

สรุปและข้อเสนอแนะ

องค์การการค้าของคุรุสภา ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2493 ตามมาตรา 5 (3) แห่งพระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ "จัดหาผลประโยชน์ให้แก่คุรุสภา และอำนวยความสะดวกให้แก่การศึกษา" เป็นหน่วยงานหนึ่งของคุรุสภา

สินทรัพย์เริ่มแรกและทุนในการดำเนินการ ได้มาโดยกระทรวงศึกษาธิการโอนงานร้านศึกษากิจพิทักษ์ ซึ่ง เป็นร้านในสังกัดของกรมสามัญศึกษาเดิม และโรงเรียนช่างพิมพ์วัดสังเวช อันเป็นโรงพิมพ์ในสังกัดกรมอาชีวศึกษาให้คุรุสภามาดำเนินการ โดยโอนมาหมดทั้งหนี้สินและทรัพย์สิน ตลอดจนพนักงานเจ้าหน้าที่และข้อมูลพื้นที่มีค่างานเจ้าหน้าที่เดิม ส่วนทุนเริ่มแรกจำนวน 1,000,000.-บาท ได้มาโดยการกู้ยืมจากกระทรวงศึกษาธิการ จากเงินศาสนา กองกรมการศาสนาและจากคณะลูกเสือแห่งชาติ

ตลอดระยะเวลา 34 ปีที่ผ่านมา องค์การการค้าของคุรุสภาได้ดำเนินการโดยประกอบการผลิต จัดหา พัฒนา และจัดจำหน่าย สื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์การศึกษาทุกประเภท โดยมีเป้าหมายและนโยบายหลักคือ ผลิตให้ทันเวลา จัดหาให้ได้ทั่วถึงและพอเพียง และจัดจำหน่ายในราคาแก่นักเรียนในทุกระดับชั้นและทุกรัฐจะจะมีกำลังซื้อไปใช้ได้ ซึ่งก็สามารถดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล มีความเจริญเติบโตและขยายกิจการก้าวหน้ามาโดยลำดับ จนเป็นองค์การหนึ่งที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ สามารถทำกำไรและนำเอาผลกำไรนั้นมาลงทุนดำเนินการเพิ่มเติม และขยายขอบข่ายของงานให้กว้างไกลออกไป จนทำให้ฐานะขององค์การการค้า มีความมั่นคง

ในการบริหารการดำเนินงานขององค์การการค้า ได้มีการนำเอากระบวนการการกิจการ อันได้แก่การวางแผน การจัดสายงาน การสั่งการ และการควบคุมมาใช้ การวางแผนขององค์การการค้า เดิมที่ไม่มีการทำอย่างทางการ เริ่มมีการจัดทำแผนงานอย่างมีลักษณะในปี พ.ศ.2526 โดยกำหนดแผนระยะยาวเป็นโครงการดำเนินงาน 15 โครงการ และเริ่มมีการจัดทำงบประมาณรายปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นให้สอดคล้องกับโครงการทั้ง 15 โครงการ

นอกจากนั้นแล้ว ทางฝ่ายการผลิตยังมีการวางแผนการพิมพ์ ซึ่งเป็นแผนงานประจำที่ฝ่ายผลิตจัดทำอยู่แล้ว การจัดส่งงานขององค์การค้ำา มีการจัดส่งงานตามลักษณะงาน เพื่อให้การดำเนินงานคล่องตัว การส่งการจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา มีการประชุม ออกวารสารภายในและปิกประกาศตามบอร์ดต่าง ๆ เพื่อเป็นการแจ้งข่าวสารให้กับเจ้าหน้าที่ และจงใจเจ้าหน้าที่ช่วยการให้ความสบายใจในเรื่องการดำรงชีวิต และสร้างนิสัยให้เกิดความรู้สึว่างานขององค์การค้ำา เป็นงานที่ท้าทายและมีประโยชน์ต่อสังคม ส่วนในเรื่องการควบคุมส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นงานที่ยังมีจุดอ่อนและงานที่เป็นงานใหม่ เมื่องานเหล่านั้นได้รับการแก้ไขจนเข้ารูป ก็จะกำหนดระเบียบต่าง ๆ ขึ้นควบคุมงานนั้น

แม้ว่า องค์การค้ำา จะสามารถดำเนินงานมีกำไร แต่ก็มีปัญหาหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร คือ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาการยืม

1. การละเมิดลิขสิทธิ์การพิมพ์หนังสือขององค์การค้า ในปัจจุบันนี้มีการละเมิดลิขสิทธิ์การพิมพ์หนังสือขององค์การค้า อยู่บ้าง ทั้งนี้ มีสาเหตุเนื่องมาจากการลักลอบพิมพ์สามารถทำได้ง่าย โดยการนำหนังสือขององค์การค้า ไปถ่ายเป็นเพลต การที่ลักลอบพิมพ์สามารถทำได้ง่าย ทำให้การสืบหาต้นตอการลักลอบพิมพ์ทำได้ยากยิ่งขึ้น การลักลอบพิมพ์หนังสือขององค์การค้า ทำให้ปริมาณการขายหนังสือขององค์การค้า ลดลงเป็นอย่างมาก นับเป็นปัญหาที่ควรให้การเอาใจใส่

ข้อเสนอแนะ องค์การค้า ควรส่งเจ้าหน้าที่ขององค์การค้า ออกสำรวจตลาด เพื่อดูว่าร้านค้าใดมีปริมาณสต็อกสินค้าคงเหลือมากเกินไปหรือขาดไปจากองค์การค้า หรือจากร้านค้าช่วงและร้านค้าส่งขององค์การค้า ซึ่งพอ จะทำให้ทราบถึงอาณาบริเวณที่มีการลักลอบขายหนังสือที่ละเมิดลิขสิทธิ์การพิมพ์ขององค์การค้า ให้เจ้าหน้าที่ขององค์การค้า ช่วยกันสอดส่องดูผู้ที่ละเมิดลิขสิทธิ์การพิมพ์ โดยการตั้งรางวัลขึ้นเป็นพิเศษ สำหรับผู้ที่สามารถบอกแหล่งลักลอบการพิมพ์ได้ นอกจากนี้ยังควรดำเนินการทางกฎหมาย เรียกค่าเสียหายให้หนักกับผู้ละเมิดลิขสิทธิ์การพิมพ์ที่องค์การค้า สามารถจับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ละเมิดลิขสิทธิ์ในปัจจุบันหรือที่คิดจะละเมิดลิขสิทธิ์เกิดความกลัวไม่กล้าลักลอบพิมพ์หนังสือขององค์การค้า

2. การพิมพ์หนังสือออกสู่ตลาดช้ากว่าของคู่แข่งขึ้น สาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้การพิมพ์หนังสือล่าช้าก็คือ การที่ผู้แต่งหนังสือส่งต้นฉบับมาล่าช้า เพราะส่วนใหญ่ผู้แต่งเป็นอาจารย์ ซึ่งมีงานประจำอยู่แล้ว แต่งหนังสือเพื่อเป็นวิทยาทานแก่นักเรียน ฉะนั้นจึงใช้เวลาแต่งนาน ประกอบกับเจ้าหน้าที่ขององค์การค้า ก็ไม่สามารถที่จะเร่งรัดผู้แต่งได้มากนัก อีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้งานการพิมพ์ล่าช้า คือ การแก้ไขต้นฉบับของผู้แต่งหลายครั้ง และความล่าช้าที่เกิดจากการตรวจแก้ไขต้นฉบับของกรมวิชาการ การที่ผู้แต่งต้องแก้ไขต้นฉบับหลายครั้งมีสาเหตุเนื่องมาจากผู้แต่งไม่มีการตรวจทานต้นฉบับ เพราะต้องรีบส่งองค์การค้า ผู้แต่งจึงต้องตรวจทานจากปรู๊ฟที่องค์การค้า ส่งไปให้ตรวจ ทำให้เสียเวลาในการแก้ไขปรู๊ฟมาก บางฉบับต้องทำการแก้ไขปรู๊ฟหลายครั้งจึงจะสามารถส่งพิมพ์ได้ การที่กรมวิชาการตรวจแก้ไขต้นฉบับล่าช้า

เป็นเพราะกรมวิชาการมีหนังสือที่จะต้องจัดทำมาก และเป็นหน่วยงานที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมขององค์การการค้า นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยงานที่กำหนดหนังสือให้องค์การการค้า พิมพ์ ทำให้องค์การการค้า ไม่สามารถเร่งรัดการตรวจแก้ไขต้นฉบับได้เท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้แต่ง องค์การการค้า ควรแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของ องค์การการค้า ให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้แต่ง ทำหน้าที่คล้าย เลขานุการของผู้แต่ง คือคอยจัดหาสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้แต่งต้องการ คัดลอกบทความที่ผู้แต่งต้องการ ทั้งนี้ เพื่อให้ต้นฉบับเสร็จทันกำหนด ซึ่งจะช่วยลดปัญหาในเรื่องการส่งต้นฉบับล่าช้า และจะช่วย ลดปัญหาในเรื่องการแก้ไขปรุ่ศัวย อีกวิธีหนึ่งคือ การให้รางวัลพิเศษแก่ผู้แต่งที่สามารถส่งต้น ฉบับได้ทันตามเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการจูงใจผู้แต่งให้ส่งต้นฉบับเร็วขึ้น ส่วนปัญหาเรื่อง กรมวิชาการตรวจแก้ไขต้นฉบับล่าช้า นั้น อาจจะแก้ปัญหากับการส่งเจ้าหน้าที่ขององค์การการค้า ให้เข้าไปนั่งทำงานในกรมวิชาการ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานของกรมวิชาการกับองค์การการค้า และทำหน้าที่ติดตามต้นฉบับให้องค์การการค้า ส่งไปตรวจแก้ไขที่กรมวิชาการ เพราะอยู่ใกล้ชิด กับเจ้าหน้าที่ของกรมวิชาการ ติดตามงานย่อมได้ผลมากกว่า

3. การวางแผนการผลิต การที่วางแผนการผลิตของโรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว ต้องผิดพลาดคลาดเคลื่อน มีสาเหตุเนื่องมาจากการรั่วคิวการพิมพ์หนังสือ ทำให้แผนการผลิต ที่วางไว้เกิดความเสียหายคลาดเคลื่อน อีกสาเหตุหนึ่งที่สำคัญคือ การที่กรมวิชาการกำหนด หนังสือให้องค์การการค้า พิมพ์ไม่แน่นอน ทำให้การวางแผนการผลิตทำได้ลำบาก ปีใดหากกรม วิชาการกำหนดหนังสือให้องค์การการค้า พิมพ์น้อย แ่พิมพ์ต่าง ๆ ก็จะมีกำลังผลิตเหลือ เพราะ องค์การการค้า ไม่ได้รับงานพิมพ์จากเอกชนสำรองไว้มากพอ ปีใดกำหนดให้พิมพ์มากก็จะมีล ะทบงานพิมพ์ของเอกชนให้องค์การการค้า รับไว้ ทำให้ไม่สามารถพิมพ์งานให้ทันตามกำหนด

ข้อเสนอแนะ ในการแก้ไขปัญหาระวางแผนการผลิตคลาดเคลื่อน ควรจะ แก้ไขโดยให้ความอิสระแก่หมวดวางแผนการผลิต ในการกำหนดตารางเวลาการพิมพ์ของแต่ละ แ่พิมพ์ ไม่ควรอนุญาตให้มีการแทรกงานพิมพ์เข้าไปในตารางเวลาที่กำหนดไว้แล้ว เพราะจะทำให้งานพิมพ์ที่ถูกรั่วคิวเสร็จช้ากว่ากำหนด เป็นเหตุให้ต้องมีการเร่งทำล่วงเวลา ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ส่วนปัญหาเรื่องจำนวนหนังสือที่กรมวิชาการกำหนดให้พิมพ์ไม่แน่นอน

นอนนั้น อาจจะแก้ไขโดยการส่งเจ้าหน้าที่ในระดับบริหาร ไปชี้แจงให้กรมวิชาการ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การค้ำ โดยขอความร่วมมือจากกรมวิชาการในเรื่องการกำหนดหนังสือให้องค์การค้ำ พิมพ์ใต้นนอนมากขึ้น เพื่อเป็นการช่วยเหลือองค์การค้ำ ซึ่งผลก็จะกลับคืนไปสู่กรมวิชาการด้วย เพราะในแต่ละปีขององค์การค้ำ ก็ได้ส่งเงินช่วยเหลือให้แก่กระทรวงศึกษาธิการ อีกทั้งองค์การค้ำ ก็เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่การศึกษา ฉะนั้น การที่กรมวิชาการให้ความช่วยเหลือแก่องค์การค้ำ ก็เท่ากับเป็นการช่วยเหลือการศึกษาของชาติด้วย ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. คุณภาพของสินค้าที่ผลิต คุณภาพของแบบเรียนแบบพิมพ์ให้องค์การค้ำ ผลิตออกมายังไม่ดีเท่าที่ควร เพราะพนักงานราชการควบคุมดูแลการผลิตที่ดี เช่น สีของหมึกในหนังสือเล่มเดียวกันไม่เท่ากัน บางหน้าเข้มบางหน้าจาง ตัวหนังสือไม่ชัดเจน รูปหน้าไม่ตรงเอียงไปเอียงมา สาเหตุเหล่านี้เกิดจากการขาดการควบคุมดูแลของพนักงานประจำที่พิมพ์ ในระหว่างที่เครื่องกำลังทำงาน ไม่ได้แก้ไขปรับตั้งเครื่องหันที่ทำงานที่พิมพ์เกิดการผิดพลาด ทำให้คุณภาพของงานที่พิมพ์ออกมาไม่ดีเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ การแก้ไขปัญหาเรื่องคุณภาพของสิ่งพิมพ์ ให้องค์การค้ำ พิมพ์ออกมาจะสามารถทำได้โดยการให้มีเจ้าหน้าที่ ควบคุมคุณภาพทำการตรวจสอบคุณภาพของสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ระหว่างการผลิต เพื่อช่วยไม่ให้งานที่พิมพ์เสียถูกนำไปใช้ในกระบวนการผลิตขั้นต่อไป ซึ่งทำให้สูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น โดยจะต้องทำการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอในแต่ละวัน นอกจากนี้ ควรใช้คุณภาพของสิ่งพิมพ์ที่แต่ละแห่งพิมพ์ ๆ ออกมาเป็นข้อมูลในการประเมินผลงานของพนักงานประจำที่พิมพ์ สิ่งหนึ่งที่จะต้องระวังคือวิธีการควบคุมคุณภาพ จะต้องมีการทดสอบพนักงานควบคุมคุณภาพหรือตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพ เพื่อให้แน่ใจว่ามีความเที่ยงตรงอยู่เสมอ

นอกจากการควบคุมคุณภาพของสิ่งพิมพ์ในระหว่างการพิมพ์แล้ว ยังควรที่จะควบคุมเกี่ยวกับคุณภาพของวัสดุพิมพ์ที่ใช้ในการผลิต เช่น ความชื้นของหมึกพิมพ์ สีของหมึก ความหนาบางของกระดาษพิมพ์ คุณภาพของหมึกพิมพ์อาจจะควบคุมตั้งแต่การผลิตหมึกที่หมวกผลิตหมึก

และควรจะมีการตรวจสอบคุณภาพของสิ่งพิมพ์ที่พิมพ์เสร็จ ถ้ามีคุณภาพต่ำก็อาจจะต้องทิ้งหรือทำการแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น ซึ่งอาจจะทำได้ด้วยการสูบลมตัวอย่างสิ่งพิมพ์ที่พิมพ์เสร็จมาทำการตรวจสอบ

5. พิมพ์งานไม่ทันตามกำหนดเวลา ทั้งนี้มีสาเหตุเนื่องมาจากประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่องค์การค่าท ยังไม่เคี้ยวที่ควร ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากเจ้าหน้าที่ชากกำลังใจในการทำงาน การควบคุมและการจูงใจของหัวหน้างานไม่ดีพอ การประเมินผลงานมักใช้วิธีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทำให้เจ้าหน้าที่ชากกำลังใจ

ข้อเสนอแนะ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน อาจจะทำให้หลายวิธีด้วยกันคือ

1. การให้เงินรางวัลพิเศษ สำหรับพนักงานที่สามารถทำงานถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป้าหมายที่ตั้งจะต้องถูกต้อง ยุติธรรม และจะต้องเป็นที่ยอมรับของเจ้าหน้าที่ เพราะถ้าเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงเกินไปก็จะไม่เกิดการจูงใจ ควรมีวิธีการวัดที่แน่นอนและเชื่อถือได้ เช่น แทนเข้าปกที่สามารถเข้าปกได้ถึง 200 เล่มต่อวัน จะได้รับเงินเพิ่มพิเศษเล่มละ 25 สตางค์ เป็นต้น การคำนวณค่าตอบแทนพิเศษ ควรเข้าใจได้ง่ายสำหรับฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร และต้องรักษาคูณภาพของงานไว้ เพราะการให้รางวัลพิเศษจะทำให้พนักงานพยายามเพิ่มปริมาณการผลิต จึงมักจะทำให้คุณภาพของงานค่อยลง ณะขึ้น จึงจำเป็นต้องมีเงื่อนไขเกี่ยวกับคุณภาพอยู่เสมอ เช่น จะนับผลงานเฉพาะส่วนที่มีคุณภาพดีเท่านั้น ทั้งนี้จะต้องคำนวณด้วยว่า ระบบการให้เงินรางวัลพิเศษ จะให้ผลคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเพิ่มหรือไม่

2. การประเมินผลงาน ควรประเมินตามความคิดและความสามารถ ไม่ใช่ประเมินผลโดยใช้พวกพ้อง วิธีการนี้เป็นการประเมินคุณลักษณะส่วนตัวของเจ้าหน้าที่แต่ละคน พนักงานที่สามารถทำงานได้ดีกว่าปกติก็ควรได้รับค่าจ้างเพิ่มมากกว่าคนอื่น แต่การประเมินผลการทำงานต้องเป็นไปอย่างมีระเบียบและยุติธรรม ควรจะทำทุก 3 เดือน เพื่อให้เกิดความแม่นยำถูกต้องในการประเมินผล

ในการประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ จะต้องกำหนดคุณลักษณะที่จะใช้ประเมิน เช่น ความตรงต่อเวลา การไม่ขาดงาน ความสามารถ ความขยัน การร่วมมือ การอยู่ทำงานมานาน ความสามารถในการปรับตัว มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น ส่วนวิธีการประเมินผล จะทำโดยการให้เกรด เอ ถึงเกรด ดี ซึ่งเทียบเท่าคะแนนสูงสุด 4 คะแนนและต่ำสุด 1 คะแนน ก่อนรวมคะแนนก็จะคูณด้วยตัวเน้นความสำคัญ ดังตัวอย่าง

ตารางที่ 5.1 ตัวอย่างการประเมินคุณความดีของเจ้าหน้าที่โดยการให้เกรด¹

คุณลักษณะที่สำคัญ	เกรด	คะแนน	ตัวเน้นความสำคัญ	คะแนนรวม
การตรงต่อเวลา	A	4	4	16
การทำงานมานาน	A	4	2	8
ทำงานไวกี้	B	3	4	12
ความขยัน	C	2	3	6
ความร่วมมือ	B	3	1	3
การปรับตัวง่าย	D	1	1	1
			รวม	46

3. จัดให้มีการฝึกอบรมหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนกและหัวหน้าหมวด ให้มีทักษะ ความชำนาญ และความรู้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ในปัจจุบันองค์การ ค้าฯ จะจัดให้มีการฝึกอบรมหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ ก็ตาม แต่จากการสอบถามจากเจ้าหน้าที่

¹พอพันธ์ วัชรจิตพันธ์, การบริหารงานผลิตและบริการ (กรุงเทพมหานคร, สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2522) หน้า 231

ขององค์การค่าา ปรากฏว่ามีเจ้าหน้าที่จำนวนไม่น้อยที่ให้ความเห็นว่า หัวหน้างานชาคนุขยสัมพันธ์ ไม่มีความสามารถในการรูจใจ ฉะนั้น จึงควรที่จะทำการฝึกอบรมหัวหน้าระดับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ ทักษะ และความชำนาญในการบริหารงานอย่างแท้จริง

6. การจักสายงานการผลิตไม่เหมาะสม ทำให้ต้องใช้เวลาในการผลิตมาก ปัจจุบัน การจักสายงานทางฝ่ายผลิตไม่ได้จักสายงานให้ส่วนงานที่ทำหน้าที่ทางด้านการพิมพ์ อันได้แก่ ส่วนโรงพิมพ์ 1 ส่วนโรงพิมพ์ 2 และส่วนโรงพิมพ์ 3 มีหน่วยงานครบตามวงจรการพิมพ์ คือ การเรียงพิมพ์ ตรวจสอบ ทําอาร์ตเว็ค ฉ่าย แยกสี วางหน้า ทําแม่พิมพ์ พิมพ์ ทับ เก็บเล่ม ปักปก และตัดเล่ม ทำให้ต้องโอนงานจากส่วนหนึ่งไปอีกส่วนงานหนึ่ง และการติดตามงานในแต่ละงานที่รับพิมพ์ไม่สัมพันธ์กันเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ ควรจะมีการจักสายงานของฝ่ายผลิตใหม่ โดยให้ส่วนงานที่คองทำหน้าที่ทางด้านการพิมพ์ อันได้แก่ส่วนโรงพิมพ์ 1 ส่วนโรงพิมพ์ 2 และส่วนโรงพิมพ์ 3 มีหน่วยงานครบตามวงจรการพิมพ์ อันได้แก่ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจักทํากราฟฟิคอาร์ต คือ การเรียงพิมพ์ ตรวจสอบ ทําอาร์ตเว็ค ฉ่าย แยกสี หน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการจักพิมพ์ คือ การวางหน้า ทําแม่พิมพ์ และพิมพ์ หน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการจักทําเล่ม คือ การเย็บ เก็บเล่ม ปักปก ตัดเล่ม บรรจุกล่องหรือหีบห่อ โดยให้แต่ละส่วนทำหน้าที่เหมือนโรงพิมพ์ 1 โรง มีหน่วยงานครบตามขบวนการพิมพ์ และแต่ละหน่วยงานจะต้องมีกำลังการผลิตสมมูลย์กันในส่วนเอง สำหรับส่วนวางแผนและควบคุมงานพิมพ์ จะต้องทำหน้าที่ในการวางแผนและควบคุมการผลิต ซึ่งจะควบคุมการทำงานของส่วนโรงพิมพ์ทั้ง 3 ส่วน รวมทั้งการรับงาน การคิดราคา และทางด้านเทคนิคการพิมพ์ คือ การให้บริการทางด้านวิชาการด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การติดตามงานในแต่ละส่วนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะหัวหน้าส่วนมีอำนาจในการควบคุมการทำงานทุกขั้นตอนการผลิต นอกจากนี้แล้ว การจักสายงานตามวิธีการนี้ยังมีความปลอดภัยในเรื่องหากเกิดเพลิงไหม้ การนํักหยุดงานของคนงาน เพราะแม้ว่าส่วนการพิมพ์ส่วนหนึ่งส่วนใดไม่สามารถพิมพ์งานได้ ก็ยังมีส่วนการพิมพ์อื่น ๆ สามารถทำงานทดแทนได้ ดังนั้นจึงควรที่จะย้ายแผนกคั่นฉบับ และแผนกเตรียมการผลิตในส่วนวางแผนและควบคุมการพิมพ์ไปไว้

ส่วนโรงพิมพ์ 1 ส่วนโรงพิมพ์ 2 และส่วนโรงพิมพ์ 3 โดยจะต้องพยายามให้กำลังการผลิต
ในแต่ละขั้นตอนการพิมพ์ของแต่ละส่วนสมดุลกัน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาการคลัง

1. การส่งเสริมการจำหน่ายและร้านจำหน่ายสินค้าขององค์การการค้า มีน้อยการส่งเสริมการจำหน่ายขององค์การการค้า ที่ทำอยู่ในขณะนี้ส่วนใหญ่จะไปออกร้านตามงานแสดงนิทรรศการต่าง ๆ ซึ่งยังมีแนวโน้มน้อยเกินไป และจำนวนร้านสาขา ร้านค้าส่ง และร้านค้าช่วงขององค์การการค้า มีน้อยเกินไป ร้านสาขาขององค์การการค้า ในปัจจุบันมี ร้านศึกษากิจการร้านค้าเป็น ร้านศึกษากิจการร้านพิช ร้านศึกษากิจการลาคพร้าว ร้านลูกเสือหน้าสนามกีฬาแห่งชาติปทุมวัน ร้านคาราโอเกะ เอกมัย ส่วนร้านค้าช่วงในกรุงเทพฯ มี ร้านสมใจ ถนนศรีเพชร ร้านอุดมสาสน์ ถนนพระสุเมรุ ร้านธนบุรีศึกษา วงเวียนใหญ่ จะเห็นได้ว่า ร้านสาขาและร้านค้าส่งขององค์การการค้า ยังไม่สามารถครอบคลุมพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานครได้เพียงพอ ส่วนร้านค้าส่งมีจำนวน 203 ร้าน ในเขตพื้นที่ 67 จังหวัด ซึ่งนับว่ามีจำนวนมากพอ แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกจังหวัด

ข้อเสนอแนะ ในเรื่องการส่งเสริมการจำหน่ายและการขยายช่องทางการจำหน่ายขององค์การการค้า ควรที่จะทำควบคู่กันไป ทั้งนี้เพราะเมื่อมีการเพิ่มการส่งเสริมการจำหน่ายแล้ว ก็ควรมีช่องทางการจำหน่ายหนาแน่นพอที่จะครอบคลุมตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์การการค้า ส่วนใหญ่คือ นักเรียน นิสิต นักศึกษา ครู อาจารย์ การส่งเสริมการจำหน่ายที่จะเข้าถึงกลุ่มเหล่านี้ได้ง่ายคือ การจัดนิทรรศการตามโรงเรียนและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายทราบเกี่ยวกับสินค้าขององค์การการค้า และสถานที่จำหน่ายสินค้าขององค์การการค้า จุดที่ควรเน้นในการส่งเสริมการจำหน่ายคือ สินค้าขององค์การการค้า เป็นสินค้าที่มีคุณภาพดี แต่ราคาต่ำ ถ้าหากสามารถสร้างภาพพจน์สินค้าขององค์การการค้า ให้ติดอยู่ในความทรงจำของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายดังกล่าวได้ ก็จะมีผลต่อการจำหน่ายสินค้าขององค์การการค้า ในระยะยาว เพราะกลุ่มลูกค้านี้เมื่อจบการศึกษาออกไปประกอบอาชีพ ก็จะมีอิทธิพลผลักดันให้หน่วยงานธุรกิจที่กลุ่มลูกค้าเหล่านี้ทำงานด้วย ให้ซื้อสินค้าขององค์การการค้า และเมื่อมีครอบครัวก็จะมีอิทธิพลชักจูงให้คนในครอบครัวซื้อสินค้าขององค์การการค้า สำหรับร้านสาขาในกรุงเทพมหานคร องค์การการค้า ควรจะเพิ่มสาขาในกรุงเทพฯ ให้มากขึ้น ให้กระจายครอบคลุมทั่วทั้งกรุงเทพฯ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในการหาซื้อสินค้าขององค์การการค้า หรือองค์การการค้า อาจจะไปเปิดร้านจำหน่ายเกี่ยวกับการศึกษาเล็ก ๆ ไว้ตามโรงเรียน

และสถานศึกษาต่าง ๆ เพื่อให้นักเรียน นิสิต นักศึกษา ตลอดจนครู อาจารย์ เกิดความคุ้นเคย ในการซื้อสินค้าจากร้านขององค์การค้ำา หรือจะร่วมกับสถานศึกษาต่าง ๆ เปิดร้านสหกรณ์ ของสถานบันขึ้น เพื่อจำหน่ายอุปกรณ์การเรียนการสอน

2. พื้นที่ในการจัดจำหน่ายสินค้าค้ำแคบ ปัญหานี้มีสาเหตุเนื่องมาจากองค์การค้ำามีชนิดของสินค้าที่จัดจำหน่ายมากมาย เช่น แบบเรียน แบบพิมพ์ เครื่องเขียน อุปกรณ์วิทยาศาสตร์ กระดาษ เครื่องดนตรี เทป เครื่องกีฬา ของเล่นเด็ก เครื่องแบบ เสื้อผ้าสำเร็จรูป ผ้า รองเท้า ฯลฯ แต่พื้นที่ในการจัดจำหน่ายสินค้าของหน่วยขายขององค์การค้ำา ทุกแห่งมีเนื้อที่ จำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านศึกษภัณฑ์ราชค้ำาเนิน เพราะได้ขยายจนเกือบเต็มพื้นที่แล้ว

ข้อเสนอแนะ การขยายพื้นที่การจัดจำหน่ายสินค้า อาจจะทำได้โดยการหาทำเล ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ขององค์การค้ำา ใหม่ แล้วโยกย้ายเจ้าหน้าที่บางส่วนไปก็สามารถเพิ่ม พื้นที่การจัดจำหน่ายสินค้าได้อีกมาก หรืออาจจะทำสัญญาเช่าที่ดินของธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำกัด ที่อยู่ติดกับองค์การค้ำา ซึ่งจะทำการย้ายออกไปในอีก 2-3 ปีข้างหน้า ทั้งนี้เพื่อเป็นการ เพิ่มพื้นที่การขายและการทำงานให้มีมากขึ้น และเพิ่มพื้นที่จ่อครนให้กับลูกค้าด้วย



ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาการนัดซื้อและการเงิน

1. ค่าใช้จ่ายสูงสามารถที่จะลดให้ต่ำกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้อีกมาก เนื่องจากองค์การการค้า เป็นหน่วยงานใหญ่ การควบคุมเรื่องค่าใช้จ่ายจึงทำได้ลำบาก ประกอบกับองค์การการค้า ไม่มีการตั้งงบประมาณรายจ่ายของแต่ละฝ่าย ส่วน แผนก เพื่อควบคุมการใช้จ่ายแต่ละหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ ในการควบคุมเรื่องค่าใช้จ่าย สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การทำให้เจ้าหน้าที่ขององค์การการค้า เกิดความรู้สึกว่า องค์การการค้า เป็นของพวกเขา ถ้าองค์การการค้า ประสบความสำเร็จ เขาก็จะประสบความสำเร็จด้วย ดังนั้น สิ่งที่ต้องทำคือการเพาะความรู้สึกเป็นเจ้าของ เข้าไปในตัวเจ้าหน้าที่แต่ละคน ทั้งในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า การขาย ต้นทุน และคุณภาพของสินค้า การให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การการค้า แก่เจ้าหน้าที่ ดังเช่นที่องค์การการค้า ทำอยู่คือ การออกวารสาร "อินทนิล" ก็เป็นการทำให้เจ้าหน้าที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การการค้า เพราะเจ้าหน้าที่จะรู้ความเป็นไปต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น วิธีการอีกอันหนึ่งที่ควรนำมาใช้คือ การบริหารโดยใช้เป้าหมาย วิธีการนี้ เป็นวิธีที่ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการบริหาร และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การการค้า

การนำการบริหารโดยใช้เป้าหมาย มาใช้สามารถทำได้โดยการให้หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนกและหัวหน้าหมวด กำหนดวัตถุประสงค์ในหน่วยงานของตนขึ้น โดยมีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องดำเนินการ หัวหน้าฝ่ายจะต้องกำหนดเป้าหมายสำหรับฝ่ายของตนขึ้นมา โดยกำหนดร่วมกับหัวหน้าส่วน หัวหน้าส่วนกำหนดเป้าหมายส่วนของตนเอง ร่วมกับหัวหน้าแผนก หัวหน้าแผนกกำหนดเป้าหมายแผนกของตนเองร่วมกับหัวหน้าหมวด หัวหน้าหมวดกำหนดเป้าหมายของหมวดร่วมกับเจ้าหน้าที่ในหมวด โดยเป้าหมายในแต่ละหน่วยงานต้องสอดคล้องกัน และจะต้องกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ที่อยู่ใต้งานรับผิดชอบแต่ละคน ในลักษณะของผลงานที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ แล้วใช้มาตรฐานที่แต่ละคนร่วมกันกำหนดขึ้นมาเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริง โดยจะต้องมีระยะกำหนดการวัดผลที่แน่นอน

การกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานจะต้องมีลักษณะชัดเจน รัดกุม และเป็นที่
 เจ้าใจของเจ้าหน้าที่ ต้องกำหนดโดยคำนึงถึงขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน
 เป้าหมายจะต้องเป็นเป้าหมายที่น่าสนใจ จูงใจและท้าทาย และต้องสามารถวัดผลได้
 เช่น หัวหน้าฝ่ายผลิตกำหนดเป้าหมายในฝ่ายของตนร่วมกับหัวหน้าส่วนว่า จะลดค่าใช้จ่ายใน
 การผลิตให้น้อยลง 5 % ในปีนี้ หัวหน้าส่วนต่าง ๆ จะต้องนำเป้าหมายที่กำหนดไว้ไปเป็น
 บรรทัดฐานในการกำหนดเป้าหมายของส่วนตนร่วมกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ เช่น ส่วนโรงพิมพ์ 1
 ตั้งเป้าหมายของตนว่า จะลดเวลาการทำงานล่วงเวลาในส่วนของตนให้ลดลง 3 % ภายใน
 3 เดือน หัวหน้าแผนกนำเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันนี้เป็นบรรทัดฐาน ในการกำหนดเป้าหมาย
 ของแผนกของตนร่วมกับหัวหน้าหมวดต่าง ๆ เช่น จะลดเวลารอเครื่องของแต่ละแท่นพิมพ์ไม่
 ให้เกิน 1 ชั่วโมง เป็นต้น

เมื่อถึงเวลาที่กำหนดไว้ หัวหน้าหน่วยและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วย จะต้องทำการ
 ประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันว่า ทำได้ความเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีข้อผิดพลาดที่จุดใด
 บ้าง และหลังจากนั้นจะกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานสำหรับระยะเวลาต่อไปด้วย

อีกแนวทางหนึ่งที่จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้ก็คือ การกำหนดงบประมาณ
 ประจำปีขึ้นมา เพราะปัจจุบันองค์การค้า ยังไม่มีการนำงบประมาณมาใช้ในการบริหารงาน
 งบประมาณเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการควบคุมของฝ่ายบริหาร โดยใช้เปรียบเทียบผล
 การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละหน่วย แผนก ส่วนและฝ่าย กับงบประมาณที่กำหนดไว้
 เครื่องมือดังกล่าวจะช่วยให้ฝ่ายบริหารทราบถึงปัญหา และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้

ในการนำงบประมาณมาใช้ สิ่งหนึ่งที่ต้องทำคือ การอธิบายให้หัวหน้าหน่วย แผนก
 ส่วน และฝ่ายเข้าใจว่า ตัวเลขงบประมาณและค่าใช้จ่ายที่ส่งไปให้พวกเขา ไม่ใช่สิ่งที่จะคอย
 จับผิดหรือผูกมัดพวกเขา งบประมาณคือตัวเลขที่จะคอยช่วยเหลือ เพราะตัวเลขที่พวกเขาได้
 รับคือ ตัวเลขค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ ทำให้เขาสามารถมองเห็นสภาพการณ์
 ในด้านค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะแต่ละเดือนยังมียอดเปรียบเทียบไปถึงเดือนก่อน ๆ ที่ผ่านมา
 พวกเขาสามารถมองเห็นได้ว่า มีค่าใช้จ่ายส่วนใดบ้างที่มากเกินไป ผิดสังเกต หรือมีแนวโน้มจะสูงขึ้น
 เรื่อย ๆ เพื่อจะได้หาทางลดค่าใช้จ่ายส่วนที่ผิดปกตินั้นได้

งบประมาณควรจะกำหนดขึ้นมาอย่างมีเหตุผล กำหนดโดยให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วม อาศัยข้อมูลหรือความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วนของงบประมาณนั้น เพราะถ้าเป็นส่วนหนึ่งของความคิดเห็นของเขา เขาจะยอมรับและพยายามรักษาค่าใช้จ่ายไม่ให้เกิน งบประมาณที่เขามีส่วนร่วมกำหนดขึ้น

2. ฝ่ายบัญชีต้องทำงานล่วงเวลาเป็นประจำ สาเหตุสำคัญที่ทำให้ฝ่ายบัญชีต้องทำงานล่วงเวลาคือ ระบบการทำงานที่ซับซ้อนกัน และขั้นตอนการทำงานวุ่นวาย ทั้งนี้เป็นเพราะปริมาณงานของฝ่ายบัญชีเพิ่มมากขึ้น และไม่ไต่บทวนขอบเขตและขั้นตอนการทำงานของแต่ละหน่วยงานเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ ควรจะมีการทบทวนงานของแต่ละบุคคลที่ทำ เพื่อดูว่างานใดบ้างที่มีการทำงานซ้ำซ้อน ซึ่งทำได้โดยการให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนเขียนรายละเอียดงานของตนที่ทำอยู่ แล้วนำมาพิจารณาว่างานใดบ้างที่ทำซ้ำซ้อนกันอยู่ จักหมวกหมู่และประเภทของงานแต่ละคนใหม่

อีกวิธีการหนึ่ง คือ การจัดผังโต๊ะทำงานของฝ่ายบัญชีใหม่ ทั้งนี้ เพื่อให้

1. การเคลื่อนย้ายเอกสารและคนให้น้อยที่สุด เพื่อให้เสียเวลาน้อยที่สุด จึงควรลดระยะทางในการเคลื่อนย้ายเอกสารและคนให้น้อยลง
2. เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว โดยจัดลำดับงานต่าง ๆ ให้ต่อเนื่องกันไปตามขั้นตอนการลงบัญชี
3. เพื่อให้การใช้กำลังคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูง เพราะการที่ต้องเคลื่อนย้ายคนและเอกสารมากทำให้เวลาสูญเสียไปกับการเดินทาง¹

การจัดผังโต๊ะการทำงานนี้ ควรจัดเป็นหมวกหมู่ตามขั้นตอนการลงบัญชี (Process Layout) คือ หมวกหมู่ลงบัญชีรายวัน หมวกหมู่ลงบัญชีแยกประเภท หมวกหมู่ลงบัญชีแยกประเภทย่อย หมวกหมู่ลงบัญชีด้วยเครื่องจักร ซึ่งจะสามารถช่วยลดความสับสนในหน่วยงานลงได้

¹พอพันธ์ วัชจิตพันธ์, การบริหารงานผลิตและบริการ (กรุงเทพมหานคร, สำนักพิมพ์ไอเคียนส์โตร์, 2522) หน้า 118-123

ปัญหา คำนวณบุคคลากร

1. การฝึกอบรมที่เจ้าหน้าที่ขององค์การค่าา ใ้รับไม่ค่อยมีประโยชน์ เพราะไม่ตรงกับงานที่แต่ละคนปฏิบัติอยู่ ส่วนใหญ่การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์การค่าา จะอบรมโดยการส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอก ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะจัดการฝึกอบรมเองก็เมื่อการฝึกอบรมภายนอกไม่มี หรือไม่ตรงกับความต้องการที่จะฝึกอบรมเจ้าหน้าที่นั้น ๆ เช่น การอบรมปฐมนิเทศน์ จากแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่จะให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมที่เจ้าหน้าที่แต่ละท่านใ้รับไม่ค่อยมีประโยชน์

ข้อเสนอแนะ ในการดำเนินการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์การค่าา แต่ละครั้งควรจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีระเบียบแบบแผน มีกระบวนการ การวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นการกำหนดขั้นตอนนี้ไปของการฝึกอบรมด้วย หากไม่ทำการวิเคราะห์ให้ถี่ถ้วน การฝึกอบรมที่นำไปก็จะได้ผลไม่คุ้มค่างับค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปในการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง

การวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ขององค์การค่าา จะต้องเริ่มจากการพิจารณาหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในแต่ละหมวด แผนก ส่วน ฝ่าย ว่ามีหน้าที่ และความรับผิดชอบอะไรบ้าง และนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือผลงานขององค์การค่าา ต้องการ เจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานก็ไม่ต้องทำการฝึกอบรม ส่วนเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานก็ต้องวิเคราะห์ว่า มีสาเหตุเนื่องมาจากอะไร ถ้าเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ขาดทักษะ หรือมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ก็แสดงว่ามีความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่นั้น แต่ถ้าสาเหตุที่ทำให้ผลการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานนั้นเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ขาดเครื่องมือเครื่องใช้ หรือเครื่องมือเครื่องใช้ชำรุด ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม สภาพบรรยากาศของหน่วยงานไม่ก็ักควรทำการแก้ไขที่สิ่งเหล่านี้ ไม่ใช่ใช้วิธีการฝึกอบรม

โดยทั่วไปแล้ว ความจำเป็นในการฝึกอบรมสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความจำเป็นประเภทชักข้อ ความจำเป็นนี้จะปรากฏออกมาในลักษณะเป็นข้อชักข้อในการบริหารงาน และก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน เช่น การนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในฝ่ายบัญชี แต่เจ้าหน้าที่ในฝ่ายบัญชียังไม่มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องคอมพิวเตอร์เลย หรือการที่หัวหน้าหมวด แผนก ส่วน หรือฝ่ายขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารเบื้องต้น แสดงว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม เพราะเจ้าหน้าที่ขาดทักษะ หรือความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

2. ความจำเป็นประเภทป้องกัน เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่จะปรากฏในอนาคต เป็นปัญหาที่มีเครื่องชี้หรือสื่อว่า จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคต ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันมิให้ปัญหานั้นเกิดขึ้น จึงต้องทำการฝึกอบรมเสียก่อนในปัจจุบัน เช่น เจ้าหน้าที่ธุรกรรมขององค์การค่าฯ จะไต่เลื่อนเป็นหัวหน้าหมวดในอีก 3 เดือนข้างหน้า ปัญหาที่จะต้องเกิดคือการปกครองและบริหารบังคับบัญชาคนอย่างแน่นอน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานแก่บุคคลนั้นเสียก่อนในปัจจุบัน

3. ความจำเป็นประเภทพัฒนา เพื่อเป็นการปรับระดับความสามารถของเจ้าหน้าที่ขององค์การค่าฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น โครงการอบรมภาษาอังกฤษ การบรรยายพิเศษในหัวข้อที่น่าสนใจแก่พนักงาน¹

¹ บคา เดือนช่อง, สุรียา กุลปิตยาภรณ์, การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
(เอกสารประกอบการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมรุ่น 53, 2528)

ปัญหาบ้านอื่น ๆ

1. การประสานงานภายในขององค์กรค้า มีปัญหาเพราะ เจ้าหน้าที่ในแต่ละฝ่ายขาดความเข้าใจ และความร่วมมือกัน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และขั้นตอนในการทำงานมาก ทำให้งานต้องล่าช้า

ข้อเสนอแนะ ในการแก้ปัญหาในเรื่องการประสานงานสามารถกระทำได้ดังนี้ คือ

1. จัดการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ โดยพัฒนาหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายให้มีความเข้าใจซาบซึ้งและรอบรู้เกี่ยวกับงานของตน ให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของงานต่าง ๆ ที่แต่ละคนปฏิบัติอยู่ ให้มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีกำลังใจและรักงาน
2. จัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละฝ่ายเกิดความสนิทสนมกัน อันจะเป็นผลให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือในเรื่องการงานระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้การประสานงานดีขึ้น
3. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะ หน่วยงานขององค์กรค้า อยู่กระจัดกระจายห่างไกลกัน ฉะนั้น เมื่อมีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพแล้ว จะช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจกัน และความล่าช้าได้ เมื่อเกิดปัญหาที่สามารถติดต่อสอบถามให้เข้าใจได้ทันที จึงควรมีโทรศัพท์ติดต่อระหว่างหน่วยงานให้มากเพียงพอ ตลอดจนสร้างข่ายงานการติดต่อสื่อสารอื่นให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การส่งจดหมายภายในระหว่าง ฝ่าย ส่วน แผนก
4. ใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ การติดต่องานระหว่างหมวด แผนก หรือฝ่าย บางครั้งก็ควรติดต่อแบบไม่เป็นทางการ เช่น การขอยืม การไหว้วานกันให้ช่วยทำงานให้ เพราะการติดต่อที่เป็นแบบแผนเกินไป บางครั้งก็อาจทำให้งานล่าช้าเกิดผลเสียได้
5. จัดให้มีการประชุมร่วมกัน จัดให้ฝ่าย ส่วน หรือแผนกที่ค่อนข้างงานเกี่ยวข้องกันประชุมหารือกัน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างแผนก หาข้อสรุปและกำหนดเป็นระเบียบให้แต่ละหน่วยงานถือปฏิบัติ เพื่อให้งานของแต่ละหน่วยงานประสานกัน

2. สถานที่ทำงานคับแคบ อุดอู๋ ไม่น่าทำงาน ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากองค์การ
 ค้า มีที่ทางจำกัด วิทยาลัยศึกษานิตยาราชดำเนินก็ถูกอนุรักษ์โดยกรุงเทพมหานคร การจะขยาย
 หรือก่อสร้างเพิ่มเติมจึงทำได้ลำบาก การที่สถานที่ทำงานคับแคบ อุดอู๋ ย่อมจะมีผลกระทบบถึง
 ชขวัญและกำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ประสิทธิภาพการทำงานก็จะลดลง

ข้อเสนอแนะ องค์การการค้า ควรจะหาสถานที่สร้างสำนักงานขึ้นใหม่ให้ใหญ่และทันสมัย
 แล้วย้ายเจ้าหน้าที่ศึกษานิตยาราชดำเนินออกไป เพราะสภาพของวิทยาลัยศึกษานิตยาราชดำเนิน
 ไม่เหมาะที่จะใช้เป็นสำนักงาน เพราะสถานที่คับแคบ มีเสียงรบกวนมาก ทั้งนี้เพื่อให้สภาพ
 แวดล้อมในการทำงานของเจ้าหน้าที่องค์การการค้า ดีขึ้น เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการ
 ทำงาน ส่วนวิทยาลัยศึกษานิตยาราชดำเนินก็เป็นเพียงสาขาขายสินค้าขององค์การการค้า เช่นเดียวกับ
 สาขาอื่น ๆ ซึ่งองค์การการค้าก็อยู่ในฐานะที่จะสร้างสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ได้ เพราะมีทุน
 รอนมากพอ นอกจากนี้แล้ว การสร้างสำนักงานให้ใหญ่และทันสมัย ยังเป็นการเพิ่มความภาค
 ภูมิใจให้กับเจ้าหน้าที่ขององค์การการค้า ทุกคนอีกด้วย

จากการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การการค้า
 พอจะสรุปได้ว่า

1. ความไม่แน่นอนของจำนวนหนังสือที่กรมวิชาการกำหนดให้พิมพ์เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาทางด้านการวางแผนการพิมพ์ ซึ่งเกิดขึ้นในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขหลักสูตรของแต่ละชั้นเสมอ ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สาเหตุใหญ่ที่ทำให้เกิดปัญหาทางด้านการวางแผนการพิมพ์ คือ การแทรกงานพิมพ์หรือการรื้อคิวการพิมพ์
2. ความล่าช้าในการตรวจแก้ไขต้นฉบับ เป็นสาเหตุที่สำคัญอันหนึ่งที่ทำให้หนังสือที่พิมพ์ออกวางตลาดล่าช้ากว่าของคู่แข่ง ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยังมีสาเหตุมาจากผู้เขียนส่งต้นฉบับมาล่าช้า และการเขียนต้นฉบับไม่สมบูรณ์ ทำให้ต้องทำการตรวจแก้ไขจากปรุฟหลายครั้ง
3. การทำงานล่วงเวลาของฝ่ายบัญชี มีสาเหตุเนื่องมาจากความซ้ำซ้อนของงานและขั้นตอนการทำงานมีมาก มีใช้เนื่องมาจากมีปริมาณคนน้อยกว่าปริมาณงาน จึงไม่ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้