสามารถปรับเปลี่ยนระบบพฤติกรรมการบริหารได้อย่างเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 7) การบริหารการผลิตให้ได้สินค้าตามปริมาณ ลักษณะและคุณภาพตามมาตรฐานที่ตลาดต้องการ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักนำข้อมูลความต้องการของตลาดมาจัดทำเป็นแผนบริหารการผลิต และจัดเตรียมปัจจัยต่างๆ ทั้งคน เงินทุน เครื่องมือเครื่องจักรและความรู้ในการผลิตให้พร้อม เพื่อผลิตสินค้าให้ตรงกับแผนการตลาดที่วางไว้ 8) การบริหารต้นทุนสินค้าให้ต่ำพอที่จะแข่งขันในตลาดได้ ซึ่งผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีการบริหารต้นทุนการเลี้ยงสัตว์น้ำส่วนใหญ่เกิดจากต้นทุนอาหารสัตว์ รองลงมา คือ ต้นทุนพันธุ์สัตว์ การลดต้นทุนอาหารสัตว์ทำได้โดยการหาข้อมูลเกี่ยวกับอาหารสัตว์ทุกยี่ห้อ แล้วเปรียบเทียบราคาและเปอร์เซ็นต์โปรตีนของอาหารปลาแต่ละชนิด เพื่อเป็นข้อมูลการเลือกซื้ออาหารปลาที่เหมาะสมทั้งคุณภาพและราคา 9) ความรู้และทักษะในการเลือกทำเลที่ตั้งฟาร์ม โดยการเลือกทำเลที่เหมาะสม ที่มีน้ำเพียงพอและน้ำไม่ท่วม รวมทั้งอยู่ไกลจากโรงงานอุตสาหกรรม มีการคมนาคมสะดวก การเลือกทำเลที่ถูกต้องทำให้ปัญหาในการเลี้ยงน้อยลงค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงลดลง 10) ความรู้และทักษะในการกำหนดลูกค้าเป้าหมาย ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จดำเนินการกำหนดลูกค้าเป้าหมายซึ่งมักอาศัยประสบการณ์ในการทำงานเป็น

หลักในการทำการตลาด 11) ความรู้และทักษะด้านการกำหนดส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด 12) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยสร้างความสัมพันธ์และสร้างความภักดีแก่ลูกค้าเป็นหลัก เน้นการรักษาลูกค้าเก่าในขณะเดียวกันก็หาลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น 13) ความรู้และทักษะการวางแผนการเงิน โดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการเงินลงทุนในโครงการใหม่หรือเมื่อมีการขยายกิจการ สำหรับการกู้เงินเพื่อนำมาลงทุนและเป็นทุนหมุนเวียนนั้น ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักใช้ข้อมูลทางการตลาดในการช่วยตัดสินใจ 14) การติดต่อกับสถาบันการเงิน มักติดต่อเงินทุนจากสถาบันการเงินที่ตนใช้บริการอยู่เป็นประจำ เนื่องจากมีประวัติการเงินอยู่กับสถาบันการเงินแห่งนั้นอยู่แล้ว จึงมีความสะดวกกว่าติดต่อกับสถาบันการเงินแห่งใหม่ 15) ความรู้และทักษะด้านการบริหารเงินสด ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จดำเนินการบริหารเงินสด เพื่อให้เกิดสภาพคล่องจะใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้องตามหลักฐานการเงิน และมีเหตุผลในการใช้จ่ายตามสมควรที่จำเป็นในกิจการฟาร์มเท่านั้น 16) การมีวินัยในการใช้เงิน ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จไม่นำเงินที่กู้ยืมมาได้ไปใช้ผิดประเภท เช่น นำเงินกู้ที่ได้จากสถาบันการเงินเพื่อการลงทุนไปซื้อของใช้ส่วนตัว ทำให้เงินที่กู้มาไม่มีผลประโยชน์ออกเลย 17) การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชีการเงิน กิจการฟาร์มมีการทำงบกำไรขาดทุน และงบดุลเป็นหลัก แต่ไม่นิยมทำงบกระแสเงินสด เนื่องจากผู้ประกอบการเห็นว่าเป็นเรื่องยุ่งยากและไม่ได้ใช้ประโยชน์จากงบ และ 18) การจัดทำบัญชีและวิเคราะห์เพื่อการบริหาร กิจการฟาร์มมีการจัดทำข้อมูลเป็นตัวเลขในเรื่องเฉพาะที่ต้องการทราบในช่วงเวลาที่ไม่นั่นนอน ขึ้นอยู่กับว่ามีความต้องการใช้อัตราส่วนทางการเงินเพื่อการตัดสินใจเมื่อใด โดยผู้ประกอบการจัดทำบัญชีเพื่อการบริหาร ในรูปแบบของอัตราส่วนทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนต่อทุน อัตรากำไรต่อค่าขาย หรือการเปรียบเทียบผลตอบแทนระหว่างโครงการ 2 โครงการที่กำลังตัดสินใจลงทุน

1.2 ช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

การค้นหาช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นที่ศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ 1) การสร้างคู่มือ นิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ 2) การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency) 3) การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency) และ 4) การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap) จากผลการศึกษามีดังนี้

1.2.1 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary)

การกำหนดหัวข้อขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพ ฟาร์มสัตว์น้ำที่ค้นพบจากการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ได้หัวข้อขีดความสามารถ จำนวน 18 หัวข้อ จากนั้นผู้วิจัยได้นำหัวข้อขีดความสามารถมาสร้างคู่มือ นิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) โดยสามารถกำหนดเกณฑ์ระดับขีดความสามารถในแต่ละหัวข้อออกเป็น 5 ระดับ โดยให้ขีดความสามารถระดับที่ 1 คือระดับต่ำสุด และ ขีดความสามารถระดับที่ 5 คือระดับสูงสุด พร้อมกับการนิยามหัวข้อขีดความสามารถในแต่ละประเด็น

1.2.2 การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency)

ผู้วิจัยได้นำหัวข้อ 18 ข้อที่ค้นพบจากการวิเคราะห์เนื้อหาดังกล่าวไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ประเมินหัวข้อขีดความสามารถ เพื่อหาความจำเป็นว่าหัวข้อความสามารถใดจำเป็นต่อการ บริหารงานฟาร์มสัตว์น้ำ จากนั้นนำผลที่ได้ไปกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency) ซึ่งทำให้ได้หัวข้อขีดความสามารถที่ต้องการพัฒนาขีดความสามารถ จำนวน 8 หัวข้อ คือ 1) การสังเกต 2) การค้นคว้าหาความรู้ 3) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ 4) การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด 5) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุน สินค้า 6) การวางแผนการเงิน 7) การติดต่อกับสถาบันการเงิน และ 8) การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดระดับขีดความสามารถที่คาดหวังทุกหัวข้อขีดความสามารถ อยู่ที่ระดับ 4 ส่วนขีดความสามารถที่เหลืออีก 10 หัวข้อ ไม่มีความจำเป็นต้องพัฒนาเนื่องจากผลการวิจัยเบื้องต้น สรุปว่ายังไม่จำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถหัวข้อดังกล่าวในสถานการณ์การประกอบอาชีพ ฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน อีกทั้ง จากผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการปรากฏว่าไม่ประสบปัญหา หรือไม่ต้องการพัฒนาในหัวข้อดังกล่าว

1.2.3 การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency)

การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคลของผู้ประกอบการฟาร์ม สัตว์น้ำก่อนการพัฒนา จำนวน 30 ราย พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่มีระดับขีด ความสามารถอยู่ในระดับ 0-3 ซึ่งถือว่าขีดความสามารถอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับ ระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำอย่างจริงจัง

การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำก่อนการพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า จากหัวข้อขีดความสามารถจำนวน 8 หัวข้อ เมื่อนำไปประเมินขีดความสามารถแล้วพบว่า หัวข้อการสังเกต มีผลการประเมินอยู่ในระดับ

4 และ 5 ซึ่งระดับ 4 หมายถึง ผู้ประกอบการฟาร์มมีขีดความสามารถในการสังเกตและอธิบาย เหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้นได้และสามารถหาเหตุผล แก้ไขปัญหา สิ่งที่เกิดขึ้นได้ และระดับ 5 หมายถึง ผู้ประกอบการฟาร์มมีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาวิธีการสังเกตให้มี ประสิทธิภาพได้ด้วยตนเอง ซึ่งถือว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถสูงอยู่แล้วใน ด้านการสังเกต แต่จำนวนหัวข้อขีดความสามารถที่เหลืออีก จำนวน 7 หัวข้อ ยังคงมีช่องว่างขีด ความสามารถอยู่ ดังนั้น ต้องนำหัวข้อขีดความสามารถดังกล่าวไปพัฒนาอย่างจริงจัง

1.2.4 การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap)

การประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายบุคคลของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์ น้ำก่อนการพัฒนา พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีฐานนิยมของช่องว่างขีดความสามารถ เท่ากับ -2 มากที่สุด จำนวน 11 ราย รองลงมาคือ มีฐานนิยมของช่องว่างขีดความสามารถ เท่ากับ -3 จำนวน 10 ราย หากสรุปผู้ประกอบการตามจำนวนหัวข้อที่มีช่องว่างขีดความสามารถ พบว่า ผู้ประกอบการที่มีช่องว่างขีดความสามารถ 3 หัวข้อ จำนวน 1 คน มีช่องว่างขีดความสามารถ 4 หัวข้อ จำนวน 2 คน มีช่องว่างขีดความสามารถ 5 หัวข้อ จำนวน 6 คน มีช่องว่างขีดความสามารถ 6 หัวข้อ จำนวน 6 คน และมีช่องว่างขีดความสามารถ 7 หัวข้อ จำนวน 15 คน

ผลการประเมินพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทุกคนไม่มีช่องว่างขีด ความสามารถในด้านการสังเกต และพบว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีช่องว่างขีดความสามารถ มากที่สุดในหัวข้อการบริหารจัดการงานตามกระบวนการบริหารองค์การ จำนวน 13 ราย ระดับ ช่องว่างขีดความสามารถอยู่ในระดับ -4 ซึ่งหมายถึง ขีดความสามารถ เท่ากับ 0 เมื่อนำมา เปรียบเทียบกับขีดความสามารถที่คาดหวัง ระดับ 4

1.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการ ฟาร์มสัตว์น้ำ มีระดับนัยสำคัญทางสถิติของ ค่า ไค สแควร์ อยู่ในระดับ .05 จำนวน 6 คู่ และอยู่ใน ระดับ .01 จำนวน 6 คู่ ส่วนตัวแปรคู่อื่นๆ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผู้วิจัยได้นำหัวข้อหรือตัวแปรที่ ศึกษาวางแผนจัดทำแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำต่อไป

2. ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม สัตว์น้ำ

ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น 2 ตอน คือ 1) การสร้างแนวทางการพัฒนาขีด ความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ และ 2) การพัฒนาขีดความสามารถด้านการ บริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ผลการศึกษาพบว่า

2.1 การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ
ผลการดำเนินการพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำยังมีช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap) อยู่ จำนวน 7 หัวข้อ ผู้วิจัยจึงได้นำหัวข้อขีดความสามารถที่ยังมีช่องว่างอยู่นั้นมาสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในแต่ละหัวข้อ ดังแสดงไว้ในตาราง 30

2.2 การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้ 1) การฝึกอบรม 2) การสัมมนา 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การตรวจเยี่ยมและการให้คำปรึกษา โดยดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ ตามข้อ 1-3 ตั้งแต่วันที่ 4 มกราคม 2552 ถึง 7 มีนาคม 2552 และ ตามข้อ 4 ตั้งแต่วันที่ 9 มีนาคม 2552 ถึง 1 เมษายน 2552 โดยกำหนดกรอบการพัฒนาขีดความสามารถ เป็นหัวข้อและเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และวิธีการพัฒนาขีดความสามารถ นอกจากนั้นยัง ได้เชิญวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการพัฒนายพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเกิดการเชื่อมโยงองค์ความรู้ มีความรู้ ความเข้าใจตามประเด็นหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถที่กำหนด รวมทั้งเกิดทักษะการปฏิบัติและได้รับประสบการณ์ตรงจากการศึกษาดูงานกับผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ได้แก่ 1) เกิดความสนใจค้นคว้าหาข้อมูลในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ นอกเหนือจากวิธีการเลี้ยงปลา ได้แก่ ด้านการผลิต โดยศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิคการเลี้ยงใหม่ๆ ศึกษาเกี่ยวกับราคาอาหารและส่วนผสมของอาหารที่คุณภาพ รวมถึงด้านการตลาด จะต้องศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณปลาที่ผลิตได้เปรียบเทียบกับความต้องการของตลาด 2) ผู้ประกอบการตระหนักว่า การเป็นผู้บริหารฟาร์มที่ดีควรรู้กระบวนการบริหารฟาร์ม เพื่อประโยชน์ในการวางแผน ควบคุม และเข้าใจคนงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินกิจการฟาร์ม 3) ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเข้าใจแนวทางการพัฒนาตามหลักการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด โดยได้ประยุกต์ใช้หลักการบริหารการผลิตมาใช้ในการดำเนินกิจการฟาร์มสัตว์น้ำของตน เช่น การวางแผนกำลังการผลิต 4) ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีความมั่นใจเพิ่มขึ้นมากหลังจากได้เข้าร่วมการสัมมนา เนื่องจากการเข้าร่วมสัมมนาสามารถเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดประสบการณ์กับผู้ประกอบการด้วยกันและผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารจัดการด้านการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด 5) การวางแผนการเงินที่ดี ทำให้สามารถหาเงินมาซื้ออาหารเร่งการเจริญเติบโตของปลาได้ทันเวลา ทำให้สามารถขายปลาได้ในปริมาณที่ตลาดต้องการและได้รับราคาที่สูงขึ้น 6) ผู้ประกอบการฟาร์มต้องศึกษาถึงหลักการวิเคราะห์บัญชีในเชิงการบริหารจัดการ เพื่อตรวจสอบได้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์

กับผู้ประกอบการฟาร์มเห็นว่า ได้รับทราบถึงประโยชน์ของการจัดทำบัญชีและจะกลับไปทำบัญชีเพื่อใช้ในการบริหารจัดการฟาร์มต่อไป อันนำไปสู่แนวทางการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำที่ดียิ่งขึ้น

3. ผลการประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยการเปรียบเทียบช่องว่างขีดความสามารถระหว่างก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถ จำนวน 7 หัวข้อ พบว่า เมื่อได้รับการพัฒนาขีดความสามารถแล้วผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ไม่มีช่องว่างขีดความสามารถ ซึ่งหมายถึงผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีระดับขีดความสามารถตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้จำนวน 3 หัวข้อ คือ 1) ด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด 2) ด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า และ 3) ด้านการติดต่อกับสถาบันการเงิน ส่วนขีดความสามารถจำนวน 4 หัวข้อที่เหลือยังคงมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ คือ 1) ด้านการค้นคว้าหาความรู้ 2) ด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์กร 3) ด้านการวางแผนการเงิน และ 4) ด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ซึ่งหมายถึง ผู้ประกอบการเหล่านี้ได้ผ่านการพัฒนาขีดความสามารถ แต่ขีดความสามารถยังได้รับการพัฒนาไม่ถึงระดับที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการมีระดับการพัฒนาขีดความสามารถที่ดีขึ้น เช่น ก่อนการพัฒนามีระดับขีดความสามารถ เท่ากับ 0 เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว มีระดับขีดความสามารถเพิ่มขึ้นเป็น ระดับ 3

การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ กรณีศึกษาอำเภอพาน จังหวัดเชียงรายครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาขีดความสามารถ การหาแนวทางและดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ และประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยการเปรียบเทียบช่องว่างขีดความสามารถระหว่างก่อนและหลังกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อทราบประสิทธิผลของการพัฒนา และได้ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มจนกว่าอยู่ในระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งได้สรุปไว้แล้วข้างต้น ผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สถานการณ์การประกอบกิจการสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ในช่วง พ.ศ. 2545 - 2550

1.1 ด้านการผลิต มีปัญหาการผลิตปลาในปริมาณที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบน เนื่องจากผู้ประกอบการขาดการวางแผนการผลิต ทำให้ดำเนินการปล่อยปลาและจับปลาพร้อมกันส่งผลให้เกิดภาวะการณ์มีปริมาณผลผลิตปลาล้นตลาด ทำให้จำหน่ายได้ในราคาต่ำ ซึ่งปัญหานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย (2547: 22) ที่พบว่า ผู้ประกอบการขาดการวางแผนการผลิตทำให้ปริมาณการผลิตออกสู่ตลาดมากเกินไปซึ่งไม่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของตลาด ทำให้จำหน่ายได้ในราคาต่ำหรือเกิดการขาดทุน นอกจากนั้น ยังมีปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ต้นทุนอาหารปลาสูงขึ้น ซึ่งสาเหตุสำคัญ คือ ราคาน้ำมันและค่าขนส่งมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของภูมิไทยฟาร์ม (2550: ระบบออนไลน์) ที่กล่าวถึงสาเหตุของปัญหาการผลิตเกิดขึ้นเนื่องจากวัตถุดิบและน้ำมันมีราคาสูงขึ้นรวมทั้งผลวิจัยของสำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย (2547: 22) เช่นกันที่กล่าวว่า ภาวะราคาน้ำมันที่สูงขึ้นในปัจจุบันส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานฟาร์มสัตว์น้ำเพิ่มสูงขึ้นตามผู้ประกอบการต้องวางแผนรับมือกับการผันผวนของราคาน้ำมันให้ดี และกลุ่มผู้เลี้ยงปลาได้รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไว้กับอาหารปลาที่ขายแก่สมาชิกมากเกินไป ทำให้ต้นทุนอาหารปลาเพิ่มสูงขึ้นเกิดภาวะการณ์ขาดทุนทำให้ผู้ประกอบการบางรายต้องล้มเลิกกิจการฟาร์มสัตว์น้ำไป

1.2 ด้านการตลาด ไม่ปรากฏว่าผู้ประกอบการมีปัญหา เนื่องจากผู้ประกอบการนิยมขายปลาผ่านกลุ่มที่ตนสังกัด โดยผู้จัดการกลุ่มเป็นผู้หาตลาดและกำหนดราคาขาย ทำให้ผู้ประกอบการจึงไม่ต้องต่อรองเรื่องราคา ซึ่งกลุ่มผู้ประกอบการมีรายได้จากการเก็บค่าธรรมเนียมในอัตรากิโลกกรัมละ 1 บาท จากพ่อค้าคนกลาง ส่งผลให้ผู้ประกอบการไม่ถูกพ่อค้าคนกลางเอาเปรียบ และสามารถขายปลาได้ในราคาเหมาะสม ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้แตกต่างจากผลของการวิจัยของสำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย (2547: 22) ที่กล่าวว่าผู้ประกอบการมีปัญหาการขาดอำนาจต่อรองราคากับลูกค้า เนื่องจากขาดทักษะและความรู้ด้านการตลาดและขาดความสนใจค้นหาข้อมูลทางการตลาด จึงอาจสรุปได้ว่า ในพื้นที่อำเภอพาน จังหวัดเชียงรายไม่พบปัญหาเรื่องการตลาดเพราะได้ขายปลาผ่านกลุ่มที่ตนสังกัด

1.3 ด้านการเงิน ผู้ประกอบการขาดเงินทุนหมุนเวียน ขาดเงินทุนในการปรับปรุงและขยายกิจการ เนื่องจากมีสินทรัพย์ที่ใช้เป็นหลักประกันเงินกู้มีมูลค่าไม่เพียงพอ และขาดความรู้เกี่ยวกับแหล่งทุนที่ให้เงินกู้ นอกจากนั้นยังขาดการบริหารการเงินที่ถูกต้อง โดยนำเงินที่เป็นทุนในการดำเนินกิจการไปใช้ส่วนตัว สอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย

(2547: 22) และผลการศึกษาของภูมิไทย์ฟาร์ม (2550: ระบบออนไลน์) ว่าผู้ประกอบการขาดเงินทุนหมุนเวียนและยังไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนในระบบได้

1.4 ด้านการบัญชี ผู้ประกอบการทำบัญชีไม่ถูกต้องตามหลักการบัญชี โดยไม่บันทึกค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ ไม่คิดค่าแรงของตนเอง อีกทั้งยังนำรายได้และค่าใช้จ่ายส่วนตัวมาบันทึกในบัญชีฟาร์ม และผู้ประกอบการไม่ทำบัญชีเนื่องจากไม่เห็นความสำคัญของการทำบัญชีฟาร์ม ทำให้ไม่ทราบผลการดำเนินการที่แท้จริง ส่งผลให้การตัดสินใจในการบริหาร และการลงทุนผิดพลาด ซึ่งปัญหาด้านการบัญชีนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย (2547: 22) ที่พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ชอบทำบัญชีให้ถูกต้องตามระบบมาตรฐานบัญชีเพื่อใช้ในการวิเคราะห์หรือเพื่อการบริหารจัดการ ส่งผลให้ไม่สามารถวางแผนทางการเงินได้ ก่อให้เกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงินในบางครั้ง

กล่าวโดยสรุป สถานการณ์การประกอบกิจการสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ในช่วง พ.ศ.2545 – 2550 นั้น ผู้ประกอบการมีปัญหาในการประกอบกิจการ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการผลิต คือการผลิตปลาในปริมาณที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากผู้ประกอบการปล่อยปลาและจับปลาพร้อมกัน ทำให้ปริมาณปลาในบางช่วงมีมากเกินไปกว่าความต้องการของตลาด ส่งผลให้ราคาตกต่ำ และในบางช่วงปริมาณปลาไม่เพียงพอกับความต้องการ ส่งผลให้ผู้ประกอบการขาดโอกาสในการจำหน่ายปลา 2) ด้านการเงิน คือการขาดเงินทุน เนื่องจากไม่สามารถกู้ยืมจากสถาบันการเงินได้ โดยมีสาเหตุจากผู้ประกอบการมีสินทรัพย์ที่มีมูลค่าไม่เพียงพอสำหรับนำไปใช้เป็นหลักประกัน ขาดความรู้เกี่ยวกับแหล่งเงินทุน และขาดความรู้และทักษะในการบริหารเงิน 3) ด้านการบัญชี คือการทำบัญชีไม่ถูกต้องตามหลักการบัญชี เนื่องจากขาดความรู้และทักษะการทำบัญชี และผู้ประกอบการไม่ทำบัญชีเนื่องจากไม่เห็นความสำคัญของการทำบัญชีฟาร์ม

2. การศึกษาขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

การศึกษาขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้ 1) ศึกษา ค้นคว้า ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง กำหนดตั้งเป็นหัวข้อหรือประเด็นคำถาม 2) สร้างแบบสอบถามแบบมีโครงสร้างโดยการสัมภาษณ์ 3) นำแบบสอบถามไปสัมภาษณ์ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 7 ราย โดยแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม ในอัตราส่วน 4:3 ตามหลักการของ David C. McClelland (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549: 74) และ Spencer and Spencer (1993: 9-13) คือ 1) กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จสูงสุด จำนวน 4 คน และ 2) กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จำนวน 3 คน 4) วิเคราะห์ เนื้อหา (content analysis) ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

2.1 ซึ่ดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มทั่วไป

1) การสังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในฟาร์ม ผู้ประกอบการต้องมีความช่างสังเกต เนื่องจากงานในฟาร์ม เป็นการทำงานกับสิ่งมีชีวิต ต้องการความละเอียดรอบคอบในทุกด้าน เริ่มจากการสังเกตคุณภาพน้ำ การกินอาหารและความเป็นอยู่ของสัตว์น้ำที่เลี้ยง เนื่องจากการสังเกตทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที และป้องกันการทุจริตของพนักงาน หลักการของการพัฒนาทักษะการสังเกต คือ ต้องเห็นประโยชน์ของการสังเกตก่อน ในการฝึกการสังเกตในช่วงแรก ควรมีรายการให้ตรวจสอบ (check list) ก่อน เมื่อปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ จะมีความสามารถในการจดจำสิ่งสำคัญที่ต้องสังเกตและเพิ่มรายละเอียดในการสังเกตได้มากขึ้น สอดคล้องกับข้อเสนอของประเทือง เชาวน์วันกลาง (2536: 22)

2) ความสามารถในการค้นคว้าหาความรู้ ผู้ประกอบการต้องใช้เวลาในการค้นคว้าหาความรู้เท่ากับเวลาที่ใช้ในการบริหารงานฟาร์ม ลักษณะการค้นคว้าหาความรู้จะใช้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก โดยศึกษาค้นคว้าจากหนังสือพิมพ์ วารสาร เอกสารที่ได้รับจากหน่วยงานราชการและจากบริษัทผู้ขายอาหารปลา นอกจากนั้นยังรับฟัง ศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม จากโทรทัศน์ เคเบิลทีวี วิทยุ และรับการอบรม ศึกษางานฟาร์มสัตว์น้ำ โดยจะค้นคว้าหาข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบัญชี ที่มีผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อการประกอบกิจการฟาร์ม ซึ่งพฤติกรรมในการค้นคว้าหาความรู้ของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของ Osborne Alfred (2004: 49-51) และ วิญญู พิชกานต์ (2545: 34)

3) ความสามารถในการวิจัยและทดลอง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมในการการวิจัยและทดลอง โดยมีการทำการวิจัยและทดลองเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น เพื่อหาความรู้หรือเทคนิคใหม่ๆ และ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในฟาร์ม โดยกระบวนการวิจัยและทดลอง เริ่มจาก 1) การตระหนักถึงปัญหาและความต้องการ 2) การศึกษาหาความรู้จากหนังสือ วารสาร การสอบถามผู้รู้ 3) ทำการทดลอง ซึ่งส่วนมากใช้วิธีลองผิดลองถูก หรือทำการปฏิบัติไปทดสอบไปหรือแก้ไขเรื่อยๆ จนกว่าจะเป็นที่พึงพอใจ 4) จดบันทึกผล โดยจดบันทึกไว้พอเข้าใจ และเก็บผลจากการทดลองไว้ใช้ในกิจการของตนเอง สอดคล้องกับผลการศึกษาของฉัตร ชำของ (2526: 33)

4) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ ซึ่งผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จได้บริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การดังนี้ 4.1) การวางแผน จะต้องมีการวางแผนเป็นรายปีควบคู่กับแผนการดำเนินงานประจำวัน โดยการวางแผนประจำปี ใช้ข้อมูลที่จด

บันทึกในอดีตและปัจจุบันมาวิเคราะห์ และจัดทำเป็นโครงการของปีถัดไป สำหรับการวางแผนประจำวัน เริ่มจากการตรวจฟาร์มในตอนเช้า ว่ามีงานที่ต้องทำหรือแก้ไขในเรื่องใดบ้าง ต้องใช้คน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องจักร หรือเงินเท่าใด ต้องสั่งการที่ใด งานที่มอบหมายควรแล้วเสร็จเมื่อใด เมื่อพนักงานมาทำงานแล้วผู้ประกอบการสามารถสั่งงานให้พนักงานทำได้ทันที 4.2) การบริหารองค์การ เนื่องจากกิจการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่เป็นกิจการส่วนบุคคล การกำหนดหน้าที่จึงกำหนดเฉพาะงานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะทางเท่านั้น เช่น พนักงานบัญชี พนักงานการเงิน พนักงานขับรถ ส่วนพนักงานอื่นๆ ส่วนใหญ่เป็นผู้ใช้แรงงาน สามารถสั่งการให้ทำงานทั่วไปได้ โดยไม่ต้องมีหน้าที่ประจำที่ชัดเจน 4.3) การบริหารบุคลากร หลักการที่สำคัญที่สุด คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน โดยเริ่มจากการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติตรงกับงานเข้ามาทำงาน เพราะผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับงาน จะไม่สามารถทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความผิดพลาดหรือล่าช้า 4.4) การสั่งการ โดยการมอบหมายให้หัวหน้างาน นำไปสั่งลูกน้องอีกทอดหนึ่ง การมอบหมายงานจะกระทำโดยวาจา ไม่ใช่หนังสือในการมอบหมายงาน ดังนั้น ผู้ประกอบการควรมีทักษะในการสั่งการ คือ ต้องสั่งงานอย่างชัดเจน ทั้งด้านเนื้อหาของคำสั่ง และการจัดลำดับการทำงานให้เหมาะสม ใช้คำสั่งกับหัวหน้างานให้ละเอียด ใช้คำพูดที่ง่ายแก่การเข้าใจ และไม่สั่งงานหลายงานพร้อมกัน และ 4.5) การควบคุม โดยการควบคุมการทำงานของหัวหน้างานต้องควบคุมผลของงานที่ได้รับว่า ผลที่ได้ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ โดยอาจมีการ โทรศัพท์สอบถามความคืบหน้าของงานกับหัวหน้างาน หรือออกเดินตรวจระหว่างเวลาทำงาน ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาคือที่อาจเกิดขึ้น หรือเพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Harold D. Koontz (วิทยุ พิชกานต์, 2545: 51-52)

5) การตัดสินใจตามกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมในการตัดสินใจตามกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ แต่มิได้ใช้กระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบกระบวนการตัดสินใจทุกข้อ กล่าวคือ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีการตระหนักถึงปัญหาและความต้องการที่จำเป็นต้องตัดสินใจ รวมทั้งต้องมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ เนื่องจากปัญหามักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากแก้ไขไม่ทันการอาจเกิดความเสียหายมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ วิทยุ พิชกานต์ (2545: 34) ชัยยศ สันติวงษ์ (2546: 22) และ สมศักดิ์ เพียบพร้อม (2530: 10)

6) การนำสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปมาเป็นข้อมูลในการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักนำสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจสถานการณ์ของ

สภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี และทฤษฎีแห่งสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Situational Theories of Leadership) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนระบบพฤติกรรมกรรมการบริหารได้อย่างเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Stogdill, 1974: 81)

2.2 ชีตความสามารถด้านการบริหารการผลิต

1) การบริหารการผลิตให้ได้สินค้าตามปริมาณ ลักษณะ และคุณภาพตามมาตรฐานที่ตลาดต้องการ โดยนำข้อมูลความต้องการของตลาดมาจัดทำเป็นแผนบริหารการผลิต และจัดเตรียมปัจจัยต่างๆ ทั้งคน เงินทุน เครื่องมือเครื่องจักรและความรู้ในการผลิตให้พร้อม เพื่อผลิตสินค้าให้ตรงกับแผนการตลาดที่วางไว้ ตรงตามเวลาที่เหมาะสม และส่งมอบผลผลิตตรงตามเวลาที่นัดหมายกับลูกค้าด้วย สอดคล้องกับข้อเสนอของชัชยศ สันติวงษ์ (2546: 13-14)

2) การบริหารต้นทุนสินค้าให้ต่ำพอที่จะแข่งขันในตลาดได้ โดยผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จต้องบริหารต้นทุนสินค้าให้ต่ำพอที่จะกำหนดราคาจำหน่ายแข่งขันในตลาดได้ เป็นการช่วยเพิ่มอุปสงค์ของลูกค้า และเพิ่มกำไรให้กิจการ ซึ่งต้นทุนการเลี้ยงสัตว์น้ำส่วนใหญ่เกิดจากต้นทุนอาหารสัตว์ รองลงมา คือ ต้นทุนพันธุ์สัตว์ การลดต้นทุนอาหารสัตว์ทำได้โดยการหาข้อมูลเกี่ยวกับอาหารสัตว์ทุกยี่ห้อ แล้วเปรียบเทียบราคาและเปอร์เซ็นต์โปรตีนของอาหารปลาแต่ละชนิด เพื่อเป็นข้อมูลการเลือกซื้ออาหารปลาที่เหมาะสมทั้งคุณภาพและราคา ต้นทุนที่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จให้ความสำคัญ คือ ต้นทุนต่อหน่วยมิใช่ต้นทุนรวม โดยต้องเลี้ยงสัตว์น้ำให้มีอัตราการรอดสูงที่สุด มีอัตราการเจริญเติบโตสูงที่สุด เกิดการเสียหายและสูญหายต่ำที่สุด เพื่อให้ได้สัตว์น้ำที่มีต้นทุนต่อหน่วยปลาต่ำที่สุด สามารถแข่งขันในตลาดได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของชัชยศ สันติวงษ์ (2546: 15)

3) การเลือกทำเลที่ตั้งฟาร์ม โดยการเลือกทำเลที่มีน้ำเพียงพอ ไม่ท่วม อยู่ไกลจากโรงงานอุตสาหกรรม และ มีการคมนาคมสะดวก ซึ่งการเลือกทำเลที่ถูกต้องทำให้ปัญหาและค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงลดลง ส่วนผู้ที่ทำฟาร์มสัตว์น้ำในทำเลที่ไม่เหมาะสม ควรปรับผังบ่อ คั้นบ่อ ความลึกของบ่อ ให้เหมาะสมกับทำเลนั้นๆ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของสุทธิชัย ปทุมล่องทอง (2548: 41)

2.3 ชีตความสามารถด้านการบริหารการตลาด

1) การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย โดยผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะต้องดำเนินการกำหนดลูกค้าเป้าหมายตามหลักการของ Philip Kotler (2003: 111) โดยการวิเคราะห์เพื่อหาส่วนแบ่งการตลาด (market segmentation) และกำหนดลูกค้าเป้าหมาย (market targeting) ตามที่ตนเห็นสมควร ซึ่งมักจะอาศัยประสบการณ์ในการทำงานเป็นหลักในการทำการตลาด

2) การกำหนดส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วยส่วนประสม 4 ส่วน คือ 2.1) ผลิตภัณฑ์ โดยต้องวางแผนการผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า 2.2) ราคา โดยต้องตัดสินใจกำหนดราคาสินค้าโดยใช้ราคาของกลุ่มคู่แข่งประกอบกับราคาของลูกค้าเสนอ 2.3) ช่องทางการจำหน่าย โดยต้อง กำหนดช่องทางทางการตลาด โดยใช้ช่องทางหลายๆ ช่องทางประกอบกัน เช่น การขายให้กลุ่มที่ตนเป็นสมาชิก การขายให้พ่อค้าคนกลาง และการขายให้ผู้บริโภคโดยตรง 2.4) การส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการไม่ใช้การส่งเสริมการตลาด ทั้งนี้ การลดราคาส่วนใหญ่เกิดจากความจำเป็นที่ต้องขายถูกในช่วงที่ราคาตลาดตกต่ำ หรือปลาดิ้นตลาด ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Philip Kotler (2003: 406)

3) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ควรมีการสร้างความสัมพันธ์และสร้างความภักดีแก่ลูกค้าเป็นหลัก โดยเฉพาะการรักษาลูกค้าเก่า ในขณะที่เดียวกันก็หาลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นลูกค้าเก่าหรือใหม่ ต้องเน้นความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม เน้นผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน ติดต่อสอบถามลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีการชดเชยสินค้าให้เมื่อสินค้าเสียหายอย่างไม่มีบิดพลิ้ว เพื่อครองใจลูกค้าตลอดไป

2.4 ชีตความสามารถด้านการบริหารการเงิน

1) การวางแผนการเงิน โดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการเงินลงทุนในโครงการใหม่หรือเมื่อมีการขยายกิจการ ส่วนการกู้เงินเพื่อนำมาลงทุนและเป็นทุนหมุนเวียนนั้น ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักใช้ข้อมูลทางการตลาดในการช่วยตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมีการพยากรณ์ยอดขายจากข้อมูลที่ผ่านมา และศึกษาแนวโน้มในอนาคตก่อนการวางแผนการผลิต ซึ่งในแผนการผลิตต้องมีการกำหนดเงินลงทุน แล้วกำหนดแหล่งเงินทุนว่าควรมาจากที่ใด ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของ Copeland and Weston (1992: 17-18)

2) การติดต่อกับสถาบันการเงิน ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จสูงมักติดต่อเงินทุนจากสถาบันการเงินที่ตนใช้บริการอยู่เป็นประจำ เนื่องจากมีประวัติการเงินอยู่กับสถาบันการเงินแห่งนั้นอยู่แล้ว จึงมีความสะดวกกว่าการติดต่อกับสถาบันการเงินแห่งใหม่ ส่วนผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลางนิยมกู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เนื่องจากสามารถผ่อนผันการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นได้เมื่อประสบปัญหาทางการเงิน

3) การบริหารเงินสด ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จดำเนินการบริหารเงินสด เพื่อให้เกิดสภาพคล่องโดยการใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้องตามหลักฐานการเงิน และมีเหตุผลในการใช้จ่ายตามสมควรที่จำเป็นในกิจการฟาร์มเท่านั้น แต่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จไม่นิยมดำเนินการจัดการ โดยทำให้เงินสดหมุนกลับมาอย่างรวดเร็วเกินไป ซึ่งขัดแย้งกับข้อเสนอของ สุมาลี (อุณหะนันท์) จิระมิตร (2547: 200-204) เนื่องจากการเร่งรัดหนี้สินหรือการเร่งรัดเพื่อให้

เงินสดไหลเข้ามาอย่างรวดเร็ว อาจก่อให้เกิดความเสียหายในทางอ้อมได้ เช่น ส่งผลให้เสียลูกค้า หรือลูกค้าหนีไปซื้อเชื่อกับผู้ประกอบการรายอื่น

4) การมีวินัยในการใช้เงิน ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จไม่นำเงินที่กู้ยืมมาได้ไปใช้ผิดประเภท เช่น นำเงินกู้ที่ได้จากสถาบันการเงินเพื่อการลงทุนไปซื้อของใช้ส่วนตัว ทำให้เงินที่กู้มาไม่มีผลประโยชน์งอกเงย ทำให้ไม่สามารถชำระดอกเบี้ยและเงินคืนได้ในที่สุด ต้องแบกรับภาระหนี้สูง ก่อให้เกิดความล้มเหลวในการประกอบอาชีพ

2.5 ชีตความสามารถด้านการบัญชี

1) การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชีการเงิน ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จทำงบกำไรขาดทุน และงบดุลเป็นหลัก เพื่อทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา สอดคล้องกับข้อเสนอของอรุณี อย่างธารา (2543: 1-4 – 1-5)

2) การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชีเพื่อการบริหาร เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ โดยจัดทำในรูปแบบของอัตราส่วนทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนต่อทุน อัตรากำไรต่อค่าขาย หรือการเปรียบเทียบผลตอบแทนระหว่างโครงการ 2 โครงการที่กำลังตัดสินใจลงทุน เป็นต้น ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของฉัตร ชำของ (2526: 86-88) และ อูธร ฤทธิลิก (2548: 20-21) ที่ได้เสนอไว้

ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทั้งที่ประสบผลสำเร็จสูงและประสบผลสำเร็จปานกลางคือผู้ที่มีการวิเคราะห์หน้าที่งาน (job task/function analysis) และมีความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์ม โดยสามารถสรุปเนื้อหาแบ่งเป็นประเด็นหรือหัวข้อได้ จำนวน 18 หัวข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ผู้ประกอบการฟาร์มกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ และมีประสบการณ์ในการเลี้ยงสัตว์น้ำสูง แต่ก็ยังมีความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในประเด็นต่างๆ ซึ่งการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ณ ปัจจุบันและในอนาคตได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิควิธีการเลี้ยง เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ โดยเฉพาะหลักวิชาการในการจัดการ ซึ่งล้วนแต่ส่งผลให้การผลิตมีต้นทุนต่ำและสามารถสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการได้อย่างเพียงพอและสามารถพัฒนาขีดความสามารถตามความต้องการของผู้ประกอบการ การดำเนินการดังกล่าวเป็นต้นแบบที่ทำให้ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำอื่นพัฒนาขีดความสามารถให้เท่าเทียม เพื่อนำกิจการของตนสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืนในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993: 93)

3. การกำหนดกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการเพื่อใช้ในกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยการประยุกต์จากโมเดลการพัฒนาขีดความสามารถจากแนวคิดของ Shandler (2000:

173), Spencer and Spencer (1993: 9-13) และ ฌอง-ฌัก แอสตอง (2547: 29-46) โดยต้องดำเนินการดังนี้

3.1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการ โดยมีขั้นตอนและผลการศึกษาดังนี้

3.1.1 ผลการศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดย 1) สถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ พบว่า ปี พ.ศ.2548 รายได้ที่มาจากรายการเกษตรของจังหวัดเชียงรายมากที่สุด คือ การทำประมง จำนวน 389 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.85 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดคิดเป็นร้อยละ 2.75 ของรายได้รายการเกษตร และการประกอบอาชีพด้านสัตว์น้ำมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและผู้บริโภคสัตว์น้ำเพิ่มขึ้นเช่นกัน 2) ความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ พบว่า การพัฒนาการลดต้นทุนการผลิตมีความต้องการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100.0 รองลงมา ได้แก่ การพัฒนาการผลิตให้ตรงกับความต้องการของตลาด การพัฒนาการหาแหล่งเงินทุนและการพัฒนาด้านการบัญชี มีความต้องการ คิดเป็นร้อยละ 43.3 36.7 และ 26.7 ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ของขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ พบว่า กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบผลสำเร็จสูง ได้ใช้ทักษะการสังเกตอย่างสม่ำเสมอ มีการค้นคว้าหาความรู้ การอบรม การศึกษาคูงาน มีการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ มีการวางแผนทางการเงินและทำการวิเคราะห์บัญชีเพื่อการบริหารอย่างสม่ำเสมอ และนำผลสรุปที่ได้ เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) และกำหนดแนวทางการพัฒนา

3.1.2 ผลการหาช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์ม ของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ เพื่อนำข้อสรุปที่ได้มากำหนดแนวทางและสร้างเนื้อหาในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยการ 1) สร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ 2) กำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง เพื่อกำหนดระดับขีดความสามารถที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรมี โดยการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และนำขีดความสามารถที่คาดหวังที่สรุปได้ กำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ 3) ประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency) ของผู้ประกอบการ โดยใช้แบบประเมินขีดความสามารถตามหลักการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interviews: BEI) ประเมินผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ตามแนวคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่กำหนดไว้ 4) ประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap) โดยการหาผลต่างระหว่าง

ขีดความสามารถที่วัดได้และขีดความสามารถที่คาดหวัง พบว่า หัวข้อด้านการสังเกต ไม่มีช่องว่างขีดความสามารถ เนื่องจากผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีประสบการณ์ด้านการสังเกตอยู่แล้ว ส่วนหัวข้ออื่นๆยังคงต้องดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถต่อไป

3.2 การสร้างแนวทางการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ ในด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำ ดังนี้ 1) สร้างแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถโดยการพัฒนาองค์ประกอบขีดความสามารถที่ทำให้ขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำของผู้ประกอบการ อยู่ในระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง โดยกระบวนการที่สร้างขึ้นประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม การสาธิต การดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษา 2) ประเมินกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยประเมินความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ รวมถึงกระบวนการพัฒนาว่า มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและสภาพผู้อบรมหรือไม่ เพียงใด นอกจากนั้นยังประเมินความสอดคล้องของกระบวนการพัฒนากับช่องว่างขีดความสามารถโดยพิจารณาว่า หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ วิธีการฝึกอบรม กิจกรรมและสื่อ รวมทั้งการวัดและการประเมินผล 3) ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ โดยนำกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ ไปปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อลดช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวัง และขีดความสามารถจริงของผู้ประกอบการ ส่งผลให้ขีดความสามารถของผู้ประกอบการเพิ่มขึ้นจนใกล้เคียงกับขีดความสามารถที่คาดหวังให้มากที่สุด ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำมีขีดความสามารถอยู่ในระดับที่คาดหวัง ซึ่งหมายถึง การไม่มีช่องว่างขีดความสามารถอยู่จำนวน 3 หัวข้อ ได้แก่ การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า การติดต่อกับสถาบันการเงิน และพบว่า ขีดความสามารถอยู่ในระดับต่ำกว่าที่คาดหวัง ซึ่งหมายถึง การมีช่องว่างการพัฒนาขีดความสามารถอยู่จำนวน 4 หัวข้อ ได้แก่ การค้นคว้าหาความรู้ การบริหารงานตามขบวนการบริหารองค์การ การวางแผนการเงินและการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ซึ่งต้องนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาในรอบต่อไป

จากขั้นตอนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาขีดความสามารถสามารถอภิปรายผลได้ว่า การพัฒนาขีดความสามารถของงานวิจัยนี้แตกต่างจากการพัฒนาขีดความสามารถของกิจการ โดยทั่วไป โดยกิจการทั่วไปจะดำเนินการพัฒนาเฉพาะในหน่วยงานของคน ซึ่งมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเดียวกัน ขีดความสามารถในแต่ละหัวข้อจะมาจากนโยบายของผู้บริหารว่าต้องการให้ผลการดำเนินงานของกิจการมีผลเช่นไร ตามแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993: 95) แต่การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำใน

ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของฟาร์มของตน จึงกำหนดหัวข้อการพัฒนาจากผู้ประกอบการต้นแบบที่เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ ดังนั้น กระบวนการพัฒนาของผู้วิจัยที่กำหนดขึ้น จึงสามารถใช้ได้ดีกับการพัฒนาผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการต่างๆ ไป ไม่เหมาะสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานทุกตำแหน่งในหน่วยงาน

4. กระบวนการบริหารงานฟาร์มสัตว์น้ำ ผลการศึกษาวิจัยมีข้อสรุปว่าควรเพิ่มขึ้นขั้นตอนการสังเกต (observing) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารจัดการฟาร์ม ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม กระบวนการบริหารตามหลักของ Harold D. Koontz อ้างใน วิญญู พิชกานต์ (2545: 51-52) มีขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (planning) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะองค์การต้องดำเนินภายใต้แผนที่กำหนด ซึ่งการกำหนดแผนต้องดำเนินการภายใต้นโยบายของเจ้าของกิจการ เป้าหมายที่เจ้าของกิจการต้องการ สถานการณ์แวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ และข้อพิจารณาในด้านความเสี่ยงและความไม่แน่นอน 2) การบริหารองค์การ (organizing) คือ จำแนกและแบ่งงานแต่ละหน่วยงานขององค์การธุรกิจรวมทั้งกำหนดลักษณะการทำงานของหน่วยงานต่างๆ และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน 3) การบริหารบุคลากร (staffing) เกี่ยวกับการเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสม โดยเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งพิจารณาจากคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ความสามารถเหมาะสมกับงาน 4) การอำนวยการ (directing) คือ หน้าที่บริหาร กระตุ้น สนับสนุนให้คำปรึกษา ประสานงาน ให้เกิดการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ 5) การควบคุมการดำเนินงาน (controlling) คือหน้าที่กำกับดูแลการทำงานของบุคลากรในองค์การ ให้ได้ผลงานของบุคลากรบรรลุผลได้ตามที่กำหนด

กระบวนการบริหารองค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเหมาะสมกับการบริหารองค์การโดยทั่วไป แต่สำหรับการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ เป็นการดูแลสิ่งมีชีวิต หากบริหารจัดการไม่ดีพอ สัตว์น้ำจะป่วยหรือตาย ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการรักษา หรือเกิดความเสียหายจากการตายของสัตว์น้ำ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเพิ่มการสังเกตในกระบวนการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำด้วย

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำทุกราย ทั้งในกลุ่มผู้ประกอบการประสบความสำเร็จอย่างสูงและผู้ประสบความสำเร็จปานกลาง ทุกคนล้วนให้ความสำคัญกับการสังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในฟาร์ม โดยผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่เอาใจใส่ในงาน มีความช่างสังเกต เนื่องจากงานในฟาร์มแตกต่างจากงานอุตสาหกรรมอื่นๆ คือ เป็นการทำงานกับสิ่งมีชีวิต ต้องการความละเอียดรอบคอบในทุกด้าน เริ่มจากการสังเกตคุณภาพน้ำ การกินอาหารและความเป็นอยู่ของสัตว์น้ำที่เลี้ยง อีกทั้งปริมาณผลผลิตที่ได้จากการทำฟาร์มสัตว์น้ำไม่สามารถกำหนดแน่นอนได้ ดังนั้น หากผู้ประกอบการขาดการสังเกต จะทำให้ไม่สามารถแก้ไข

ปัญหาได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งจะเป็นต้นเหตุของการทุจริตของพนักงาน เช่นการขโมยสัตว์น้ำ เนื่องจากการตรวจสอบปริมาณสัตว์น้ำคงเหลือทำได้ยาก ทั้งนี้ หลักการของการพัฒนาทักษะการสังเกต คือ ต้องเห็นประโยชน์ของการสังเกตก่อน และในการฝึกการสังเกตในช่วงแรกควรมีรายการให้ตรวจสอบ (check list) ก่อน เมื่อปฏิบัติหลายๆ เข้าจะเกิดความชำนาญ สามารถจดจำสิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตและเพิ่มรายละเอียดในการสังเกตให้มากขึ้น

สำหรับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความจำเป็นของการสังเกตนั้น จากตาราง 21 จะเห็นได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านต่างมีความเห็นตรงกันว่า ผู้ประกอบการควรมีขีดความสามารถในการสังเกต นอกจากนั้น ผลการศึกษาวิจัยตามตาราง 24 พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทั้ง 30 ราย ไม่มีช่องว่างขีดความสามารถด้านการสังเกต ทั้งนี้เพราะว่า การสังเกตถือเป็นหัวใจหลักสำคัญในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ผู้ประกอบการฟาร์มต้องทำการสังเกต ตั้งแต่การเลือกสถานที่ตั้งบ่อว่ามีปริมาณน้ำไหลเวียนเพียงพอตลอดทั้งปีหรือไม่ สภาพดินในบริเวณนั้นอุ้มน้ำและมีทางระบายน้ำสะดวกหรือไม่ เมื่อดำเนินการเลี้ยงปลาต้องสังเกตสภาพน้ำซึ่งแสดงถึงปริมาณออกซิเจนในน้ำเหมาะสมหรือไม่ สังเกตการเจริญเติบโตของปลาว่ามีการเจริญเติบโตเหมาะสมกับระยะเวลาการเลี้ยงหรือไม่ สังเกตอาหารที่ให้ว่าปลาชอบกินหรือไม่ และอาหารที่ใส่ไปในบ่อเหลือตกค้างจนอาจเกิดปัญหาน้ำเน่าเสียหรือไม่ สังเกตพฤติกรรมผู้บริโภคว่าชอบรับประทานปลาชนิดใด ภาวะราคาตลาดเป็นอย่างไร ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องใช้หลักการสังเกตให้เกิดประโยชน์ เพราะหากขาดการสังเกตที่ดีแล้ว ปัญหาต่างๆ มักจะตามมาและเกิดความเสียหายทำให้ปลาตายได้หรือไม่เจริญเติบโต ดังนั้น ทักษะการสังเกตถือเป็นความชำนาญในการใช้ประสาทสัมผัส ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น ผิวกาย อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อหารายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่สังเกตนั้นๆ นอกจากนี้ การสังเกตจึงเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำที่ทำให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นอันนำไปสู่ขั้นตอนในการสืบเสาะเพื่อหาความรู้และได้มาซึ่งความรู้มากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการฟาร์มที่มีขีดความสามารถด้านการสังเกตสูงสามารถสังเกตเห็นปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและสามารถดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทันท่วงที ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีการสังเกต (spectator theory) ที่กล่าวว่า การสังเกตเป็นการศึกษาหาความจริงโดยใช้ประสาทสัมผัส เป็นการเฝ้าสังเกตอย่างมีระบบระเบียบเพื่อที่จะอธิบายความจริงเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆ เมื่อผลของการสังเกตสามารถสรุปผลเป็นความรู้ได้ก็จะทำให้ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำสามารถอธิบายธรรมชาติของสิ่งต่างๆ กำหนดกฎเกณฑ์เพื่อใช้บังคับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของสัตว์น้ำและการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา (social cognitive learning theory) ซึ่งเป็นเป็นทฤษฎีของ

ศาสตราจารย์บันคูรา แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford) ประเทศสหรัฐอเมริกา บันคูรา มีความเชื่อว่า การเรียนรู้ของมนุษย์ส่วนมากเป็นการเรียนรู้ โดยการสังเกต จึงเรียกการเรียนรู้จากการสังเกตว่า การเรียนรู้โดยการสังเกต เนื่องจากมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์ (interact) กับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัวอยู่เสมอซึ่งการเรียนรู้เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมในสังคม ซึ่งทั้งผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อกันและกัน ต่อมาทฤษฎีได้เปลี่ยนชื่อเป็นการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธปัญญา (สุรางค์ โค้วตระกูล, 2545: 78)

5. การพบช่องว่างขีดความสามารถหลังการพัฒนาจากข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ที่พบว่า หลังจากได้ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ ตั้งแต่ 4 มกราคม 2552 ถึง 1 เมษายน 2552 ตามแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถที่ยังค้นพบอยู่ จำนวน 7 หัวข้อ นั้น ปรากฏผลการประเมินหลังการพัฒนายังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ จำนวน 4 หัวข้อ คือ 1) ด้านการค้นคว้าหาความรู้ 2) ด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ 3) ด้านการวางแผนทางการเงิน และ 4) ด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ซึ่งเมื่อดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ยังมีขีดความสามารถไม่ถึงระดับที่คาดหวังของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้เพราะ 1) บุคลิกภาพหลักยากต่อการพัฒนาซึ่งเป็นส่วนที่ซ่อนเร้น 2) การพัฒนาขีดความสามารถต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา แต่สังเกตเห็นว่าเมื่อผู้ประกอบการผ่านกระบวนการพัฒนาแล้วมีแนวโน้มระดับขีดความสามารถเพิ่มขึ้น เช่น ก่อนการพัฒนาในระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับ 0 เมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาแล้ว ระดับขีดความสามารถเพิ่มขึ้นเป็น ระดับ 3 แต่ยังไม่ถึงระดับที่คาดหวังไว้ที่ ระดับ 4 ทำให้ผลการประเมินสรุปได้ว่า ยังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่นั่นเอง ซึ่งส่วนใหญ่หัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถที่มีช่องว่างมากที่สุด คือ หัวข้อการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะไม่ได้ทำบัญชีหรือไม่เห็นความสำคัญของการทำบัญชีและการวิเคราะห์บัญชีเพื่อการบริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิมเซียงรายด้านเศรษฐกิจ (2550: 4) รองลงมา คือ หัวข้อด้านการวางแผนการเงิน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าว เน้นการบรรยาย โดยวิทยากรเพียงอย่างเดียว และระยะเวลาการอบรมสั้น ซึ่งไม่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ด้านการวางแผนการเงิน ซึ่งเป็นข้อสังเกตอย่างหนึ่งว่า ผู้มีหน้าที่จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมด้านการจัดทำบัญชีและวิเคราะห์บัญชี ด้านการวางแผนการเงิน ควรให้ความสำคัญและปรับปรุงรูปแบบ กรอบการพัฒนาหรือหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญวิทย์ จันทรสุพิศ (2540: 170) ที่พบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ โครงสร้างองค์การขาดความชัดเจน การขาดงบประมาณ ขาด

ผู้ชำนาญการในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ขาดการประสานงาน แผนขาดความยืดหยุ่น การติดตามและประเมินผลยังไม่เป็นระบบ และยังขาดความต่อเนื่องในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในการปรับปรุงแผน ดังนั้น หากกลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มประสบกับปัญหาดังกล่าว การจัดโครงการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์ม ต้องให้ความสำคัญในประเด็นต่างๆ ดังกล่าวให้มากขึ้น ต้องมีความพร้อมในการจัดหลักสูตรการพัฒนาขีดความสามารถ

6. ผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์ม ของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย จำนวน 30 ราย ได้ผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถตามหัวข้อการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 7 หัวข้อ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

6.1 หัวข้อขีดความสามารถด้านการค้นคว้าหาความรู้ ผลการพัฒนาพบว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้วมีขีดความสามารถตามที่คาดหวัง จำนวน 28 คน คงเหลือ จำนวน 2 คน ที่ยังพบว่ามีช่องว่างขีดความสามารถด้านการค้นคว้าหาความรู้ อยู่ ดังรายละเอียดตามตาราง 33 สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่มีพฤติกรรมในการค้นคว้าหาความรู้ตลอดเวลา โดยใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นหลักในด้านวิธีการเลี้ยงปลาและเทคนิคการเลี้ยงปลาสมัยใหม่ ซึ่งแหล่งความรู้ที่ได้รับส่วนใหญ่มาจากหนังสือพิมพ์ วารสารการประมง เอกสารที่ได้รับจากหน่วยงานราชการและได้รับความรู้จากบริษัทผู้ขายอาหารปลา การค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ นางลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธุ์ (2534: 24) สมคิด ทองใบ (2538: 31) และ กฤษดา กาญจนวิสุทธิเดช (2538: 107-113) ที่พบว่า เป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น โดยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ เพิ่มการรับรู้ด้วยตนเอง (self awareness) ถึงการปรับปรุงแก้ไขความรู้ในการปฏิบัติงานของตนในแต่ละระดับ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาขีดความสามารถงานให้เพิ่มขึ้นนั้น ส่วนหนึ่งตัวผู้ประกอบการฟาร์มต้องมีลักษณะหรืออุปนิสัยในการชอบค้นคว้าหาความรู้ เรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการงานฟาร์มของตนเอง เพื่อให้ธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำมีความอยู่รอดและยั่งยืน

6.2 หัวข้อขีดความสามารถด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ ผลการพัฒนาที่พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้วมีขีดความสามารถตามที่คาดหวัง จำนวน 24 คน คงเหลือ จำนวน 6 คน ที่ยังพบว่ามีช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การอยู่ รายละเอียดตามตาราง 34 ซึ่งสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำส่วนใหญ่ขาดพฤติกรรมในการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การอย่างถูกต้องครบวงจร ขาดการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การตั้งการและการประสานงาน โดยการวางแผนมักจะอยู่ในใจไม่ได้ทำการบันทึกเขียนแผน

เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการหรือบริหารงานดำเนินงานตามประสบการณ์แบบไม่เป็นทางการ แต่เมื่อผู้ประกอบการ ได้ผ่านกระบวนการพัฒนาการฝึกอบรมได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเห็นความสำคัญของกระบวนการบริหารองค์การปรากฏการณ์ดังกล่าว ผลการศึกษาสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยของ เอกวิทย์ เตชะวรวิทย์ (2545: (4)) ที่พบว่า ปัญหาในการบริหารงานฟาร์มเชิงธุรกิจด้านวิสาหกิจสัมพันธ์มีปัญหาการประสานสัมพันธ์ กล่าวคือ ข้อมูลข่าวสารด้านงานฟาร์มมีปัญหาการประสานงานระหว่างการวางแผนงานผลิตและการจำหน่าย เนื่องจากขาดความรู้และทักษะการบริหารงาน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารงาน โดยยึดหลักตามกระบวนการบริหารองค์การเป็นสิ่งที่ดีที่ต้องปฏิบัติ แต่ก็ยังค้นพบว่า การบริหารของผู้ประกอบการฟาร์มนั้น ไม่ได้ยึดหลักการบริหารอย่างเป็นทางการมากนักแต่จะนำมาใช้โดยการประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานฟาร์มของตนเอง ซึ่งเกิดการปรับตัวด้านการบริหารจัดการมากขึ้น

6.3 หัวข้อชี้วัดความสามารถด้านการบริหารงานการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด ผลการพัฒนาที่พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อเสร็จสิ้นขบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้วมีขีดความสามารถตามที่คาดหวัง จำนวน 30 คน ครบทุกราย ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มไม่มีช่องว่างขีดความสามารถในด้านนี้แล้วเพราะปรากฏผลหลังการประเมินมีระดับขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามระดับที่คาดหวัง รายละเอียดตามตาราง 35 ซึ่งสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนา มีความสามารถด้านทักษะในการติดต่อสอบถามและต่อรองกับลูกค้าได้เป็นอย่างดีและสามารถระบุปัญหาและอุปสรรคของการผลิตสินค้าฟาร์มสัตว์น้ำได้ทำให้สามารถวางแผนแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคได้ ซึ่งการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด สอดคล้องกับข้อค้นพบของ ชัยยศ สันติวงษ์ (2546: 14-15) ที่กล่าวว่า การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดเป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) คุณภาพต้องได้มาตรฐาน 2) สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแง่คุณภาพการออกแบบตัวสินค้า 3) คุณภาพต้องมีความสม่ำเสมอตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบไว้ และ 4) ต้องมีคุณภาพในกระบวนการผลิตหรือบริการ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การดำเนินธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำให้ประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งนั้นต้องมาจากการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด

6.4 หัวข้อชี้วัดความสามารถด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า ผลการพัฒนาที่พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อเสร็จสิ้นขบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้วยการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานแล้วมีขีดความสามารถตามที่คาดหวัง จำนวน 30 คน ครบทุกราย ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มไม่มีช่องว่างขีดความสามารถในด้านนี้แล้วเพราะปรากฏผลหลังการประเมินมีระดับขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามระดับที่คาดหวัง รายละเอียดตามตาราง 36 ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วสามารถอธิบาย

หลักการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าได้ สามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะมีผลิตปริมาณปลาจำนวนเท่าใดจึงจะคุ้มทุนหรือได้รับผลตอบแทนทางธุรกิจไม่ขาดทุน มีวิธีการดำเนินการอย่างไร โดยผ่านขบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552: ระบบออนไลน์) ที่กล่าวว่าผู้ประกอบการที่ผ่านการอบรมที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การผลิตมีต้นทุนในการผลิตลดลงโดยไม่ลดคุณภาพ โดยเป็นแนวทางเดียวกับสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2540: 110) ที่พบว่า การจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมหนึ่งเพื่อเสริมให้ผู้ นำได้มีโอกาสเรียนรู้มากขึ้น เกิดความเชื่อมั่นก่อนไปสู่ขั้นตอนในการมีพฤติกรรมตามที่คาดหวัง

6.5 หัวข้อขีดความสามารถด้านการวางแผนการเงิน ผลการพัฒนาที่พบว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อเสร็จสิ้นขบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้วมีขีดความสามารถตามที่คาดหวัง จำนวน 23 คน คงเหลือ จำนวน 7 คน ที่ยังพบว่ามีช่องว่างขีดความสามารถด้านการวางแผนการเงินอยู่ รายละเอียดตามตาราง 37 ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำบางรายไม่ได้มีการวางแผนทางการเงินอย่างเป็นทางการ เนื่องจากว่าฟาร์มของตนมีขนาดเล็ก ทำการบริหารงานแบบครอบครัวและมักจะทำการวางแผนไว้ในใจหรือตามประสบการณ์ของตนเองเป็นหลัก ว่าช่วงใดควรจะใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด ซึ่งบางครั้งก็ประสบปัญหากับการขาดสภาพคล่องทางการเงินได้ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Pace et al. (1991: 21) ที่กล่าวว่า หากผู้ประกอบการไม่ตระหนักในประโยชน์ของการพัฒนาขีดความสามารถการวางแผนการเงินของตน จะทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถปรับปรุงตัวไปสู่สถานะที่ดีขึ้นได้ จึงประสบกับปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ดังนั้นผลสะท้อนดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำนั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนการเงินว่าจำเป็นต้องใช้งบประมาณในช่วงเวลาใดและแหล่งที่มาของเงินทุนมาจากไหนมีต้นทุนทางการเงินแตกต่างกันอย่างไร ทำให้ผู้ประกอบการฟาร์มได้เกิดองค์ความรู้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถที่จะเข้าหาแหล่งทุนได้อย่างผู้รู้ สามารถเจรจาต่อรองได้โดยไม่เกิดการเสียเปรียบในเชิงธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Copeland and Weston (1992: 17-18); Ehrhardt and Brigham (2005: 288-289) และ Emery et al. (2004: 322-327) ที่กล่าวว่า การวางแผนการเงินและการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุนเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้ประกอบการต้องกำหนดแผนทางการเงินให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ ต้องวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุนในเรื่องของต้นทุนของเงินที่นำมาลงทุน จึงจะทำให้ไม่เกิดความเสี่ยงต่อการขาดเงินลงทุนของกิจการ

6.6 หัวข้อขีดความสามารถด้านการติดต่อกับสถาบันการเงิน ผลการพัฒนาที่พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อเสร็จสิ้นขบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้วมีขีดความสามารถตามที่คาดหวัง จำนวน 30 คน ครบทุกราย ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการฟาร์มไม่มีช่องว่างขีดความสามารถในด้านนี้แล้วเพราะปรากฏผลหลังการประเมินมีระดับขีด

ความสามารถเพิ่มขึ้นตามระดับที่คาดหวัง รายละเอียดตามตาราง 38 ซึ่งผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเข้าใจถึงขั้นตอนในการขอกู้ยืมเงินมาลงทุนแต่พบว่าผู้ประกอบการฟาร์มที่สามารถกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินได้มักจะเป็นฟาร์มขนาดใหญ่และมีหลักประกันเพียงพอและพบว่าผู้ประกอบการฟาร์มบางรายไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนทางการเงินได้ แก้ไขปัญหาโดยการขอเครดิตกับกลุ่มผู้เลี้ยงปลาหรือกับบริษัทรายจำหน่ายอาหารปลา เมื่อจำหน่ายปลาได้แล้วจึงหักกลบลบหนี้กัน แต่จากการอบรมทำให้ผู้ประกอบการฟาร์มได้มีการวางแผนในการสร้างเครดิตให้กับตัวเองมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของเกษตร รอดอ่อง (2547: 56) ที่สรุปว่าผู้ที่ผ่านการอบรมจะมีจิตความสามารถด้านการจัดการสินเชื่อและการติดต่อสถาบันการเงินเพิ่มขึ้น

6.7 หัวข้อจิตความสามารถด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ผลการพัฒนาที่พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเมื่อเสร็จสิ้นขบวนการพัฒนาจิตความสามารถแล้วมีจิตความสามารถตามที่คาดหวัง จำนวน 23 คน คงเหลือ จำนวน 7 คน ที่ยังพบว่ามีช่องว่างจิตความสามารถด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชีอยู่ รายละเอียดตามตาราง 39 ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำขนาดเล็กดำเนินธุรกิจแบบครอบครัวมักไม่มีการบันทึกบัญชี ซึ่งจะใช้ประสบการณ์ในการจดจำ แต่หลังจากผ่านการพัฒนาเกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมจากการไม่เคยให้ความสำคัญกับตัวเลขทางบัญชีหรือขาดการเอาใจใส่ในการวิเคราะห์บัญชีได้ให้ความสำคัญมากขึ้น เห็นประโยชน์ที่ได้รับมากขึ้น สอดคล้องกับข้อค้นพบของ ฉัตร ชำของ (2546: 86-88) ที่กล่าวว่า ประโยชน์ของการทำบัญชีในกิจการฟาร์มสัตว์น้ำ คือ 1) ใช้เป็นแบบแสดงฐานะทางการเงิน ในกรณีที่ต้องการจะขอกู้เงินจากแหล่งเงินกู้ต่างๆ 2) ใช้เป็นข้อมูลในการวัดผลสำเร็จในการทำฟาร์ม 3) ใช้เป็นข้อมูลสำหรับวิเคราะห์สถานภาพทางธุรกิจ 4) ใช้ในการวางแผนและงบประมาณฟาร์มในปีต่อไป และ 5) ใช้วัดผลกำไรของกิจการ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการจัดทำและวิเคราะห์บัญชีมีความสำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาจิตความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำได้ ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ประกอบการฟาร์มได้ให้ความสำคัญสนใจในการทำบัญชีและวิเคราะห์บัญชีมากขึ้น

7. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับจิตความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ หลังการพัฒนาจิตความสามารถ

7.1 อายุมีความสัมพันธ์กับจิตความสามารถการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ และ โดยมีค่า ไค สแควร์ เท่ากับ 10.31 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า อายุซึ่งบ่งบอกถึงระดับพฤติกรรมในการรับรู้ การเรียนรู้ได้ว่าผู้ประกอบการที่มีอายุสูง จะมีความเข้าใจในหลักการบริหารองค์การและสามารถนำหลักการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในกิจการฟาร์มของตนได้น้อยกว่าผู้ประกอบการที่มีอายุน้อย ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีอายุสูงสภาพร่างกายและสมองเสื่อมสภาพลง ผลการศึกษาสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ฉันทา อินทสุวรรณ (2545: 120) ที่พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

7.2 ประสิทธิภาพในการอบรมมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถวางแผนการเงิน โดยมีค่า ไค สแควร์ เท่ากับ 9.13 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่า การวางแผนการเงินของธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำนั้น จะสามารถดำเนินการวางแผนการเงินได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการหมุนเวียนเงินของธุรกิจฟาร์มหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพการเข้ารับการอบรมด้วยว่า เคยได้รับการอบรมด้านการวางแผนทางการเงินแล้วหรือไม่ มากน้อยอย่างไร

ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของเกษตร รอดอ่อง (2547: 56) รังสิมา เหลืองอ่อน (2549: 97-99) และ สิชชา งามศิริ (2548: 82-83) ที่พบว่า ผู้มีประสบการณ์อบรมสูงกับผู้ที่ผ่านการศึกษาดูงานมากมีขีดความสามารถสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อยและผ่านการศึกษาดูงานน้อย

7.3 อายุมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถจัดทำและวิเคราะห์บัญชี โดยมีค่า ไค สแควร์ เท่ากับ 18.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สรุปได้ว่า ในเชิงการบริหารจัดการแล้ว ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรให้ความสำคัญในการจัดทำบัญชีและวิเคราะห์บัญชีเบื้องต้นได้ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการฟาร์ม แต่ทั้งนี้ การจัดทำบัญชีและการวิเคราะห์บัญชีมีความสัมพันธ์กับ อายุ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการรับรู้ การเรียนรู้ ดังนั้น การพัฒนาขีดความสามารถตามหัวข้อการพัฒนาดังกล่าว จึงต้องมีเทคนิควิธีการในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชีให้ดีที่สุด ใช้วิธีการบูรณาการในการให้ความรู้ ได้แก่ การอบรมเชิงวิชาการ การสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงานจากผู้ประกอบการฟาร์มที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ได้รับประสบการณ์โดยตรง เพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดทำบัญชีและวิเคราะห์บัญชีได้ประยุกต์ใช้ได้ ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทา อินทสุวรรณ (2545: 129-130) ที่พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

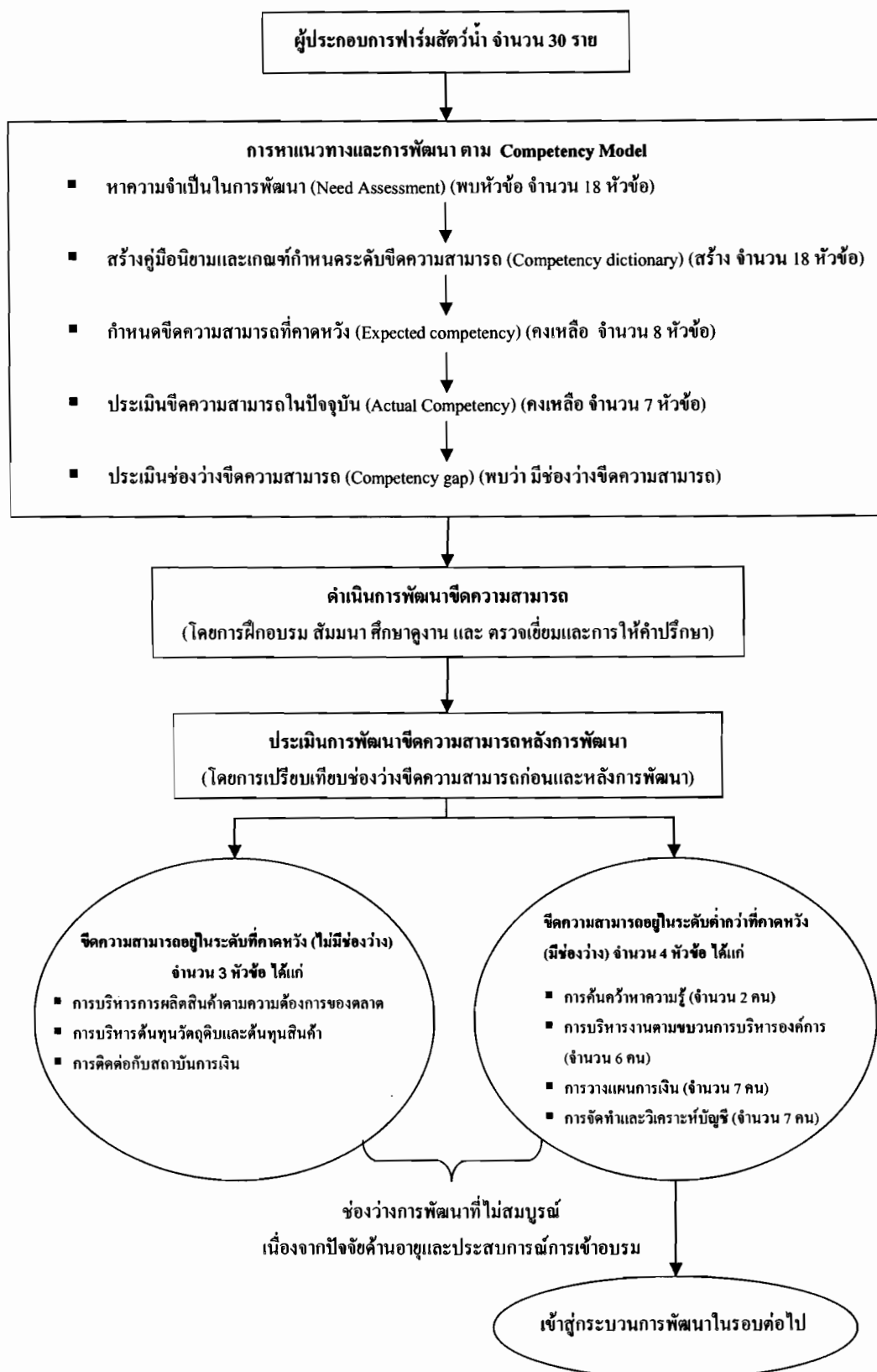
นอกจากนี้ ผลการวิจัยตามตาราง 41 ยังช่วยยืนยันได้ว่า การที่ผู้ประกอบการที่ผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านนี้แล้วมีช่องว่างขีดความสามารถจำนวน 7 รายนั้น เป็นเพราะการพัฒนาขีดความสามารถนั้นเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนต้องใช้เวลาในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำนานพอสมควรจึงจะเกิดการพัฒนาได้รวมทั้งอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ซึ่งมีได้นำตัวแปรดังกล่าวมาร่วมในสมการการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

8. การกำหนดผู้ประกอบการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ต้องจัดผู้ประกอบการที่อายุใกล้เคียงกันอยู่กลุ่มเดียวกัน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้มีอายุมากจะมี

ความสามารถในการพัฒนาขีดความสามารถน้อยลง อีกทั้งผู้มีอายุใกล้เคียงกันมีการรับรู้ การเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนและยอมรับพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกัน การรับรู้ การถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ รวมทั้งการยอมรับการพัฒนาจะมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Malcome S. Knowles (1973: 175) ที่กล่าวว่า 1) ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะชอบการชี้นำด้วยตัวเอง 2) ผู้ใหญ่ชอบแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 3) ผู้ใหญ่มักจะให้การตระหนักถึงเรื่องราวเฉพาะที่มาจาก ชีวิตจริง นำไปใช้ได้จริง 4) ผู้ใหญ่ต้องการที่จะเรียนรู้ทักษะและใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถของตนในการทำงาน และนำทักษะที่ได้เรียนรู้มาใช้งานได้ทันที ไม่ค่อยมีเวลาเรียน ต้องเรียนตามสะดวก อีกทั้งผู้ใหญ่มีความสามารถในการเรียนรู้ลดลงเมื่ออายุมากขึ้น

9. การค้นพบช่องว่างและข้อจำกัดตามกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งต้องดำเนินการและให้ความสำคัญในการปรับปรุงขบวนการในการพัฒนาขีดความสามารถอย่างแท้จริง เนื่องจากข้อค้นพบที่ได้จากผลการวิจัยตามตาราง 31 ถึง 38 ที่พบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มเมื่อเข้าร่วมโครงการในการพัฒนาขีดความสามารถ ตามโมเดลขีดความสามารถ (competency model) ของ David McClelland (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549: 71-74) ที่เป็นเครื่องมือในการวิจัยและพัฒนา เริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาได้หัวข้อที่ผู้ประกอบการฟาร์มต้องการพัฒนาขีดความสามารถให้เพิ่มขึ้น จำนวน 18 หัวข้อ แล้วได้จัดทำคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ จำนวน 18 หัวข้อ จากนั้นนำหัวข้อดังกล่าวไปให้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง คงเหลือ จำนวน 8 หัวข้อ ได้แก่ 1) การสังเกต 2) การค้นคว้าหาความรู้ 3) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ 4) การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด 5) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า 6) การวางแผนการเงิน 7) การติดต่อกับสถาบันการเงิน และ 8) การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี แล้วจึงดำเนินการนำหัวข้อขีดความสามารถดังกล่าวไปประเมินช่องว่างขีดความสามารถของผู้ประกอบการแต่ละราย เพื่อทำการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มมีขีดความสามารถเท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวังแล้ว 1 หัวข้อ คือ การสังเกต แต่ยังคงมีช่องว่างที่ต้องการการพัฒนาอยู่ จำนวน 7 หัวข้อ ผู้เชี่ยวชาญจึงได้กำหนดเป็นหัวข้อตามที่ต้องการพัฒนาขีดความสามารถในหัวข้อดังกล่าว โดยวิธีการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงานและการตรวจเยี่ยมและการให้คำปรึกษา ใช้ระยะเวลาการพัฒนาดังแต่ เดือน ม.ค. 2552 ถึง เม.ย. 2552 เมื่อผ่านตามขบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ขั้นตอนต่อไปได้ดำเนินการประเมินการพัฒนาขีดความสามารถหลังการพัฒนา โดยการเปรียบเทียบช่องว่างขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า เมื่อผู้ประกอบการผ่านขบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้วมีขีดความสามารถอยู่ในระดับที่คาดหวัง จำนวน 3 หัวข้อ และขีดความสามารถอยู่ในระดับต่ำกว่าที่คาดหวังอยู่ จำนวน 4 หัวข้อ แสดงให้

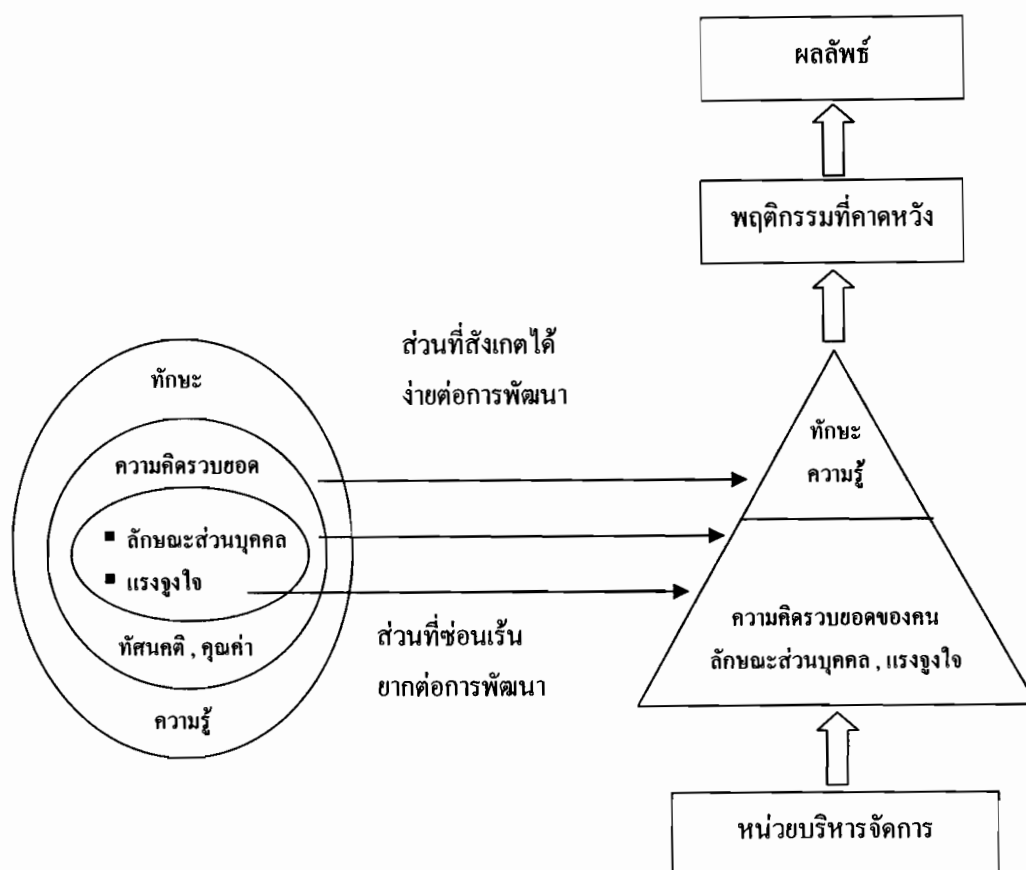
เห็นว่า ขบวนการพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าวเกิดข้อจำกัดในการพัฒนาขีดความสามารถหรือยังปรากฏช่องว่างขีดความสามารถอยู่ภายหลังเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วก็ตาม ซึ่งถือว่าเกิดความไม่สมบูรณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถ ทั้งนี้เป็นเพราะ 1) การพัฒนาขีดความสามารถในด้านพฤติกรรมในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาและวิธีการพัฒนาที่ถูกต้องเหมาะสมกับกลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มที่เข้าร่วมการพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมุ่งหวังให้มีการพัฒนาขีดความสามารถอยู่ในระดับที่คาดหวัง 2) เกิดจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับขีดความสามารถ ได้แก่ ปัจจัยด้านอายุ ด้านประสบการณ์เข้ารับการอบรม ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพ 2



ภาพ 2 สรุปกระบวนการและผลการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ

จากภาพ 2 พบว่า ข้อจำกัดหรือการเกิดความไม่สมบูรณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำจะเกิดขึ้นจากประเด็น ดังนี้

1) ส่วนที่ซ่อนเร้น (hidden) หรือ บุคลิกภาพหลักที่ยากต่อการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์ม ทำให้การพัฒนาขีดความสามารถไม่สัมฤทธิ์ผลสมบูรณ์ตามระดับที่คาดหวัง ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการฟาร์มบางรายเป็นผู้สูงอายุ ก่อให้เกิดการขาดความกระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจในการค้นคว้าหาความรู้หรือขาดการปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการบริหารงานตามขบวนการบริหารองค์การ การวางแผนการเงินและการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี ซึ่งถือเป็นเรื่องยากหรือผู้ประกอบการฟาร์มมองเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจฟาร์มเพราะถือว่าคนใช้ประสบการณ์ในการทำงานมานานแล้ว ทำให้ส่วนที่ซ่อนเร้นดังกล่าวยากต่อการพัฒนาขีดความสามารถในระยะเวลาอันสั้นได้ ซึ่งแนวคิดเรื่องขีดความสามารถที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (the iceberg model) ที่ลอยอยู่ในน้ำ ตามแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993: 9-13) ที่กล่าวว่า ภูเขาน้ำแข็งที่ลอยน้ำอยู่ มีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ที่ได้เรียนรู้มาและส่วนของทักษะ (skill) ซึ่งเป็นความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่ายต่อการพัฒนา สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ประกอบการมากกว่า เช่น ความคิดรวบยอดของคน (self-concept) ลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) แสดงตามภาพ 3 ซึ่งผลสรุปจากการวิจัยและพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการที่พบว่า ยังมีช่องว่างขีดความสามารถของแต่ละบุคคลอยู่ (หลังการพัฒนาผู้ประกอบการมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นก็ตามแต่ไม่ถึงระดับที่คาดหวัง) แสดงว่าผู้ประกอบการได้รับความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น สามารถเรียนรู้ได้แต่ยังไม่เพียงพอที่ทำให้ผู้ประกอบการมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นตามระดับที่คาดหวังได้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนด ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น โดยการวิจัยและพัฒนาขีดความสามารถต้องสามารถอธิบายเหตุผลเชิงลึกถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล ความคิดรวบยอดที่มีต่อตนเองของผู้ประกอบการแต่ละรายและแสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมจึงจะทำให้ผู้ประกอบการมีขีดความสามารถตามที่คาดหวัง สามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ ประกอบกิจการฟาร์มอยู่รอดและยั่งยืน



ภาพ 3 วิธีการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาขีดความสามารถที่ยังคงปรากฏช่องว่างอยู่ตามส่วนที่ซ่อนเร้นที่ยากต่อการพัฒนา

2) การพัฒนาขีดความสามารถ (competency) เนื่องจากเป็นเรื่องเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ประกอบการในด้านต่างๆ เช่น การค้นคว้าหาความรู้ การดำเนินการบริหารงานตามขบวนการบริหารองค์การ การวางแผนการเงินและผู้ประกอบการฟาร์ม ต้องมีการจัดทำและวิเคราะห์บัญชีให้ได้ตามระดับที่คาดหวังนั้น จึงต้องรอเวลาในการปรับเปลี่ยน อย่างไรก็ตามช่วงเวลาดำเนินการวิจัยมีเพียง 4 เดือน (ม.ค. – เม.ย. 2552) ถือว่าเป็นช่วงสั้นๆ ที่ผู้ประกอบการยังปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ไม่มากนัก จึงไม่สามารถประเมินขีดความสามารถได้ชัดเจน

จากการอภิปรายผลข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถให้บรรลุผลตามระดับที่คาดหวัง หน่วยบริหารจัดการต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ประกอบการให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นไปในทิศทางที่ต้องการและคาดหวัง ซึ่งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นส่วนของบุคลิกภาพหลักที่ยากต่อการพัฒนา เช่น ทัศนคติ คุณค่า แรงจูงใจ ลักษณะ

นิสัย ซึ่งเป็นส่วนที่ซ่อนเร้น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่า ควรต้องมีการปรับปรุงขบวนการในการพัฒนาขีดความสามารถโดยการเพิ่มเติมดังนี้

1) จัดตั้งหน่วยการบริหารจัดการ (management unit) ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลัก (organizer) โดยทำหน้าที่หลักในการรวบรวม ประสานงาน ด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและทำงานอย่างบูรณาการ โดยมีแนวคิดในการดำเนินงาน ดังนี้

(1) ให้ข้อมูลด้านบริบทและความต้องการของผู้ประกอบการแก่หน่วยสนับสนุน (Supporting unit)

(2) สร้างความตระหนักถึงการรวมกลุ่มกันเพื่อประกอบธุรกิจ แก่ผู้ประกอบการที่ยังไม่รวมกลุ่ม

(3) การพัฒนาผู้ประกอบการ โดย

(3.1) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (problem-based learning) โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการให้ผู้ประกอบการฟาร์มสร้างความรู้ใหม่ จากการใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในฟาร์มเป็นบริบท (context) ของการเรียนรู้ เช่น หากผู้ประกอบการขาดการวางแผนทางการเงิน และขาดการจัดทำและวิเคราะห์บัญชีแล้ว ย่อมประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการหมุนเวียนเงินสด เกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงินได้ ซึ่งถ้าผู้ประกอบการมีการวางแผนทางการเงินและการจัดทำบัญชีและวิเคราะห์บัญชี ทำให้เกิดการบริหารจัดการฟาร์มได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ เกิดทักษะในการคิดวิเคราะห์และคิดแก้ปัญหา รวมทั้งได้ความรู้ตามประสบการณ์ที่ตนมีไปพร้อมกัน ดังนั้น การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานจึงเป็นผลมาจากกระบวนการทำงานที่ต้องอาศัยความเข้าใจและการแก้ไขปัญหาเป็นหลัก ทำให้ผู้ประกอบการฟาร์มเกิดทักษะในการคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหาและคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ลงมือปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ ชรรยง สินธุ์งาม (2548: ระบบออนไลน์) ที่สนับสนุนการใช้การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานในการพัฒนา

(3.2) สนับสนุนการใช้ความรู้ การเรียนรู้ และการจัดองค์ความรู้ เป็นจุดเปลี่ยนการพัฒนา ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดคานงัด (crucial component) ในการเข้าถึงการพัฒนาขีดความสามารถในส่วนที่ซ่อนเร้นของผู้ประกอบการให้มีพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนให้ง่ายต่อการพัฒนา โดยต้องแก้หรือใช้วิธีการพัฒนาให้ตรงจุด สามารถรู้ว่าการคานงัดอยู่ตรงไหนเพราะเป็นจุดสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการฟาร์มต่างมีความรู้ที่อยู่ในตัวของตนเองอยู่แล้วและสามารถรับความรู้เพิ่มเติมได้ตามขบวนการพัฒนาการฝึกอบรม แต่การมีเพียงความรู้แต่ไม่มีการเรียนรู้ไม่น่าจะมีความยั่งยืนของการพัฒนาเพราะการบริหารจัดการฟาร์มโดยใช้ความรู้แต่ไม่เรียนรู้การพัฒนาก็ไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกันในด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ

ดังนั้นจึงต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ การเรียนรู้จะต้องมีความหมายมากกว่าการฝึกอบรม โดยเฉพาะการไปเรียนรู้เห็นประสบการณ์จริงจากการศึกษาดูงาน แล้วนำความรู้จากการเรียนรู้นั้นมาจัดเป็นองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆอย่างเป็นองค์รวม และเป็นจุดคานงัดเพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถให้บรรลุผลตามที่คาดหวัง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของประเวศ วะสี (2549: ระบบออนไลน์) ในหัวข้อการสร้างธรรมาภิบาลในขบวนการพัฒนา ที่กล่าวว่า การทำให้ชุมชนเข้มแข็งพึ่งตนเองได้ต้องแก้ไขให้ตรงจุด คือ จุดคานงัด (crucial component) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนา คือ ความรู้ การเรียนรู้ และการจัดองค์ความรู้ จึงสามารถแก้ไขปัญหาในการพัฒนาให้ตรงจุดได้

(3.3) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทางปฏิบัติ (interactions learning through actions) ซึ่งเมื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกันแล้ว จะช่วยให้การทำงานบังเกิดผลร่วมกัน หากมีความรู้ก็จะช่วยต่อกระบวนการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ประกอบการฟาร์ม ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2548: 151-154)

(4) สนับสนุนให้มีการพัฒนาผู้ประกอบการที่อยู่ในกลุ่ม โดยใช้การพัฒนาขีดความสามารถรายบุคคล ผ่านการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนาและการเยี่ยมชม ทั้งนี้มีเป้าประสงค์เพื่อการทำงานเป็นทีม โดยผู้ประกอบการต้องรวมตัวกันเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังความสามารถเฉพาะตัวของผู้ประกอบการแต่ละรายกับพลังกลุ่มผู้ประกอบการที่เกิดจากการเสริมแรง (synergy) และทำให้การทำงานมุ่งเป้าไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน

(5) การพัฒนาองค์การของตนเอง โดย

(5.1) บริหารจัดการความรู้ (knowledge management) โดยการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรหรือในกลุ่มผู้ประกอบการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ประกอบการทุกคนในกลุ่มหรือองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้กลุ่มผู้ประกอบการมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น โดยกลุ่มผู้ประกอบการหรือองค์กรต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรและบริบทที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ของกลุ่มผู้ประกอบการมีประสิทธิภาพโดยเกิดความ

ร่วมมือช่วยเหลือกันและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้นตามทิศทางตามแนวคิดของประเวศ วะสี (2545: 31)

(5.2) สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กร (learning organization) โดยพยายามให้กลุ่มผู้ประกอบการมีการทำงานเป็นองค์กรที่ผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับการเกิดการเรียนรู้ มีการสะสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เช่น กรณีมีความจำเป็นต้องขยายกิจการโดยการเพิ่มพื้นที่บ่อเลี้ยงปลา ต้องมีการเรียนรู้การวางแผนการเงินและถ้างบประมาณ หากไม่เพียงพอต้องติดต่อบริษัทสถาบันการเงินอย่างไร รวมทั้งเมื่อกู้ยืมเงินมาลงทุนแล้วผลตอบแทนคุ้มจุดคุ้มทุนหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ผู้ประกอบการต้องมาจัดทำบัญชีและวิเคราะห์บัญชีได้ ทั้งนี้ ผู้ประกอบการมีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อให้เกิดสิ่งที่ดีงาม สิ่งที่ดีพึงประสงค์ทั้งของตนเองและกลุ่มผู้ประกอบการ อย่างไรก็ตาม องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ประกอบการควรมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิต มีขีดความสามารถในการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่มผู้ประกอบการมีมือที่มากกว่าการแข่งขันกันและสามารถพัฒนาขีดความสามารถร่วมกันเท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวังได้ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2537: 18)

(5.3) การพัฒนาขีดความสามารถในด้านการวิจัย ซึ่งเริ่มต้นจากการสังเกตและเกิดการอยากรู้อยากเห็นของผู้ประกอบการในการค้นหาข้อเท็จจริงหรือข้อสงสัยในการเข้าหาความจริงในสิ่งที่ต้องการ โดยใช้กระบวนการตามขั้นตอนของระเบียบวิธีการวิจัย โดยมีการสรุปผลที่เกิดขึ้นแล้วนำผลที่ได้ไปใช้ในงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

2) ผู้ประกอบการต้องรวมตัวกันเพื่อให้เกิดพลังในการดำเนินงาน เนื่องจากผู้ประกอบการมีลักษณะกระจัดกระจายกันหรือแยกกันอยู่แบบต่างคนต่างทำงาน ขาดการประสานงาน ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมักมีปัญหาในการประกอบกิจการร่วมกันหรือคล้ายๆกันโดยปรากฏการณ์ที่พบก็คือ มีการแข่งขันกันมากกว่าร่วมมือ โดยหากขาดความร่วมมือย่อมนำไปสู่ความล้มเหลว ความอ่อนแอในการดำรงอยู่และก่อให้เกิดภาวะการมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มที่ต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวังได้ ดังนั้น หน่วยการบริหารจัดการ (management unit) จะต้องสร้างความตระหนักถึงการรวมกลุ่มเพื่อประกอบธุรกิจร่วมกันเพื่อให้กลุ่มผู้ประกอบการเกิดความร่วมมือกันมากกว่าแข่งขัน และมีการพัฒนาขีดความสามารถร่วมกันเท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง สอดคล้องกับแนวคิดของนาวิณ มหาวงศ์ (2552: 56)

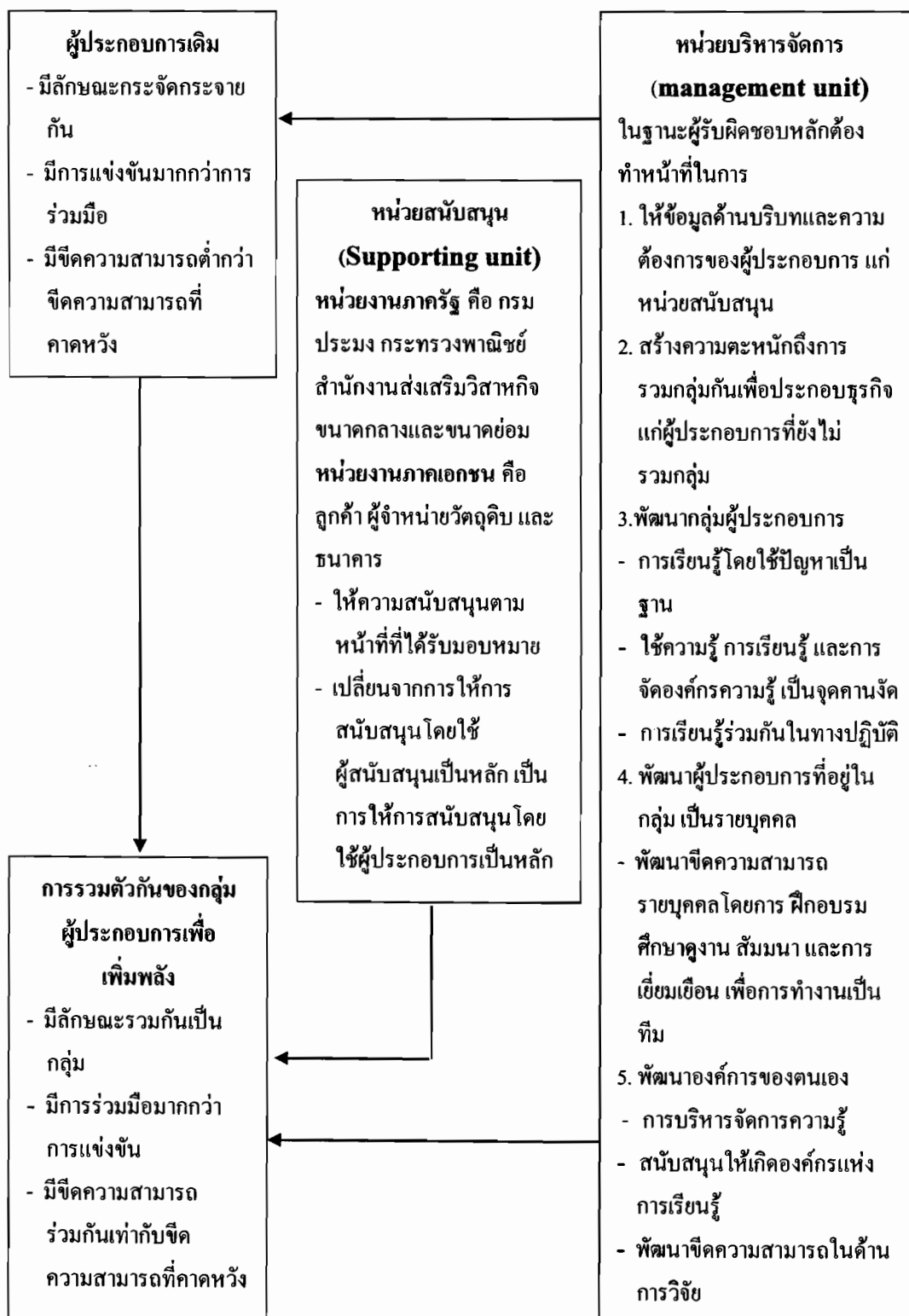
3) หน่วยสนับสนุน (supporting unit) โดยทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐซึ่งทำหน้าที่ตามที่ตนได้รับมอบหมายตามระเบียบคำสั่ง และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น ทั้งนี้การช่วยเหลือหรือการเป็นพี่เลี้ยงของหน่วยงานภาครัฐดังกล่าว ไม่สามารถทำงานตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการได้โดยตรง ดังนั้น หน่วยการบริหารจัดการ (management unit) ต้องให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับบริบทของการประกอบอาชีพธุรกิจฟาร์มและความต้องการของผู้ประกอบการอย่างแท้จริง โดยหน่วยสนับสนุน (supporting unit) ต้องทำหน้าที่ให้การสนับสนุนตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยเปลี่ยนจากการให้การสนับสนุนโดยใช้ผู้สนับสนุนเป็นหลักเป็นการสนับสนุนโดยใช้ผู้ประกอบการเป็นหลักแทน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาให้กลุ่มผู้ประกอบการมีขีดความสามารถร่วมกันเท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชย ส่องอาชีพ (2551: 17) ที่พบว่า การเลี้ยงปลาในจังหวัดอุดรธานีมีผู้เลี้ยงปลาเป็นอาชีพจำนวนน้อย เพราะอาชีพการเลี้ยงปลาไม่ประสบความสำเร็จ ขาดทุน แต่เมื่อมีบริษัทมหาชนเข้ามาส่งเสริม และให้ความรู้ในการบริหารจัดการด้านการตลาดให้กับกลุ่มผู้เลี้ยงปลา ปรากฏว่า ผู้ประกอบการสนใจเลี้ยงปลาเพิ่มขึ้น เพราะมีกำไร ได้รับผลตอบแทนสูง และก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองของกลุ่มผู้เลี้ยงปลา ส่งผลให้การเลี้ยงปลาเพิ่มมากขึ้นและมีประสิทธิภาพได้ในภายหลัง

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า เมื่อผู้ประกอบการผ่านกระบวนการพัฒนาแล้วยังไม่สามารถแก้ไขข้อจำกัดในการพัฒนาขีดความสามารถ มีผู้ประกอบการบางรายที่มีขีดความสามารถไม่ถึงระดับที่คาดหวัง ซึ่งการดำเนินการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า เกิดจากปัจจัย 2 ประการ ซึ่งเป็นข้อจำกัด คือ

- 1) เกิดจากบุคลิกภาพหลักซึ่งเป็นส่วนที่ซ่อนเร้นที่ยากต่อการพัฒนา
- 2) การพัฒนาขีดความสามารถต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา

จากข้อจำกัด 2 ประการ ซึ่งเป็นผลของการศึกษาข้างต้น อาจสรุปแนวทางการปรับปรุงกระบวนการในการพัฒนาขีดความสามารถให้บรรลุถึงตามระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง ด้วยการสร้างหน่วยการบริหารจัดการ (management unit) เพื่อทำหน้าที่หลัก เป็นผู้ติดต่อประสานงาน (organizer) อย่างเป็นระบบ โดยมีภารกิจคือการสร้างความตระหนักถึงประโยชน์ของการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งเพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขันกัน ซึ่งแนวทางข้างต้นสามารถทำให้ผู้ประกอบการฟาร์มมีขีดความสามารถเพิ่มสูงขึ้นจนถึงระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง และสามารถติดต่อประสานงาน (organize) กับหน่วยงานรัฐและเอกชน โดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามบริบทและตามความต้องการของผู้ประกอบการซึ่งทำหน้าที่ในการ

ให้การสนับสนุนตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และเปลี่ยนจากการให้การสนับสนุนโดยใช้ผู้สนับสนุนเป็นหลักมาเป็นการให้การสนับสนุนโดยใช้ผู้ประกอบการเป็นหลักแทน รวมทั้งทุกภาคส่วนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา จึงสามารถขับเคลื่อนองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการฟาร์มได้ เพื่อให้ผู้ประกอบการเกิดความร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขันและมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวัง สามารถปรับตัวให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ อันส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับผู้ประกอบการ กลุ่มผู้ประกอบการและชุมชนเข้มแข็ง อยู่รอดอย่างยั่งยืน ดังนั้น การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มจากที่ได้อภิปรายผลข้างต้นสามารถสรุปความสัมพันธ์ได้ตามภาพ 4



ภาพ 4 ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

อย่างไรก็ตาม แนวทางข้างต้นเป็นข้อค้นพบจากการศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำโดยเฉพาะ ทั้งนี้หากผู้ประกอบการอื่นจะนำไปใช้ จะต้องกระบวนการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาได้ โดย 1) ศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถโดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือศึกษาสถานการณ์การประกอบธุรกิจในพื้นที่ที่ต้องการพัฒนา ศึกษาความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการ และศึกษาขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพโดยใช้ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพเป็นต้นแบบ 2) ประเมินช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน คือ การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency) การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency) และ การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap) และ 3) ดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบของ competency base training โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการประกอบกิจการ ตามขีดความสามารถที่คาดหวังที่กำหนด

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแนวทางการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ ของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่าเป็นแนวทางที่ทำให้ขีดความสามารถของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับนโยบายด้านการเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำผ่านกระบวนการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น แก่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้หน่วยงานของกรมประมงและหน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมฟาร์มสัตว์น้ำ รวมทั้งกลุ่มหรือชมรมผู้เลี้ยงปลาที่สนับสนุนส่งเสริมการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ดำเนินการจัดประชุม จัดสัมมนา จัดอบรม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ประกอบการฟาร์มและระหว่างชมรมหรือกลุ่มเลี้ยงปลา ให้มีการดำเนินงานและประสานงานในลักษณะเป็นเครือข่าย เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ

2. กรมประมงควรมอบหมายให้สำนักงานประมงจังหวัดเป็นที่ปรึกษา สนับสนุนส่งเสริมการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำอย่างเป็นทางการ โดยทำหน้าที่ให้คำปรึกษาชี้แนะด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชีเพื่อการบริหาร ด้านการวางแผนการเงิน และให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. กรมประมงควรมีนโยบายที่เอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถ ของผู้ประกอบการอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำสู่การปฏิบัติ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการของกรมประมงมักพัฒนาด้วยวิธีการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะ โดยใช้หลักสูตรกลางที่เหมือนกันหมดทั่วประเทศ โดยหลักสูตรดังกล่าวไม่ได้วิเคราะห์ความต้องการ และไม่คำนึงถึงความรู้และความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันของผู้ประกอบการแต่ละคน ทำให้การอบรมไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร โดยเห็นได้จาก การที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีการอบรมหลายครั้งในแต่ละปี แต่ผลที่ได้ปรากฏว่า ผู้ประกอบการยังมีปัญหาการประกอบกิจการฟาร์มสัตว์น้ำเหมือนเดิม

4. กรมประมงควรมีนโยบายส่งเสริมผู้ประกอบการในกิจการทางการเกษตรที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เกษตรกรรายเล็กที่ทำการเกษตรเพื่อยังชีพ ก็ควรส่งเสริมในแนวทางเดิม คือ การแจกปัจจัยการผลิต การให้ความรู้ในการประกอบอาชีพเกษตร และการจัดการด้านการตลาดให้ ส่วน

ผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงสัตว์ที่มีศักยภาพในระดับก้าวหน้า นั้น ควรมีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการของผู้ประกอบการที่ทำฟาร์มในเชิงพาณิชย์ ซึ่งผู้ประกอบการเหล่านี้สามารถพัฒนาตนได้ในระยะเวลาไม่นาน สามารถผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานและสามารถเพิ่มปริมาณการผลิตได้กรณีที่มีความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศเพิ่มขึ้น

5. ควรสนับสนุนให้สำนักงานประมงจังหวัดดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำแก่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่อยู่ในเขตการรับผิดชอบของตนอย่างต่อเนื่อง โดย

1) คัดเลือกผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่สมควรสนับสนุน โดยคำนึงถึงคุณลักษณะที่เหมาะสม ได้แก่ การมีฟาร์มสัตว์น้ำในระดับก้าวหน้า ทำฟาร์มเพื่อการพาณิชย์ มีความรู้และทักษะการบริหารจัดการฟาร์มอยู่บ้างแล้ว มีอายุไม่สูงเกินไป สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ เพื่อนำมาพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม

2) ค้นหาความจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย สถานการณ์การประกอบอาชีพฟาร์มเลี้ยงสัตว์ในพื้นที่นั้นๆ และความต้องการในการพัฒนาของผู้ประกอบการ

3) หาช่องว่างขีดความสามารถโดยใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของกระทรวงเป็นหลัก แล้วจึงดำเนินการพัฒนา แบบ competency base training

4) หาช่องว่างขีดความสามารถหลังการพัฒนา เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการที่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ และเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำให้แก่ผู้ประกอบการในกลุ่มต่อไป

6. จะต้องจัดตั้งหน่วยการบริหารจัดการ (management unit) ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลัก (organizer) ในการรวบรวม ประสานงาน ด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และทำงานอย่างบูรณาการ โดยการทำหน้าที่

1) ให้ข้อมูลด้านบริบทและความต้องการของผู้ประกอบการแก่หน่วยสนับสนุน (supporting unit)

2) สร้างความตระหนักถึงการรวมกลุ่มกันเพื่อประกอบธุรกิจแก่ผู้ประกอบการที่ยังไม่รวมกลุ่ม

3) การพัฒนากลุ่มผู้ประกอบการ เช่น สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (problem-based learning) สนับสนุนการใช้ความรู้ การเรียนรู้ และการจัดองค์ความรู้เป็นจุดเปลี่ยนการพัฒนา ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดคานงัด (crucial component) การจะเข้าถึงการพัฒนาขีดความสามารถในส่วนที่ซ่อนเร้นของผู้ประกอบการให้มีพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนให้ง่ายต่อการพัฒนา

4) สนับสนุนให้มีการพัฒนาผู้ประกอบการที่อยู่ในกลุ่ม โดยใช้การพัฒนาขีดความสามารถรายบุคคลโดยการฝึกอบรม การศึกษาคูงาน การสัมมนาและการเยี่ยมชม เพื่อการทำงานเป็นทีม (team learning) ซึ่งจะทำให้เกิดพลังความสามารถเฉพาะตัวของผู้ประกอบการแต่ละรายกับพลังกลุ่มผู้ประกอบการที่เกิดจากการเสริมแรง (synergy) ในการเรียนและทำงานเป็นทีม ทำให้การทำงานมุ่งเป้าไปในทิศทางเดียวกัน

5) สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยพยายามให้กลุ่มผู้ประกอบการมีการทำงานเป็นองค์กรที่ผลิตผลงานไปพร้อมๆกับการเกิดการเรียนรู้ มีการสะสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. เจ้าหน้าที่หรือพนักงานทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรผสมผสานระหว่างกระบวนการวิจัยและพัฒนาตามแผนปฏิบัติการของผู้อยู่วิจัยร่วมกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการฟาร์ม เนื่องจากกระบวนการวิจัยและกระบวนการพัฒนาเป็นกระบวนการถ่ายทอดการเรียนรู้ จึงมิใช่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของแนวทางการวิจัยเชิงพัฒนา ดังนั้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยผู้อยู่วิจัยเป็นผู้กำหนดเอง (manipulative action research) จะต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ ปรับตัวและเข้าใจปรากฏการณ์ ตลอดจนปรับตัวกับข้อมูลที่ได้รับจากผู้ประกอบการฟาร์มซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่ผู้อยู่วิจัยนึกไม่ถึง

2. ผู้อยู่วิจัยที่ศึกษาชุมชนจำเป็นต้องศึกษาองค์ความรู้หลายๆ สาขา ตลอดจนวิธีการและเทคนิคในการพัฒนาอย่างหลากหลาย จึงจะมีส่วนเอื้ออำนวยในการช่วยพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำให้สูงขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะผู้อยู่วิจัยหรือนักพัฒนาต้องมีกรอบการมองกรอบคิด เพื่ออธิบายและพยากรณ์ปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นของชุมชนหรือการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ตลอดจนเป็นที่เล็งคอยให้คำแนะนำ ปรัชญาหรือแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาขีดความสามารถ ทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นการทำความเข้าใจเพื่อให้เห็นภาพรวม (holistic) และต้องผสมผสาน (integrate) ตามเนื้อหาของศาสตร์ต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายและวิธีการพัฒนาขีดความสามารถอันจะส่งผลต่อกิจกรรมการดำเนินงานและวิถีชีวิตของชุมชนและผู้ประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำได้อย่างสอดคล้องและต่อเนื่อง

3. ประธานหรือผู้จัดการกลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรพัฒนาและเชื่อมโยงความรู้ ความสามารถและทักษะทางการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำให้กับผู้ประกอบการฟาร์ม โดยจัดการอบรม สัมมนา การศึกษาคูงานหรือเชิญผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์มาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ให้กับผู้ประกอบการฟาร์ม

อื่นๆ ได้ทราบและรับรู้ถึงประสบการณ์ตรง เพื่อเป็นแนวทางในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ อย่างยั่งยืน

4. กลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรจัดตั้งฝ่ายพัฒนาผู้ประกอบการ โดยมีหน้าที่ แนะนำ ให้ความรู้ หรือจัดวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการแผนการเงิน การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชีแก่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำอย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ปัญหาช่องว่างขีดความสามารถที่ยังเหลืออยู่

5. ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรศึกษาเรียนรู้ เกี่ยวกับการบริหารจัดการฟาร์ม ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อตามให้ทันเทคโนโลยีการเลี้ยงสัตว์น้ำที่มีการพัฒนาหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถทำได้หลายวิธี คือ การอ่านหนังสือ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำฟาร์มสัตว์น้ำ การติดตามข่าวสาร การเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอจะทำให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้นได้ โดยไม่ต้องรอคอยการสนับสนุนการอบรมจากหน่วยงานภาครัฐแต่เพียงอย่างเดียว

6. ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำควรรวมตัวกันเพื่อจัดตั้งเครือข่ายผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นเครื่องมือในการประสานงาน สร้างความสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ทางการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ เช่น มีการวางแผนการปล่อยปลาลงบ่อหรือจัดคิวการจับปลาเพื่อการจำหน่าย ต้องมีผู้ประสานงานมีการบันทึกข้อมูลและมีความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของกลุ่มหรือเครือข่าย อีกทั้งควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มผู้เลี้ยงปลา เพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ใช้ปัญหาเป็นฐานแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการพึ่งพาอาศัย ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานฟาร์มสัตว์น้ำ เพื่อเป็นแนวทางในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ ได้อย่างยั่งยืน

7. การนำกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์ม ไปใช้พัฒนาผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ มีข้อเสนอแนะดังนี้

7.1 สำหรับการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการในเขตอำเภอพานจังหวัดเชียงราย สามารถนำ competency dictionary และ ระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง จำนวน 8 หัวข้อ คือ 1) การสังเกต 2) การค้นคว้าหาความรู้ 3) การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ 4) การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด 5) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า 6) การวางแผนการเงิน 7) การติดต่อกับสถาบันการเงิน และ 8) การจัดทำและการวิเคราะห์บัญชี นำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินช่องว่างของผู้ประกอบการ

และเมื่อประเมินช่องว่างขีดความสามารถแล้วก็สามารถทำการพัฒนา เฉพาะผู้ที่มีช่องว่างในหัวข้อต่างๆ โดยใช้แนวทางเดียวกันกับกระบวนการวิจัยได้

7.2 สำหรับการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำอื่นนอกเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย สามารถนำกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำจากกระบวนการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาได้ โดย

1) ศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1.1) สถานการณ์การประกอบธุรกิจในพื้นที่ที่ต้องการพัฒนา
- 1.2) ความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการ
- 1.3) ขีดความสามารถที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพ

2) ประเมินช่องว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน คือ

- 2.1) การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ
- 2.2) การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency)
- 2.3) การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency)
- 2.4) การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap)

3) ดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบของ competency base training โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการประกอบกิจการ ตามขีดความสามารถที่คาดหวังที่กำหนด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็ของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ที่มีผลกระทบต่อพัฒนาขีดความสามารถ อาทิ ตัวแปรด้านเครือข่าย ด้านทุนทางสังคม และ ด้านการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้นำเข้ามาร่วมในการวิจัยเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่หลากหลาย
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ โดยใช้สถิติขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์ถดถอยแบบเส้น โยง (Path Analysis) เพื่อให้ทราบคำตอบว่า ตัวแปรแต่ละตัวนั้นส่งผลทางตรงหรือทางอ้อมต่อพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อทำการมุ่งเน้นการพัฒนา ส่งเสริม ตัวแปรนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม
3. ควรมีการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถทำนองเดียวกันนี้ ในพื้นที่อื่น เพื่อเป็นการทดสอบกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่สร้างขึ้นว่าสามารถนำไปใช้ได้ในแต่ละท้องถิ่นหรือในแต่ละกลุ่มอาชีพอื่นๆ ได้หรือไม่
4. ควรมีการศึกษาความสำเร็จของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมกระบวนการพัฒนา เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการประกอบอาชีพกับระดับขีดความสามารถ หรือเพื่อค้นหาปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง. 2550. “ข้อมูลจำนวนประชากรและบ้าน จังหวัดอำนาจเจริญ ณ วันที่ 18 เมษายน 2550” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.dopa.go.th> (1 มิถุนายน 2551).
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. 2548. “การเจรจาการค้าอาเซียน-จีน” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.dtn.moc.go.th> (1 กรกฎาคม 2549).
- กรมประมง. 2550. “ประวัติความเป็นมาของกรมประมง” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.fisheries.go.th> (10 พฤษภาคม 2550).
- _____. 2551. สถิติการเลี้ยงสัตว์น้ำจืด ประจำปี 2549. (อัคราณา).
- กรมการพัฒนาชุมชน. ม.ป.ป. “อำนาจเจริญ”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thaitambon.com/> (1 กรกฎาคม 2549).
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2547. การเกษตรของประเทศไทย. มปท.
- กัญจนวลัย นนทแก้ว. 2546. การบริหารและพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา: โรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิริติ ชยยิ่งยง. 2550. **ขีดความสามารถ: Competency Base Approach**. กรุงเทพฯ: บริษัท มิสเตอร์ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.
- กฤษดา กาญจนวิสุทธิเดช. 2538. การพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิผลขององค์กร ศึกษาเฉพาะ กรณีฝ่ายการซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายซ่อมบำรุงย่อย ฝ่ายช่างบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกษตร รอดอ่อง. 2547. **ขีดความสามารถในการดำเนินงานด้านสินเชื่อของกรมการกองทุนหมู่บ้านในเขตอำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์**. ขอนแก่น: การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คณะอนุกรรมการฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรหลังการพักชำระหนี้ จังหวัดเชียงราย. 2546. การถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร การเลี้ยงปลาแบบผสมผสาน. เชียงราย: โพธิ์ทองการพิมพ์.
- เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ. 2531. **หลักและเทคนิคการจัดการการฝึกอบรมและพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์.
- จินตนา แยกแก้ว. 2545. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปกครองด้านการสนับสนุนการศึกษา โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ฉัตร ชำชอง. 2526. การจัดการฟาร์ม. กรุงเทพฯ: บริษัท โอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์ จำกัด.
- ชติวุฒิ บาลทิพย์. 2548. การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาสังคมต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชาญ สวัสดิ์สารี. 2539. คู่มือนักฝึกอบรมอาชีพ การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- ชาญวิทย์ จันทรสุนทร. 2540. การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด เขตการศึกษา 5. กรุงเทพฯ: งานนิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่. 2534. “การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานให้ได้ผล ประเด็นพิจารณาระดับแนวคิดและระดับปฏิบัติ”. รัฐสภาสาร 39, 10 (ตุลาคม): 23.
- ชาย โพธิ์สิตา. 2547. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชัยยศ สันตวงษ์. 2546. การบริหารการผลิต. กรุงเทพฯ: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.
- ชูชัย สมบัติไกร. 2548. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชย ส่องอาชีพ. 2551. “เทคโนโลยีการประมง”. เทคโนโลยีชาวบ้าน 20, 424 (กรกฎาคม): 17.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. 2547. มา รู้จัก competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ณัชฎา อินทสุวรรณ. 2545. การศึกษาขีดความสามารถของสตรีในการพัฒนาตนเองและชุมชนของจังหวัดชุมพร. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- คณีย์ เทียนพุด. 2540. การบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องการวางแผนอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง. กรุงเทพฯ: สถาบันจัดการงานบุคคล.
- แดน พุแสง. 2544. ศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อม ของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวอินทรีย์ในจังหวัดพะเยาและเชียงราย. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เดลินกค์ดี สีหะวงศ์. 2547. การพัฒนาขีดความสามารถของประชามหมู่บ้านในการวางแผนพัฒนาหมู่บ้าน กรณีศึกษา ตำบลนาดี อำเภอคำชะอี จังหวัดเลย. เลข: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- ทศนา เขมมณี. 2550. **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิมเชียงราย. 2550. รายงานการประชุม 9 มีนาคม 2550 ณ ห้องประชุมศาลากลางจังหวัดเชียงราย. (อัดสำเนา).
- ธิดิภ ชยธวัช. 2547. **คัมภีร์การบริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มิโซค.
- ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์. 2550. **competency ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. 2534. “การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม”. วารสารการทำเรือ 8, 39 (พฤศจิกายน-ธันวาคม): 24.
- นาวัน มหาวงศ์. 2552. เอกสารประกอบการฝึกอบรมเกษตรกร หลักสูตรการเลี้ยงปลานิลแปลงเพศเชิงพาณิชย์. (อัดสำเนา).
- เบญจมาศ อภิสัทธิภิญโญ. 2546. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาค และ ปรียวรรณ กรรณล้วน. 2548. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: จิราวัฒน์เอ็กเพรส.
- ประชา เทรรัตน์. 2530. “การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร”. **เทศบาล** 82, 7 (กรกฎาคม): 22-23.
- ประภัสร์ สิริสัมพันธ์นาวา. 2547. **การจัดการฟาร์ม**. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.
- ประเทือง เขาวันกลาง. 2536. **การเลี้ยงปลาน้ำจืด**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- ประหยัด จิระวงรพงศ์. 2538. **เทคนิคการฝึกอบรมเทคโนโลยีการศึกษา**. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- ประเวศ วะสี. 2545. **การจัดการความรู้ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อยกร่างโครงการนำร่องการจัดการความรู้**. กาญจนบุรี: มปป.
- _____. 2549. “งานวิจัยเพื่อท้องถิ่น: การกิจคู่ชาติ” [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา <http://geocities.com/db2545/book1/article2.html> (20 กรกฎาคม 2552).
- ปริศนา รัตน์ะ. 2541. **การจัดการธุรกิจการเกษตรของเกษตรกรปลูกผักเพื่อการค้า ตำบลบางเหริ่ง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา**. สงขลา: ปรินญาณิพนธ์ปริญาโท, มหาวิทยาลัยทักษิณ.

- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549. การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ.
กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พิชัย ลีพัฒนไพบุลย์. 2543. ผู้จัดการการฝึกอบรมมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- พิมพ์กานต์ ไชยสัง. 2546. สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาบัญชีและการเงินแห่งหนึ่ง.
กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. 2550. เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม. เชียงใหม่: นพบุรีการพิมพ์.
- ภูมิไทยฟาร์ม. 2550. “ธุรกิจสัตว์น้ำ บทสรุปจากงานปลาน้ำจืด ครั้งที่ 3” [ระบบออนไลน์]
แหล่งที่มา <http://www.pumthai.com/> (20 สิงหาคม 2552).
- มนตรี กุลเรืองทรัพย์. 2547. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับแผนการผลิตของเกษตรกรจังหวัด
เชียงราย. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2539. เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
องค์การของคณะศึกษาศาสตร์. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. 2551ก. เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการฟาร์ม หน่วยที่ 1-8. พิมพ์ครั้งที่ 17.
นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. 2551ข. เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการฟาร์ม หน่วยที่ 9-15. พิมพ์ครั้งที่ 17.
นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ขรรจรย สิ้นธุ์งาม. 2548. “การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน Problem-based Learning (PBL)”
[ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา <http://vcharkarn.com/> (15 กรกฎาคม 2552).
- ระไว ทองประดับเพ็ชร์. 2547. การจัดการการผลิตการเลี้ยงปลานิลในกระชัง เขตอำเภอ
กันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม. ขอนแก่น: การศึกษาอิสระปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รังสิมา เหลืองอ่อน. 2549. ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานและขีดความสามารถของ
พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดกลางและขนาดเล็ก
จังหวัดสมุทรปราการ. ชลบุรี: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เริงลักษณ์ โรจนะพันธ์. 2529. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- วชิรา พันธุ์ไพโรจน์. 2546. สถิติธุรกิจ. พิษณุโลก: คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2537. องค์การแห่งการเรียนรู้และบริหารความรู้. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้า.

- วิญญู พิชกานต์. 2545. **หลักการจัดการ**. เชียงใหม่: สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. 2537. **การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิบูลย์ บุญขจรโรกุล. 2547. **คู่มือวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ: คำนสุทธาการพิมพ์. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2552. “การบริหารการผลิต” [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา <http://www.ftpi.or.th> (20 สิงหาคม 2552).
- สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2540. **องค์การชุมชน กลไกเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาสังคม**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สมคิด ทองใบ. 2538. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. กรุงเทพฯ: นำอักษร.
- สมคิด บางโม. 2545. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมชาย เลิศวิเศษธีรกุล. 2541. “ระบบข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์”. **การบริหารคน** 19, 3 (กรกฎาคม-กันยายน): 46-54.
- สมศักดิ์ เปรียบพร้อม. 2530. **หลักและวิธีการจัดการธุรกิจฟาร์ม**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สมใจ ลักษณะ. 2547. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- สรารุช หนูนเงิน. 2548. **การศึกษาขีดความสามารถจริงกับขีดความสามารถที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทกิจการสปาในจังหวัดชลบุรี**. ชลบุรี: งานนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สะเทือน ปิ่นน้อย. 2547. **หลักการจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลีซา งามศิริ. 2548. **การศึกษาขีดความสามารถจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม: กรณีศึกษาผู้ประกอบการสมุนไพรเวชสำอางค์ในเขตจังหวัดชลบุรี**. ชลบุรี: งานนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning**. กรุงเทพฯ: บริษัท ศรีวัฒนา อินเตอร์พรีน จำกัด.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2544. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้า พรินต์ติ้ง.
- สุทธิชัย ปทุมล่องทอง. 2548. **ปลาเศรษฐกิจคู่วิถีคนไทย**. กรุงเทพฯ: ผ่องพัฒน์การพิมพ์.
- สุมาลี (อุณหะนันท์) จิระมิตร. 2547. **การบริหารการเงิน เล่ม 2**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรางค์ โค้วตระกูล. 2545. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุวิมล ติรกานันท์. 2550. **การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548. “สมรรถนะของข้าราชการ 31 มกราคม 2548”. (เอกสารประกอบการสัมมนา).
- สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงราย. 2547. **ยุทธศาสตร์พัฒนาการเกษตรจังหวัดเชียงราย (พ.ศ. 2548-2550)**. มปพ.
- _____. 2549. **แผนพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงราย**. (อัคราณา).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549. “Gross domestic product at current market prices”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.nesdb.go.th/> (21 มีนาคม 2550).
- สำนักงานประมงจังหวัดเชียงราย. 2547. **รายงานประจำปี 2546**. (อัคราณา).
- _____. 2549ก. “ประมงอาสา”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.fisheries.go.th> (1 กรกฎาคม 2549).
- _____. 2549ข. “ผลผลิตของสัตว์น้ำในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.fisheries.go.th> (1 กรกฎาคม 2549).
- _____. 2550. “ผลผลิตของสัตว์น้ำในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.fisheries.go.th> (18 มีนาคม 2550).
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2550. **สถิติการเกษตรของประเทศไทย ในปี 2549**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหมิตรพรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2547. **สำมะโนการเกษตร พ.ศ. 2546**. มปท.
- เสนาะ ดิยาวี, สุปราณี ศรีฉัตรวิมล และ นิยะดา ชูณหวงศ์. 2527. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล และ คลยา จาตุรงค์กุล. 2550. **พฤติกรรมผู้บริโภค**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนรรักษ์ พ่วงผล. 2543. **เกษตรธรรมชาติเชิงธุรกิจ ประมง**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์อักษรไทย.
- อรสา รัตนอมรภิรมย์(บรรณาธิการ). 2550. **COST DOWN 2**. กรุงเทพฯ: บอสมการพิมพ์.
- อรุณี อย่างธรรา. 2543. **การบัญชีการเงิน**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อัจฉรา สิริลักษณ์, พิริยะ จันทรมณี และ วิษณุ จี๋งาม. 2550. “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลของศูนย์อนามัยที่ 9 พิษณุโลก” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://hpc9.anamai.moph.go.th> (15 กรกฎาคม 2552).
- อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์. 2547. **Career Development in Practice**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุธร ฤทธิลิก. 2548. การจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้ง เฮาส์.
- เอกวิวัฒน์ เตชะวรัรักษ์. 2545. การบริหารงานฟาร์มเชิงธุรกิจ ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี
ภาคใต้. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อำนวยการ แสงสว่าง. 2544. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- Anthony, William P., Kacmar, K. Michele and Perrewe, Pamela L. 2002. **Human Resource
Management: A Strategic Approach**. 4th ed. Ohio: South-Western Thomson
Learning.
- Beard, D. and Lee, G. 1994. **Development Centres: Realising the Potential of Your
Employees through Assessment and Development**. McGraw-Hill Training Series:
London.
- Bohlander, George and Snell, Scott. 2004. **Managing Human Resources**. Ohio: South-
Western Thomson Learning.
- Boyatsis, R.E. 1982. **The Competent Manager**. Canberra: AGPS.
- Casio, Wayne F. 2006. **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life,
Profits**. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Conway, Christopher. 1994. “Developing Senior Management Competences at Ocean Group”.
Management Development Review 7, 12: 59-58.
- Copeland, Thomas E. and Weston J. Fred. 1992. **Financial Theory and Corporation Policy**.
3rd ed. New York: Addison-Wesley Publishing.
- Davies, Grant. 1992. **20 Training Workshop for Improving Management Performance**.
London: Ashgate Publishing.
- Dessler, Gary. 2004. **Management: Principles and Practices for Tomorrow’s Leaders**.
3rd ed. New Jersey: Pearson Education.
- Dubois, David D. 1995. **Competency – Based Performance Improvement: A Strategy for
Organizational Change**. Massachusetts: Human Resource Development Press.

- Ehrhardt, Michael C. and Brigham, Eugene F. 2005. **Corporate Finance: A Focus Approach**. Ohio: South-Western Thomson Learning.
- Emery, Douglas R., Finnerty, John D. and Stowe, John D. 2004. **Corporate Financial Management**. 2nd ed. New Jersey: Pearson Education.
- Engler, Calvin. 1990. **Managerial Accounting**. 2nd ed. Illinois: RR Donnelley & Sons.
- Epstien, Lisa Dickstien. 2000. **Sharing Knowledge in organization: How people use media to Communication**. California: A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of doctor of Philosophy in Business Administration in the GRADUATE DIVISION of the University of California, Berkeley.
- Ferris, Gerald R. and Buckley, M. Ronald. 2002. **Human Resources Management**. 4th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Food and Agriculture Organization. 2006 [On-line]. "Production of Aquaculture by Country in the World" <http://www.fao.org> (August, 15 2006).
- Ganesh, Shermon. 2004. **Competency Base HRM**. New Delhi: Tata McGraw-hall.
- Gilley, J. W. and Egglund, S.A. 1992. **Principles of Human Resource Development**. New York: McGraw-Hill.
- Hall, G.E. and Jones, H.L. 1976. **Competency-based education: A process for the improvement of education**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Heneman, H. G. 1980. **Personal/Human Resource Management**. Illinois: Richard D. Irwin.
- Knowles, Malcolm S. 1973. **The Adult Learner: A Neglected Species**. Houston: Gulf Publishing.
- Kotler, Philip. 2003. **Marketing Management**. 11th ed. New jersey: Pearson Education.
- Laird, D. 1978. **Approaches to Training and Development**. Boston M.A.: Addison Publishing.
- McClelland, David C. 1973. "Testing for Competency Rather Than for Intelligence". **American Psychologist** 29, 1 (January): 3-4.
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. 1992. **Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward**. London: McGraw-Hill.

- Osborne, Alfred E. 2004. **Entrepreneur' Toolkit**. Massachuses: Havard business press.
- O'Hagan, Kieran. 1996. **Culture Competency in the Caring Profession**. London: Jessica Kingsley Publishing.
- Pace, W. R., Smith, P. C. and Mill, G. E. 1991. **Human Resource Development: The Field**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Papalia, Diane E. and Olds, selly Wendkos. 1992. **Human Development**. New York: McGraw-Hill.
- Parry B. Scott. 1996. "The Quest For Competency". **Training** 33, 7 (July): 48-56.
- Rylatt, A. and Lohan, K. 1995. **Creating Training Miracles**. Sydney: Prentice Hall.
- Shandler, Donald. 2000. **Competency and the Learning Organization**. Menlo Park, CA: Crisp Publications.
- Schermerhorn, John R. Jr., Campling, John and Poole, David and Wiesner, Retha. 2004. **Management: an Asia-Pacific Perspective**. New York: John Wiley & Sons.
- Schiffman, Leon G. and Kanuk, Leslie Lazar. 2004. **Consumer Behavior**. 8th ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M. 1993. **Competency at Work: Model for Superior Performance**. New York: Wiley & Sons.
- Stogdill, Ralph M. 1974. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: The Free Press.
- Stufflebeam, D. L. and Shinkfield, A. J. 1985. **Systematic Evaluation**. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- William, Chuck. 2007. **Management**. 4th ed. Ohio: Thomson South-Western.
- William E. Blank. 1982. **Handbook For Developing Competency – Base Training Programs**. New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อ คณะกรรมการตรวจความตรงเชิงเนื้อหา

รายชื่อ คณะกรรมการตรวจความตรงเชิงเนื้อหา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิรภา ศักดิ์กิตติมาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรุณศิริ ใจมา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
3. อาจารย์ ดร.สันธิวัฒน์ พิทักษ์พล มหาวิทยาลัยนเรศวรพะเยา
4. อาจารย์ ดร. ภัทรา บุรารักษ์ มหาวิทยาลัยนเรศวรพะเยา

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมิน competency dictionary
และกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมิน competency dictionary และกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง

1. นายเชมชาติ จิวประสาธ ประมงจังหวัดเชียงราย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน
คณบดีคณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
3. ดร.สุรชาติ กิมมณี ประธานกรรมการ บริษัทฮิวแมน โซลูชั่นส์ จำกัด

ภาคผนวก ก

รายชื่อ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการ

รายชื่อ ผู้นำกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

และรายชื่อ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

รายชื่อ ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการ

- | | |
|------------------------|---------------|
| 1. นายสนั่น | ท่าโธ |
| 2. นางอชรา | เย็นสุขศิริ |
| 3. นางเจียรพรรณ | ตะค้ำ |
| 4. นายชูเกียรติ | มาเร็ว |
| 5. นายประสงค์ | นาวาละ |
| 6. นายวรรณชัย | เชื้อเมืองพาน |
| 7. นายคำ | จันทร์นวล |
| 8. นางแสงจันทร์ | ยานุ |
| 9. นายเปลี่ยน | อินแปง |
| 10. นางกาญจนา | คำพุด |
| 11. นางดารา | สมยาราช |
| 12. นางบัวแก้ว | พันธุ์อุโมง |
| 13. จ.ส.อ.จิรัฐเกียรติ | คุยเพ็ญภูมิ |
| 14. นางศรีวรรณ | สุขสา |
| 15. นายเจริญ | เย็นสุขศิริ |
| 16. นายสมบุญ | คำเขียว |
| 17. นายถวัลย์ | ชัยวังเย็น |
| 18. นายสุข | สมยาราช |
| 19. นายวรรณรัตน์ | แก้วสนิท |
| 20. นายภัทรวุฒิ | โพธิวงศ์ |
| 21. นายแผน | จะเขื่อนรัมย์ |
| 22. นางสุนันท์ | พนมการณ์ |
| 23. นายศรีทน | นิโรจน์ |
| 24. ค.ต.ประยูร | สร้อยคำ |
| 25. นางทิพย์วัลย์ | วงศ์อนันต์ |
| 26. นายจ้านงค์ | ธรรมสอน |
| 27. นายจำรัส | แก้วสนิท |
| 28. นายสนอง | กิ่งแก้ว |
| 29. นางแสงเดือน | บุณฑาทา |
| 30. นายอภิเชษฐ์ | สุขเจริญ |

รายชื่อ ผู้นำกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

ชื่อผู้นำกลุ่ม	ตำแหน่ง	ชื่อกลุ่ม
นายภักชนกล กันทา	ผู้จัดการ	กลุ่มผู้เลี้ยงปลา 2000
นายเชียววิทย์ นกสอรินทร์	ผู้จัดการ	กลุ่มหนองบัวอาหารสัตว์
นายสนอง อุ่นน้อย	ผู้จัดการ	สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์ เชียงราย จำกัด
พ.ต. พวง สิทธิสมบัติ	ประธานกรรมการ	กลุ่มปลานิลพัฒนา
นายเจริญ กันทาใจ	หุ้นส่วนผู้จัดการ	หจก.เชียงรายปลาทอง
นายโสภณ เทพวงศ์	ประธานผู้จัดการ	ชมรมสหกรณ์ปลาเชียงราย
นายกิตติพงษ์ ฉัตรหลวง	ผู้จัดการสหกรณ์ฯ	สหกรณ์ประมงพาน จำกัด
นายปราโมทย์ อัดตพงษ์ศักดิ์	ผู้จัดการ	ชมรมปลาเชียงราย

รายชื่อ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

นายจ้านงค์ บุญเลิศ	เกษตรกรดีเด่นแห่งชาติ สาขาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ปี พ.ศ.2538
นายวัลลภ ตันวิสุทธิ	เกษตรกรดีเด่นแห่งชาติ สาขาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ปี พ.ศ.2547
นายศักดิ์ดา สันทิม	เกษตรกรดีเด่นแห่งชาติ สาขาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ปี พ.ศ.2548
นายนรินศักดิ์ พัวตระกูล	เกษตรกรดีเด่นแห่งชาติ สาขาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ปี พ.ศ.2551
นายบุญช่วย หน่อแก้ว	
นายพิภพ รัชฎาจารย์	
นายจรูญ ฤทธิรงค์	

ภาคผนวก ง
กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ

หัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถ จำนวน 8 หัวข้อ มีรายละเอียดของกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ ดังนี้

1. หัวข้อขีดความสามารถ : การค้นคว้าหาความรู้

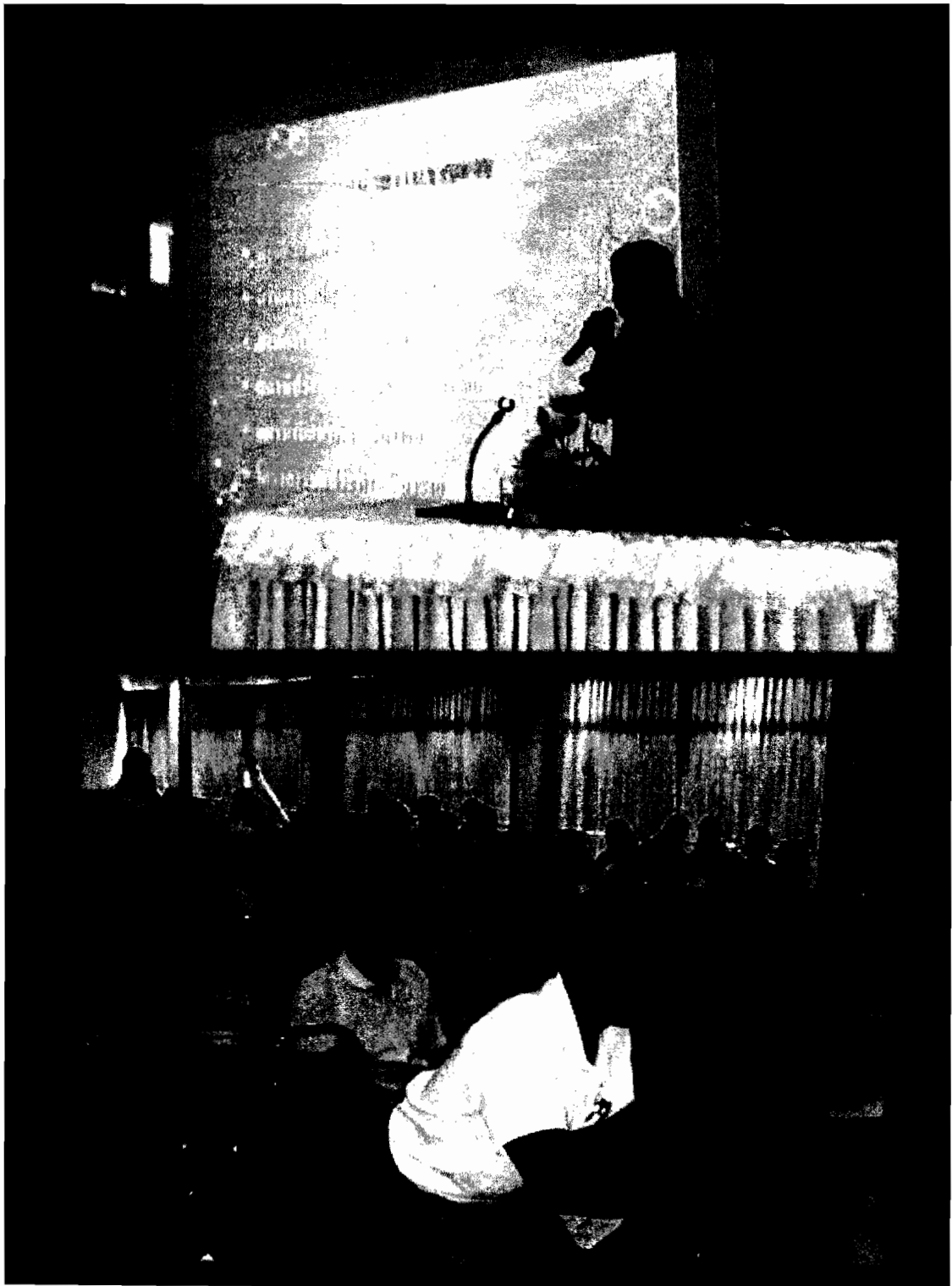
รูปแบบการพัฒนา : การฝึกอบรม

- วัตถุประสงค์ :
1. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถอธิบายหลักการค้นคว้าหาความรู้ได้
 2. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถบอกวิธีค้นคว้า และบอกแหล่งความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานฟาร์มของตนได้
 3. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถเขียนสรุปความรู้ที่ค้นคว้ามาได้
 4. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถนำข้อมูลที่หามาได้ มาวิเคราะห์และประยุกต์ในการบริหารงานฟาร์มของตน

วันที่พัฒนา : 4 มกราคม 2552

วิทยากร : นางปริญญ์ ไชยองค์การ
หัวหน้ากลุ่มสารสนเทศและข้อมูลการเกษตร สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงราย

- เนื้อหา :
1. ความหมายของการค้นคว้าหาความรู้
 2. ความจำเป็นในการค้นคว้าหาความรู้
 3. หลักการค้นคว้าหาความรู้
 4. วิธีการค้นคว้าหาความรู้
 5. แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานฟาร์ม
 6. หลักการจดบันทึก และสรุปความรู้ที่ค้นคว้ามาได้
 7. การนำข้อมูลที่หามาได้ มาประยุกต์ในการบริหารงานฟาร์ม



ภาพแสดงการฝึกอบรมในหัวข้อขีดความสามารถด้านการค้นคว้าหาความรู้

2. หัวข้อขีดความสามารถ : การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ

รูปแบบการพัฒนา : การฝึกอบรม

- วัตถุประสงค์ :
1. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถอธิบายความหมาย และประโยชน์ของกระบวนการบริหารองค์การได้
 2. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นตอนได้อย่างบูรณาการ
 3. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถนำรายละเอียดของกระบวนการบริหารองค์การที่วางไว้ ไปประยุกต์ใช้กับองค์การของตนได้
 4. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถนำวิธีการบริหารองค์การของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้กับกิจการของตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้

วันที่พัฒนา : 6 มีนาคม 2552

- วิทยากร :
1. นายไพบุลย์ รุ่งพิบูลโสภณัฐ
ประมงจังหวัดเชียงราย
 2. นายศักดิ์ชัย ลีละบุตร
ประธานสหกรณ์ประมงพาน จำกัด

- เนื้อหา :
1. ความหมายของการบริหารองค์การ
 2. กระบวนการบริหารองค์การ
 3. ประโยชน์ของศึกษากระบวนการบริหารองค์การ
 4. กระบวนการบริหารองค์การ ของ Harold D. Koontz (POSDC)
 5. การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารองค์การ ของ Harold D. Koontz (POSDC)
 6. ตัวอย่างการบริหารงานของผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ
 7. การพัฒนาการบริหารงานฟาร์ม โดยการเรียนรู้และประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารงานฟาร์มของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ



ภาพแสดงการฝึกอบรมหัวข้อขีดความสามารถด้านการบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ

3. หัวข้อขีดความสามารถ : การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด

รูปแบบการพัฒนา : 3.1 การฝึกอบรม

- วัตถุประสงค์ :
1. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถอธิบายหลักการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้
 2. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถสามารถประยุกต์ความรู้เพื่ออธิบายการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของตนได้
 3. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถปฏิบัติการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดได้
 4. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถนำวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้

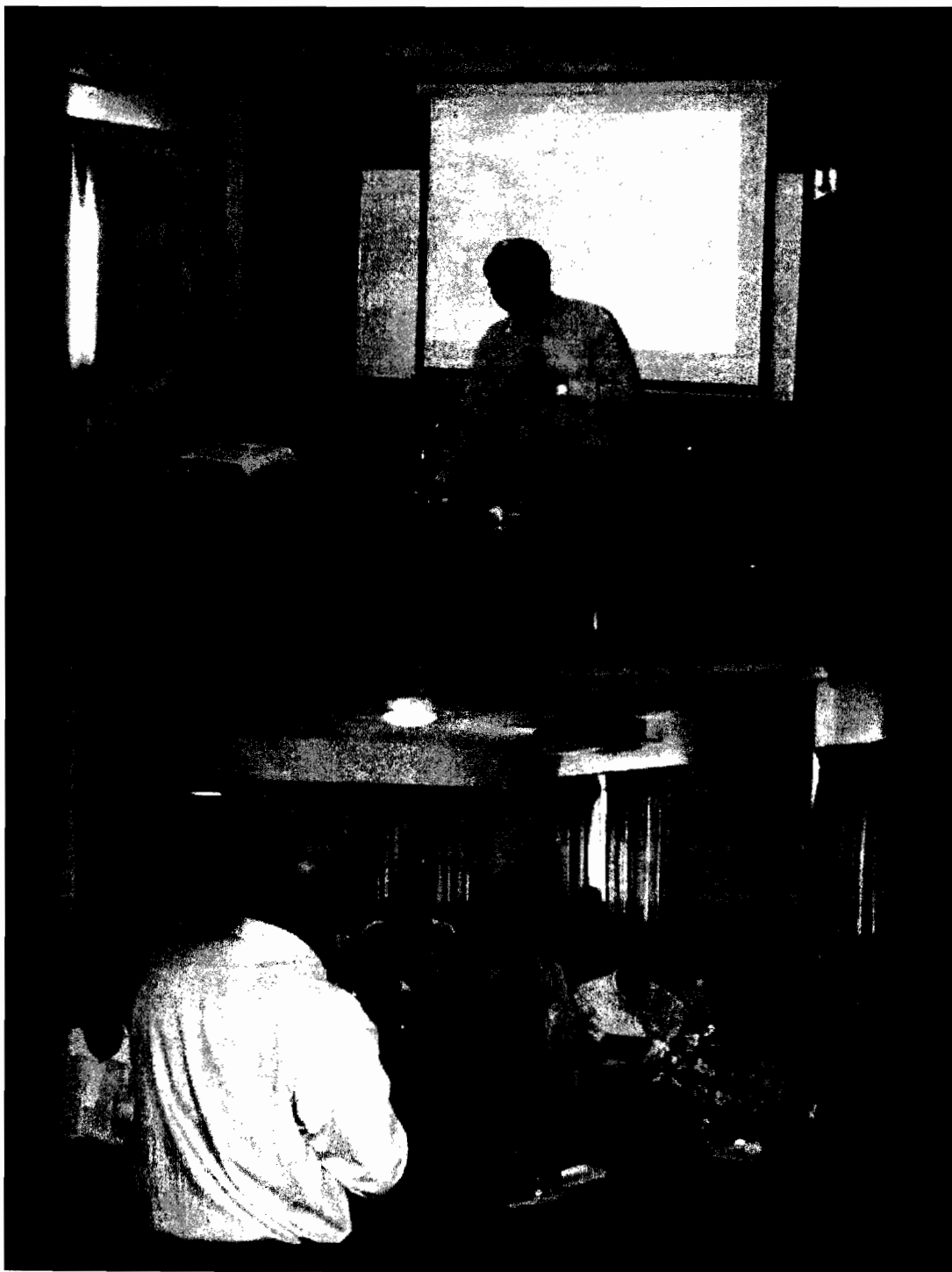
วันที่พัฒนา : 22 มกราคม 2552

วิทยากร : รศ. นพ. ดร.จิรศักดิ์ ตั้งตรงไพโรจน์

อดีต ผอ.ศูนย์วิจัยโรคสัตว์น้ำ คณะสัตวแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้สนับสนุน บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด

- เนื้อหา :
1. ความหมายของการบริหารการผลิต
 2. การศึกษาความต้องการการบริโภคของตลาด
 3. หลักการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด
 4. ความต้องการของตลาดสัตว์น้ำในปัจจุบัน
 5. การประยุกต์ใช้หลักการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด
 6. การนำวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด ของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการฟาร์ม



ภาพแสดงการฝึกอบรมหัวข้อขีดความสามารถด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด

หัวข้อขีดความสามารถ : การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา : 3.2 สัมมนา

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับความต้องการของตลาด
2. เพื่อเพิ่มทักษะในการติดต่อ สอบถาม และต่อรองกับลูกค้า

วันที่พัฒนา : 13 กุมภาพันธ์ 2552

เนื้อหา :

1. ความต้องการของตลาดสัตว์น้ำทั้งในและต่างประเทศ
2. กระบวนการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด
3. ปัญหาและอุปสรรคของการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด
4. การติดต่อบริษัทผู้ส่งออกสัตว์น้ำ

เจ้าภาพงานสัมมนา กรมประมง และสมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย



ภาพแสดงการสัมมนาหัวข้อขีดความสามารถด้านการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด

4. หัวข้อชี้ความสามารถ : การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

รูปแบบการพัฒนา : 4.1 การฝึกอบรม

- วัตถุประสงค์:
1. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯสามารถอธิบายหลักการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าได้
 2. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯสามารถประยุกต์ความรู้เพื่ออธิบาย การบริหารต้นทุนสินค้าของกิจการของตนได้
 3. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถปฏิบัติการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าได้

วันที่พัฒนา : 15 มกราคม 2552

วิทยากร : นางสาวกรรณิการ์ อินทรทิพย์
นักวิชาการสหกรณ์ ชำนาญการ
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงราย

- เนื้อหา :
1. ความหมายของการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า
 2. ประโยชน์ของการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า
 3. หลักการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า
 4. การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าของกิจการฟาร์มสัตว์น้ำ
 5. การประยุกต์ใช้การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า กับกิจการฟาร์มสัตว์น้ำ



ภาพแสดงการฝึกอบรมหัวข้อขีดความสามารถด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

หัวข้อชี้ความสามารถ : การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา : 4.2 คูงาน

วัตถุประสงค์: 1. สร้างทัศนคติและแรงจูงใจในการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

2. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถนำการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าของผู้ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของตนได้

วันที่พัฒนา : 28 กุมภาพันธ์ 2552

วิทยากร : 1. นายนิคม ปัญญาเหมือง

หุ้นส่วนผู้จัดการ

ห้างหุ้นส่วนจำกัด วชิราภรณ์ฟาร์ม อำเภอเมือง จังหวัดแพร่

2. นายสมปอง ดวงจิต

- เจ้าของและผู้จัดการ

ร้าน ป.สิทธิชัย เกษตร อำเภอเมือง จังหวัดแพร่

- รองประธานหอการค้าจังหวัดแพร่ ฝ่ายเกษตร

ผู้สนับสนุน : บริษัท คาร์กิลล์ สยาม จำกัด

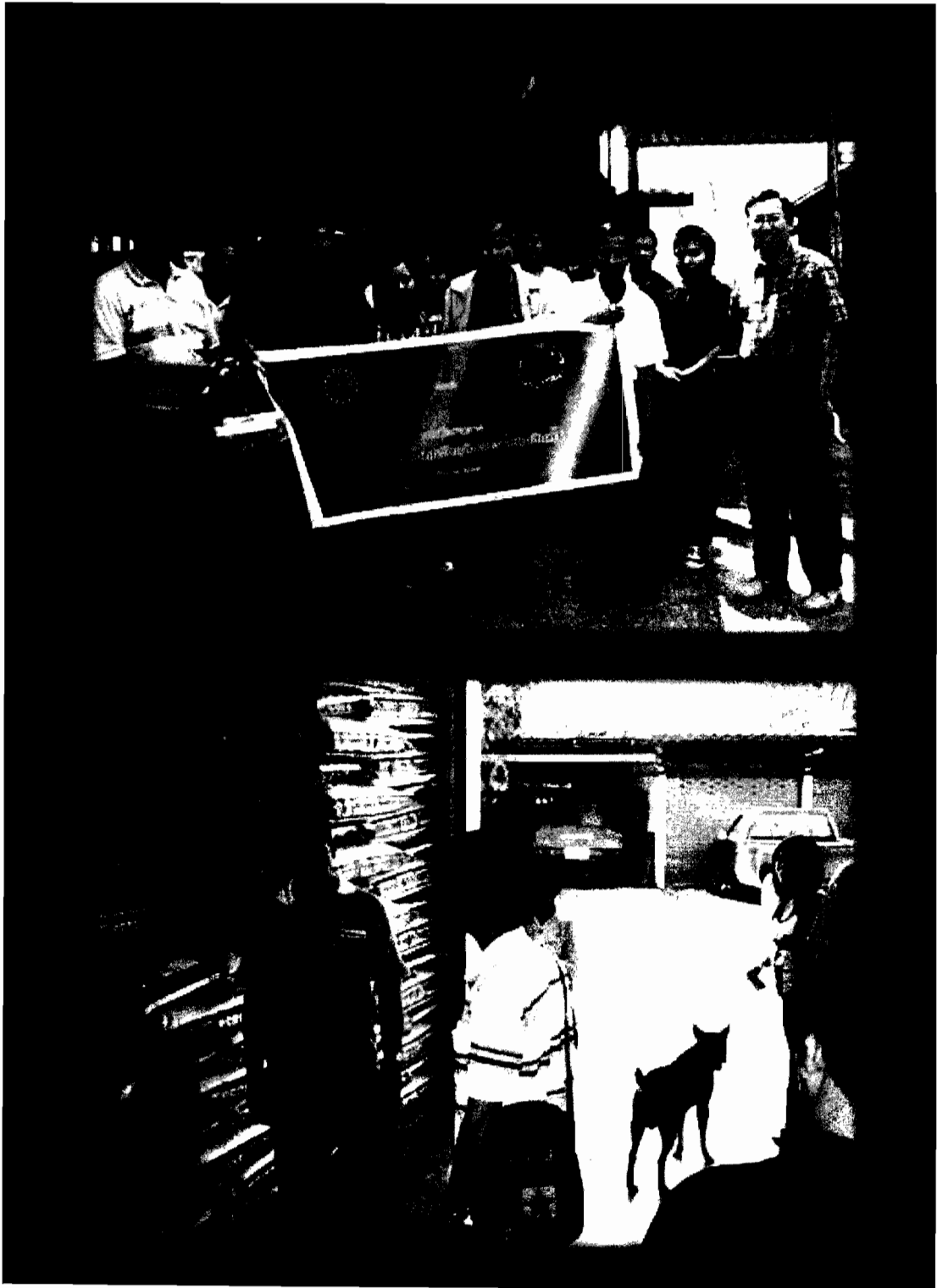
สหกรณ์ประมงพาน จำกัด

เนื้อหา :

1. ประโยชน์ของการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

2. วิธีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

3. การนำวิธีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า ของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการฟาร์ม



ภาพแสดงการศึกษาดูงานหัวข้อขีดความสามารถด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

5. หัวข้อขีดความสามารถ : การวางแผนการเงิน

รูปแบบการพัฒนา : 5.1 การฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถอธิบายหลักหลักการวางแผนการเงินได้

2. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถวางแผนการเงินของกิจการของตนได้

3. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาการวางแผนการเงินของกิจการของตนได้

4. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถรวบรวมและประมวลความรู้ที่ได้จากผู้ประกอบการอื่นมาผสมผสานกับความรู้เดิม เพื่อดำเนินการวางแผนการเงินได้

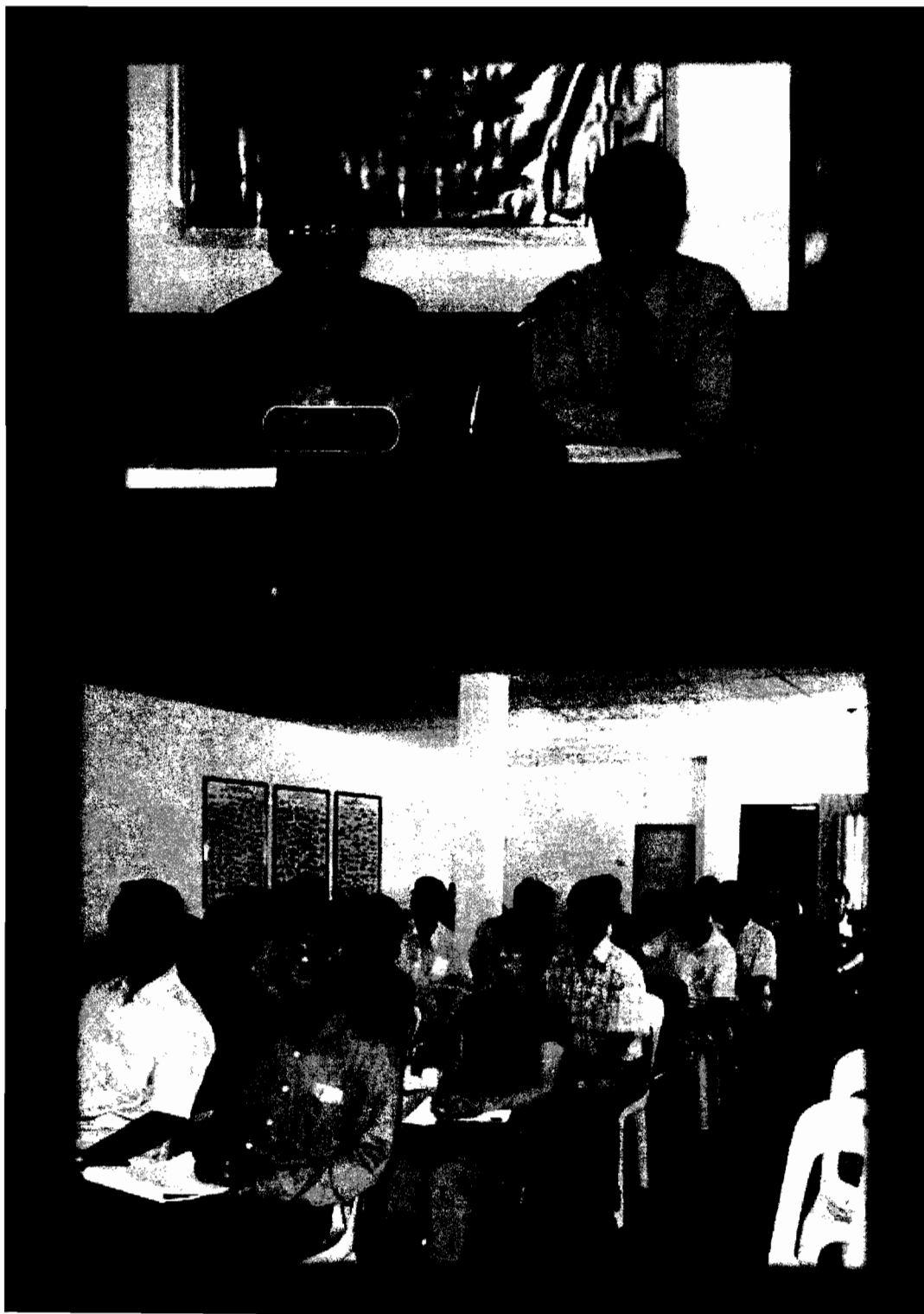
วันที่พัฒนา : 29 มกราคม 2552

วิทยากร : นายชัชวาล จันทาพูน
เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์

สำนักธุรกิจย่อยพาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

เนื้อหา :

1. ความหมายของการวางแผนการเงิน
2. หลักการวางแผนการเงิน
3. การเขียนแผนการเงิน
4. การแก้ไขปัญหาการวางแผนการเงิน
5. การนำวิธีการวางแผนการเงิน ของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ มาประยุกต์ใช้งานในกิจการฟาร์ม



ภาพแสดงการฝึกอบรมหัวข้อขีดความสามารถด้านการวางแผนการเงิน

หัวข้อชี้ความสามารถ : การวางแผนการเงิน (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา : 5.2 สัมมนา

วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถวางแผนการเงินของกิจการของตนได้
2. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผนการเงิน

วันที่พัฒนา : 13 กุมภาพันธ์ 2552

วิทยากร : กลุ่มงาน กลุ่มบุคคล

กองพัฒนารัฐกิจสถาบัน ฝ่ายสินเชื่อสถาบัน

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

เนื้อหา :

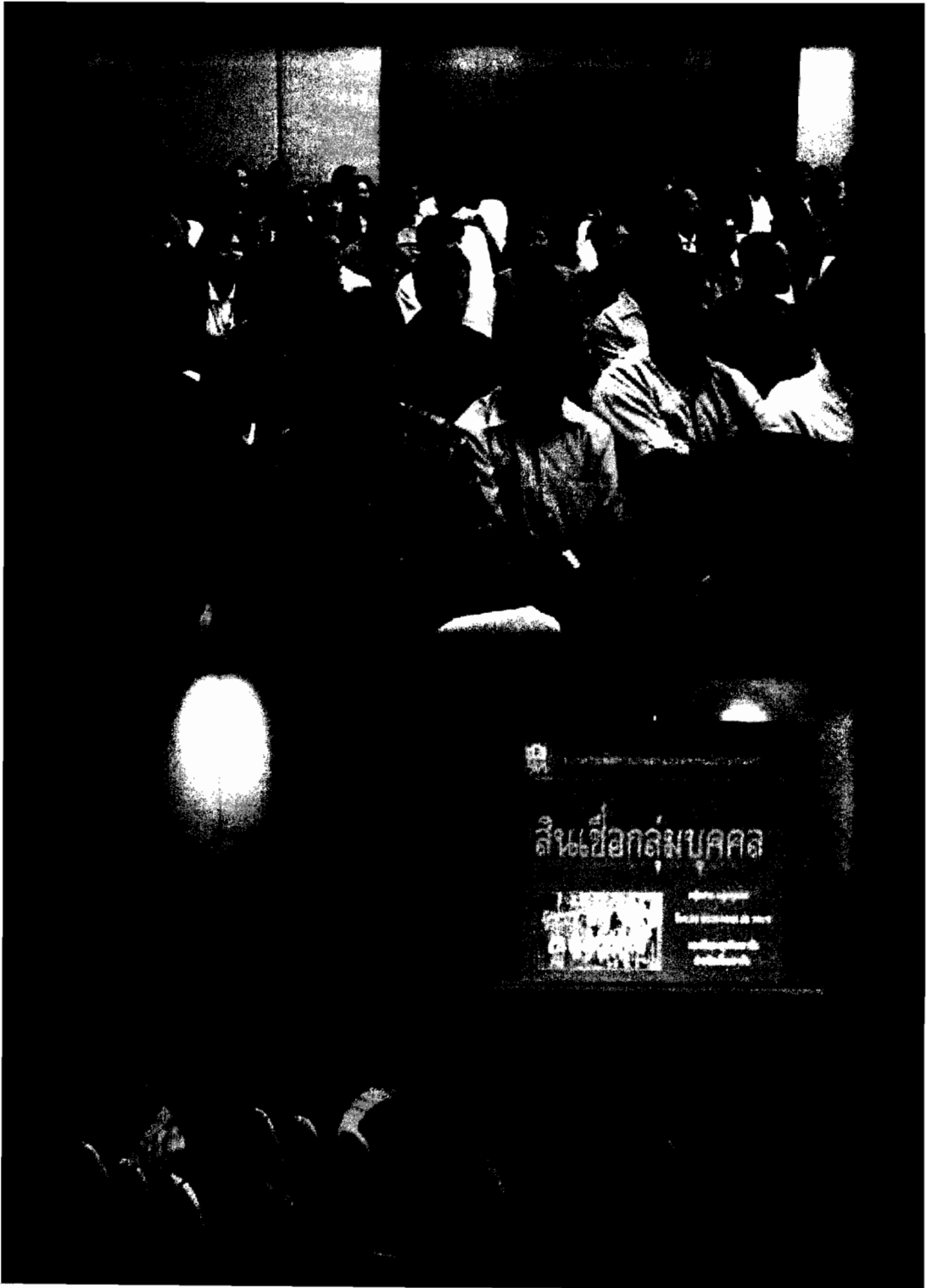
1. การวางแผนทางการเงิน

2. การจัดหาเงินลงทุน

3. การจัดตั้งกลุ่มเพื่อทำโครงการสินเชื่อกลุ่มบุคคล

เจ้าภาพงานสัมมนา

กรมประมง และสมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย



ภาพแสดงการสัมมนาหัวข้อขีดความสามารถด้านการวางแผนการเงิน

6. หัวข้อชี้ความสามารถ : การติดต่อกับสถาบันการเงิน

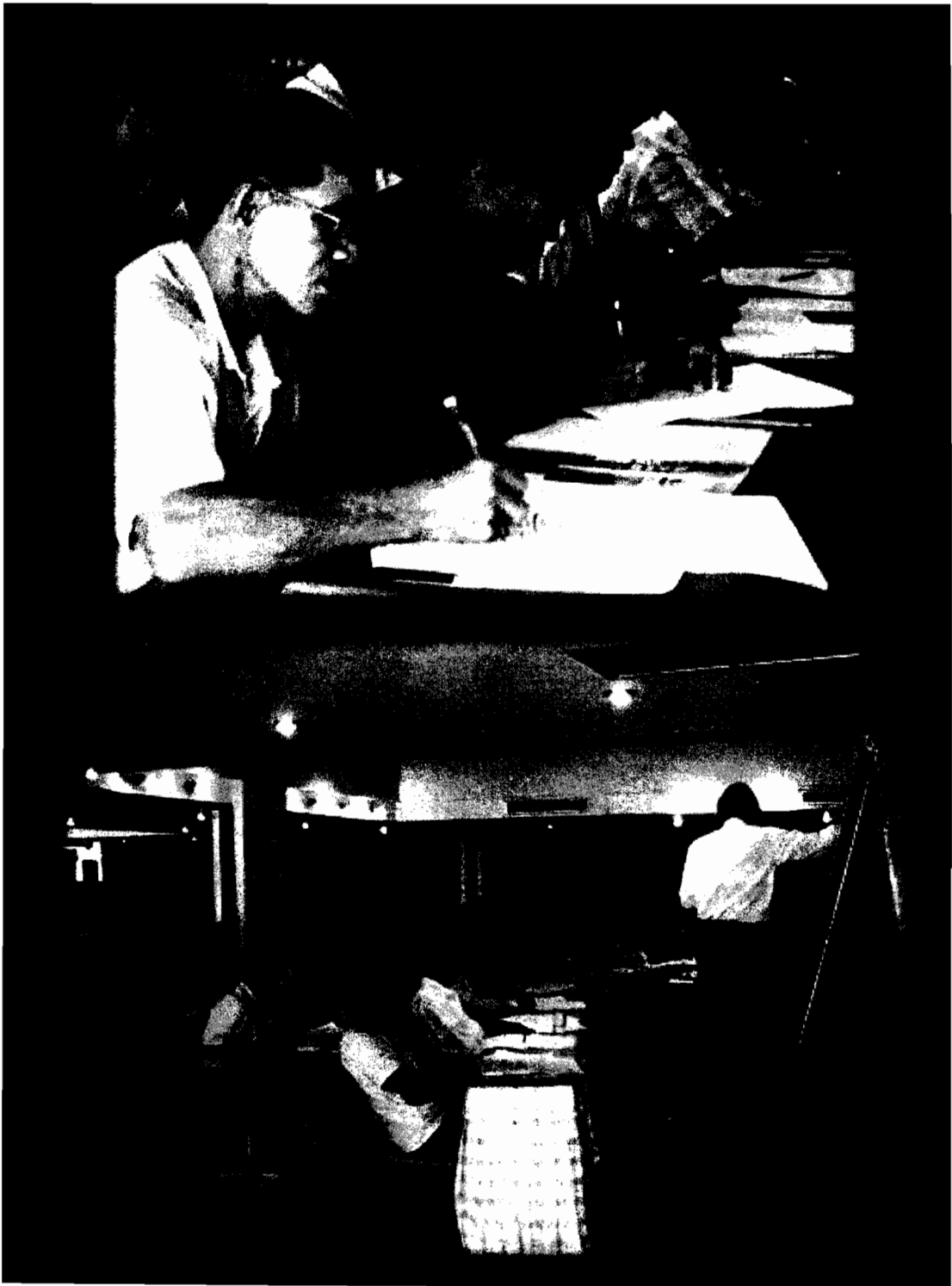
รูปแบบการพัฒนา	การฝึกอบรมและการสัมมนา
วัตถุประสงค์ :	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถอธิบายความหมายของตลาดเงิน หลักการติดต่อ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการติดต่อกับสถาบันการเงินได้ 2. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถอธิบายขั้นตอน และเอกสารหลักฐาน ที่จะต้องใช้ในการติดต่อกับสถาบันการเงินได้ 3. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถติดต่อและเจรจาต่อรองผลประโยชน์ กับสถาบันการเงินได้ 4. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาในการติดต่อกับสถาบันการเงินได้
วันที่พัฒนา :	22 กุมภาพันธ์ 2552
วิทยากร :	<p>นายชวลิต เหล่ารุ่งกาญจน์ ผู้จัดการภาค 1 สินเช็อรายปลีกต่างจังหวัด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)</p>
เนื้อหา :	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความหมายของตลาดเงิน 2. หลักการติดต่อกับสถาบันการเงิน 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการติดต่อกับสถาบันการเงิน 4. ขั้นตอนการติดต่อกับสถาบันการเงิน 5. ข้อมูล เอกสาร และหลักฐานที่จะต้องใช้ในการติดต่อกับสถาบันการเงิน 6. หลักการเจรจาต่อรองกับสถาบันการเงิน 7. ปัญหาและการแก้ไขปัญหาในการติดต่อกับสถาบันการเงิน
ผู้สนับสนุน :	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



ภาพแสดงการฝึกอบรมและการสัมมนาหัวข้อขีดความสามารถด้านการติดต่อกับสถาบันการเงิน

7. หัวข้อชี้ความสามารถ : การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี

รูปแบบการพัฒนา	การอบรมเชิงปฏิบัติการ
วัตถุประสงค์:	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถอธิบายความหมายและประโยชน์ของการจัดทำบัญชีได้ 2. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถบันทึกบัญชีได้ 3. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถจัดทำงบการเงินได้ 4. เพื่อให้ผู้ประกอบการฯ สามารถวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงินได้
วันที่พัฒนา :	21 กุมภาพันธ์ 2552
วิทยากร :	<p>อาจารย์พันธ์ศักดิ์ ลีลาวรรณกุลศิริ</p> <p>รองผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ SMEs ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)</p>
เนื้อหา :	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความหมายของการบัญชี 2. ประโยชน์ของการทำบัญชี 3. การบันทึกบัญชี 4. การจัดทำงบการเงิน 5. การคำนวณและวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงิน
ผู้สนับสนุน :	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



ภาพแสดงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหัวข้อขีดความสามารถด้านการจัดทำและวิเคราะห์บัญชี

ภาคผนวก จ
เครื่องมือในการวิจัย

แนวคำถามสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ

วัตถุประสงค์ การศึกษาคุณสมบัติและความต้องการการพัฒนาของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ
ในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

เป้าหมาย ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 30 คน

แนวคำถามสัมภาษณ์ความต้องการการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ ของผู้ประกอบการ ในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

กรุณากรอกข้อมูลลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย / หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. ชื่อ - นามสกุล.....
2. อายุ.....ปี
3. เพศ ชาย หญิง
4. ที่ตั้งฟาร์ม.....
5. การสนับสนุนของครอบครัว
 - 5.1. มีสมาชิกคนอื่น เช่น บิดามารดา คู่สมรส บุตรหลาน ช่วยทำงานในฟาร์ม.....คน
 - 5.2. สมาชิกในครอบครัวเห็นด้วยกับการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำหรือไม่
 เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย
6. พื้นที่ฟาร์ม.....ไร่
7. ชนิดของสัตว์น้ำที่เลี้ยง

ชนิด	จำนวน (ประมาณ...ตัว)

8. จำนวนแรงงานที่ท่านจ้างเต็มเวลาเพื่อทำงานในฟาร์ม โดยไม่รวมสมาชิกในครอบครัวของท่าน.....คน
9. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า

ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ปริญญาโท

ปริญญาเอก อื่น ๆ (ระบุ).....
10. ประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำของท่าน.....ปี

11. ท่านได้รับการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือการบริหารจัดการฟาร์มในช่วงปี 2551 คือ

ลำดับที่	หัวข้อที่อบรม	ผู้จัดการอบรม	วันที่อบรม	จำนวนวันที่อบรม

12. ท่านมีโอกาสรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพของท่านอย่างไร

ประเภทของสื่อที่รับข่าวสาร	จำนวนครั้งที่ได้รับต่อสัปดาห์
หนังสือพิมพ์	
วารสาร นิตยสาร หนังสือหรือแผ่นพับจากทางราชการ	
วิทยุ	
โทรทัศน์	
จากบุคคล	
อินเทอร์เน็ต	
อื่น ๆ	

13. กรุณาตอบคำถามเกี่ยวกับ ความรัก ความมุ่งมั่น และความภูมิใจในอาชีพของท่าน ดังนี้

		ใช่	ไม่ใช่
1	ท่านประกอบอาชีพนี้เนื่องจากมีความชอบในอาชีพนี้แต่แรก		
2	ท่านประสงค์จะเปลี่ยนอาชีพไปทำอย่างอื่นเมื่อมีโอกาส		
3	ท่านคิดว่าอาชีพนี้สามารถเลี้ยงครอบครัวได้เป็นอย่างดี		
4	ท่านคิดว่าอาชีพนี้เป็นที่ยอมรับของสังคม		
5	ท่านคิดจะพัฒนาความสามารถในการประกอบอาชีพนี้ต่อไปเรื่อย ๆ		
6	ท่านเคยแนะนำให้ผู้อื่นประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำเหมือนท่าน		
7	ท่านประสงค์ให้บุตรหลานของท่านประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำต่อจากท่าน		

14. ท่านมีปัญหาและต้องการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารจัดการฟาร์ม ในหัวข้อดังต่อไปนี้อย่างไร

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
ด้านการผลิต					
ไม่สามารถผลิตสินค้าตามที่ตลาดต้องการ					
ขาดเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย					

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
ต้นทุนการผลิตสูงกว่าฟาร์มอื่น					
ไม่สามารถควบคุมคนงานให้ทำงานตามสั่งได้					
ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านการผลิตที่ทันสมัย					
ปัญหาอื่น ๆ ด้านการผลิต (ระบุ)					
ด้านการตลาด					
สินค้าขายไม่ได้					
ขายสินค้าได้ในราคาถูกกว่าฟาร์มอื่น					
ไม่มีลูกค้าประจำ					
ไม่สามารถต่อรองราคากับลูกค้าได้					
ปัญหาอื่น ๆ ด้านการตลาด (ระบุ)					
ด้านการเงิน					
ขาดเงินทุนในการทำกิจการ					
ไม่ทราบวิธีการติดต่อกับสถาบันการเงิน					
ได้ผลประโยชน์ไม่คุ้มกับเงินที่ลงทุนไป					
ปัญหาอื่น ๆ ด้านการเงิน (ระบุ)					
ด้านการบัญชี					
ขาดความรู้ในการทำบัญชี					
ไม่ทราบประโยชน์ที่ได้รับจากการทำบัญชี					
ปัญหาอื่น ๆ ด้านการบัญชี (ระบุ)					

15. เป้าหมายในการประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำของท่านคืออะไร

.....

.....

16. ท่านต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการฟาร์มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำของท่าน ในด้านใดบ้าง

.....

.....

แนวคำถามสัมภาษณ์ผู้นำกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสถานการณ์การประกอบธุรกิจฟาร์มสัตว์น้ำในอำเภอพาน จังหวัด เชียงราย

เป้าหมาย หัวหน้ากลุ่มผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำทุกกลุ่มในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

แนวคำถาม

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์และกลุ่มที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สังกัดอยู่

- 1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
- 1.2 ชื่อกลุ่มที่ผู้ให้สัมภาษณ์สังกัดอยู่
- 1.3 ตำแหน่งในกลุ่ม ของผู้ให้สัมภาษณ์
- 1.4 ปีที่ก่อตั้งกลุ่ม
- 1.5 ระยะเวลาที่ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นสมาชิกในกลุ่ม และระยะเวลาที่ผู้ให้สัมภาษณ์เป็น

หัวหน้ากลุ่ม

2. สถานการณ์เลี้ยงสัตว์น้ำ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 จำนวนสมาชิกในกลุ่ม
- 2.2 พื้นที่เลี้ยงสัตว์น้ำรวมของสมาชิกในกลุ่ม
- 2.3 ชนิดสัตว์น้ำที่สมาชิกในกลุ่มเลี้ยง
- 2.4 ต้นทุนและผลตอบแทนในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำของสมาชิกในกลุ่ม
- 2.5 จำนวนลูกค้า
- 2.6 ลักษณะการซื้อของลูกค้า
- 2.7 ที่มาของเงินที่สมาชิกในกลุ่มใช้ลงทุนประกอบอาชีพ
- 2.8 สถานการณ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเครือข่ายของท่าน
- 2.9 สถานการณ์ระหว่างเครือข่ายของท่านกับกลุ่มเครือข่ายอื่น

3. ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหา ในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำของสมาชิกในกลุ่ม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน

.....

.....

7. ท่านมีโอกาสรับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพของท่านอย่างไร

ประเภทข่าวสาร	วิธีการรับข่าวสาร	จำนวนครั้งที่ได้รับต่อสัปดาห์
หนังสือพิมพ์		
วารสาร นิตยสาร หนังสือหรือแผ่นพับจากทางราชการ		
หอกระจายข่าว		
วิทยุ		
โทรทัศน์		
จากบุคคล		
อินเทอร์เน็ต		
อื่น ๆ		

8. กรุณาตอบคำถามเกี่ยวกับปัจจัยทางจิตวิทยาของผู้ประกอบการ ดังนี้

		ใช่	ไม่ใช่
8.1	ท่านเป็นผู้ใฝ่หาความรู้ ความชำนาญ เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบผลสำเร็จในอาชีพของท่าน		
8.2	ท่านทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างมากเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน		
8.3	ท่านเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่ทำให้ฟาร์มของท่านเจริญรุ่งเรือง		
8.4	เมื่อท่านทำงานสิ่งใด ท่านมีความปรารถนาที่จะให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด		
8.5	ท่านสนใจรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้อื่นเพื่อพัฒนาการทำงานของท่าน		
8.6	ท่านสนใจในการฝึกอบรมและเชื่อว่าการอบรมจะทำให้ท่านพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น		
8.7	ท่านพอใจที่ได้ประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ		
8.8	ท่านคิดว่าการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำเป็นที่ยอมรับของสังคม		
8.9	ท่านคิดว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเป็นผู้มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี		
8.10	ท่านคิดว่าผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำเป็นผู้ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคม		

9. รางวัลที่ได้รับจากความสำเร็จในการประกอบอาชีพฟาร์มสัตว์น้ำ

9.1

9.2

9.3

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับฟาร์ม

10. ที่ตั้งของฟาร์ม.....

11. พื้นที่ฟาร์ม.....บ่อ.....ไร่

12. ชนิดของสัตว์น้ำที่เลี้ยง

ชนิด	จำนวน (ประมาณ...ตัว)

13. จำนวนแรงงานในฟาร์ม.....คน

14. ลูกค้าของฟาร์มคือใคร.....

15. ท่านติดต่อสื่อสารกับลูกค้าทางใด.....

16. ท่านติดต่อกับลูกค้า.....ครั้งต่อสัปดาห์

17. ท่านเคยไปเยี่ยมชมลูกค้าที่บ้านหรือที่ทำงานบ้างหรือไม่

[] เคย [] ไม่เคย

18. หากเคย ท่านไปเยี่ยมชมลูกค้าของท่านบ่อยเพียงไร.....

19. ในการเยี่ยมชมหรือการติดต่อแต่ละครั้ง ลูกค้าเคยบอกปัญหาเกี่ยวกับสินค้าของท่านให้ท่านทราบบ้างหรือไม่ และปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง

20. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้หรือไม่ และแก้ไขด้วยวิธีการใด

ข้อมูลเกี่ยวกับขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มของผู้ประกอบการต้นแบบ

ขีดความสามารถการจัดการฟาร์มในภาพรวม

21. การปฏิบัติตามหลักการบริหารจัดการฟาร์ม

21.1 การวางแผน

21.1.1. ท่านมีการวางแผนในการบริหารงานฟาร์มในช่วง 1 – 3 ปี หรือไม่

[] มี [] ไม่มี อย่างไร.....

21.1.2. ท่านมีการวางแผนในการบริหารงานฟาร์มในระยะ 3 – 5 ปี หรือไม่

มี ไม่มี อย่างไร.....

21.2 การจัดการ

21.2.1. จำนวนพนักงานในฟาร์ม

จำนวนพนักงานในระดับปฏิบัติงาน(คนงาน).....คน (รวมพนักงานรายวัน)

จำนวนพนักงานในระดับหัวหน้างานคน

จำนวนพนักงานในระดับบริหารคน

21.2.2. รายละเอียดแบ่งเป็นแผนก หรือหน้าที่

แผนกหรือหน้าที่	จำนวนพนักงาน

21.3 การสั่งการ

21.3.1. ผู้มีอำนาจสั่งการในฟาร์มของท่านคือ

ตัวท่านเอง ผู้บริหารระดับที่สูงกว่าท่าน (ระบุ).....

อื่น ๆ (ระบุ).....

21.3.2. ท่านมีหลักการสั่งการอย่างไร

ตัวท่านเป็นศูนย์กลางในการสั่งงานทั้งหมด อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ท่านคนเดียว

ท่านได้กระจายอำนาจไปยังหัวหน้างานหรือฝ่าย ต่างๆ ให้ตัดสินใจได้บางส่วน

ท่านได้กระจายอำนาจไปยังหัวหน้างานหรือฝ่าย ต่างๆ ให้ตัดสินใจได้ทุกอย่าง

อื่น ๆ ระบุ.....

21.4 การประสานงาน

21.4.1. ท่านได้มีวิธีการประสานงาน ในแต่ละฝ่ายอย่างไร

ท่านเป็นผู้ประสานงานเอง ท่านได้แต่งตั้งผู้ประสานงาน

ท่านกำหนดให้แต่ละฝ่ายการประสานกันเอง

อื่น ๆ ระบุ.....

21.4.2. ท่านได้มีวิธีการประสานงาน ระหว่างฟาร์มของท่านกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน หรือฟาร์ม
อื่น ๆ อย่างไร

ท่านเป็นผู้ประสานงานเอง ท่านได้แต่งตั้งผู้ประสานงาน

ประสานงาน โดยผ่านชมรม กลุ่ม หรือสหกรณ์

อื่น ๆ ระบุ.....

21.5 การควบคุม

21.5.1. ผู้ควบคุมการทำงานในฟาร์มของท่านคือ

- [] ตัวท่านเอง [] ผู้บริหารระดับที่สูงกว่าท่าน (ระบุ).....
 [] อื่น ๆ (ระบุ).....

21.5.2. รูปแบบของการควบคุมของท่าน

- [] ควบคุมด้วยกฎระเบียบ [] ควบคุมด้วยความต้องการของท่าน
 [] ควบคุมโดยดูจากผลการทำงาน [] ไม่มีการควบคุม
 [] อื่น ๆ ระบุ.....

22. ท่านเป็นสมาชิกอยู่กับ ชมรมหรือ กลุ่ม หรือสหกรณ์ ไคบ้าง

22.1

22.2

22.3

ข้อมูลเกี่ยวกับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการฟาร์มในระดับที่คาดหวัง

โปรดตอบคำถามโดยเลือกข้อที่ท่านเห็นว่าตรงกับท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว (ข้อ 23-32)

- ปฏิบัติทุกครั้ง หมายถึง ปฏิบัติ 100 %
 ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง หมายถึง ปฏิบัติ 60 - 99 %
 ปฏิบัติครั้งหนึ่ง หมายถึง ปฏิบัติ 40 - 59 %
 ปฏิบัติน้อยมาก หมายถึง ปฏิบัติ 1 - 39 %
 ไม่เคยปฏิบัติทุกเลย หมายถึง ปฏิบัติ 0 %

ขีดความสามารถการจัดการฟาร์มในภาพรวม

23. ในฐานะผู้บริหารฟาร์ม ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามหัวข้อต่อไปนี้ไปอย่างไร

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุกครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครั้ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
23.1	วางแผนโดยการกำหนดแผนที่ต้องดำเนินการ ภายใต้ นโยบายและเป้าหมายที่ต้องการ ก่อนการ สั่งงาน					
23.2	กำหนด โครงสร้างองค์กร และ จัดกลุ่มงานใน ฟาร์ม					
23.3	ประสานการทำงาน ของทุกหน่วยในองค์กรให้ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
23.4	กำหนดคุณสมบัติของ ผู้ทำงานก่อนรับเข้าทำงาน					

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุกครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครั้ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
23.5	เลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ตามคุณสมบัติของ ผู้ทำงานที่กำหนดไว้					
23.6	พัฒนาบุคลากร เพิ่มโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้ พัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูน ประสบการณ์ตามความต้องการขององค์กร					
23.7	มอบหมายงาน กำหนดงานที่รับผิดชอบ หรือ มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ได้บังคับบัญชา					
23.8	กระตุ้นให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อชัก นำให้เกิดการปฏิบัติงานในระดับที่ยอมรับได้ ตามมาตรฐานของการทำงานที่กำหนดไว้					
23.9	ติดต่อสื่อสารทุกระดับ เพื่อถ่ายทอดนโยบาย ความ คิดเห็น ข้อมูล ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน					
23.10	เปิดรับข้อมูล ความคิด ความต้องการ และปัญหา จากผู้ปฏิบัติงาน					
23.11	ประสานให้เกิดผลการทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน และเชื่อมโยงการทำงานระหว่างแต่ ละทีม เพื่อให้ผลงานของบุคคล กลุ่ม และ องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด					
23.12	กำหนดมาตรฐานของผลงาน โดย กำหนดเกณฑ์วัด ความสามารถจากความสำเร็จของการทำงานตาม วัตถุประสงค์					
23.13	ประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีการทำ แผนการตรวจสอบการทำงานก่อนการประเมิน					
23.14	คอยแก้ไขการดำเนินงานที่ผิดพลาด					
23.15	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ของธุรกิจ (SWOT Analysis)					
23.16	วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อหา หนทางแก้ไขปัญหาดัง ๆ ขององค์กร					

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุกครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครั้ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
23.17	ประนีประนอม หรือหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่จะนำไปสู่ปัญหาขององค์กร					
23.18	สร้างบรรยากาศและจุดจูงใจพนักงานให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน					
23.19	ตัดสินใจจากความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องมีการตัดสินใจ					
23.20	ตัดสินใจโดย กำหนดวัตถุประสงค์ก่อนดำเนินการตัดสินใจ					
23.21	หาทางเลือกที่เหมาะสมไว้หลายทางเลือกเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ					
23.22	ประเมินข้อดีข้อเสียของทางเลือก ในข้อ 23.21					
23.23	ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดโดยคำนึงถึงผลที่ประเมินได้ในข้อ 22.22					
23.24	เมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกแล้ว ได้นำทางเลือกที่เหมาะสมไปปฏิบัติ					
23.25	ส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานในองค์กร					
23.26	ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กร					
23.27	บริหารงานด้วยความรับผิดชอบต่องค์และสิ่งแวดล้อม					

24. ท่านเคยนำข้อมูลในหัวข้อต่อไปนี้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนหรือวางกลยุทธ์การบริหารจัดการฟาร์มของท่านอย่างไร

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครั้ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
24.1	นำข้อมูลด้านการเมืองและกฎหมายมาประกอบการวางแผน					
24.2	นำข้อมูลด้านเศรษฐกิจมาประกอบการวางแผน					

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครั้ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
24.3	นำข้อมูลด้านเทคโนโลยีมาประกอบการวางแผน					
24.4	นำข้อมูลด้านสังคมและวัฒนธรรมมาประกอบการวางแผน					
24.5	นำข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ามาประกอบการวางแผน					
24.6	นำข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งเข้ามาประกอบการวางแผน					
24.7	นำข้อมูลเกี่ยวกับผู้ขายปัจจัยการผลิตมาประกอบการวางแผน					
24.8	นำข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงานมาประกอบการวางแผน					
24.9	นำข้อมูลเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ มาประกอบการวางแผน					
24.10	นำข้อมูลเกี่ยวกับผู้ร่วมลงทุนมาประกอบการวางแผน					
24.11	นำข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของ คู่แข่งขันที่เข้ามาใหม่ มาประกอบการวางแผน					
24.12	นำข้อมูลเกี่ยวกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า มาประกอบการวางแผน					
24.13	นำข้อมูลเกี่ยวกับอำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต มาประกอบการวางแผน					
24.14	นำข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสเกิดผลิตภัณฑ์ที่ทดแทน					
24.15	นำข้อมูลเกี่ยวกับระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิมที่มีอยู่ มาประกอบการวางแผน					

ขีดความสามารถการจัดการฟาร์มด้านการผลิต

25. ในการบริหารด้านการผลิต ท่านปฏิบัติในหัวข้อต่อไปนี้หรือไม่

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครั้ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
25.1	ผลิตสินค้าเฉพาะที่ตรงกับความต้องการของตลาด					
25.2	บริหารการผลิตของสินค้าให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามข้อกำหนดลูกค้า					

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครั้ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
25.3	บริหารต้นทุนสินค้าให้ต่ำพอที่จะแข่งขันในตลาดได้					
25.4	บริหารการผลิตเพื่อส่งมอบสินค้าให้ตรงต่อเวลานัดหมาย					

ขีดความสามารถการจัดการฟาร์มด้านการตลาด

26. ในการบริหารด้านการตลาด ท่านได้ปฏิบัติตามหัวข้อต่อไปนี้อย่างไร

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครั้ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
26.1	มีการแบ่งส่วนตลาด ก่อนทำแผนการตลาด					
26.2	มีการกำหนดตลาดเป้าหมาย ก่อนทำแผนการตลาด					
26.3	มีการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ก่อนทำแผนการตลาด					
26.4	วางแผนผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า					
26.5	กำหนดราคาสินค้าที่จำหน่าย					
26.6	วางแผนช่องทางทางการตลาด					
26.7	โฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ					
26.8	ให้มีการขายโดยพนักงานขาย					
26.9	ให้มีการส่งเสริมการขาย ได้แก่ ลด แลก แจก แถม					
26.10	มีการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์					

ขีดความสามารถการจัดการฟาร์มด้านการเงิน

27. ก่อนที่ท่านจะลงทุนดำเนินกิจการ หรือลงทุนเพื่อขยายกิจการ ท่านได้ปฏิบัติตามหัวข้อดังต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครึ่ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
27.1	วางแผนและพยากรณ์ทางการเงินกำหนด กำหนด เป้าหมายของฝ่ายการเงิน รวมทั้งดัชนีชี้วัด ความสำเร็จ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของกิจการ					
27.2	คำนวณต้นทุนของเงินลงทุน โดยคำนวณมาในรูป ต้นทุนถัวเฉลี่ยของกิจการ ตามวิธีต้นทุนถัวเฉลี่ย ส่วนเพิ่ม (Marginal Cost of Capital: MCC)					
27.3	จัดหาเงินทุน โดยคำนึงถึงแหล่งที่มาของเงินทุน ต้องสอดคล้องกันกับการนำไปใช้ เช่น แหล่ง ของเงินลงทุนระยะสั้น ควรนำไปลงทุนใน สินทรัพย์ระยะสั้น ส่วนแหล่งเงินทุนระยะยาว ควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เพราะระยะเวลาการคืนทุนนาน					
27.4	จัดหาเงินทุน โดยพิจารณาอัตราผลตอบแทนจาก การลงทุน (return on investment) เปรียบเทียบ กับต้นทุนของแต่ละแหล่งเงินทุน					
27.5	จัดหาเงินทุนโดยพิจารณา พิจารณาความเสี่ยงภัย ทางการเงิน (financial risk) ที่อาจเกิดขึ้นจาก เงื่อนไขและข้อจำกัดของการจัดหาเงินทุนที่ ต่างกันในแต่ละแหล่ง					
27.6	คำนวณเงินทุนหมุนเวียน (working capital) ก่อน การลงทุนระยะสั้น					
27.7	คำนวณอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (current ratio) ก่อนการลงทุนระยะสั้น					
27.8	คำนวณอัตราส่วนสินทรัพย์ค้ำถ่วงตัว (quick ratio) ก่อนการลงทุนระยะสั้น					
27.9	จัดทำงบประมาณเงินสด (cash budget) ก่อนการ ลงทุนระยะสั้น					

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครึ่ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
27.10	จัดหาเงินทุนระยะสั้น โดยวิธีการเปิดบัญชีเงินเชื่อ					
27.11	จัดหาเงินทุนระยะสั้น โดยวิธีค่าใช้จ่ายค้างจ่าย (accruals)					
27.12	จัดหาเงินทุนระยะสั้น โดยวิธีการขายลดเช็คและตั๋ว เงิน (bills discount)					
27.13	จัดหาเงินทุนระยะสั้น โดยวิธีการรับรองเอกสาร โดยธนาคาร (banker acceptance)					
27.14	จัดหาเงินทุนระยะสั้น โดยวิธีเงินกู้ยืมส่วนตัว (private loans)					
27.15	จัดหาเงินทุนระยะสั้น โดยวิธีเงินมัดจำจากลูกค้า (advance for customers)					
27.16	ติดต่อหรือหาข้อมูลเกี่ยวกับเงินกู้จากธนาคาร พาณิชย์					
27.17	ติดต่อหรือหาข้อมูลเกี่ยวกับเงินกู้จากบริษัท ประกันภัย					
27.18	ติดต่อหรือหาข้อมูลเกี่ยวกับเงินกู้จากสถาบัน การเงินที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะในการส่งเสริม การลงทุนให้สินเชื่อกับธุรกิจประเภทนั้น ๆ					
27.19	ติดต่อหรือหาข้อมูลเกี่ยวกับเงินกู้จากแหล่งเงินกู้ จากต่างประเทศ					
27.20	ติดต่อหรือหาข้อมูลเกี่ยวกับเงินกู้จากกองทุน สำรองเลี้ยงชีพ บริษัทเงินทุน					
27.21	ติดต่อหรือหาข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันที่ให้การ สนับสนุนด้านการเงิน โดยอ้อม ที่ทำให้กิจการ ทุนค่าใช้จ่าย หรือมีรายได้เพิ่มขึ้น					

28. ในด้านการบริหารเงินสด ท่านได้ปฏิบัติในหัวข้อต่อไปนี้อย่างไร

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครึ่ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
28.1	กำหนดเงินสดในมือให้เหมาะสม โดยต้อง คำนึงถึงจำนวนเงินที่จำเป็นต้องใช้จ่ายตาม ความจำเป็น					
28.2	เร่งให้พนักงานจัดทำเอกสารให้เรียบร้อยและ ถูกต้อง โดยใช้เวลาที่สั้นที่สุด เพื่อให้กระแสเงิน ไหลเข้าเร็วที่สุด					
28.3	เร่งรัดช่วงตั้งแต่ลูกค้าส่งเช็คเพื่อชำระหนี้ของ กิจการ จนถึงเวลาที่กิจการได้รับเช็คนั้น ให้สั้น ที่สุด เพื่อให้กระแสเงินไหลเข้าเร็วที่สุด					
28.4	เร่งรัดเวลาตั้งแต่รับเช็คจนถึงขั้นตอนการนำเช็คเข้า ธนาคาร ให้สั้นที่สุด โดยตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ออก และควบคุมพนักงานผู้รับผิดชอบให้ ทำงานให้เสร็จเรียบร้อยโดยไว					
28.5	ควบคุมเงินสด เพื่อป้องกันการทุจริตของผู้รักษา เงินสด การควบคุมควรกำหนดเป็นกิจกรรม ประจำที่ต้องทำอย่างเคร่งครัด					
28.6	ทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร เพื่อทราบ ยอดเงินฝากที่แท้จริง					

29. ในการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ท่านได้ปฏิบัติในหัวข้อต่อไปนี้อย่างไร

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครึ่ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
29.1	ดูแลให้กระแสเงินสดไหลเข้าตามเป้าหมาย หรือให้เร็ว ที่สุด					
29.2	คู่อัตรานี้สินต่อสินทรัพย์ ว่ามีอัตราสูงหรือไม่ กิจการสามารถดำเนินโครงการให้มีเงินเพื่อชำระคืน ได้โดยเร็วหรือไม่ ในช่วงการตัดสินใจการลงทุน					

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครึ่ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
29.3	วางแผนเพื่อนำเงินที่ได้จากการประกอบการ ไปลงทุนต่อ					
29.4	หาแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่					
	ซื้อขายวัตถุดิบและสินค้าในตลาดซื้อขายล่วงหน้า (future market)					
29.5	การทำสัญญาซื้อขายผลผลิตล่วงหน้า					
29.6	ซื้อเงินตราที่ต้องชำระล่วงหน้า หรือฝากธนาคารในหน่วยเงินตราที่ต้องชำระ หรือกู้เงินจากสถาบันต่างประเทศผ่านสถาบันการเงินของไทย					

30. ในการบริหารด้านการเงิน ท่านได้ปฏิบัติในหัวข้อต่อไปนี้หรือไม่

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครึ่ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
30.1	ลดความแปรปรวนของรายได้ โดยการทำการ ผลผลิตอย่างระมัดระวัง และให้ความสำคัญกับ การควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิต					
30.2	ลดค่าใช้จ่ายคงที่อื่นลงให้เหลือระดับต่ำสุดที่ สามารถอยู่รอด เพื่อให้มีเงินสดหมุนเวียนดำเนิน กิจการ เมื่อถ้ากิจการมีรายได้ลดน้อยลง					
30.3	การดำเนินกิจการแบบผสมผสานหลายกิจกรรมใน ฟาร์ม					
30.4	เลือกกิจกรรมการผลิตที่มีเสถียรภาพ					
30.5	ทำประกันชีวิตผู้บริหาร					
30.6	ทำประกันภัยทรัพย์สินในฟาร์มเช่นประกันอัคคีภัย					
30.7	ประกันภัยทางรถยนต์พร้อมบุคคลที่ 3 และสินค้าที่ ขนส่ง					
30.8	ประกันภัยผลผลิต ป้องกันความเสียหายจากความ ไม่แน่นอน เช่น น้ำท่วม ฝนแล้ง โรคระบาด					

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุก ครั้ง	ปฏิบัติ ครั้ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
30.9	จัดสรรผลผลิตให้ขายได้ตลอดปี					
30.10	เลือกกิจกรรมที่มีความคล่องตัวในด้านต้นทุน หมายถึง กิจกรรมสัตว์น้ำที่กำลังดำเนินการอยู่ สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่กิจกรรมสัตว์น้ำอื่นได้ง่ายและเสียค่าใช้จ่ายน้อย					
30.11	เลือกกิจกรรมที่มีความคล่องตัวในด้านผลผลิต เป็นกิจการที่สามารถให้ผลผลิตได้ แม้สถานการณ์ไม่แน่นอน เช่น การเลือกเลี้ยงสัตว์น้ำที่สามารถจัดจำหน่ายได้หลายขนาด ตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่					
30.12	เลือกกิจกรรมที่มีความคล่องตัวในด้านเวลา เลือกดำเนินกิจการผลิตสัตว์น้ำที่มีช่วงระยะเวลาการผลิตสั้น เพื่อได้รับผลผลิตที่รวดเร็ว ทำให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตได้รวดเร็วทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
30.13	ใช้สินเชื่ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่					
30.14	ใช้เงินกู้เพื่อเพื่อการลงทุนทรัพย์สินหมุนเวียน เฉพาะกิจการสามารถให้ดอกผลและเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นเงินสดไปชำระคืนหนี้สินได้ง่าย					
30.15	สำรองทรัพย์สินที่มีสภาพคล่องให้พอเพียงกับความต้องการ					
30.16	รักษายอดวงเงินกู้บางส่วนเพื่อสำรองไว้ใช้ในคราวจำเป็น					
30.17	เพิ่มทุนหรือทรัพย์สินส่วนเจ้าของเพื่อเพิ่มความมั่นคงทางธุรกิจ					

31. ในการบริหารลูกหนี้ ท่านได้ปฏิบัติในหัวข้อต่อไปนี้หรือไม่

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุกครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุกครั้ง	ปฏิบัติ ครั้ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
31.1	กำหนดและตรวจสอบลักษณะมาตรฐานขั้นต่ำของลูกหนี้ ที่จะให้สินเชื่อ					
31.2	กำหนดเงื่อนไขการให้เครดิต โดยพิจารณาใน 3 ส่วนคือ อัตราส่วนที่ลดให้ ระยะเวลาที่จะให้ ส่วนลดเงินสด และระยะเวลาที่ให้เครดิต					
31.3	การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับ ค่าใช้จ่ายต่างๆ เมื่อลูกหนี้ไม่ชำระตามกำหนด เช่นค่าทวงถาม เบี้ยปรับ อัตราดอกเบี้ยเกินกำหนด รวมทั้ง กำหนดการจัดชั้นลูกหนี้เมื่อหนี้เสีย และกำหนดแผนและวิธีการทวงถาม ไปจนถึงการฟ้องร้อง บังคับให้ชำระ หรือวิธีการประนีประนอมหนี้เมื่อลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ตามกำหนด					

32. ในการบริหารสินค้าคงเหลือ ท่านได้ปฏิบัติในหัวข้อต่อไปนี้หรือไม่

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุกครั้ง	ปฏิบัติ เกือบ ทุกครั้ง	ปฏิบัติ ครั้ง หนึ่ง	ปฏิบัติ น้อย มาก	ไม่เคย ปฏิบัติ เลย
32.1	กำหนดขนาดของสินค้าคงเหลือ โดยคำนึงถึง ยอดขาย ระยะเวลาในการสั่งซื้อ อายุสินค้า ต้นทุนของสินค้า ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือ กำไรที่ขาดหายไป เนื่องจากไม่มีสินค้าจำหน่าย การเสียค่าปรับเมื่อส่งสินค้าให้ลูกค้าไม่ทันตามสั่ง การซื้อสินค้าที่แพงกว่า จากที่อื่นมาทดแทน					
32.2	กำหนดปริมาณสินค้าสั่งซื้อต่อครั้งที่ประหยัด (The Economic Order Quantity; EOQ) โดยคำนึงถึง ปริมาณความต้องการสินค้า ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อต่อครั้ง ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาต่อหน่วย					
32.3	กำหนดระดับสินค้าคงเหลือเพื่อขาด (safety stock)					
32.4	กำหนดจุดสั่งซื้อสินค้า (reorder point)					

ขีดความสามารถการจัดการฟาร์มด้านการบัญชี

33. ในด้านการบัญชี ท่านได้ปฏิบัติในหัวข้อต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร

	หัวข้อ	ปฏิบัติ ทุก เดือน	ปฏิบัติ ทุก ไตรมาส	ปฏิบัติ ทุก ครึ่งปี	ปฏิบัติ ปีละ 1 ครั้ง	ไม่ ปฏิบัติ
33.1	จัดทำงบดุล					
33.2	จัดทำงบกำไรขาดทุน					
33.3	จัดทำงบกระแสเงินสด					
33.4	จัดทำงบแสดงการเปลี่ยนแปลงของผู้ถือหุ้น					
33.5	จัดทำนโยบายบัญชีและหมายเหตุประกอบงบการเงิน					
33.6	ใช้หลักการบัญชีเพื่อการวางแผนภาษี					
33.7	ใช้อัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ เพื่อประกอบการบริหารฟาร์ม					

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

34. ในฐานะของผู้ประกอบการฟาร์มสัตว์น้ำ ท่านมีการปฏิบัติงานในภารกิจประจำวันอย่างไรบ้าง และผลที่ได้รับคืออะไร.....

35. มีสถานการณ์ใดบ้างที่ทำให้ท่านต้องปฏิบัติงานนอกเหนือจากภารกิจประจำวัน ภารกิจนั้นท่านทำอย่างไร และผลที่ได้รับคืออะไร.....

36. กรุณาเล่าประสบการณ์การทำงานที่คิดว่าท่านสามารถบริหารจัดการได้ดีที่สุดว่าเกิดเหตุการณ์ใดขึ้น สถานการณ์เป็นอย่างไร ท่านแก้ไขปัญหาอย่างไร และผลที่เกิดขึ้นเป็นเช่นใด

.....
 กรุณาเล่าประสบการณ์การทำงานที่ท่านคิดว่าท่านบริหารงานผิดพลาด หรือการบริหารงานใดที่ควรแก้ไข โดยเล่าถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร ท่านแก้ไขปัญหาอย่างไร และผลที่เกิดขึ้นเป็นเช่นใด.....

37. กรุณาแสดงความคิดเห็นว่า ผู้ที่ต้องมาทำงานในตำแหน่งผู้บริหารฟาร์มเช่นเดียวกับท่านนั้น จำเป็นต้องมีคุณลักษณะอย่างไร หรือจะต้องมีพฤติกรรมเช่นใด จึงจะสามารถทำงานนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....

.....

แบบวัดขีดความสามารถผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาขีดความสามารถของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อหาช่องว่างขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

เป้าหมาย ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ จำนวน 30 ราย

ตอนที่ 1 แบบวัดขีดความสามารถโดยการให้ตอบคำถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ท่านเห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	คำถาม	ถูก	ผิด
	การสังเกต		
1	การสังเกต ควรกระทำทุกวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตอนเช้า เพื่อจะได้สั่งการให้คนงานป้องกันและแก้ไขปัญหที่อาจเกิดขึ้นได้ทัน		
2	การสังเกตในช่วงแรกควรมีรายการที่จำเป็นต้องตรวจสอบไว้ และให้ตรวจสอบตามรายการนั้น เพื่อป้องกันการลืม จนกว่าจะเกิดความชำนาญ และสามารถจดจำสิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตได้		
3	การสังเกตต้องกระทำให้ละเอียด รอบคอบ ครบทุกด้าน ทั้งบ่อปลา น้ำ และตัวปลา		
	การค้นคว้าหาความรู้		
4	แหล่งความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการฟาร์มสามารถหาได้จากหนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ และจากบุคคลที่มีความรู้ในด้านการบริหารจัดการฟาร์ม		
5	ควรหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการฟาร์มเมื่อมีปัญหาในการบริหารจัดการเท่านั้น		
6	ควรหาความรู้เกี่ยวกับการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการฟาร์มอยู่เสมอ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนและตัดสินใจ		
	การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ		
7	กระบวนการบริหารงานประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร การสั่งการ และการควบคุม		
8	การวางแผนต้องดำเนินการให้ตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของกิจการ		
9	หน้าที่บริหารองค์การ คือการกำหนด โครงสร้างองค์การ และการจัดกลุ่มงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ		
10	การบริหารบุคลากร คือการทำให้ทุกคนทำงานได้ทุกหน้าที่ในฟาร์ม		
11	หน้าที่อำนวยการ (directing) คือ หน้าที่บริหาร กระตุ้น สนับสนุนให้คำปรึกษา ประสานงาน ให้เกิดการทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์		

ข้อ	คำถาม	ถูก	ผิด
12	การควบคุมการดำเนินงาน คือการลงโทษเมื่อพนักงานทำผิด		
	การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด		
13	เราสามารถผลิตสินค้าให้ตรงกับแผนการตลาดที่วางไว้ โดยการจัดเตรียมปัจจัยต่าง ๆ ทั้งคน เงินทุน เครื่องมือเครื่องจักร และความรู้ในการผลิตให้พร้อม		
14	ประสิทธิผล หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิภาพจึงมุ่งทำให้เกิดการ ทำสิ่งที่ถูกต้อง		
15	การมีความรู้ด้านการผลิตสัตว์น้ำเป็นอย่างดี คือคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่ง ของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ		
	การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า		
16	ต้นทุนคงที่ คือต้นทุนที่ไม่แปรผันตามปริมาณการผลิต		
17	ผู้บริหารควรคำนึงถึงปริมาณของวัตถุดิบคงเหลือ ไม่ให้มากเกินไป เนื่องจากฟาร์มต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บ และวัตถุดิบอาจเสียหายได้		
18	ควรกำหนดปริมาณอาหารสัตว์คงเหลือขั้นต่ำไว้ เพื่อป้องกันการขาดอาหารให้ปลา		
	การวางแผนการเงิน		
19	การวางแผนทางการเงินสามารถลดความเสี่ยงทางด้านขาดแคลนเงินสดหมุนเวียนในฟาร์ม		
20	การจัดทำแผนการเงินคือการพยากรณ์กระแสเงินสดเข้าและออก และปริมาณเงินสดคงเหลือของกิจการ		
21	เป้าหมายของการทำแผนการเงิน คือการทำให้มีเงินสดในมือมากที่สุดเท่าที่จะทำได้		
	การติดต่อกับสถาบันการเงิน		
22	ตลาดเงิน คือแหล่งที่พบปะกันระหว่างผู้ที่มีเงินเหลือใช้และผู้ที่ต้องการเงินลงทุน		
23	การติดต่อกับสถาบันการเงินหลายที่ ทำให้สามารถเลือกแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนถูกที่สุด		
24	สถาบันการเงินมีทั้งสถาบันของรัฐและสถาบันของเอกชน		
	ก่อนติดต่อกู้เงินจากสถาบันการเงินต้องจัดทำโครงการลงทุนของฟาร์มก่อน		
25	ผู้ประกอบการที่มีสินทรัพย์น้อยกว่าวงเงินกู้ ไม่สามารถกู้เงินจากสถาบันการเงินได้		
26	การชำระคืนเงินกู้ตามกำหนด จะส่งผลต่อการให้กู้เงินในอนาคต		
	การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี		
27	เงินสด อยู่ในหมวดบัญชีสินทรัพย์		
28	เงินกู้ อยู่ในหมวดหนี้สิน		
28	ทุน อยู่ในหมวดสินทรัพย์		
29	ขาย อยู่ในหมวดรายได้		
30	ซื้อรถยนต์ บันทึกในหมวดค่าใช้จ่าย		
31	งบดุล คืองบแสดงฐานะทางการเงิน ประกอบด้วย ทรัพย์สิน หนี้สิน และทุน		

ข้อ	คำถาม	ถูก	ผิด
32	งบกำไรขาดทุน ต้องบ่งแสดงความสามารถในการดำเนินงาน ประกอบด้วย เงินสดที่ได้มาจากการขาย และเงินสดที่จ่ายเป็นค่าใช้จ่าย		
33	การทำบัญชีเพื่อการบริหาร เป็นการทำบัญชีเมื่อมีความต้องการทราบตัวเลข ไม่ต้องรอปิดงบบัญชี		
34	การทำบัญชีเพื่อการบริหารต้องทำให้ครบทุกส่วน ทั้งอัตราส่วนด้านทรัพย์สิน หนี้สิน และทุน		
35	บัญชีเพื่อการบริหาร มีประโยชน์ในการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมการปฏิบัติงาน รวมทั้งการแก้ไขปรับปรุง การปฏิบัติงานของกิจการ		
36	อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน คือ ผลลัพธ์ระหว่างหนี้สิน หาดด้วยทุนประกอบการ		
37	อัตรากำไรต่อยอดขาย คืออัตราส่วนระหว่าง กำไรสุทธิต่อยอดขาย		
37	รอบระยะเวลาชำระหนี้ของลูกหนี้ ยังมีจำนวนวันในรอบสูง ยังเป็นผลดีต่อกิจการ		

ตอนที่ 2 แบบวัดขีดความสามารถโดยให้ปฏิบัติให้ดู

ลำดับที่	ทักษะ	ทำถูก	ทำผิด
1	กำหนดรายละเอียดของกระบวนการบริหารองค์การของตนตามกระบวนการบริหาร		
2	อธิบาย การบริหารต้นทุนสินค้าของกิจการของตน		
3	วางแผนการเงินของกิจการของตน		
4	จัดทำบัญชีการเงิน		
5	วิเคราะห์บัญชีการเงิน		
6	แก้ปัญหาการจัดทำบัญชีการเงิน		
7	วางระบบบัญชีการเงิน		
8	วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน		

ตอนที่ 3 แบบการวัดขีดความสามารถแบบ competency base interview

การสังเกต

1. ท่านเคยสังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในฟาร์มของท่านหรือไม่

เคย [] ไม่เคย []

2. ฟาร์มของท่านมีเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาบ้างหรือไม่ มีรายละเอียดเช่นใด

.....

3. เหตุการณ์ที่เป็นปัญหาในฟาร์มของท่านเกิดจากสาเหตุใด

.....

4. ท่านแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....

5. ท่านเคยสังเกต หาสาเหตุ และแก้ไขปัญหาค ด้วยวิธีการที่ท่านคิดขึ้นเองหรือไม่ อย่างไร

.....

การค้นคว้าหาความรู้

6. ท่านมีวิธีการค้นคว้าหาความรู้ได้อย่างไร

.....

7. ท่านหาความรู้ที่ใช้ประกอบการบริหารงานฟาร์มจากแหล่งความรู้ใดบ้าง

.....

8. เมื่อได้รับความรู้จากแหล่งต่าง ๆ แล้ว ท่านเคยเขียนสรุปความรู้ที่ท่านหามาได้หรือไม่ มีวิธีการเขียนอย่างไร

.....

9. ท่านเคยนำความรู้ที่ท่านหามาได้ไปประยุกต์ใช้งานในฟาร์มของท่านหรือไม่ หากเคย กรุณาบอกตัวอย่างประกอบ

.....

10. ท่านมีวิธีการพัฒนาการค้นคว้าหาความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยตัวท่านเองหรือไม่ หากเคย กรุณาบอกตัวอย่างประกอบ

.....

การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์การ

11. ท่านเคยบริหารงานฟาร์มของท่านตามกระบวนการบริหารองค์การหรือไม่ อย่างไร

.....

12. ท่านเคยนำวิธีการบริหารองค์การของผู้อื่น มาประยุกต์ใช้กับกิจการของตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร

.....

13. ท่านเคยกำหนดกระบวนการบริหารเพื่อใช้บริหารองค์การของตนได้ด้วยตนเองหรือไม่ อย่างไร

.....

การบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด

14. ท่านเคยบริหารงานเพื่อให้ผลผลิตของท่านมีปริมาณตามความต้องการของตลาดหรือไม่ อย่างไร

.....

15. ท่านเคยบริหารงานเพื่อให้ผลผลิตของท่านมีลักษณะและคุณภาพตามความต้องการของตลาดหรือไม่ อย่างไร

.....

16. ท่านเคยบริหารงานเพื่อให้ผลผลิตจำหน่ายตรงเวลานัดหมาย ตามความต้องการของตลาดหรือไม่ อย่างไร

.....

17. ท่านเคยนำวิธีการบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาด ของผู้อื่น มาประยุกต์ใช้งานในกิจการของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

18. ท่านเคยบริหารการผลิตสินค้าตามความต้องการของตลาดตามแนวทางที่ท่านคิดค้นขึ้นเองหรือไม่ อย่างไร

.....

การบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้า

19. ท่านมีการบริหารงานเพื่อทำให้วัตถุดิบมีต้นทุนต่ำได้อย่างไร

.....

20. ท่านมีการบริหารงานเพื่อทำให้สินค้ามีต้นทุนต่ำได้อย่างไร

.....

21. ท่านเคยนำการบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าของผู้อื่น มาประยุกต์ใช้งาน ในกิจการของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

22. ท่านเคยบริหารต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนสินค้าให้ต่ำตามแนวที่ท่านคิดค้นขึ้นเองหรือไม่ อย่างไร

.....

การวางแผนการเงิน

23. เมื่อเกิดปัญหาการวางแผนการเงินของกิจการของท่าน ท่านได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร

.....

24. ท่านเคยรวบรวมและประมวลความรู้ที่ได้จากกิจการอื่นมาผสมผสานกับความรู้เดิม เพื่อดำเนินการวางแผนการเงิน ในกิจการของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

25. ท่านวางแผนการเงินตามกระบวนการที่ท่านคิดค้นเองอย่างไร

.....

การติดต่อกับสถาบันการเงิน

26. ท่านติดต่อและเจรจาต่อรองผลประโยชน์กับสถาบันการเงินอย่างไร

.....

27. เมื่อเกิดปัญหาในการติดต่อกับสถาบันการเงิน ท่านแก้ไขปัญหอย่างไร

.....

28. ท่านเคยแนะนำและช่วยเหลือผู้อื่นในการติดต่อกับสถาบันการเงินหรือไม่ อย่างไร

.....

การจัดทำและวิเคราะห์บัญชี

29. ท่านแนะนำและควบคุมให้พนักงานจัดทำบัญชีเพื่อการบริหาร และช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างไร

.....

.....

ภาคผนวก จ

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายฐิติพงศ์ ไชยองค์การ
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 15 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2508
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2529	ปริญญาบัญชีบัณฑิต (บช.บ.) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ. 2539	ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บช.ม.) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ. 2544	ปริญญาเทคโนโลยีบัณฑิต (ทล.บ.) สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชราช จังหวัดนครสวรรค์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2529	พนักงานบัญชี สำนักงานตรวจสอบบัญชี กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2530 –2531	ผู้ช่วยสมุหบัญชี บริษัทไทยมาพรเทรดดิ้ง จำกัด กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2532–2533	พนักงานบัญชี ธนาคารกสิกรไทย สาขาเชียงราย
พ.ศ. 2534 –2545	ผู้จัดการ จรัลฟาร์ม จังหวัดเชียงราย
พ.ศ. 2546 –ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ บริษัท จรัลฟาร์ม จำกัด จังหวัดเชียงราย

ประวัติการทำงานด้านสังคม

2548-2550	รองเลขาธิการหอการค้าจังหวัดเชียงราย สาขาเกษตรกรรม
2551, 2552	กรรมการพิจารณาโครงการพัฒนาทางเลือกในการประกอบอาชีพสำหรับนักเรียนในชนบท สภากองศ์การพัฒนาลูกและเยาวชน ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
2551 - ปัจจุบัน	กรรมการลุ่มน้ำกกและโขง (ภาคเหนือ)
2551 - ปัจจุบัน	นายกสมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนสันติวิทยา จังหวัดเชียงราย
2551 - ปัจจุบัน	รองประธานหอการค้าจังหวัดเชียงราย สาขาเกษตรกรรม
2552 - ปัจจุบัน	อนุกรรมการลุ่มน้ำและวิชาการ คณะกรรมการลุ่มน้ำกกและโขง (ภาคเหนือ)
2552 - ปัจจุบัน	กรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน (กรอ.) จังหวัดเชียงราย