



กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
ของอุตสาหกรรมปลากระป๋อง กรณีศึกษาบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด*
The Strategy of Occupational Health and Safety Management
in the Canned Fish Industry : The Case Study of Royal Foods Co., Ltd.*

จรินทร์ เจริญศรีวัฒนกุล**
Jarin Charoensriwattanakul**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของอุตสาหกรรมปลากระป๋อง บริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบหน้าต่อหน้า (Face-to-Face) โดยใช้แบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง สัมภาษณ์ตัวแทนของบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างาน และคนงานทั้งเพศชายและเพศหญิงที่มีอายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีอายุงานไม่น้อยกว่า 5 ปี และสามารถสื่อสารด้วยภาษาไทย จำนวนรวมทั้งสิ้น 84 คน

ผลการศึกษาพบว่า บริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด ได้ให้ความสำคัญต่อระบบการบริหารจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปฏิบัติตามบทบัญญัติทางกฎหมาย แต่เนื่องด้วยสภาพโรงงานเก่าและพื้นที่จำกัด จึงไม่สามารถขยายอาณาบริเวณโรงงานได้ในขณะเดียวกัน การส่งออกปลากระป๋องไปยังต่างประเทศประสบปัญหาการกีดกันทางการค้า อีกทั้งบทบัญญัติทางกฎหมายของประเทศไทยอาจส่งผลให้เกิดการขาดแคลนพลาสติกและแรงงาน แต่ผู้บริโภคมีความภักดีในตราสินค้า (Brand Royalty) ซึ่งถ้าหากบริษัทได้ทำการวิจัยพัฒนาเพื่อผลิตเนื้อปลากระป๋องประเภทอื่นหรือเนื้อสัตว์ประเภทอื่นบรรจุกระป๋อง และพัฒนาบรรจุภัณฑ์แล้ว จะทำให้มีแหล่งรายได้เพิ่มขึ้นเพื่อนำไปปรับปรุงระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้เพื่อลดมลพิษจากขบวนการผลิต และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต นอกจากนี้ พนักงานในฝ่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการบางด้าน โดยเฉพาะด้านการจัดท่าบประมาณ จึงควรจัดหลักสูตรอบรมความรู้ดังกล่าว รวมทั้งปรับปรุงวิธีการ จัดซื้ออุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งาน ตลอดจนประสานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อติดลูกกระนวดบนถนนซอย และติดตั้งสัญญาณไฟจราจรบริเวณปากทางเข้าโรงงาน เพื่อเพิ่มความปลอดภัยแก่คนงานและชุมชนในการเดินทาง ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด จึงสมควรดำเนินการใน 6 ประเด็น ดังนี้

* บทความนี้เรียบเรียงจากงานวิจัย ซึ่งได้รับเงินอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณรายจ่ายจากรายได้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประจำปีงบประมาณ 2560

* This paper is written from a research project funded by Ramkhamhaeng University (fiscal year 2017).

** รองศาสตราจารย์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2006 ถนนรามคำแหง เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240.

** Associate Professor, Department of Industrial Economics, Faculty of Economics, Ramkhamhaeng University, 2006 Ramkhamhaeng Road, Hua Mark, Bangkok, 10240.



- กลยุทธ์ที่ 1 การปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงงาน
- กลยุทธ์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- กลยุทธ์ที่ 3 การปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ
- กลยุทธ์ที่ 4 การปรับปรุงรูปแบบการโฆษณาและช่องทางการจัดจำหน่าย
- กลยุทธ์ที่ 5 การจัดหาแหล่งวัตถุดิบใหม่
- กลยุทธ์ที่ 6 การประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอก

คำสำคัญ : ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน



Abstract

This research aimed to study the strategy of occupational health and safety management in canned fish industry in the case study of Royal Foods Co., Ltd. The qualitative method by using a face-to-face in-depth interview with the semi-structure questionnaire was the main technique. Eighty four personnel, consisting of administrators, supervisors, and office workers who worked in this factory for more than 1 year, were questioned. All of them were more than 20 years of age.

The result showed that the Royal Foods Co., Ltd. had realized the importance of the management in safety, occupational health and environment, as well as the compliance of related regulations. Due to the dated physical condition and limited space of the factory, the company was not able to expand its working area. Meanwhile, the exporting of canned fish was facing some trouble regarding trade barriers. Moreover, Thai regulations might cause a shortage of the raw material of fresh fishes and production labors. Fortunately, its customers were strong on the brand royalty of this company. Should the company have conducted R&D for canned products from other fish or meat and their packaging, the revenue would be increased and the company would be able to improve its occupational health and safety management, as well as to bring in up-to-date production technology in order to reduce pollution from production process and to increase production efficiency. Moreover, staffs in the safety, occupational health and environment department were short of some management skills. The company should have arranged training course according to their needed working skills. To provide safety for workers and community, the company should also have worked with its local administration to install speed bumps on side streets, and traffic lights on the main street at the factory entrance. Therefore, the company should precede with occupational health and safety management, as well as 6 others management strategies as the following:

- Strategy 1: The plant efficiency improvement.
- Strategy 2: The product research and development.
- Strategy 3: The management efficiency improvement.
- Strategy 4: The improvement of advertising pattern and distribution channels.
- Strategy 5: The new raw materials supplies.
- Strategy 6: The collaboration with external organizations.

Keywords : safety, occupational health and environment



ความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมพลาสติกป้องกันและปลาแปรรูปของประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกสูง ในปีพ.ศ. 2554 มีมูลค่าการส่งออก 2,937.91 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นเป็น 3,435.43 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี พ.ศ. 2554 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 16.94 ในปี พ.ศ. 2555 หลังจากนั้นมูลค่าการส่งออกได้ลดลงตามลำดับเหลือ 3,388.47 3,060.08 2,658.40 และ 2,565.61 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี พ.ศ. 2556 – 2559 ตามลำดับ หรือลดลงเฉลี่ยร้อยละ 6.91 ต่อปี โดยมีตลาดหลักได้แก่ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย ซึ่งมีมูลค่าการส่งออกในช่วงปีดังกล่าวเฉลี่ยร้อยละ 45.27 ของมูลค่าการส่งออกพลาสติกป้องกันและปลาแปรรูปทั้งหมด ซึ่งล้วนเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญต่อระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Safety, Occupational Health and Environment:SHE) อย่างมาก

บริษัท รอยแอลฟูดส์ จำกัด ผู้ผลิตพลาสติกป้องกัน “สามแม่ครัว” เป็นอุตสาหกรรมผลิตพลาสติกป้องกันรายใหญ่ มีการจ้างงานในโรงงานรวมทั้งสิ้น 731 คน เป็นคนงานในฝ่ายผลิตจำนวน 522 คน ซึ่งประกอบด้วย 8 แผนก ได้แก่ แผนกตัดปลา แผนกบรรจุปลา แผนกคุมเครื่อง แผนกเตรียมเครื่องปรุง แผนกบรรจุภัณฑ์ แผนกฆ่าเชื้อ แผนกแพ็คกิ้ง และแผนกประสานงาน (ข้อมูลจากบริษัท รอยแอลฟูดส์ จำกัด ณ ปี พ.ศ. 2559) ซึ่งนอกจากอาจประสบอันตรายจากการทำงานแล้ว ยังได้รับมลพิษทางด้านเสียงที่เกิดจากเสียงกระทบจากการลำเลียงกระป๋อง การทำงานของเครื่องจักร และพัดลมขนาดใหญ่ที่ติดตั้งเพื่อระบายความร้อนภายในโรงงาน เกิดเสียงดังประมาณ 84.5 เดซิเบลเอ ซึ่งทางโรงงานกำหนดให้คนงานต้องสวมใส่ปลั๊กเสียบหู (Ear Plug) เพื่อลดระดับความดังของเสียงที่ได้รับเหลือประมาณ 25 เดซิเบลเอ แต่คนงานในแผนกตัดปลาและแผนกบรรจุปลาที่ลักษณะการทำงานต้องยืนตลอดทั้งวัน จะทำให้เกิดความเครียดของกล้ามเนื้อและความเมื่อยล้า อันส่งผลกระทบต่อสุขภาพของคนงาน อย่างไรก็ตามแม้ว่าทางโรงงานได้จัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล (Personal Protective Equipment) และกำหนดมาตรการป้องกันอันตรายให้คนงานต้องปฏิบัติตาม แต่ถ้าหากคนงานไม่ตระหนักถึงความปลอดภัยและรับรู้ถึงสภาพการทำงานที่เป็นอันตรายแล้ว ก็มีโอกาสมิฉะนั้นอุบัติเหตุจากการทำงานได้เช่นกัน นอกจากนี้ระบบการบริหารจัดการด้าน อาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพยังมีความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ของความเป็นบริษัทภิบาล (Corporate Governance) อีกด้วย

ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของโรงงานผลิตพลาสติกป้องกัน บริษัท รอยแอลฟูดส์ จำกัด จะเป็นข้อมูลพื้นฐานและเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและมีสุขภาพที่ดีในการทำงาน ลดความสูญเสีย ลดภาระของครอบครัวและสังคมที่ต้องดูแลรักษา ซึ่งอาจต้องเฝ้าระวังเป็นระยะเวลานานหรือตลอดชีวิตของคนงานที่ประสบอุบัติเหตุ อีกทั้งยังเป็นการขจัดอุปสรรคที่ประเทศคู่ค้าที่มีข้อกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมใช้เป็นข้อกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ



วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของอุตสาหกรรมผลิตปลากระป๋อง

ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตของการศึกษากำหนดไว้ดังนี้

1. ศึกษากลยุทธ์เพื่อใช้บริหารจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของโรงงานผลิตปลากระป๋อง บริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด ภายใต้เครื่องหมายการค้าตรา “สามแม่ครัว” ตั้งอยู่ในอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร
2. เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการคัดเลือกตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ในบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งประกอบด้วยพนักงานระดับบริหาร หัวหน้างาน และคนงานที่สามารถสื่อสารด้วยภาษาไทยทั้งเพศชายและเพศหญิงที่มีอายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป และมีอายุงานมากกว่า 5 ปี
3. ช่วงระยะเวลาการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรของบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด คือระหว่างเดือนมีนาคม – พฤษภาคม พ.ศ. 2560

วิธีการศึกษา

การศึกษารั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)
2. การรวบรวมข้อมูลภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ด้วยการสัมภาษณ์ตัวแทนของบุคลากรทุกระดับของบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมเพื่อตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์
3. นำข้อมูลจากการตรวจสอบเอกสารและการรวบรวมภาคสนามทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของโรงงานผลิตปลากระป๋อง บริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด ประกอบด้วยพนักงานระดับบริหาร หัวหน้างาน และคนงานทั้งเพศชายและเพศหญิง จำนวน 731 คน ได้ทำการคัดเลือกตามสัดส่วนของประชากรเป็นตัวแทนจำนวนรวม 84 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

1. กลุ่มผู้บริหารและหัวหน้างาน มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 68 คน คัดเลือกเป็นตัวแทนร้อยละ 25 คิดเป็นจำนวนตัวแทน 17 คน จำแนกออกเป็นดังนี้
 - ผู้บริหารที่มีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของโรงงานโดยตรง จำนวน 3 คน ผู้แทนนายจ้างและคนงานในคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ฝ่ายละ 1 คน รวมจำนวน 5 คน



- ตัวแทนในกลุ่มผู้บริหารและหัวหน้างานอื่นอีกจำนวน 12 คน โดยเน้นหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. กลุ่มพนักงานและคนงาน มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 663 คน คัดเลือกเป็นตัวแทนร้อยละ 10 ของจำนวนคนงานในแต่ละฝ่ายงาน โดยกำหนดให้แต่ละฝ่ายงานมีตัวแทนอย่างน้อย 1 คน จะได้จำนวนตัวแทนจำแนกตามลักษณะของฝ่ายงานเป็นจำนวน 67 คน (ตาราง 1) โดยการขอความร่วมมือจากบริษัทในการจัดส่งพนักงานและคนงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปี มาให้สัมภาษณ์ เพื่อให้สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับด้าน SHE ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และสมบูรณ์

ตาราง 1

จำนวนตัวแทนในกลุ่มพนักงานและคนงานจำแนกตามฝ่ายงานของบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด

หน่วย : คน

ฝ่ายงาน	จำนวนพนักงานและคนงาน ^{1/}	จำนวนตัวแทน
ฝ่ายประกันคุณภาพ	31	3
ฝ่ายผลิต	522	52
ฝ่ายบัญชี/ตรวจสอบ	4	1
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	14	1
ฝ่ายวิจัยและพัฒนา	2	1
ฝ่ายคลังสินค้า	52	5
ฝ่ายจัดซื้อ	4	1
ฝ่ายวิศวกรรม	20	2
ฝ่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	14	1
รวม	663	67

ที่มา : ^{1/} บริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด (ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2559)

ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์เอกสาร

บริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 เพื่อว่าจ้างโรงงานผลิตอาหารกระป๋องทำการผลิตปลาแมคเคอเรลกระป๋องและปลาซาร์ดีนกระป๋องในซอสมะเขือเทศตรา “สามแม่ครัว” ต่อมาในปี พ.ศ. 2517 จึงได้ก่อตั้งโรงงานขึ้นเองที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ปัจจุบันมีพนักงานและคนงานจำนวนรวม 731 คน และเฉพาะคนงานในสายงานการผลิตมีจำนวน 522 คน เนื่องจากบริษัทมีจำนวนคนงานมากกว่า 100 คน จึงต้องดำเนินการตามกฎหมายกระทรวงแรงงานว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานในการบริหารและจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2549 โดยแต่งตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน (จป.) ระดับหัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน (จป.) ระดับวิชาชีพ เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน (จป.) ระดับบริหาร เพื่อทำหน้าที่ตามที่กฎกระทรวง



กำหนด รวมทั้งจัดทำข้อบังคับและคู่มือด้านความปลอดภัยในการทำงาน นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดให้มีห้องปฐมพยาบาล อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล การฝึกอบรมด้านความปลอดภัย ตลอดจนได้ดำเนินการกำจัดของเสีย สิ่งปฏิกูล และวัสดุที่ไม่ใช้แล้วตามประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม

ในระยะแรก ปลายทางของบริษัทยังได้ส่งออกผ่านบริษัทการค้า (Trading Company) ไปยังประเทศญี่ปุ่น เวียดนาม ทวีปยุโรป อาฟริกา อเมริกาเหนือ และอเมริกาใต้ และในช่วง 3 – 4 ปีที่ผ่านมา บริษัทได้ส่งออกเองไปยังประเทศอิสราเอล ออสเตรเลีย สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) สเปน ลาว กัมพูชา และเมียนมาร์ ซึ่งได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ในการนำเข้าของประเทศคู่ค้า และกฎระเบียบต่างๆ ที่รัฐบาลไทยประกาศใช้ นอกจากนี้ ยังได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานต่าง ๆ ได้แก่ ISO 9001 HACCP HALAL อย. และ Thailand Brand ตลอดจนได้รับคัดเลือกเป็น Most Powerful Brand Thailand จำนวน 3 ปี ได้แก่ ปี พ.ศ. 2514 ปี พ.ศ. 2515 และปี พ.ศ. 2516 และได้รับยกย่องเป็นปลายทางนำเข้าเชื่อถือเป็นอันดับ 1 จาก Thailand Most Admired Brand 2017

สำหรับสถิติผู้เกิดอุบัติเหตุหรืออันตรายเนื่องจากการทำงานระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559 พบว่า ในปี พ.ศ. 2555 มีจำนวน 29 คน ลดลงเหลือ 14 คนในปี พ.ศ. 2556 หรือลดลงร้อยละ 51.72 แต่กลับเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเป็น 15 18 และ 20 คนในปี พ.ศ. 2557 2558 และ 2559 ตามลำดับ ส่วนด้านจำนวนวันหยุดงานรวมได้ลดลงตามลำดับจาก 124 วันในปี พ.ศ. 2555 เหลือ 49 วันในปี พ.ศ. 2559 หรือลดลง 2.53 เท่า โดยอุบัติเหตุหรืออันตรายส่วนใหญ่ ได้แก่ มีดบาด ลื่นล้ม พาเลตบรรทุกปลากล่นทับ ฯลฯ

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

บริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด สร้างโรงงานผลิตปลายทางที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร เมื่อปี พ.ศ. 2517 ซึ่งเดิมเป็นท้องทุ่ง ปัจจุบันชุมชนได้ขยายตัวจนติดอาคารโรงงาน ทำให้ไม่สามารถขยายพื้นที่ของโรงงาน จึงต้องขยายโรงงานด้วยการปรับปรุงอาคารที่มีอยู่และขยายพื้นที่ในแนวสูง ซึ่งมีโครงการรื้อถอนอาคารเดิมขนาดชั้นเดียวแล้วก่อสร้างเป็นอาคารสูง 3 ชั้น

การบริหารจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด เริ่มตั้งแต่คัดเลือกคนงานเข้าทำงาน บริษัทจะตรวจสอบสมรรถภาพทางร่างกายของผู้ที่มาสมัครงาน และระหว่างที่ทำงานอยู่จะตรวจสุขภาพปีละ 1 ครั้ง โดยคนงานที่ทำงานในแผนกที่มีความเสี่ยงต่อสุขภาพ จะจัดให้ตรวจสุขภาพมากขึ้น หากพบการเสื่อมสมรรถภาพจะให้อายัดแผนกงาน และก่อนที่จะเข้าทำงานในสายงานการผลิต บริษัทยังจัดให้มีการปฐมนิเทศและอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้ อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล

ด้านระบบและกลไกการบริหารจัดการ บริษัทได้ดำเนินการตามกฎกระทรวงแรงงาน ว่าด้วยกำหนดมาตรฐานการบริหารและจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2549 และยังมีมอบหมายให้ฝ่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัทจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แผนประเมินความเสี่ยงตามหลัก Job Safety Analysis (JSA) เพื่อกำหนดมาตรฐานการป้องกันและมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย ส่วนแผนศึกษาสิ่งแวดล้อมได้จัดทำโครงการ Carbon Footprint และโครงการ Water Footprint จนได้รับใบประกาศนียบัตร Green Industry จากกระทรวงอุตสาหกรรม สำหรับฝ่ายวิศวกรรมได้จัดทำแผน Preventive Maintenance และคู่มือการตรวจเช็คอุปกรณ์และซ่อมบำรุงอุปกรณ์ นอกจากนี้



ยังได้จัดหลักสูตรอบรมประจำปีให้แก่พนักงานทุกคน 2 หลักสูตรคือ หลักสูตรความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และหลักสูตรจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งการฝึกซ้อมดับเพลิงและฝึกซ้อมหนีไฟแก่พนักงานทุกคน และได้ทำการประเมินผลทั้งการเข้าอบรมหลักสูตรและการฝึกซ้อมดังกล่าวด้วย อีกทั้งได้จัดส่งพนักงานเข้าอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจัดขึ้น

บริษัทได้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้วยการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์และประกาศเสียงตามสายและฝ่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานได้จัดทำรายงานการประชุมคณะ กรรมการความปลอดภัยฯ แจกแก่ทุกฝ่ายงาน ผู้จัดการแต่ละฝ่ายจะนำส่วนที่เกี่ยวข้องไปประชาสัมพันธ์หรือประชุมพนักงานภายในฝ่าย ส่วนการแจ้งข่าวสารแก่ชุมชนที่อาศัยอยู่ใกล้เคียงกับโรงงานได้ประชาสัมพันธ์ทางเสียงตามสายหรือส่งพนักงานเข้าไปชี้แจง

จากการสัมภาษณ์พนักงาน/คนงานเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัท พบว่า คนงานได้รับอุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลตามภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ เช่น ผ้าปิดจมูก-ปาก ปลั๊กเสียบหู ถุงมือกันบาด รองเท้าบูทกันลื่นที่คาดเอว ฯลฯ รวมทั้งแนะนำให้คนงานในแผนกตัดปลาและแผนกบรรจุปลาที่ต้องยืนทำงานตลอดเวลา จนเกิดความเครียดของกล้ามเนื้อและเมื่อยล้าให้เปลี่ยนอิริยาบถในการทำงานอยู่เสมอ และคนงานที่มีรูปร่างเตี้ย บริษัทได้จัดแท่นยืนเสริมเพื่อให้ตัดปลาได้สะดวกและไม่ปวดเมื่อยบริเวณหัวไหล่ ในสถานที่ทำงานมีป้ายแสดงความปลอดภัย/เครื่องหมายเตือนทุกจุดเสี่ยง ในแต่ละวันก่อนเริ่มเข้าทำงานจะมีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน (จป.) ระดับหัวหน้างานเดินตรวจตราความปลอดภัยในแผนกที่รับผิดชอบ หัวหน้าแผนกตรวจตราการใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลตลอดเวลาการทำงาน และ จป. ระดับวิชาชีพเน้นตรวจตราจุดเสี่ยง ในส่วนของการรักษา สภาพแวดล้อม บริษัทได้ลงทุนสร้างระบบบำบัดเขม่าและระบบบำบัดน้ำเสีย ระบบพัดลมดูดอากาศ และระบบจ่ายลมเย็นเพื่อลดความร้อนในสถานที่ทำงาน ว่าจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) กำจัดภาชนะเปื้อย ตะกอนของเสีย ตรวจวัดระดับของแสง เสียง ความร้อน ความเข้มข้นของสารเคมีในชั้นบรรยากาศ และปริมาณมลพิษทางอากาศที่ปล่อยออกจากหม้อไอน้ำ (Boiler) และบริษัทยังได้จัดซื้ออุปกรณ์เพื่อสุ่มตรวจวัดเองอีกด้วย

ในกรณีที่คนงานประสบอุบัติเหตุจากการทำงาน หัวหน้างานและคนงานในแผนกจะนำผู้บาดเจ็บส่งห้องปฐมพยาบาล ซึ่งมีพยาบาลวิชาชีพประจำ 1 คนทำการประเมินอาการ และรักษาพยาบาล หากอาการบาดเจ็บรุนแรงจะนำส่งโรงพยาบาลสมุทรสาครที่บริษัทได้ทำข้อตกลงไว้ และในการเกิดอุบัติเหตุแต่ละครั้ง กรรมการความปลอดภัยฯ และ จป. ระดับวิชาชีพจะเข้าถึงสถานที่เกิดอุบัติเหตุในทันที เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ แล้วกำหนดมาตรการป้องกันเบื้องต้น และมาตรการป้องกันถาวร และจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น อย่างไรก็ตาม บริษัทได้กำหนดให้นำผลงานด้านความปลอดภัยในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงปลายปี



สำหรับแผนงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในปี พ.ศ. 2560 บริษัทมีแผนงานติดตั้งระบบจ่ายลมเย็นในห้องฆ่าเชื้อ ย้ายแผนกตัดปลาและแผนกบรรจุปลาไปยังอาคารคลังสินค้าเดิมที่ทำการปรับปรุงเป็นสายงานการผลิต และบริษัทยังได้อนุมัติงบประมาณโครงการเพื่อพัฒนาด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในปี พ.ศ. 2560 เป็นวงเงิน 10,980,000 บาท เพิ่มขึ้นจาก 10,400,000 บาทในปี พ.ศ. 2559 ร้อยละ 5.58

ผลการสังเกตตามรายการตรวจสอบ

ในการสังเกต (Observation) ตามรายการตรวจสอบ (Check List) ด้วยการเดินสำรวจโดยรอบโรงงาน และขอตรวจดูเอกสาร/อุปกรณ์ตรวจวัดระดับเสียง ความร้อนและเอกสารต่าง ๆ ที่กฎหมายกำหนด พบว่า บริษัทได้ดำเนินการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแรงงานว่าด้วยการจัดสวัสดิการในสถานประกอบการ พ.ศ. 2548 กฎกระทรวงแรงงานว่าด้วยกำหนดมาตรฐานในการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2549 พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554 รวมทั้งกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากรายการตรวจสอบดังนี้

1. การจัดเก็บสิ่งของ แม้ว่าทั้งคลังสินค้าพลาสติก คลังสินค้าปลากระป๋อง และคลังจัดเก็บวัสดุไม้ใช้แล้วมีการจัดเก็บสิ่งของอย่างเป็นระเบียบ แต่ในคลังสินค้า 1 ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องมีการตีเส้นเพื่อกำหนดบริเวณจัดเก็บสิ่งของ เพื่อกำหนดบริเวณจัดเก็บสิ่งของที่ปลอดภัยและเป็นสัดส่วน
2. ห้องน้ำคณงาน เนื่องจากบริษัทมีสัดส่วนคณงานเพศชายต่อเพศหญิงในอัตรา 30:70 จึงสมควรเพิ่มจำนวนห้องน้ำหญิงให้สอดคล้องกับจำนวนคณงานเพศหญิง เพื่อให้เกิดความสะดวกในการใช้บริการช่วงหยุดพัก และควรอยู่ใกล้กับสายงานการผลิต
3. ห้องปฐมพยาบาล แม้ว่าห้องปฐมพยาบาลมีพยาบาลวิชาชีพจากโรงพยาบาลสมุทรสาครอยู่ประจำตลอดช่วงเวลาทำงาน มีความสะอาด และมีชุดปฐมพยาบาลเบื้องต้น แต่สถานที่ทำการของห้องปฐมพยาบาลอยู่ห่างจากสายงานการผลิต จึงไม่สะดวกต่อการเคลื่อนย้ายคณงานที่ประสบอุบัติเหตุ/อันตรายเนื่องจากการทำงานหรือเกิดอาการเจ็บป่วยกะทันหัน
4. ความปลอดภัยเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายวัสดุ การใช้โฟล์คลิฟเพื่อเคลื่อนย้ายปลากระป๋องจากสายงานการผลิตไปจัดเก็บในคลังสินค้าเพื่อรอจำหน่าย ควรติดตั้งสัญญาณถอยหลังให้โฟล์คลิฟเพื่อให้ผู้ที่ยืนหรือเดินผ่านไปมาได้ยินเสียงสัญญาณและหลบหลีก
5. สถานที่พักผ่อน เนื่องจากโรงงานสร้างมาเป็นระยะเวลามากกว่า 40 ปี และชุมชนปลูกสร้างที่อยู่อาศัยติดอาคารโรงงาน จนไม่สามารถขยายอาณาบริเวณโรงงานออกไปได้อีก แม้ว่าทางบริษัทได้พยายามเจรจาขอซื้อพื้นที่จากชุมชนข้างเคียง แต่ได้รับการปฏิเสธด้วยการเรียกร้องค่าที่ดินในราคาสูง ทำให้ไม่สามารถจัดสถานที่พักผ่อนให้แก่คณงาน ดังนั้น การที่บริษัทมีโครงการจะรื้อถอนอาคารเก่าเพื่อก่อสร้างอาคารใหม่นั้น จึงสมควรจัดสรรพื้นที่บางส่วนเป็นสถานที่พักผ่อนให้แก่คณงานในช่วงหยุดพัก
6. ผู้รับฟังความคิดเห็น แม้ว่าบริษัทได้ติดตั้งผู้รับฟังความคิดเห็นจากคณงาน แต่ผู้รับฟังความคิดเห็นที่ติดตั้งไว้ทั้งสองแห่งล้วนอยู่ในรัศมีของกล้องวงจรปิด ทำให้คณงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็น



คิดเห็นและข้อเสนอแนะใด ๆ ดังนั้น บริษัทจึงควรติดตั้งผู้แสดงความคิดเห็นในบริเวณที่อยู่นครศรีของกล่องวงจรปิด เพื่อจะได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์

เมื่อนำผลจากการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) บุคลากรทุกระดับของบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด แบบหน้าต่อหน้า (Face-to-Face) และการสังเกตตามรายการตรวจสอบ (Check List) ดังกล่าวมาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เพื่อทราบจุดแข็ง (Strengths : S) และจุดอ่อน (Weaknesses : W) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เพื่อทราบโอกาส (Opportunities : O) และภัยคุกคาม (Threats : T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการของบริษัท ปรากฏผลดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด มีจุดแข็งด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ได้ดำเนินการตามบทบัญญัติทางกฎหมายอย่างครบถ้วน
2. ให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมทั้งภายในโรงงาน และโดยรอบโรงงาน
3. ได้จัดสรรงบประมาณโครงการเพื่อพัฒนาด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นวงเงินสูง กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2560 บริษัทได้อนุมัติวงเงินในการพัฒนาด้านดังกล่าวสูงถึง 10,980,000 บาท เพิ่มขึ้นจาก 10,400,000 บาทในปี พ.ศ. 2559 ร้อยละ 5.58
4. สินค้าของบริษัทได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานจากหลายสถาบัน ได้แก่ ISO 9001 HACCP HALAL เครื่องหมาย ออย. และ THAILAND BRAND
5. สินค้ามีความหลากหลาย กล่าวคือ นอกจากทำการผลิตปลากระป๋องหลากหลายรสชาติแล้ว ยังได้วางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ผักกาดดอง ซีอิ๊วขาว ซอสหอยนางรม ซอสปรุงรส และน้ำปลาไส้ตัน
6. มีแผนงาน ระบบและกลไกในการรักษาสภาพแวดล้อม จนได้รับใบประกาศนียบัตร Green Industry จากกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2557

ส่วนจุดอ่อน (W) ของการดำเนินงานในด้านดังกล่าว ได้แก่

1. สภาพพื้นที่โรงงานจำกัดและเป็นโรงงานเก่า ซึ่งก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 และชุมชนขยายตัวจนติดอาคารโรงงาน จึงเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
2. ระบบการบริหารจัดการในบางด้านขาดประสิทธิภาพที่ดี ที่สำคัญ ได้แก่
 - 2.1 ขาดการสร้างระบบมุ่งใจในการเข้าเป็นกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 2.2 ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในอย่างเป็นเอกภาพ เช่น การจัดซื้อ รองเท้าบูทของฝ่ายงาน 2 ฝ่ายที่มีคุณภาพแตกต่างกัน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ไม่ได้รับการปฏิบัติไม่เท่าเทียมกัน
 - 2.3 การจัดทำงบประมาณในบางด้านไม่มีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรบางคนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบงบประมาณ



3. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ไม่ดึงดูดความสนใจเท่าที่ควร เช่น ข้อมูลใน Website ขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลของบริษัทอย่างครบถ้วน การโฆษณาสินค้าผ่านสื่อต่างๆ ยังไม่เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคที่แท้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้ทราบถึงโอกาส (O) ที่จะทำให้บริษัทสามารถพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและอยู่รอดอย่างยั่งยืนจากปัจจัยต่อไปนี้

1. ตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น ได้แก่ รายจ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคขั้นสุดท้ายของภาคเอกชน (Private Final Consumption Expenditure) ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) และดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภค (CCI) ส่งผลให้ความสามารถในการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

2. ความภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ทำให้บริษัทมีแหล่งรายได้ที่จะนำมาปรับปรุงระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3. การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ทำให้บริษัทสามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อลดมลพิษจากขบวนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

4. วิธีการดำเนินชีวิตที่มุ่งให้ความสำคัญต่อสุขภาพและความสะดวกสบาย ทำให้บริษัทมีรายได้จากการจำหน่ายปลากะพงเพิ่มขึ้น เพื่อนำมาพัฒนาหรือขยายงาน

4.1 ในปัจจุบัน คนไทยได้ให้ความสำคัญด้านโภชนาการ โดยรับประทานอาหารประเภทเสริมสุขภาพ ซึ่งเนื้อปลาเป็นอาหารโปรตีนที่อุดมสมบูรณ์ด้วยไขมันโอเมก้า - 3 แร่แคลเซียม สังกะสี เหล็ก และวิตามินต่างๆ

4.2 เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่รัดตัว ทำให้ทุกครัวเรือนต้องออกทำงานนอกบ้าน และสภาพจราจรที่แออัด จึงไม่มีเวลาปรุงอาหารเอง ดังนั้น ปลากะพงจึงเป็นทางเลือกหนึ่งของครัวเรือนต่าง ๆ

ส่วนด้านภัยคุกคาม (T) นั้น ในการดำเนินงานของบริษัทได้รับภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมโดยรอบโรงงาน บทบัญญัติทางกฎหมาย และมาตรการกีดกันทางการค้าจากประเทศคู่ค้า ดังนี้

1. การขยายตัวของชุมชนจนอยู่ติดอาคารโรงงาน ทำให้โรงงานไม่สามารถขยายพื้นที่และบริหารจัดการระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บทบัญญัติทางกฎหมายไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการในบางด้าน เช่น การติดลูกระนาดบนพื้นถนนสาธารณะ เพื่อชะลอความเร็วของยานพาหนะที่วิ่งผ่านโรงงาน การสร้างอาคารสูงที่ต้องมีระยะถอยร่นจากถนน ทำให้มีพื้นที่ใช้สอยเพิ่มขึ้นไม่มากเท่าที่ควร

3. ปริมาณปลาที่จับได้มีแนวโน้มลดลงและราคามีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่กำหนดให้เรือที่ใช้ทำการประมงและเรือสนับสนุนการประมงต้องติดตั้งระบบติดตามเรือ และห้ามกรมประมงออกใบอนุญาตทำประมงนอกน่านน้ำไทย ทำให้ผู้ประกอบการบางรายต้องเลิกกิจการ

4. การขาดแคลนแรงงานที่ใช้จับปลาและในโรงงาน เนื่องจากสหรัฐอเมริกาคงให้ประเทศไทยอยู่ในระดับ 2 แบบถูกจับตามอง (Tier 2 Watch List) ทางด้านสถานการณ์การค้ามนุษย์ จนรัฐบาลไทยต้องออกพระราชกำหนดบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2560 ทำให้



แรงงานต่างด้าวเดินทางกลับประเทศเป็นจำนวนมาก จนเกิดปัญหาขาดแคลนแรงงานทุกภาคส่วน (Sectors)

การวิเคราะห์ SWOT

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถนำมาสรุปเป็นการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังตาราง 1

ตาราง 2

การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้ดำเนินการตามทบัญญัติทางกฎหมายอย่างครบถ้วน 2. ให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมทั้งภายในโรงงาน และโดยรอบโรงงาน 3. จัดสรรงบประมาณโครงการเพื่อพัฒนาด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นวงเงินสูงถึง 10,980,000 บาท 4. สินค้าได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานจากหลายสถาบัน แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการผลิต 5. สินค้ามีความหลากหลาย ซึ่งนอกจากผลิตปลากระป๋องหลากหลายรสชาติแล้ว ยังได้วางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผักกาดดอง ซีอิ๊ว ซอสปรุงรส และน้ำปลาไส้ตัน 6. มีแผนงาน ระบบและกลไกในการรักษาสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพจนได้รับใบประกาศนียบัตรจากกระทรวงอุตสาหกรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พื้นที่โรงงานจำกัดและเป็นโรงงานเก่า ซึ่งก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 และไม่สามารถขยายพื้นที่ได้ 2. ระบบการบริหารจัดการในบางด้านขาดประสิทธิภาพที่ดี เช่น ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในอย่างเป็นทางการจัดทำงบประมาณในบางด้านไม่มีประสิทธิภาพ 3. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ไม่ดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคเท่าที่ควร ทั้งนี้ ข้อมูลใน Website ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ครบถ้วน และการโฆษณาไม่เข้าถึงผู้บริโภคที่แท้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ
โอกาส (O)	ภัยคุกคาม (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้เพื่อลดมลพิษและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 2. ผู้บริโภคมีความภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ทำให้มีแหล่งรายได้เพื่อนำมาปรับปรุงระบบ SHE 3. ตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น แสดงถึงให้ความสามารถในการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่สามารถขยายพื้นที่โรงงาน ทำให้การบริหารจัดการระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร 2. บทบัญญัติทางกฎหมายไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการในบางด้าน โดยเฉพาะการขยายพื้นที่ใช้สอยด้วยการก่อสร้างอาคารสูง



ตาราง 2 (ต่อ)

โอกาส (O)	ภัยคุกคาม (T)
<p>4. วิธีการดำเนินชีวิตเน้นให้ความสำคัญต่อสุขภาพและความสะดวกสบาย และปลากระป๋องเป็นอาหารโปรตีนที่มีคุณค่าทางด้านโภชนาการ เป็นโอกาสให้บริษัทมีรายได้จากการจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้น</p>	<p>3. ปริมาณปลาที่จับได้มีแนวโน้มลดลง และราคามีแนวโน้มสูงขึ้น อันเป็นผลจากมาตรการขจัด IUU Fishing</p> <p>4. ขาดแคลนแรงงานที่ใช้จับปลาและในโรงงาน เนื่องจากประเทศไทยถูกจับตามองด้านสถานการณ์การค้ามนุษย์จากสหรัฐอเมริกา จนรัฐบาลไทยต้องออก พรก. บริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2560 ทำให้แรงงานต่างด้าวเดินทางกลับประเทศเป็นจำนวนมาก</p>

TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ SWOT ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถนำมาจับคู่กันในรูปแมทริกซ์ (Matrix) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด ได้ดังนี้

SO : จุดแข็ง-โอกาส

1. บริษัทให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงสามารถนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้เพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการทำงานและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
2. สินค้าของบริษัทมีคุณภาพมาตรฐาน มีความหลากหลาย และยอดขายของบริษัทมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จึงเป็นแหล่งรายได้ที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

WO : จุดอ่อน - โอกาส

1. พื้นที่โรงงานจำกัดและมีสภาพเก่า แต่บริษัทมีแนวโน้มจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น จึงมีความเป็นไปได้ที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงงาน
2. การบริหารจัดการบางด้านขาดประสิทธิภาพที่ดี แต่สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาด และระบบเศรษฐกิจมีแนวโน้มปรับตัวในทิศทางที่ดี



ST : จุดแข็ง-ภัยคุกคาม

1. บริษัทให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่ขาดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในบางด้านและติดขัดด้านข้อกฎหมาย
2. สินค้าของบริษัทมีคุณภาพมาตรฐาน แต่มีแนวโน้มขาดแคลนวัตถุดิบพลาสติกและราคามีแนวโน้มสูงขึ้น

WT : จุดอ่อน-ภัยคุกคาม

1. สภาพพื้นที่โรงงานจำกัด และบทบัญญัติทางกฎหมายไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการในบางด้าน
2. การบริหารจัดการบางด้านขาดประสิทธิภาพที่ดี มีแนวโน้มขาดแคลนวัตถุดิบและราคามีแนวโน้มสูงขึ้น

กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

เมื่อนำผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของโรงงานปลากระป๋อง บริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด ผู้วิจัยขอเสนอเป็น 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงงาน

1. การเร่งปรับปรุงสภาพอาคารโรงงาน อาคารสำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้มีความปลอดภัยและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และใช้แรงงานในการผลิตน้อยลง
 2. การจัดหาที่ตั้งโรงงานแห่งใหม่เพื่อขยายกำลังการผลิต และยังสามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้น
- การดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวจะส่งผลให้สามารถผลิตสินค้าได้มากขึ้น และต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง ทั้งยังสามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้อีกด้วย

กลยุทธ์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

1. การวิจัยและพัฒนาเพื่อผลิตเนื้อปลากระป๋องประเภทอื่น สัตว์น้ำกระป๋องอื่น หรือเนื้อสัตว์ประเภทอื่นบรรจุกระป๋อง รวมทั้งการพัฒนารสชาติใหม่ ๆ หรือแปรรูปในรูปแบบอื่น (เช่น ทอดกรอบ ต้มยำ เป็นต้น)
 2. การพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้บริโภค รวมทั้งการปรับเปลี่ยนไปใช้ถุงเป็นบรรจุภัณฑ์
- การดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย อันจะทำให้มีแหล่งรายได้เพิ่มขึ้นเพื่อนำไปปรับปรุงระบบ



ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนบรรจุกฎเกณฑ์เป็นชนิดสูง จะช่วยลดมลพิษทางเสียง และสะดวกต่อการพกพา

กลยุทธ์ที่ 3 การปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ

1. การปรับปรุงวิธีการจัดซื้ออุปกรณ์ป้องกันอันตราย ด้วยการสำรวจความต้องการประเภทและคุณภาพของอุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลจากทุกฝ่าย แล้วมอบหมายให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งดำเนินการจัดซื้อ จะทำให้เกิดอำนาจต่อรองในการซื้อ และลดต้นทุนลงได้
2. การให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้วยการกำหนดเป็นวาระหนึ่งในการประชุมผู้บริหารเป็นประจำทุกเดือน
3. การจัดหลักสูตรอบรมความรู้ด้านการบริหารจัดการแก่พนักงานระดับกลาง

กลยุทธ์ที่ 4 การปรับปรุงรูปแบบการโฆษณาและช่องทางการจัดจำหน่าย

1. การเลือกสื่อโฆษณาที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง และรูปแบบการโฆษณาที่กระตุ้นความสนใจของผู้บริโภค
 2. การพัฒนา Website ของบริษัทให้มีข้อมูลที่สมบูรณ์และน่าสนใจ
 3. การเปิดช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ
- การดำเนินกลยุทธ์ข้างต้นจะเป็นวิธีการหนึ่งของการเพิ่มยอดขายและรายได้ เพื่อนำรายได้ส่วนหนึ่งมาปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 5 การจัดหาแหล่งวัตถุดิบใหม่

การติดต่อซื้อพลาสติกจากผู้จัดจำหน่ายทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศมากขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบที่จะเกิดขึ้น และเตรียมการเพื่อรองรับยอดขายที่จะเพิ่มขึ้นอันสืบเนื่องจากการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น

กลยุทธ์ที่ 6 การประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอก

การประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเพิ่มความปลอดภัยแก่คนงานและชุมชน เช่น การติดตั้งลูกระนาดบนถนนซอย การติดตั้งสัญญาณไฟจราจรบริเวณปากทางเข้าโรงงาน เป็นต้น โดยบริษัทอาจเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายแล้วติดป้ายประชาสัมพันธ์การให้การสนับสนุน ซึ่งเป็นหนทางหนึ่งในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทด้วย



สรุป

บริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด ได้ดำเนินการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่กฎหมายกำหนดอย่างครบถ้วน อันได้แก่ กฎกระทรวงแรงงานว่าด้วยการจัดสวัสดิการในสถานประกอบการ พ.ศ. 2548 กฎกระทรวงแรงงานว่าด้วยมาตรฐานในการบริหารและจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพในการทำงาน พ.ศ. 2554 และยังได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แผนประเมินความเสี่ยง แผนศึกษาสิ่งแวดล้อม แผน Preventive Maintenance และคู่มือการตรวจเช็คอุปกรณ์และซ่อมบำรุงอุปกรณ์ ตลอดจนได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดและเกณฑ์มาตรฐานสำหรับผลิตภัณฑ์ในการนำเข้าของประเทศคู่ค้า นอกจากนี้ บริษัทยังมีระบบและกลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่ระบบการคัดเลือกคนงานเข้าทำงาน การปฐมพยาบาลและอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล จัดหลักสูตรอบรมปีละ 2 หลักสูตร และจัดส่งพนักงานเข้าอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจัดขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมของชุมชนใกล้เคียง แต่เนื่องจากเป็นโรงงานเก่าและพื้นที่จำกัด ทำให้การปรับปรุงระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นค่อนข้างยากลำบาก สิ่งที่สามารถดำเนินการได้ภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ก็คือ การปรับปรุงอาคารที่มีอยู่และขยายพื้นที่ในแนวสูง รวมทั้งปรับปรุงระบบการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกแก่คนงาน เช่น กำหนดบริเวณจัดเก็บสิ่งของที่ปลอดภัยและเป็นสัดส่วน เพิ่มจำนวนห้องน้ำหญิง ติดตั้งระบบสัญญาณถอยหลังให้โพล์คลิฟ จัดสถานที่พักผ่อนหย่อนใจแก่คนงานในช่วงหยุดพัก เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญต่อระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัทคือ ในปี พ.ศ. 2560 บริษัทได้อนุมัติงบประมาณวงเงิน 10,980,000 บาทแก่ฝ่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อดำเนินการและปรับปรุงระบบดังกล่าว

เมื่อนำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของบริษัทมาพิจารณาแล้ว การบริหารจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานเป็นจำนวนมาก บริษัทจึงสมควรดำเนินการร่วมกับการบริหารจัดการองค์กรใน 6 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 การปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงงาน
- กลยุทธ์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- กลยุทธ์ที่ 3 การปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ
- กลยุทธ์ที่ 4 การปรับปรุงรูปแบบการโฆษณาและช่องทางการจัดจำหน่าย
- กลยุทธ์ที่ 5 การจัดหาแหล่งวัตถุดิบใหม่
- กลยุทธ์ที่ 6 การประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอก



ข้อเสนอแนะ

นอกจากบริษัทควรดำเนินการตามกลยุทธ์ทั้ง 6 ประเด็นดังกล่าวแล้ว ยังควรเร่งดำเนินการปรับปรุงสภาพโรงงานจากพื้นที่ที่มีอยู่ในขณะนี้ โดยจัดทำแผนการศึกษาและแผนดำเนินการอย่างชัดเจน เช่น จัดทำแผนรื้อถอนอาคารเดิมขนาดชั้นเดียวเพื่อก่อสร้างเป็นอาคารสูง แผนการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิต เป็นต้น ซึ่งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี นอกจากนี้ อาจต้องเริ่มจัดหาพื้นที่ใหม่ในจังหวัดที่ทำการประมงเพื่อรองรับการขยายงานหรือขยายสู่สายผลิตภัณฑ์ใหม่ในอนาคต เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งในการเป็นผู้นำทางด้านอาหารแปรรูปต่อไป



เอกสารอ้างอิง

- จันทิราพร ทั้งสุวรรณ. (2555). การรับรู้การจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม
ในการทำงาน (SHE) ในโรงงานผลิตน้ำมันจากยางรถยนต์เก่าไม่ใช่แล้ว. วิทยานิพนธ์
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บริษัท รอยัลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน). (ม.ป.ป.). คู่มือและข้อบังคับด้านความปลอดภัยในการทำงาน.
(เอกสารอัดสำเนา)
- ณัฐพันธ์ เขจรันันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร :
ซี เอ็ด ยูเคชั่น.
- ศิรินทร์ สุขโต. (2553). วิศวกรรมความปลอดภัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Quinlan, M., & Other. (2010). *Managing Occupational Health and Safety*. Australia
: Palgrave Macmillan.