

สรุปและขอเสนอแนะ

จากการออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์รวมทั้งการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ สรุปได้ว่าการดำเนินงานขององค์การเกษตรกรรมมีปัญหามากที่สุด ในด้านการผลิต และปัญหารองลงมาตามลำดับ คือ การเจ้าหน้าที่ การเงิน และการจัดจำหน่าย ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญของปัญหาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาประการแรก คือ ผลิตสินค้าต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้จากตารางในภาคผนวก(ค) จะเห็นได้ว่าในพ.ศ. 2522 ด้านการผลิตยาป้องกันโรคตั้งเป้าหมายการผลิตไว้เป็นมูลค่า 7.10 ล้านบาท แต่จากผลิตได้จริงเป็นมูลค่า 5.05 ล้านบาท ที่เป็นเช่นนี้มีสาเหตุมาจากเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตมีไม่เพียงพอกับปริมาณของงานและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานานแล้ว ทำให้ผลิตสินค้าไม่เต็มกำลังการผลิต มีการหยุดพักซ่อมแซมเครื่องจักรเสมอ ประการที่สองปัญหาในเรื่องการบรรจุหีบห่อของผลิตภัณฑ์ไม่ทันสมัยและไม่ดึงดูดความสนใจของลูกค้าเท่าที่ควร เช่น รูปร่างลักษณะของกล่องและสลาก นอกจากนี้การใช้ภาชนะบรรจุผลิตภัณฑ์บางครั้งไม่ได้มาตรฐานทำให้ภาพพจน์ของสินค้าขององค์การเกษตรกรรมไม่เป็นที่เชื่อถือและวางใจแก่ผู้บริโภค ตัวอย่างเช่น มีการเปลี่ยนแปลงภาชนะบรรจุยาน้ำบอยครั้งจากขวดแก้วเป็นขวดพลาสติกหรือเพิ่มปริมาตรของยาน้ำจาก 30 ซีซี. เป็น 60 ซีซี. เนื่องจากขาดแคลนภาชนะบรรจุ ประการสุดท้าย เรื่องคุณภาพสินค้าขององค์การเกษตรกรรมเมื่อเทียบกับบริษัทเอกชนแล้วอาจสู้ของเอกชนไม่ได้เนื่องจากนโยบายขององค์การที่ต้องการตรึงราคาขายไม่ให้สูงเกินไปในท้องตลาด ดังนั้นองค์การฯจึงจำเป็นต้องใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง เตาบริษัทเอกชนได้เพราะจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูง

2. ปัญหาด้านการเจ้าหน้าที่ ปัญหาประการแรก คือ ความต้องการด้านสวัสดิการบางชนิดของพนักงาน เช่น ในเรื่องรถรับส่ง ค่าห้องพักในการรักษาพยาบาลได้รับเพียงเล็กน้อย บรรยากาศในที่ทำงานบางแห่งไม่ดี เช่น คลังสินค้า อากาศร้อนและสถานที่ทำงานส่วนใหญ่แออัด เนื่องจากพื้นที่ขององค์การมีจำกัด ประการที่สอง เรื่องคุณสมบัติของพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่งกล่าวคือ บางหน่วยงาน เช่น พนักงานในหน่วยการเงินบางคนไม่ได้สำเร็จทางด้านบัญชีและการเงินกลับเรียนสำเร็จมาทางด้านเภสัชศาสตร์ ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ประการที่สาม วิธีการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานยังไม่ดีพอ เริ่มตั้งแต่การประกาศรับสมัครพนักงานขององค์การนั้นจะติดประกาศไว้ที่องค์การฯ แห่งเดียว ไม่มีการประกาศทางหนังสือพิมพ์หรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทำให้จำนวนผู้สมัครมีไม่มาก ผู้ที่มีความรู้ความสามารถอาจไม่ทราบข่าวและไม่มาสมัคร การรับพนักงานมักใช้ระบบพรรคพวกเป็นเกณฑ์ ประการสุดท้าย เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ในองค์การนั้น องค์การฯ มีการส่งพนักงานไปร่วมสัมมนากับหน่วยราชการอื่นและการส่งไปดูงานในต่างประเทศบางแต่น้อยครั้ง

3. ปัญหาด้านการเงิน ปัญหาประการแรกเรื่องค่าใช้จ่ายขององค์การฯ สูงขึ้นเนื่องจากค่าใช้จ่ายสำหรับการทำงานล่วงเวลาของพนักงานมีมากขึ้นตั้งแต่ปีพ.ศ. 2521 เป็นต้นไป ประการที่สอง หนี้สูญมีมากจากรางในภาคผนวก(ง) จะเห็นว่าค่าเผื่อหนี้สูญในพ.ศ. 2521 เป็นจำนวน 5,223.78 บาท ในพ.ศ. 2522 เป็นจำนวน 2,094,939.50 บาท ซึ่งมากกว่า พ.ศ. 2521 มาก เนื่องจากการทวงหนี้จากลูกหนี้ของฝ่ายการเงินไม่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย เรื่องงบประมาณที่รัฐบาลให้แก่องค์การฯ ในแต่ละปียังน้อยอยู่ ดังตารางในภาคผนวก(ก) จะเห็นได้ว่าเงินลงทุนขยายงานในพ.ศ. 2521 มีจำนวน 32.78 ล้านบาท แต่ในพ.ศ. 2522 มีจำนวน 29.95 ล้านบาท ซึ่งนับว่าให้ลดลงกว่า พ.ศ. 2521 ทั้งนี้ องค์การฯ มีกำไรเพิ่มขึ้น

4. ปัญหาด้านการจัดจำหน่าย ปัญหาประการแรก คือ การส่งสินค้าขององค์การฯ ลาช้ามาก บางครั้งใช้เวลาเป็นเดือนกว่าสินค้าจะถึงมือลูกค้า ที่เป็นเช่นนี้ เพราะการส่งสินค้าขององค์การฯ นั้น ใช้บริการขององค์การฯ รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์

(ร.ส.พ.) ซึ่งเป็นการบังคับโดยรัฐบาล ในการส่งสินค้าขององค์การร.ส.พ. นั้นเสียเวลามากเพราะจะส่งสินค้าใดต่อเมื่อมีสินค้าเต็มคันรถจึงจะส่งได้ นอกจากนี้ในการรับแลกเปลี่ยนยาที่หมดอายุของลูกค้านั้น ลูกค้านั้นไม่ค่อยได้รับความสะดวกรวดเร็วเท่าที่ควร เนื่องจากทางองค์การฯ มีพนักงานขายไม่เพียงพอที่จะพบลูกค้าได้ทั่วถึง ประการสุดท้ายในเรื่องการส่งเสริมการจำหน่ายยังสู่ภาคเอกชนไม่ได้ขาดความคล่องตัวไม่เหมือนกับองค์การฯ เอกชน

ขอเสนอแนะในการแก้ปัญหา การแก้ปัญหาการดำเนินงานขององค์การฯ ในด้านการผลิต การเจ้าหน้าที่ การเงิน การจัดจำหน่าย มีดังนี้

1. ด้านการผลิต ควรมีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยพิจารณาว่าหน่วยงานใดในฝ่ายผลิตมีเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิตยังไม่เพียงพอก็ควรทำการเพิ่มส่วนเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานนานก็ควรทำการซ่อมแซมหรือเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ในการนี้ควรมีช่างสำรวจเครื่องจักรเป็นระยะ ๆ ส่วนเครื่องจักรใดที่ไม่ได้ใช้งานอย่างเต็มที่ควรมีการวางแผนงานที่จะนำเครื่องจักรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด สำหรับปัญหาในด้านการบรรจุหีบห่อนั้นควรปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยเฉพาะในเรื่องของสลากปิดภาชนะบรรจุยาควรจะใช้สีและปิดสลากให้เรียบร้อย และพยายามออกแบบให้ดึงดูดความสนใจของลูกค้า สำหรับมาตรฐานของภาชนะบรรจุยาควรจะรักษาความเป็นมาตรฐานให้เคร่งครัด ในกรณีที่ต้องเปลี่ยนแปลงภาชนะบรรจุยา ก็ควรแจ้งให้ทางกองการจำหน่ายทราบ เพื่อจะได้อธิบายให้ลูกค้าเข้าใจเป็นการป้องกันความเข้าใจผิดของลูกค้าอันอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การฯ ได้ ในเรื่องคุณภาพของสินค้านั้นให้พิจารณาว่าสินค้าชนิดใดมีคุณภาพสู้คู่แข่งขั้นไม่ได้ให้รีบทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อความอยู่รอดขององค์การฯ สำหรับการขยายพื้นที่การผลิต ปัจจุบันมีการขยายโรงงานให้ไปตั้งที่จังหวัดปทุมธานีและมีแนวโน้มที่จะขยายตัวต่อไปในอนาคต เพื่อให้ทันกับความต้องการของประชาชนที่เพิ่มขึ้นทุกปี

2. ด้านการเจ้าหน้าที่ ประการแรกในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ควรมีการปรับปรุงตามความเหมาะสมที่องค์การฯ จัดได้ ได้แก่ รถรับส่งพนักงานควรจัดให้มีขึ้นเพราะจากการวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการมากและเป็นการช่วย

รัฐบาลแก้ปัญหาการจราจรติดขัดด้วย รongลงมา คือ คาร์กนาพยานาสด ค้าทำศพ และเงินกูควรจะปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน นอกจากนี้ในเรื่องของบรรยากาศในที่ทำงานขององค์การฯ ปัจจุบันมีปัญหา มาก เช่น อากาศร้อนอบอ้าวในแผนกคลังควรมีพัดลมใหม่มากขึ้น พื้นที่ของห้องทำงานของพนักงานคับแคบมาก ทางองค์การฯควรรับหาทางปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมซึ่งจะเป็นผลให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น ประการที่สอง เรื่องคุณสมบัติของพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง ควรใช้หลักจัดหาคนให้เหมาะกับงาน เช่น คำนการผลิตควรรใช้พนักงานที่มีความรู้ทางเทคนิค ทางคานการเงินใช้พนักงานที่มีความรู้ทางการบัญชีและการเงิน เป็นต้น ประการที่สาม การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานควรรใหม่ประสิทธิภาพ เช่น ประกาศทางสื่อมวลชนให้กว้างขวางมากขึ้น เพื่อผู้ที่มีความรู้ความสามารถทราบข่าวจะได้สนใจมาสมัครทำให้องค์การฯมีโอกาสคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถได้กว้างขวางขึ้น นอกจากนี้ในการคัดเลือกพนักงานผู้คัดเลือกควรรจะมีความยุติธรรมไม่ใช่ระบบพรรคพวก ประการสุดท้าย เรื่องการฝึกอบรมขององค์การฯ ควรจัดใหม่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะให้กับพนักงานทุกหน่วยงาน เพราะปัจจุบันองค์การฯมีพนักงานมากถึง 900 คน ในปัจจุบันทางองค์การฯมีปัญหาคานการฝึกอบรมเพราะขาดเจ้าหน้าที่คานนี้ ควรจะทำการปรับปรุงและพัฒนาแผนกการเจ้าหน้าที่ให้มีฐานะเป็นกองการเจ้าหน้าที่ และส่งพนักงานขององค์การฯหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ไปทำการฝึกอบรมภายในหรือนอกประเทศตามความเหมาะสม เพื่อจะได้กลับมามีคานการฝึกอบรมให้แก่องค์การฯ

3. คานการเงิน ประการแรกเรื่องค่าใช้จ่ายขององค์การฯสูงขึ้น เนื่องจากการทำงานล่วงเวลา ควรแก้ไขในเรื่องการวางแผนการผลิตให้มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การทำงานล่วงเวลาลดน้อยลง และให้ผูบบังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานเข้มงวดดูแลเอาใจใส่การทำงานของผู้ใบบังคับบัญชาให้มากขึ้น ประการที่สองเรื่องหนี้สูญที่เกิดจากการทวงหนี้อันไม่มีประสิทธิภาพ ควรแก้ไขโดยการเข้มงวดในการติดตามลูกหนี้ให้มากขึ้นและใช้มาตรการการทวงหนี้ที่เกิดขาดเป็นต้นว่าควรรจะบังคับการจำหน่ายจากลูกหนี้ที่ค้างชำระมานาน และมีการทวงหนี้โดยทำเป็นหนังสือทางการ

ถึงลูกหนี้ทุกราย ประการสุดท้ายเรื่องงบประมาณที่รัฐบาลให้กับองค์กรานั้นมีน้อยเกินไป รัฐบาลควรจะให้งบประมาณการงานมากขึ้น เพราะองค์การเภสัชกรรมเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจที่รับใช้ประชาชนโดยตรง รัฐบาลอาจจะช่วยสนับสนุนโดยการเก็บเงินเข้าคลังในแต่ละปี หนึ่งปีอาจจะเก็บ 30 % ของกำไรสุทธิหรืออาจจะเก็บปีเว้นปีก็ได้

4. ด้านการจัดจำหน่าย ประการแรกเรื่องการส่งสินค้าฯ ควรรีบทำการแก้ไข โดยการควบคุมการทำงานของแผนกจัดส่งและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการให้บริการขององค์การร.ส.พ. ในการส่งสินค้านั้น ปัจจุบันทางองค์การเภสัชกรรมกำลังปรับปรุงอยู่และได้ทำเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี ให้ลดการให้บริการของ ร.ส.พ. และเพิ่มบริการส่งสินค้าของบริษัทเอกชนให้มากขึ้น ประการที่สองเรื่องการส่งเสริมการจำหน่าย ควรปรับปรุงให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ เช่น ควรมีงบประมาณให้พนักงานขายหรือเจ้าหน้าที่กองการจำหน่ายไว้สำหรับเลี้ยงรับรองลูกค้าและแพทย์ ในเรื่องการโฆษณา นั้น ควรลงโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางสื่อวิทยุและทางนิตยสารต่าง ๆ ให้มากขึ้น และประการสุดท้าย ควรมีการฝึกอบรมพนักงานขายอย่างน้อยเดือนละครั้ง โดยเฉพาะในเรื่องการสาธิตการขายของพนักงานกับลูกค้า (Role Playing) โดยการสมมุติว่าพนักงานที่จะเข้าอบรมเป็นพนักงานขายและให้หัวหน้าหรือผู้บริหารระดับสูงของกองการจำหน่าย คอยให้คำแนะนำและชี้แจงให้พนักงานที่เข้าอบรมเข้าใจและใช้กลยุทธ์ในการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้รัฐบาลยังคงให้การสนับสนุนองค์การฯต่อไปในเรื่องให้หน่วยงานของรัฐบาลซื้อขายผ่านองค์การฯ องค์การฯก็จะมีแนวโน้มเจริญก้าวหน้าตลอดไป เพราะจากการดำเนินงานขององค์การฯในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา องค์การเภสัชกรรมมีกำไรตลอด แต่ทั้งนี้การผูกขาดมิใช่จะทำให้ขององค์การฯละเอียดเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ องค์การฯควรมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าที่เป็นอยู่

### สรุป

จากการศึกษาปัญหาการดำเนินงานขององค์การเภสัชกรรมพบว่างานที่มีปัญหาหนักที่สุด คือ ด้านการผลิตและรองลงมา คือ ด้านการเจ้าหน้าที่ ด้านการเงิน

และคานการ์จำหน่าย ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยพิจารณาปัญหาด้านเดียว คือ จากทัศนะความคิดเห็นของพนักงานองค์การเภสัชกรรมเท่านั้น หากจะให้มอง ปัญหาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น การวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยปัญหาการดำเนินงานขององค์การ เภสัชกรรมในทัศนะของผู้ให้บริการ เช่น โรงพยาบาลรัฐบาล เอกชน และคลินิก รานขายยา และพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน จะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ ของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทุกด้านเพื่อทำให้การดำเนินงานขององค์การเภสัชกรรมบรรลุ จุดหมายตามที่กำหนดไว้ แต่เดิมมาได้ดียิ่งขึ้น.