



รายงานการวิจัย

เรื่อง

กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน

Management Process of community enterprises for Sustainable Development

Case Study : Enterprise Community in Nan Province

โดย

นายรัชพล ยรรยงค์

พระมหากิตติ กิตติเมธี

พระมหานันต์ องค์กรสิริ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน

เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

พ.ศ. ๒๕๖๑

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS 610761126



รายงานการวิจัย

เรื่อง

กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน

Management Process of community enterprises for Sustainable Development

Case Study : Enterprise Community in Nan Province

โดย

นายรัชพล ยรรยงค์

พระมหากิตติ กิตติเมธี

พระมหานันต์ องค์กรสิริ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน

เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

พ.ศ. ๒๕๖๑

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS 610761126

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Research Report

Management Process of community enterprises for Sustainable Development

Case Study : Enterprise Community in Nan Province

By

Mr.Thatchaphon Yanyong

PhramahaKitti Kittimethi

PhramahaAnan Aunggurasiri

Mahachulalongkornrajavidyalaya University Nan Buddhist College

B.E.2561

Research Project Funded by Mahachulalongkornrajavidyalaya University

MCU RS 610761126

(Copyright Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

ชื่อรายงานการวิจัย : กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
 กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน

ผู้วิจัย : นายธัชพล ยรรยงค์, พระมหากิตติ กิตติเมธี, พระมหานันต์ องค์กรสิริ

ส่วนงาน : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน
 เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ปีงบประมาณ : ๒๕๖๑

ทุนอุดหนุนการวิจัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน ๒. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน ๓. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) โดยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะจงบุคคล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้

ผลการวิจัยพบว่า

๑. กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน พบว่า มีการดำเนินกิจกรรมด้วยการนำภูมิปัญญาชาวบ้านของแต่ละท้องถิ่น ซึ่งชาวบ้านเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกันมีบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งโครงสร้างการทำงาน การผลิต/ทรัพยากรการผลิต เน้นคนในชุมชนร่วมกันระดมความคิด เพื่อการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและได้ การเงิน/บัญชี มีการบริหารจัดการการเงินและบัญชีที่เป็นระบบและตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลการเงิน บัญชีอย่างสม่ำเสมอ การตลาด เน้นจัดจำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจชุมชน มีจำหน่ายทั้งปลีกและส่ง ภายใน/ต่างจังหวัด ตลาด Online และตลาดต่างประเทศ และมีการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง ให้ความสำคัญกับการจัดสรรผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน มีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชนอย่างเหมาะสม

๒. การวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน พบว่า (Plan) การวางแผน ชาวบ้านเกิดการริเริ่มรวมกลุ่มกัน ก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน และพัฒนากระบวนการอย่างมีขั้นตอน ด้วยการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม (Do) การลงมือปฏิบัติ วิสาหกิจชุมชนมีโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ชัดเจน และการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับบทบาท (Check) การตรวจสอบ เพื่อความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีกฎระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน เน้นการจัดสรรผลประโยชน์ของสมาชิกให้ (Action) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา จำเป็นต้องยกระดับปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานภูมิปัญญาสากล มีการพัฒนาเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับการจัดเก็บภูมิปัญญาเกี่ยวกับสมุนไพรและทรัพยากรท้องถิ่นให้เกิดความยั่งยืนอย่างมีระบบต่อไป

๓. แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนพบว่า คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ เป็นแกนนำผลักดันให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ผลิตภัณฑ์ชุมชนต้องมี อัตลักษณ์ นำเสนอ Story เรื่องราวความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ ที่แสดงถึงความเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มของสินค้าสู่ Smart Product และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีความทันสมัย เพื่อเพิ่มกระบวนการผลิตสินค้าให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และการพัฒนาช่องทางการตลาด พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าให้มีความหลากหลาย เช่น เว็บไซต์ Line Facebook Application และสื่อประชาสัมพันธ์อื่น ๆ เป็นต้น สมาชิกทุกคนต้องได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรม สมาชิกสามารถดำรงชีพอยู่ได้ ภายใต้การส่งเสริมอาชีพของวิสาหกิจชุมชน เมื่อมีงาน มีรายได้ ชุมชนก็ได้รับประโยชน์จากวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาชุมชนของตนเอง ด้วยรายได้ที่ได้จากการประกอบอาชีพที่ยั่งยืนไปสู่สังคม นำมาซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนตลอดไป



Research Title : Management Process of community enterprises for Sustainable Development Case Study : Enterprise Community in Nan Province
Researcher : Mr.Thatchaphon Yanyong, PhramahaKitti Ktitimethi, Phramaha Anan Aunggurasiri
Department : Mahachulalongkornrajavidyalaya University Nan Buddhist College
Fiscal Year : 2018
Research Scholarships Sponsor : Mahachulalongkornrajavidyalaya University

ABSTRACT

The objectives of this research are 1. To study the small and micro community enterprise management process for sustainable development. Case study : SMCE Nan province. 2. To analyse the small and micro community enterprise management process for sustainable development. Case study : SMCE Nan province. 3. To study guideline to develop the SMCE management model for sustainable development. The researcher has done the qualitative analysis from in-depth interview in the sample group which is purposive sampling randomed. The content analysis has been done following to the objectives of the research.

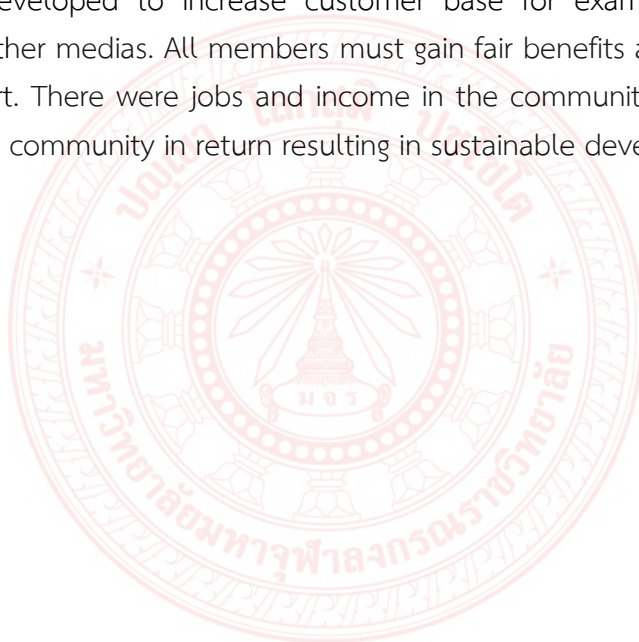
It was found that

1. SMCE management for sustainable development: It was found that the local wisdom in each community was used. Each people are co-owner. The work and organisational structure was managed systematically. In manufacturing/resource way, people brainstormed to produce and to process quality product. In financial way, the financial and account management was systematically managed and was able to traced back. The financial information was disclosed regularly. In marketing way, to focus on SMCE product distribution both retail and wholesale in local area/ other provinces, online market and export market to foreign countries. The regulations or agreements was set to share fair benefits and to provide proper welfare to members and to the communities.

2. From the analysis of SMCE management for sustainable development, it was found that about planning, people joined group and set the SMCE including process development step by step. About planning and doing, there were clear organisational structure and proper human resource management in SMCE. About checking, the monitoring was done regularly for clear work and everyone were under the same regulations or agreements to provide proper welfare and especially fair

benefits for members and for community. About action, to solve problems and to improve product quality including local wisdom integrated with international knowledge. Network development and cooperation with the governmental section were to upgrade the conservation of local wisdom and herbs for sustainability.

3. Guideline for sustainable development model of SMCE management, it was found that the committee and the members were important to motivate and to strengthening group under the work process improvement. The community product should be unique and represent the history of product from local wisdom to increase value and to upgrade to be smart product. The new manufacturing technology was used to speed up the manufacturing process. The marketing and the distribution channel were developed to increase customer base for example website, Line, Facebook, and other medias. All members must gain fair benefits and live well under the SMCE support. There were jobs and income in the community. The income was used to develop community in return resulting in sustainable development.



กิตติกรรมประกาศ

การวิจัย“กระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” การวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะได้รับความเมตตาและการช่วยเหลือแนะนำอย่างดียิ่งจากทุกภาคส่วน ขอกราบนมัสการขอบคุณพระชยานันท์หมณี,ผศ.ดร. ผู้อำนวยการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จังหวัดน่าน ที่เมตตาให้การสนับสนุนและให้โอกาสผู้วิจัยมาโดยตลอด

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน ประชาชนท้องถิ่น และนักวิชาการ ทุก ๆ ท่าน ที่คอยตอบข้อซักถาม คอยช่วยเหลือ คั่นคว้าข้อมูล และอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ด้วยดีตลอดมา ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ลงภาคสนามเพื่อทำวิจัย จนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

คุณงามความดีอันเกิดจากรายงานการวิจัยเล่มนี้ ที่เกิดจากการทุ่มเท แรงกายและแรงใจ อย่างเต็มสติปัญญาและความสามารถ คุณประโยชน์อันจะพึงบังเกิดมีจากการทำวิจัยฉบับนี้ ขอน้อมถวายเป็นพุทธบูชา ธรรมบูชา สังฆบูชาด้วยความซาบซึ้งต่อพระรัตนตรัย อันประเสริฐยิ่ง ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยนี้จะก่อประโยชน์แก่สาธารณชน และแก่ผู้ศึกษาตามสมควรแก่สติปัญญาของผู้ใดในการศึกษาในการพัฒนาตนเอง สังคม ประเทศชาติต่อไป

ธัชพล ยรรยงค์

และคณะ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ซ
บทที่ ๑ บทนำ.....	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	๔
๑.๓ ปัญหาการวิจัย.....	๔
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย.....	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะ.....	๕
๑.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย.....	๗
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	๗
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	๘
๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน.....	๘
๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร.....	๑๖
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพึ่งตนเอง.....	๔๑
๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม.....	๔๖
๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายประชารัฐ.....	๕๒
๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจบริการ.....	๖๓
๒.๗ พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.๒๕๔๘.....	๘๒
๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	๙๐
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย.....	๙๗
๓.๑ รูปแบบการวิจัย.....	๙๗
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	๙๗
๓.๓ เครื่องมือการวิจัย.....	๙๙
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย.....	๑๐๐
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล.....	๑๐๑
๓.๖ การนำเสนอผลการวิจัย.....	๑๐๑
๓.๗ สรุปกระบวนการวิจัย.....	๑๐๒

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิจัย.....	๑๐๓
๔.๑ ประวัติความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชนที่เป็นกรณีศึกษา.....	๑๐๓
๔.๒ ผลการศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน.....	๑๑๒
๔.๓ ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน.....	๑๕๔
๔.๔ ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน.....	๑๕๘
๔.๕ องค์ความรู้ที่ได้รับการวิจัย.....	๑๖๒
บทที่ ๕ สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	๑๖๔
๕.๑ สรุปผลการวิจัย.....	๑๖๔
๕.๒ อภิปรายผล.....	๑๖๘
๕.๓ ข้อเสนอแนะ.....	๑๗๓
บรรณานุกรม.....	๑๗๔
ภาคผนวก.....	๑๘๐
ภาคผนวก ก เครื่องมือวิจัย.....	๑๘๑
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้ให้ข้อมูล.....	๑๘๕
ภาคผนวก ค ภาพกิจกรรมดำเนินงานวิจัย	๑๘๙
ภาคผนวก ง การรับรองการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์.....	๑๙๔
ภาคผนวก จ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบจากการวิจัย.....	๑๙๖
ประวัตินักวิจัย.....	๑๙๘

สารบัญภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๑.๑ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	๗
๒.๑ แสดงความแตกต่างระหว่างการบริหารและการจัดการ.....	๓๙
๒.๒ แสดงการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ.....	๔๐
๒.๓ การจัดการและการบริหารสามารถใช้แทนกันได้ ความหมายเดียวกัน.....	๔๐
๒.๔ แนวคิดชุมชนเข้มแข็ง.....	๕๕
๒.๕ สานพลังประชารัฐ.....	๕๗
๔.๑ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนบ้านเอื้อ.....	๑๑๓
๔.๒ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนแปรรูปมะไฟจีน.....	๑๒๒
๔.๓ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนชีววิถี.....	๑๒๘
๔.๔ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนชีววิถี.....	๑๒๙
๔.๕ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนชีววิถี.....	๑๒๙
๔.๖ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนชีววิถี.....	๑๓๐
๔.๗ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีชะเกษ.....	๑๓๕
๔.๘ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง.....	๑๓๙
๔.๙ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์.....	๑๔๓
๔.๑๐ แสดงความสัมพันธ์ กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน.....	๑๕๑
๔.๑๑ กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ด้วย PDCA.....	๑๕๗
๔.๑๒ องค์ความรู้จากการวิจัย.....	๑๖๒

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูง โดยจำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการเป็นองค์รวมทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาภาคและเมือง และการบริหารจัดการ ภาครัฐ การสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนในเรื่องการสร้างอาชีพ รายได้ และให้ความช่วยเหลือที่เชื่อมโยงการเพิ่มผลิตภาพสำหรับประชากรกลุ่มร้อยละ ๔๐ รายได้ต่ำสุด ผู้ด้อยโอกาส สตรี และผู้สูงอายุ อาทิ การสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจเพื่อสังคม การพัฒนาองค์กรการเงินฐานรากและการเข้าถึงเงินทุนเพื่อสร้างอาชีพ และการสนับสนุนการเข้าถึง ปัจจัย การผลิต คุณภาพดีที่ราคาเป็นธรรม เป็นต้น ดังนั้น การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคมไทยจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาในยุทธศาสตร์อื่นๆ มาเป็นพลังร่วมและสนับสนุนการพัฒนา อาทิ การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนที่จะเป็นช่องทางให้ชุมชนและผู้ใช้งานแรงงานได้มีศักยภาพและโอกาสได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เน้นการบริหารจัดการที่ดินให้มีการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรม ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐที่จะช่วยสร้างความเป็นธรรมในสังคม ป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย และยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจที่จะช่วยกระจายความเจริญและรายได้ไปสู่พื้นที่^๑

ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๔ รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้มีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก จึงหาทางที่จะสร้างรายได้เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก โดยมีหลักคิดที่จะทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นทุน ในการสร้างรายได้ให้กับประชาชนและประเทศชาติ ทั้งนี้ สิ่งที่มีตนเองมีอยู่นั้น คือ ทรัพยากรที่มีราคาสามารถเพิ่มรายได้หากรู้จักจัดการกับทรัพยากรนั้นอย่างชาญฉลาด ซึ่งหมายถึง ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม ทักษะฝีมือ ธรรมชาติ ความสงบ วิถีชีวิต พืชผลทางการเกษตร และอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้ เป็นทุนทางสังคมของชุมชนซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ และบูรณาการกับภูมิปัญญาเดิม แล้วต่อยอดด้วยวิทยาการสมัยใหม่ และองค์ความรู้ใหม่เพื่อให้พื้นฐานทางเศรษฐกิจของไทยแข็งแกร่ง นโยบายดำเนินงาน หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นวาระแห่งชาติที่ต้องการให้ประชาชนในชนบท มีอาชีพ มีรายได้ สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน โดยการผลิตสินค้าและบริการ จากภูมิปัญญาและวัฒนธรรมชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนวิถีชีวิตอันดีงาม ล้ำลึกของชาวบ้านในชนบท นโยบายของรัฐบาลด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน โดยที่ให้นับว่าปัญหาของประเทศไทยในภาพรวมประชาชนยากจนมีหนี้สินเพิ่มขึ้นสามารถ

^๑ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔, (กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๖๐), หน้า ๗๕.

แก้ไขได้ด้วยการที่ประชาชนรู้จักนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ในชุมชนทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม สามารถจัดปัญหาความยากจนโดยลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ สร้างโอกาสให้ประชาชนมีอาชีพที่ยั่งยืนและรายได้ที่มั่นคง^๒

วิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้นจากการนำเอาแนวทางเศรษฐกิจชุมชนหรือแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ต่อมาวิสาหกิจชุมชนได้กลายมาเป็นนโยบายของรัฐบาลในการแก้ปัญหาภาพรวมของประเทศเนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบการเพื่อการจัดการทุนของชุมชน โดยคนในชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัวชุมชนและระหว่างชุมชน นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนยังเป็นองค์ประกอบของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน สร้างรากฐานที่มั่นคงให้ประเทศ จากแนวคิดและนโยบายการแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนด้วยกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน รัฐบาลจึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ เข้าสู่รัฐสภา และประกาศใช้อย่างเป็นทางการและมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๔๘ โดยมีเจตนารมณ์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานของพัฒนาเศรษฐกิจอย่างพอเพียง ซึ่งจำนวนหนึ่งอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้า ให้ได้รับการส่งเสริมความรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันการพัฒนาความสามารถในการจัดการ และพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพของเกษตรกรให้สูงขึ้นและส่งเสริมให้เกิดระบบเศรษฐกิจชุมชนแบบพึ่งตนเองลดการพึ่งพาการนำเข้าอันเป็นพื้นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจแบบยั่งยืนของประเทศ และสามารถพัฒนาสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้น^๓

จังหวัดน่านเป็นจังหวัดหนึ่งที่อยู่ทางภาคเหนือตอนบนของประเทศ ได้รับการกล่าวขานว่าเป็นเมืองเก่าที่มีชีวิต ๑ ใน ๑๐ เมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์เมืองน่าน เป็นเมืองเก่าที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน และมีวัฒนธรรมอันโดดเด่นเป็นของตนเองสืบทอดจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน กระทั่ง “กรมทรัพย์สินทางปัญญา” ได้มอบโล่เกียรติยศ พร้อมประกาศเกียรติคุณให้ เมืองน่านเป็นเมืองเก่าที่มีชีวิต เป็น ๑ ใน ๑๐ เมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่ถูกคัดเลือกให้เป็น แบบอย่างที่ดีแก่ชุมชนทั่วประเทศ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและรายได้ในทุกภูมิภาค ดังจะเห็นได้ว่า ประชาชนสามารถอยู่อาศัยทำมาหากินมีอาชีพได้อย่างกลมกลืน มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาวเมืองน่าน^๔

วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน เกิดขึ้นมาจากการรวมตัวกันของบุคคลในชุมชนที่ดำเนินการประกอบกิจการ การผลิตสินค้าและการให้บริการของชุมชนที่มีการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของชุมชนทำให้เกิดรายได้ พึ่งตนเองได้ และสร้างเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็ง

^๒ กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, รายงานการประเมินผลเพิ่มทุนทางปัญญาพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : บางกอกบล็อก, ๒๕๔๗), หน้า ๕.

^๓ พงศ์พันธุ์ เจริญศิริ และคณะ, โครงการศึกษาจัดวางรูปแบบแผนงานเกษตรอินทรีย์เชิงท่องเที่ยว และการฝึกอบรมให้ความรู้และอาชีพ, (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๐), หน้า ๒๐-๒๑.

^๔ อารณ จันทรมวงศ์ และคณะ, พื้นเมืองเก่าให้มีชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐.

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน เป็นการพัฒนาในลักษณะองค์รวมที่เริ่มตั้งแต่กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการบริหารจัดการกลุ่ม กระบวนการพัฒนาการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและกระบวนการตลาด ที่ได้มาซึ่งความร่วมมือ ร่วมใจ รายได้กลุ่มและชุมชนไปจนถึงการพึ่งตนเองได้ ภายใต้พระราชบัญญัติ ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ มาตรา ๒๐(๒) กำหนดให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน จังหวัด และจังหวัดน่านมีการแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด/อำเภอ ที่มีการ ออกแบบคณะบุคคลตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน ทั้งภาคราชการ สถาบันการศึกษา บุคลากรท้องถิ่น เอกชน และองค์กรพัฒนาชุมชน มีบทบาทหน้าที่การกำหนดทิศทางการพัฒนา วิสาหกิจชุมชน^๕

การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องสร้าง วัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานความคิดและความเข้าใจที่ถูกต้อง อย่างมีเหตุมีผลและสอดคล้อง กับความต้องการของตลาด ทั้งนี้จะต้องเกิดกระบวนการในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ดีมี ประสิทธิภาพ สามารถประสานงานแบบบูรณาการเพื่อให้เกิดระบบเชื่อมโยงการถ่ายทอดการพัฒนา ด้านการผลิต การถ่ายทอดเทคโนโลยี การออกแบบ การเงิน การตลาด และการคุ้มครองงานออกแบบ ผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการจดสิทธิบัตรในงานสิ่งประดิษฐ์ คิดค้นที่ชุมชนรังสรรค์ขึ้นกับกรมทรัพย์สินทาง ปัญญา รวมถึงการพัฒนาทัศนคติของเยาวชนในชุมชนให้เห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของการ สืบทอดการผลิตผลิตภัณฑ์ของชุมชนอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการเสริมต่อด้านความยั่งยืนของวิสาหกิจ ชุมชนในท้องถิ่น คือ การพัฒนาผู้สืบทอดทางธุรกิจชุมชน

อย่างไรก็ตามจากข้อมูลการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีกลุ่มวิสาหกิจจำนวน ๗๒๓ กลุ่มใน จังหวัดน่าน แต่กลุ่มที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน เพียง ๒๗๕ กลุ่มเท่านั้น การดำเนินงานบริหารจัดการกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จแตกต่างกัน บางหมู่บ้าน/ชุมชนมีปัญหาอุปสรรคมากมายในการจัด การบริหาร แต่ก็สามารถนำพาหมู่บ้านหรือชุมชนสู่ความสำเร็จพึ่งตนเองได้ทุกด้าน แต่ก็มีอีกหลาย หมู่บ้าน/ชุมชนที่การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง รวมทั้งกระบวนการบริหารจัดการที่ไม่มีการวางแผนร่วมกัน หรือให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

ด้วยปัจจัยดังกล่าว คณะผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” ซึ่งวิสาหกิจชุมชน นั้นจะต้องประกอบกิจการด้วยคนในชุมชน รวมถึงมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และ การพึ่งตนเองได้ มีการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้ตนเองในด้านต่างๆ ได้แก่ การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงาน การดำเนินงานด้านการตลาด การวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน การบริหารสมาชิก เป็นต้น เพื่อเป็นต้นแบบและแนวทางให้วิสาหกิจชุมชน เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน ได้เรียนรู้และพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนอย่างเหมาะสม ด้วยการนำทุนที่มีอยู่ภายในชุมชน มาดำเนินการโดยใช้รูปแบบการจัดการที่เหมาะสม โดยคนในชุมชนจะต้องสามารถทำให้ทรัพยากรของ ชุมชนเกิดมูลค่าเพิ่มขึ้น และนำมาเป็นแหล่งสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนได้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปเป็น ต้นแบบในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดน่านให้ประสบความสำเร็จสืบต่อไป

^๕ สุภัญญา ดวงอุปมา, แนวทางการพัฒนาศักยภาพการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัด กาฬสินธุ์, (วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต ๒(๒), ๒๕๕๗), หน้า ๑๓๓-๑๓๔.

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑.๒.๑ เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ๑.๒.๒ เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ๑.๒.๓ เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

๑.๓ ปัญหาการวิจัย

- ๑.๓.๑ กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่านเป็นอย่างไร
- ๑.๓.๒ รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นอย่างไร
- ๑.๓.๓ แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑) ผลผลิตและรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น เน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก มีการตรวจสอบควบคุมคุณภาพสินค้าอย่างสม่ำเสมอ

๒) โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร วิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบกิจการของคณะบุคคล การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับการดำเนินการ รวมทั้งการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมด้วย

๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด และเกิดประโยชน์สูงสุด

๔) ด้านการเงิน/บัญชี วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการจัดการระบบการเงิน บัญชี มีการกำหนดที่มาของเงินทุนที่ชัดเจน เปิดเผยข้อมูลให้สมาชิกทราบอย่างสม่ำเสมอ

๕) ด้านการตลาด มีเป้าหมายตลาดที่ชัดเจน มีการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิต การตลาด วัตถุประสงค์ คำนึงถึงการจัดสรรกำไร เพื่อเป็นผลตอบแทนและสวัสดิการชุมชน

๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง การมีข้อตกลงร่วมกัน โดยเป็นกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่สมาชิกเห็นชอบร่วมกันอย่างเหมาะสม และมีระบบควบคุมให้สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อตกลงที่กำหนด

๑.๔.๒ ขอบเขตพื้นที่

เนื่องจากการศึกษาถึงกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงกำหนดพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดน่าน ซึ่งเลือกวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

- ๑) วิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย หมู่ ๑ ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน
- ๒) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก ตำบลท่านาว อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน
- ๓) วิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกีฮ่วน อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน
- ๔) วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีสะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน
- ๕) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง บ้านสันเจริญ ตำบลผาทอง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน
- ๖) วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามโครงการพระราชดำริ ตำบลขุนน่าน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นคณะกรรมการในวิสาหกิจชุมชน จำนวน ๒๔ ท่าน ประกอบด้วย

- ๑) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย หมู่ ๑ ตำบลศิลาแลง จำนวน ๔ ท่าน
- ๒) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก ตำบลท่านาว อำเภอภูเพียง จังหวัดน่านจำนวน ๔ ท่าน
- ๓) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกีฮ่วน อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน จำนวน ๔ ท่าน
- ๔) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีสะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน จำนวน ๔ ท่าน
- ๕) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง บ้านสันเจริญ ตำบลผาทอง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน จำนวน ๔ ท่าน
- ๖) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามโครงการพระราชดำริ ตำบลขุนน่าน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน จำนวน ๔ ท่าน

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ ถึงเดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๑

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะ

กระบวนการ หมายถึง ขั้นตอนการทำให้สิ่งหนึ่งตั้งแต่ต้นจนสำเร็จ เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

การบริหารจัดการ หมายถึง การประกอบการของคนในชุมชนที่รวมกลุ่มกันทำงานโดยกลุ่มคนจำนวนหนึ่งที่มีปัญหา ความต้องการ ภูมิปัญญา ภูมิรู้ ฐานทรัพยากรที่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน มีจุดประสงค์ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการประกอบการเพื่อบริโภคของตนเอง ทดแทนการนำเข้า ลดการพึ่งพาภายนอก สร้างรายได้เพิ่มโดยใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นตัวขับเคลื่อน มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย เพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาหนี้สินความยากจน หรืออื่นๆ ได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

๑) ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับการประกอบการ และความจำเป็นของแต่ละวิสาหกิจชุมชน ซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทุกแห่ง รวมทั้งการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่

๒) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต หมายถึง วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการนำวัตถุดิบและทรัพยากรท้องถิ่นซึ่งเป็นปัจจัยในการผลิตมาแปรรูป โดยผ่านกระบวนการผลิตตามลำดับขั้นตอน ออกมาเป็นผลผลิต ได้แก่ สินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชนที่มีคุณภาพ ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด

๓) ด้านการเงิน/บัญชี หมายถึง การบริหารจัดการระบบการเงิน/บัญชีตามความเหมาะสมของระดับการพัฒนา โดยต้องมีการบันทึกบัญชี การปิดบัญชีได้ถูกต้องตามเวลา มีการเปิดเผยข้อมูลการเงินในระบบบัญชีให้สมาชิกรับทราบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลบัญชีในการประกอบการตัดสินใจวางแผนดำเนินการ

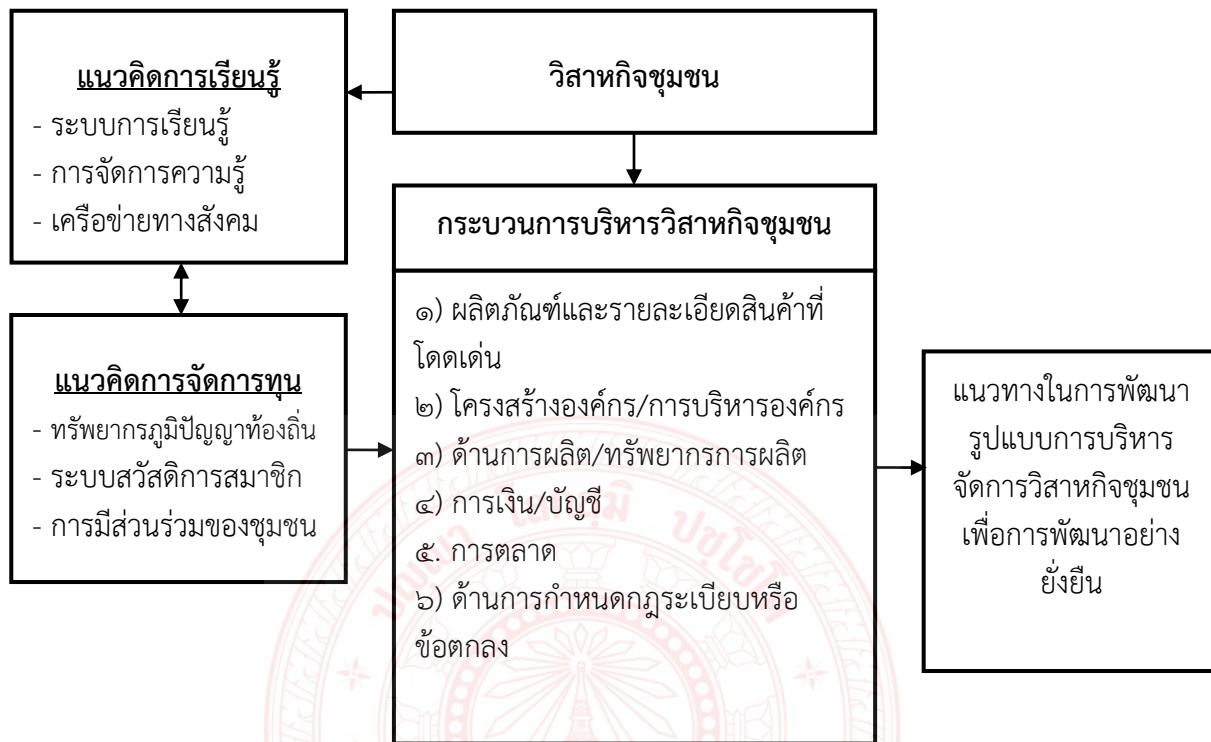
๔) ด้านการตลาด หมายถึง การดำเนินงาน กิจกรรมการวางแผนด้านการขายสินค้า และกระบวนการควบคุมมาตรฐานรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

๕) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง หมายถึง การอยู่ร่วมกันของกลุ่มคนจึงต้องมีการตกลงในการกำหนดข้อบังคับการอยู่ร่วมกัน โดยเป็นกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่สมาชิกเห็นชอบร่วมกันเหมาะสมพอดีกับสถานะของแต่ละวิสาหกิจชุมชน และมีระบบควบคุมให้สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อตกลงที่กำหนด และนอกจากข้อบังคับต่างๆ ไปแล้ว ต้องให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน

วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน

การพัฒนาอย่างยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่สามารถดำเนินไปได้อย่างมั่นคง ราบรื่น โดยไม่เกิดสภาพที่ไม่พึงปรารถนาอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการพัฒนานั้นเอง

๑.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ ๑.๑ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

๑.๗.๑ ได้ทราบกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน

๑.๗.๒ ได้ทราบผลวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน

๑.๗.๓ ได้ทราบแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

๑.๗.๔ วิสาหกิจชุมชนนำรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนำไปปรับใช้และพัฒนาในวิสาหกิจชุมชนอื่นของจังหวัดน่าน

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน โดยแบ่งประเด็นไว้ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน
- ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
- ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพึ่งตนเอง
- ๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
- ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายประชารัฐ
- ๒.๖ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจบริการ
- ๒.๗ พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘
- ๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

“วิสาหกิจชุมชน” เป็นการประกอบการของคนในชุมชนที่รวมกลุ่มกันทำงานโดยกลุ่มคนจำนวนหนึ่งที่มีปัญหา ความต้องการ ภูมิปัญญา ภูมิรู้ ฐานทรัพยากรที่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน มีจุดประสงค์ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการประกอบการเพื่อบริโภคของตนเอง ทดแทนการนำเข้า ลดการพึ่งพาภายนอก สร้างรายได้เพิ่มโดยใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นตัวขับเคลื่อน มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย เพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาหนี้สินความยากจน หรืออื่นๆ ได้อย่างยั่งยืน

“การบริหารจัดการ” จึงเป็นหัวใจของการดำเนินการในรูปแบบวิสาหกิจชุมชนทั้งระดับพื้นฐาน ก้าวหน้า หรือระดับเครือข่าย จะประสบความสำเร็จได้ด้วยการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ทั้งกรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในการบริหารจัดการชุมชนของตนเอง โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอในประเด็นดังต่อไปนี้

แนวคิดของวิสาหกิจชุมชนคำว่า “ วิสาหกิจ “ แปลจากภาษาอังกฤษว่า “ Enterprise “ ซึ่งจะแปลว่า “ การประกอบการ “ แต่เรามักจะคุ้นกับคำว่า “ รัฐวิสาหกิจ “ เท่านั้นวันนี้สถานการณ์เปลี่ยนไปมีคำว่า “ วิสาหกิจชุมชน “ เกิดขึ้นผู้คนเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับวิสาหกิจชุมชนจนกล่าวได้ว่าเป็นยุคแห่งวิสาหกิจชุมชนวิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดที่มุ่งแปรรูปผลผลิตตามธรรมชาติหรือสร้างผลิตภัณฑ์หรือผลิตผลโดย ครอบครัวยุคใหม่ในชุมชนโดยองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนเพื่อการบริโภคและสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนโดยมีหลักการคิดที่สำคัญคือสร้างความหลากหลายของผลผลิตและผลิตภัณฑ์ในชุมชนเพื่อการบริโภคแบบพึ่งพา ตนเองลดรายจ่ายให้ครอบครัว สร้างเสริมสุขภาพอนามัยที่ดีให้ตนเองและมีคุณธรรมรับผิดชอบต่อสมาชิกคนอื่นๆ ที่อยู่ร่วมในชุมชนไม่เห็นแก่ประโยชน์ด้านกำไรสูงสุดและเอาเปรียบผู้บริโภควิสาหกิจชุมชนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่

เลี้ยงตนเองได้พึ่งตนเองได้ซึ่งมิได้หมายถึงการพึ่งพาภายนอกวิสาหกิจชุมชนจะเป็นการเพิ่มศักยภาพของ ๑๖ ระบบเศรษฐกิจระดับชุมชนในการพัฒนาความร่วมมือกับระบบเศรษฐกิจภาพรวม เพราะการที่ชุมชนไม่ต้องพึ่งพาเศรษฐกิจภายนอก ย่อมหมายถึงโอกาสในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันจะเป็นไปได้มากขึ้น อันเป็นหลักการที่นำไปสู่ “การเป็นฐานรากทางเศรษฐกิจที่มั่นคง และยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจระดับประเทศอย่างแท้จริง”

กรมส่งเสริมการเกษตร^๑ ได้ให้ความหมาย “วิสาหกิจชุมชน” (Small and Micro community Enterprise, SMCE) ว่า การประกอบการขนาดเล็กและขนาดจิ๋ว เพื่อจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งพาตนเองและความเพียงพอของครอบครัวและชุมชน ทุนในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางสังคม (กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ร้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นพี่น้องไว้ใจกัน) ให้เกิดประสิทธิภาพและยั่งยืน ยังประโยชน์ให้ชุมชนผู้เป็นเจ้าของวิสาหกิจนั้นเป็นหลัก”

วิจิต นันทสุวรรณ^๒ ได้ให้ความหมาย “วิสาหกิจชุมชน” ว่า การประกอบการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการคิด การจัดการผลผลิต และทรัพยากรทุกขั้นตอนโดยมีภูมิปัญญาขององค์กรชุมชนหรือเครือข่ายขององค์กรชุมชน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งมีได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อการสร้างกำไรทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงกำไรทางสังคม ได้แก่ ความเข้มแข็งของชุมชนและความสงบสุขของสังคมด้วย

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ ได้ให้ความหมาย “วิสาหกิจชุมชน” ว่า กิจกรรมของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าการให้บริการ หรือ การอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นรูปนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนประกาศกำหนด

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน^๓ ได้ให้ความหมาย “วิสาหกิจชุมชน” (Community enterprise) ว่า กิจกรรมของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน หรือ การประกอบการเพื่อการจัดการ “ทุนของชุมชน” อย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง ซึ่ง “ทุนของชุมชน” ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม (กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ร้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชนเป็นพี่เป็นน้องไว้ใจกัน)

^๑ กรมส่งเสริมการเกษตร, การฝึกอบรมทีมวิทยากรหลักในการถ่ายทอดความรู้, “เรื่องวิสาหกิจชุมชน”, เอกสารประกอบการสัมมนา, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๘), หน้า ๒๒.

^๒ วิจิต นันทสุวรรณ, “ขบวนการชุมชนใหม่การพัฒนาแบบแผนใหม่ทางเศรษฐกิจ และสังคมของชุมชน”, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เจริญวิทย์การพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๘.

^๓ สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, วิสาหกิจชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๔๘), หน้า ๓๕.

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล ได้ให้ความหมาย “วิสาหกิจชุมชน” ว่า วิสาหกิจชุมชนพัฒนาขึ้นมาภายใต้โครงกรอบของระบบทุนนิยมและโลกาภิวัตน์สร้างขึ้นมาเพื่อลดแรงกดดันของทุนนิยมโลก และทุนนิยมภายใน แต่ยังคงอยู่กับระบบทุนนิยม จึงต้องใช้ทั้งกลไกการผลิตการค้าและการเงิน แต่เป็นการใช้เพื่อให้พึ่งตนเองมากที่สุด ลดการครอบงำจากทุนใหญ่ต่างๆ และกระแสโลกาภิวัตน์ของทุนให้มากที่สุด ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงต้องมีลักษณะเท่าทันกระแสโลก และกระแสทุน มีความฉับไวในการปรับตัวเพื่อการต่อสู้หลีกเลี่ยง พัทธภัยประโยชน์ของชุมชนการที่จะต้องทำให้วิสาหกิจชุมชนมีความคล่องตัว ตัดสินใจได้รวดเร็วมีส่วนร่วมของชุมชนสูงไม่ล่าช้าและไม่ถูกกดขี่โดยกลไกของราชการ มีความเป็นอิสระจากกลไกของราชการสูง ทำให้ชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของสูง

เสรี พงศ์พิศ^๕ ได้ให้ความหมาย “วิสาหกิจชุมชน” ว่า (SMCE หรือ Small and Micro Community Enterprise) คือ การประกอบการเพื่อการจัดการ “ทุน” ของชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง (ทุน ไม่ได้หมายถึงเพียง เงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ร้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นพี่น้องไว้วางใจกัน) ศักยภาพของชุมชนซึ่งเป้าหมายสำคัญคือ การพึ่งตนเอง เพราะที่ผ่านมาการส่งเสริมการพัฒนาในชุมชนมักไปสอนชาวบ้านให้ผลิต แปรรูปโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้ ทำให้รวยขึ้น โดยไม่ได้คิดถึง การพึ่งตนเองเป็นรากฐาน และไม่ได้คิดถึงความปลอดภัย

๒.๑.๑ ความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจพื้นฐาน ทำให้ชุมชนมีความมั่นคงในการผลิต การบริโภค การออม การลงทุนจะทำให้เศรษฐกิจมหภาคขับเคลื่อนไปได้

วิสาหกิจชุมชนเป็นเงื่อนไขสำคัญในการเรียนรู้ พึ่งตนเอง และพลิกฟื้นพลังสำคัญ ๓ เรื่อง ให้กลับคืน คือ ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้คนในชุมชน ความสำคัญระหว่างคนกับธรรมชาติ และระบบการบริหารจัดการของชุมชน

คุณค่าของวิสาหกิจชุมชนจึงไม่ใช่แค่การสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มรายได้ แต่เป็นการฟื้นความสัมพันธ์ทางสังคมแบบพึ่งพาอาศัยกันกลับคืนมา ฟื้นอำนาจในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและผลผลิตของชุมชนโดยชุมชน ซึ่งเป็นเจ้าของทรัพยากรเอง และเป็นการฟื้นการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจของชุมชน ทำให้ชุมชนเป็นอิสระจากระบบพึ่งพาทภายนอก

^๔ ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล, วิสาหกิจชุมชน กลไกเศรษฐกิจฐานราก, (กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็ดดิสันเพรส จำกัด, ๒๕๔๕).

^๕ เสรี พงศ์พิศ, วิสาหกิจชุมชนไม่ใช่ธุรกิจชุมชน ใน วิสาหกิจชุมชน กลไก เศรษฐกิจฐานราก, (กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็ดดิสันเพรส จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๕-๘๖.

๒.๑.๒ องค์ประกอบวิสาหกิจชุมชน^๖

๑) ชุมชนเป็นเจ้าของและดำเนินการเอง แต่อย่างไรก็ดี คนนอกอาจมีส่วนร่วมโดยอาจมีการถือหุ้นได้เพื่อมีส่วนร่วม และให้ความช่วยเหลือ แต่ไม่ใช่หุ้นใหญ่ซึ่งทำให้อำนาจในการตัดสินใจ

๒) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้ แต่เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด

๓) ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชนซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญา หากมีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดมีความเชื่อมั่นในตัวเองก็จะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้โดยไม่เอาแต่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จ

๔) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ เป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยปรับประยุกต์ให้ทันสมัย ผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาสากลหรือจากที่อื่นๆ

๕) มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ทำแบบโครงการเดียว คล้ายกับปลูกพืชเดียว แต่เป็นการทำแบบวนเกษตร คือ มีหลายๆ กิจกรรมประสานผนึกพลัง (synergy) และเกื้อกูลกัน (cluster)

๖) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก การเรียนรู้คือหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน หากไม่มีการเรียนรู้ก็จะมีแต่การเลียนแบบ การหาสูตรสำเร็จโดยไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ หากไม่มีการเรียนรู้ก็ไม่มีวิสาหกิจชุมชนบนฐานความรู้

๗) มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย การพึ่งตนเอง คือ เป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของวิสาหกิจชุมชน ถ้าหากพลาดเป้าหมายนี้คือพลาดเป้า วิสาหกิจชุมชนจะกลายเป็นธุรกิจที่มีเป้าหมายที่ทำกำไรก่อนที่จะคิดทำให้อร่อย ไม่พัฒนาเป็นขั้นเป็นตอนให้เกิดความมั่นคงก่อนที่จะก้าวไปพัฒนาธุรกิจ

๒.๑.๓ ลักษณะของวิสาหกิจชุมชน

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนมีลักษณะที่สำคัญอยู่ ๗ อย่างด้วยกัน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

๑) ชุมชนเป็นเจ้าของกิจการเอง แต่อย่างไรก็ดีคนนอกอาจมีส่วนร่วม โดยอาจมีการถือหุ้นได้เพื่อการมีส่วนร่วม ร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือ แต่ไม่ใช่หุ้นใหญ่ทำให้อำนาจในการตัดสินใจ

๒) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน ซึ่งอาจจะนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้ แต่เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด

๓) ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชนซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญา หากมีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดมีความเชื่อมั่นในตัวเองก็จะริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้โดยไม่เอาแต่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จ

^๖ สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, วิสาหกิจชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

๔) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญเป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยปรับประยุกต์ให้ทันสมัย ผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาสากลหรือจากที่อื่น

๕) มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ทำแบบโครงการเดียว คล้ายกับปลูกพืชเดี่ยว แต่เป็นการทำแบบวนเกษตร คือ มีหลายๆ กิจกรรม ประสาน ผันผืนพลัง (synergy) และเกื้อกูลกัน (cluster)

๖) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก การเรียนรู้ คือ หัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน หากไม่มีการเรียนรู้ก็จะมีแต่การเลียนแบบ การหาสูตรสำเร็จโดยไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ หากไม่มีการเรียนรู้ก็จะมีวิสาหกิจชุมชนบนฐานความรู้ แต่บนฐานความรู้สึก ความอยาก ความต้องการตามทีสื่อในสังคมกระตุ้นให้เกิด ทำให้ความอยากกลายเป็นความจำเป็นสำหรับชีวิตไปหมด

๗) มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย การพึ่งตนเองคือเป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของวิสาหกิจชุมชน ถ้าหากพลาดเป้าหมายนี้คือพลาดเป้า วิสาหกิจชุมชนจะกลายเป็นธุรกิจที่มีเป้าหมายที่กำไรก่อนที่จะคิดทำให้อุด ไม่พัฒนาเป็นขั้นเป็นตอนให้เกิดความมั่นคง ก่อนที่จะก้าวไปพัฒนาธุรกิจ^๗

๒.๑.๔ กิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องหรือดำเนินการในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

๑) การแปรรูปหรือการเพิ่มมูลค่าจากผลผลิตของชุมชน เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการผลิตทางการเกษตร

๒) การผลิตสินค้าและบริการจากทรัพยากรและภูมิปัญญาของชุมชน เช่น น้ำสมุนไพร ไวน์ ผลไม้การแปรรูปพืชผักผลไม้ต่างๆ หัตถกรรมพื้นบ้าน แหล่งท่องเที่ยว พิพิธภัณฑ์ชุมชน เป็นต้น

๓) การผลิตสินค้าเพื่อใช้ภายในชุมชน เช่น ปุ๋ย น้ำปลา เครื่องมือเครื่องใช้ อาหาร และยาสมุนไพร เป็นต้น

๔) การพัฒนาระบบตลาด การบริการและสวัสดิการชุมชน เช่น ร้านค้าชุมชน ตลาดชุมชน ศูนย์สุขภาพพื้นบ้าน เป็นต้น

๒.๑.๕ การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

จะใช้หลักการคิดเอง ตัดสินใจเอง ลงมือทำเอง บริหารจัดการด้วยตนเอง ฝ่ายราชการเป็นเพียงผู้ประสาน และให้การสนับสนุน ส่งเสริม แนะนำตลอดจนให้การศึกษอบรมให้ความรู้แก่ชุมชน การดำเนินงานในเบื้องต้นนั้นชุมชน จะต้องกำหนดทิศทางของชุมชน กำหนดแผนงาน โครงการ หรือธุรกิจอุตสาหกรรมที่จะดำเนินการ ตลอดจนรูปแบบและวิธีการดำเนินการ นั่นคือ การจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชนนั้นจะเริ่มต้นจากการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของชุมชน ให้ชุมชนรู้จักตนเอง รู้จักโลกภายนอก ชุมชนจะเรียนรู้จากข้อมูลเหล่านี้ว่า ทิศทาง ของชุมชน

^๗ สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, วิสาหกิจชุมชน, (กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

จะเป็นอย่างไร ควรจะมีธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใดบ้าง โดยมีแผนงาน โครงการ เพื่อเป็นแนวทางที่จะเดินไปสู่ทิศทางของชุมชน การรู้จักตนเอง เป็นการเรียนรู้ของชุมชนเกี่ยวกับศักยภาพ และข้อจำกัดของชุมชน รู้ปัญหาและสาเหตุ ของปัญหา ชุมชนจะต้องช่วยกันสำรวจเก็บข้อมูลต่างๆ ในชุมชน เช่น ทรัพยากรธรรมชาติ ผลผลิต ผู้รู้ ความรู้ องค์กรต่าง ๆ ในชุมชน ตลอดจน หนี้สิน รายได้รายจ่ายของแต่ละครัวเรือนแล้วนำมาสรุป และวิเคราะห์ร่วมกันในเวทีเรียนรู้

การรู้จักตนเองของชุมชน ช่วยให้ชุมชนรู้ว่าตนมีหนี้สิน ทรัพยากร รายได้เท่าไร ใช้จ่ายเพื่อการใดบ้าง เช่น ต้องจ่ายเงินซื้อข้าวสารปีละกี่ล้าน หากชุมชนจะพึ่งตนเองจะต้องมีแผนงาน โครงการ ใดบ้าง อาจมีโรงสีข้าวชุมชน เป็นต้น รายจ่ายอื่น ๆ ก็พิจารณาในลักษณะเดียวกัน เช่น การทำสบู่ แชมพู การแปรรูปจากพืช สมุนไพร ผัก ผลไม้ โรงงาน น้ำปลา ฯลฯ นอกจากนี้การสำรวจรายจ่ายจะทำให้ชุมชนมองเห็นตลาดหรือแหล่งขายสินค้าที่จะผลิตขึ้น รวมทั้งปริมาณหรือมูลค่าที่จะผลิต (ขนาดของตลาด)

การรู้จักโลก เพื่อให้ชุมชนได้รู้เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นนอกชุมชน ทั้งชุมชนใกล้เคียง ทั้งใน หรือต่างประเทศ เป็นการหาความรู้ ความคิดใหม่ เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การเรียนรู้ดังกล่าว อาจจะเป็นการไปดูงาน การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การกำหนดทิศทางของชุมชน เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ข้างต้นมากำหนด ทิศทางของชุมชน ทิศทางที่กำหนดก็คือ แผนแม่บทชุมชน หรือแผนวิสาหกิจชุมชน โดยมีแผนงานโครงการต่าง ๆ เป็นแนวทางหรือมาตรการที่จะดำเนินการ

๒.๑.๖ เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน

เมื่อองค์กรชุมชนหรือเครือข่ายองค์กรชุมชนพัฒนามากิจกรรมแล้ว จะมีการเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบทำให้เกิด “ระบบวิสาหกิจชุมชน” ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อ

๑) สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของชุมชน โดยชุมชนเพื่อชุมชน แก้อุดหนุนเสริมจุดแข็งให้ชุมชน ใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และทุนทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

๒) สร้างกระบวนการเรียนรู้และระบบการพัฒนา เพื่อการพึ่งพาตนเองของชุมชนที่ครอบคลุมการจัดการทุกด้านให้มีระบบการจัดการ การผลิต การแปรรูป การตลาด การอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม การจัดสวัสดิการชุมชน ซึ่งดำเนินการโดยองค์กรชุมชน ในการวางแผน ดำเนินการ และประสานความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน

๓) พัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนที่มีอิสระ พึ่งตนเองได้ มีระบบการจัดการที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมชุมชน มีต้นทุนการจัดการต่ำ และเป็นสถาบันทางสังคมที่ชาวบ้านพึ่งพาอาศัยได้

๔) พัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนที่กระจายการพัฒนาไปสู่ทุกส่วนของชุมชน ไม่ใช่ระบบที่ให้โอกาสกับผู้ที่เหนือกว่าทางด้านเศรษฐกิจหรือการเมือง

๒.๑.๗ ประเภทของวิสาหกิจชุมชน

ดวงเดือน สมวัฒน์ศักดิ์^๔ การแบ่งตามลักษณะการประกอบการเป็นหลัก สามารถแบ่งออกได้ ๒ ประเภท ดังนี้

^๔ ดวงเดือน สมวัฒน์ศักดิ์, “วิสาหกิจชุมชน”, (ชัยนาท : กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐.

๑) วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน เป็นการผลิตเพื่อการใช้ในท้องถิ่นเป็นหลัก ซึ่งมีอยู่ ๕ อย่าง คือ ข้าว อาหาร สมุนไพร ของใช้ปยุ ซึ่งอยู่ในขีดความสามารถของชาวบ้านทั่วไปจะทำได้เป็นของท้องถิ่น ต้องใช้ประจำวัน มีมูลค่ามากกว่าครึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งปีของแต่ละครัวเรือน แต่ชาวบ้านทั่วไป ไม่ว่าจะอยู่ ใกล้เมือง หรือไกลเมืองต่างก็ซื้อกินซื้อใช้

๒) วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สามารถนำออกสู่ตลาดใหญ่ได้ เพราะมี ลักษณะเฉพาะตัว มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น บางอย่างอาจมีสูตรเด็ดเคล็ดลับหรือคุณภาพดี ในระดับ มาตรฐาน สามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไปได้ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ก็คือ หนึ่งใน วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า

ส่วนการแบ่งตามการจัดระดับและขั้นตอนการพัฒนาการประกอบการของวิสาหกิจชุมชน สามารถแบ่งออกได้ ๒ ประเภท ดังนี้

๑) ระดับครอบครัว คือ วิสาหกิจชุมชนแบบพึ่งตนเอง เป็นการประกอบกิจกรรมเพื่อกิน และใช้ในครอบครัว เพื่อทดแทนการพึ่งพาจากภายนอก เช่น การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร ไว้ใช้ กินในครอบครัว

๒) ระดับชุมชนและเครือข่าย คือ วิสาหกิจชุมชนแบบพอเพียง เป็นการประกอบกิจการ โดยกลุ่ม เพื่อตอบสนองการอุปโภคบริโภคในชุมชนและเครือข่าย ซึ่งสามารถที่จะพัฒนา ให้เป็น วิสาหกิจชุมชนแบบก้าวหน้าได้เพื่อที่จะแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไปได้

๒.๑.๘ ประโยชน์ของวิสาหกิจชุมชน

๑) การรวมตัวกันของเกษตรกรในการประกอบธุรกิจในระดับชุมชน มีความมั่นคง ได้รับการ รับรองตามกฎหมาย

๒) การส่งเสริมความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาความสามารถในการจัดการ ตรงตาม ความต้องการที่แท้จริง

๓) ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ มีความพร้อมที่จะพัฒนา สำหรับ การแข่งขันทางการค้าในอนาคต

๒.๑.๙ การส่งเสริมธุรกิจวิสาหกิจชุมชน

วสันต์ กุ้เกียรติกุล^๙ กล่าวว่า ในการส่งเสริมธุรกิจและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน นั้น นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ หรือประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อ พัฒนาให้วิสาหกิจชุมชนมีการจัดองค์กร และการจัดการ รวมทั้งการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ มี รายละเอียด ดังนี้

๑. การส่งเสริมและพัฒนาองค์การและการจัดการ ได้แก่ ด้านองค์การ มีวิธีการ

๑) ส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนมีคณะกรรมการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่กันทำอย่างชัดเจน

^๙ วสันต์ กุ้เกียรติกุล, การจัดการและการบริหารวิสาหกิจชุมชน, สืบค้นวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๕ ที่มา : <http://www.gotoknow.org/blog/wason/๕๕๙๙๐>.

๒) พัฒนาให้คณะกรรมการบริหารดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล/ฝ่ายด้านการจัดการ มีวิธีการ (๑) การจัดการวัสดุอุปกรณ์ ให้มีผู้ดูแล และลงทะเบียนให้เรียบร้อย (๒) การจัดการบุคลากร ได้แก่

ก. มีระเบียบ กฎ ข้อบังคับ

ข. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก เช่น การประชุมคณะกรรมการ บริหารเป็น ประจำ การประชุมประจำเดือนสมาชิก การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก เป็นต้น

๓) การจัดการเงิน ได้แก่

ก. จัดหาแหล่งเงินทุน เช่น การลงหุ้น การออมทรัพย์ เป็นต้น

ข. จัดการเงินทุนหมุนเวียนให้สามารถทำธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ค. การจัดสรรเงินกำไรให้แก่สมาชิก

๒. การส่งเสริมธุรกิจ ได้แก่ ด้านการผลิต

๑) การออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน (ฮาลาล และ อ.ย.)

๒) การคาดการณ์ ความต้องการของผลิตภัณฑ์และวางแผนการผลิตให้สอดคล้อง กับตลาด

๓) การออกแบบอุปกรณ์ และเครื่องจักรให้เหมาะสม

๔) การออกแบบการทำงานเพื่อประหยัด และมีประสิทธิภาพ

๕) การวางแผนควบคุมการปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพสม่ำเสมอ

ด้านการตลาด

๑) ขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการตลาด มีดังนี้

ก. การซื้อวัตถุดิบให้ได้คุณภาพ เหมาะสม และประหยัด

ข. การขายผลิตภัณฑ์โดยช่องทางการจำหน่ายที่ดี

ค. การขนส่ง สะดวก และประหยัด

ง. การเก็บรักษาสินค้าไม่ให้เสื่อมคุณภาพ

จ. การเงิน การเก็บรักษาเงินสดไม่ให้รั่วไหล

ช. การจัดมาตรฐานสินค้าออกเป็นระดับต่างๆ

ซ. การป้องกันสูญเสียของสินค้า

ฉ. การเก็บรวบรวมข้อมูลการตลาดให้เป็นปัจจุบัน

๒) การวางแผนการตลาด มีดังนี้

ก. ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสม่ำเสมอ สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ข. ราคา ต้องสะท้อนถึงต้นทุนจริง

ค. การจัดจำหน่าย พิจารณาถึงช่องทางการจำหน่ายที่มีคุณภาพ

ง. การส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคา การแจกไปทดลองใช้ เป็นต้น

ด้านการเงิน

๑) การจัดหาแหล่งเงินทุน เช่น การออมทรัพย์ การลงหุ้น การกู้ยืม เป็นต้น

๒) การบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน ต้องเพียงพอกับการผลิต และค่าใช้จ่ายในแต่ละงวด

๓) การบริหารจัดการเงินสด เช่น แต่งตั้งกรรมการเก็บรักษาเงินสด ตามความจำเป็น ที่เหลือฝากธนาคาร เป็นต้น

ด้านการบัญชี

- ๑) ขั้นตอนการจัดทำบัญชี มีดังนี้
 - ก. การรวบรวมข้อมูลการเงิน
 - ข. การบันทึก
 - ค. การจำแนกข้อมูล
 - ง. การสรุปข้อมูลจัดหมวดหมู่
- ๒) รายงานการเงินที่สำคัญ
 - ก. งบดุล รายงานแสดงถึงฐานะการเงินของธุรกิจเวลาใดเวลาหนึ่ง
 - ข. งบกำไรขาดทุน รายงานแสดงถึงผลการดำเนินธุรกิจในหนึ่งรอบ ระยะเวลาบัญชี
 - ค. งบกระแสเงินสด รายงานแสดงถึง เงินสดรับ และแหล่งที่ใช้ไปของเงิน สดจ่าย
๓. วิธีการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจวิสาหกิจชุมชนแบบมีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการดำเนินงาน กลุ่มควบคุมคุณภาพ รายละเอียด ดังนี้
 - ขั้นที่ ๑ ส่งเสริมการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน
 - ขั้นที่ ๒ การร่วมกันค้นหาปัญหาของวิสาหกิจชุมชน โดยคณะกรรมการบริหารกลุ่มและสมาชิก ตามกรอบพิจารณาจากข้อ ๑ และ ๒
 - ขั้นที่ ๓ การร่วมกันกำหนดหัวข้อเรื่องแก้ไขปัญา
 - ขั้นที่ ๔ การร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการแก้ไขปัญา
 - ขั้นที่ ๕ การสำรวจสภาพปัจจุบัน เพื่อหาจุดเริ่มต้นในการแก้ไขปัญา
 - ขั้นที่ ๖ การทำงานตามขั้นตอน ได้แก่
 - ก. การวางแผนแก้ไขปัญา
 - ข. การลงมือแก้ไขปัญาที่วางไว้
 - ค. การตรวจสอบหลังการแก้ไขปัญา
 - ง. การปรับปรุงแผนใหม่ และลงมือปฏิบัติ
 - ขั้นที่ ๗ การกำหนดมาตรฐานของกิจกรรม เพื่อให้กลุ่มยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ไม่ให้สภาพเดิมก่อนแก้ปัญากลับมาอีก

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จมีความสำคัญยิ่ง และถือเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งร่วมกันไว้

ปัจจุบันนี้มีการใช้คำว่า การบริหาร (Administration) และ การจัดการ (Management) ควบคู่กันไปจนเกือบจะแยกไม่ออกถึงความแตกต่าง และยังนิยมใช้คำว่า การบริหารจัดการ เป็นคำผสมกันอีกด้วย นักวิชาการได้ให้คำนิยามที่คล้ายกัน ดังต่อไปนี้ว่า คำว่า การบริหาร นั้น นิยมใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า ผู้บริหาร (Administrator) มักจะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายที่วาง

ไว้ ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ คำว่า ผู้จัดการ (Manager) จึงหมายถึงบุคคลในองค์การซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ^{๑๐} อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันนี้ได้มีการนิยมนำคำว่า การบริหารจัดการ มาใช้ผสมกันไปแล้ว โดยทั่วไปทั้งในงานส่วนราชการและงานภาคธุรกิจ

การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการหรืออำนวยการ (Leading/Directing) และการควบคุม (Controlling)

ในช่วงต้นศตวรรษที่ ๒๐ หรือราวปี ค.ศ. ๑๘๐๐ ผู้บริหารคนแรกที่เสนอว่า ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Co-ordinating) และการควบคุม (Controlling) หรือ รู้จักกันเป็นอย่างดีว่า POCCC จวบจนกระทั่งถึงราวทศวรรษของปี ค.ศ. ๑๙๕๐ นักวิชาการบางส่วนเห็นว่าควรเพิ่มเรื่องของ การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เข้าไปด้วย เมื่อมาถึงยุคปัจจุบัน นักวิชาการเรื่องการบริหารจัดการเห็นว่าหน้าที่หลักของผู้บริหารที่ขาดไม่ได้ มี ๔ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning)
๒. การนำ (Leading)
๓. การจัดองค์การ (Organizing)
๔. การควบคุม (Controlling)^{๑๑}

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ คือ การทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การบริหารจัดการมีความสำคัญกับมนุษย์ในทุกระดับ ทั้งในระดับส่วนบุคคลจนถึงระดับประเทศและระหว่างประเทศ อาจกล่าวได้ว่า ชีวิตและการงานของแต่ละบุคคลจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดล้วนขึ้นอยู่กับบริหารจัดการทั้งสิ้น ในระดับขององค์การ การบริหารจัดการจัดเป็นสมองขององค์การที่จะช่วยผลักดันให้องค์การเคลื่อนไปข้างหน้า ผู้ที่เป็นผู้นำ จำต้องรู้จักการวางแผนและการตัดสินใจที่ดี การบริหารจัดการยังช่วยให้บุคคลต่าง ๆ ในองค์การ ทำงานร่วมกันได้เป็นทีม และเกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การบริหารจัดการยังเป็นการกำหนดขอบเขตการทำงานของแต่ละคนไม่ให้ทำงานซ้ำซ้อนกัน

นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหาร เช่น การบริหาร คือ กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ภายในสภาพองค์กรนั้น ๆ ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามามีส่วนร่วมกันทำงาน ในส่วนทางวิชาการได้รวบรวมความหมายของคำว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหาร

คำว่า “การบริหาร” (Administration) ใช้ในความหมายกว้าง ๆ เช่น การบริหารราชการ อีกคำหนึ่ง คือ “การจัดการ” (Management) ใช้แทนกันได้กับคำว่า การบริหาร ส่วนมากหมายถึง

^{๑๐} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘-๑๙.

^{๑๑} วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๓), หน้า ๓-๔.

การจัดการทางธุรกิจมากกว่า การนำหลักวิชาการด้านการบริหารมาใช้คือ “กระบวนการบริหาร” และ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” มาใช้เป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่ากระบวนการบริหารเช่นนี้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งมีผู้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้มากมาย ดังนี้

นิพนธ์ กินาวงศ์^{๑๒} ให้ความหมาย การบริหาร ไว้ว่า “การร่วมมือกันทำงานของบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปโดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันในการร่วมมือทำงานนั้นจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าหรือเรียกว่าผู้บริหารและจะต้องจัดในรูปขององค์การ

ประพันธ์ สุริหาร^{๑๓} ได้ให้ความหมาย การบริหาร ไว้ว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จโดยใช้คนอื่นเป็นความถนัดหรือทักษะส่วนบุคคลอันได้แก่การวางแผนการจัดองค์การสั่งการและการควบคุมรวมถึงการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การที่กำหนดไว้ส่วนการบริหารนั้นเป็นแนวทางหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนและหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์อย่างมีระบบและได้ขยายความเกี่ยวกับกระบวนการบริหารตามเป็นแนวคิดของ Gulick ว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วย ๗ กิจกรรม หรือเรียกว่า POSDCORB

สุพิน เกชาคุปต์^{๑๔} ได้ให้ความหมาย การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) ไว้ว่า แนวทางการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดการวางแผน และการตัดสินใจในงานต่างๆ ที่เขามีส่วนรับผิดชอบอยู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของมีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การใดที่ใช้นโยบายการบริหารแบบนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่าฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของพนักงานที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีมีความภูมิใจและรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ซึ่งเป็นการจูงใจในการทำงานที่ดีวิธีหนึ่ง

บุญทัน ดอกไธสง^{๑๕} ให้ความหมาย การบริหาร ไว้ว่า การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลองค์การหรือประเทศหรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์การ

ประยุทธ์ เจริญสวัสดิ์^{๑๖} ได้ให้ความหมาย การบริหาร ไว้ว่า ภาระหน้าที่ของบุคคลใดๆ ที่ปฏิบัติตนเป็นผู้บริหารที่จะต้องเข้ามาทำหน้าที่จัดระเบียบและดำรงไว้ซึ่งสภาพภายใน (ทั้งที่เป็นคน

^{๑๒} นิพนธ์ กินาวงศ์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (พิษณุโลก : ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖.

^{๑๓} ประพันธ์ สุริหาร, **ศัพท์เทคนิคทางการบริหาร**, (ขอนแก่น : ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗), หน้า ๑๘.

^{๑๔} สุพิน เกชาคุปต์, **การจัดการปฏิบัติงาน**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๙๒-๙๓.

^{๑๕} บุญทัน ดอกไธสง, **การจัดองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

^{๑๖} ประยุทธ์ เจริญสวัสดิ์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : กรมพลศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๐), หน้า ๓.

วัสดุเงินทุน ฯลฯ) ของกลุ่มหรือหน่วยงานเพื่อให้กลุ่มดังกล่าวสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พระราชบัญญัติ^{๑๗} (เสริมชัย ชยมงคล) ให้ความหมาย การบริหาร ไว้ว่า การปกครอง (Government) การดูแลรักษาหมู่คณะ และการดำเนินงาน หรือการจัดการ (Management) กิจกรรมต่างๆ ของหมู่คณะหรือองค์กรต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามนโยบาย (Policy) และวัตถุประสงค์ (Purposes) ขององค์กรนั้นๆ ด้วยดีมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

พะยอม วงศ์สารศรี^{๑๘} ให้ความหมายว่า การจัดการ หรือนักวิชาการบางทีก็เรียกว่า การบริหาร (Management) โดยแยกได้เป็น ๓ ประเด็น ดังนี้

๑. การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์กร เป็นการมองว่าสมาชิกในองค์กรเป็นสื่อกลางที่นำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เปรียบสมาชิกในองค์กรเป็นเช่นวัตถุดิบของที่จะต้องปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้มีการกำหนด แต่ในความเป็นจริงสมาชิกในองค์กรเป็นมนุษย์ที่มีความต้องการ มีความมุ่งหวังในความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

๒. การจัดการเป็นกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับการกำหนดจุดมุ่งหมาย ขององค์กร และแปรเปลี่ยนจุดหมายนั้นสู่การปฏิบัติจริง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ มีการประสานงานและความร่วมมือจากทรัพยากรมนุษย์

๓. การจัดการคือกลุ่มของผู้จัดการ ในมุมมองขององค์กร เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารหรือจัดการกิจการต่างๆ ในองค์กรเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย ประสานงานให้สมาชิกในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน

ปราชญา กล้าผจญ^{๑๙} ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารว่า มีกิจการสำคัญอยู่ ๕ ประการ ได้แก่

๑. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดจุดประสงค์ว่าจะทำอะไร เพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จนั้น ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนปฏิบัติการ

๒. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการออกแบบและพัฒนาองค์การขึ้นมา

๓. การอำนวยการ (Directing) เป็นการสื่อสาร จูงใจพนักงาน การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่องานสำเร็จตามเป้าหมาย

๔. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผล การปฏิบัติงาน และการแก้ไขผลการปฏิบัติงาน

๕. การจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน (Staffing) เป็นการสรรหา บรรจุบุคคลที่เหมาะสม ในการปฏิบัติงานขององค์กร

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารนั้น จะครอบคลุมถึงหน้าที่ในการบริหาร อันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการหรือการมอบหมายงาน การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ นอกจากนี้องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหาร จะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่แน่นอน ทรัพยากรในการบริหาร มีความประสานระหว่างกัน และประสิทธิภาพ

^{๑๗} พระราชบัญญัติ (เสริมชัย ชยมงคล), **การบริหารวัด**, (นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๖.

^{๑๘} พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๗-๔๐.

^{๑๙} ปราชญา กล้าผจญ, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖-๒๓.

ประสิทธิผลในการบริหารงาน ซึ่งแนวคิดเหล่านี้จะครอบคลุมไปถึงการบริหาร แบบมีส่วนร่วม และการบริหารเชิงกลยุทธ์

๒.๒.๒ องค์ประกอบของการบริหาร

การบริหารจัดการองค์การถือเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงองค์ประกอบรอบด้าน และพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจทำงาน แม้เรื่องเพียงเล็กน้อย การเพิกเฉยหรือไม่ใส่ใจ อาจนำไปสู่การเสียชื่อเสียง หรือ อาจถึงขั้นทำลายแผนงานที่ได้เตรียมไว้อย่างดีได้

การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น โดยที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลายอย่างในการทำงาน องค์ประกอบพื้นฐานเหล่านี้เรียกเป็นตัวย่อ คือ POSDC^{๒๐} มีรายละเอียดดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้สำเร็จ ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ

๒. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์การ มีการแบ่งงานกันทำและกระจายอำนาจ

๓. งานบุคลากร (Staffing) เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. การอำนวยการ (Directing) เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. การกำกับดูแล (Controlling) เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์การ รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์การ

แนวคิดนี้สอดคล้องกับความคิดที่ได้เสนอรายงานเรื่อง ศาสตร์แห่งการบริหาร (Paper on the Science of Administration)^{๒๑} ในปี ค.ศ. ๑๙๓๗ ว่า กระบวนการบริหารต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ๗ ประการ เรียกว่า POSDCORB มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. P = Planning หมายถึง การวางแผนงาน ซึ่งต้องคำนึงถึง นโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่วางขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์เหตุการณในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

๒. O = Organizing หมายถึง การจัดส่วนงานภายในองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณา รวมไปถึงการปฏิบัติงาน หรือวิธีการจัดการด้วย เรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น แบ่งงาน (Division of Work) เป็น กรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือ การจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง (Specialization) ก็ได้

^{๒๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

^{๒๑} Luther Gulick and Lyndall Urwick, Papers on the Science of Administration, (New York : Institute of Public Administration, ๑๙๓๓), p.๑๗.

นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Control) หรือพิจารณาในแง่หน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานสนับสนุน (Auxiliary) ก็ได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการปรับปรุงองค์การบริหารให้ดีขึ้นด้วย

๓. S = Staffing หมายถึง การจัดการบุคลากรและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึงการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent men for competent job) และรวมถึงการที่จะเสริมสร้างและดำรงสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย

๔. D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยความสะดวกรวมทั้งควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และการจูงใจ (Motivation) เป็นต้น การอำนวยความสะดวกนี้ยังรวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ซึ่งต้องอาศัยวิทยาการสมัยใหม่มาช่วยด้วย

๕. Co = Co-ordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่ขัดข้องในการทำงาน เป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาต้องจัดระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ด้วย และยังรวมถึงการสื่อสาร (Communication) อีกด้วย

๖. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดถึงการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) รวมถึงการสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับประชาชน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความสำคัญของรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความจริง

๗. B = Budgeting หมายถึง งบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและรายการเงิน ตลอดจนใช้วิธีการงบประมาณเป็นแผนงาน เป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน

นักวิชาการบางท่านเสนอแนะว่า ควรเพิ่มองค์ประกอบในเรื่อง นโยบาย (Policy) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เข้าไปด้วย จะทำให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

แนวความคิดนี้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารเรื่อง POCCE ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Co-ordinating) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเขามีนโยบายเพื่อประกอบใช้ในการบริหารงาน ๑๔ ข้อ^{๒๒} ได้แก่

๑. หลักเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility)
๒. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command)
๓. หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction)
๔. หลักของการดำรงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar chain)
๕. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization)
๖. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline)

^{๒๒} ผศ.ดร. สุรพล สุยะพรหม และคณะ, **ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๔๗-๔๘.

๗. หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest)

๘. หลักของการให้ประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)

๙. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization)

๑๐. หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order)

๑๑. หลักของความเสมอภาค (Equity)

๑๒. หลักของการมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of tenure)

๑๓. หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative)

๑๔. หลักของความสามัคคี (Esprit de corps)

ในปัจจุบันนี้ หลักการบริหารนี้ ยังคงได้รับความนิยมนำหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และแนวความคิดของเขาได้มีการศึกษาและแตกแขนงออกไปโดยนักวิชาการรุ่นต่อ ๆ มาอย่างหลากหลาย

และเพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีความสมบูรณ์มากขึ้น รัฐบาลไทยได้กำหนดนโยบายการทำงานขึ้น ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล ซึ่งระบุไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๔๒ ระเบียบนี้มีผลบังคับกับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่วันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๔๒ เป็นต้นมา โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการโดยยึดหลัก ๖ ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า^{๒๓} ซึ่งองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ในหน่วยงานของตน สำหรับผู้บริหารท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการเชิงพุทธควรพิจารณานำมาปรับใช้ในท้องถิ่นของตน ได้ดังต่อไปนี้

๑. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย สำหรับผู้บริหารท้องถิ่นย่อมหมายถึงการออกกฎระเบียบต่าง ๆ ภายในองค์กรย่อมต้องคำนึงถึงการยอมรับของคนส่วนมากเป็นสำคัญ

๒. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยผู้บริหารท้องถิ่นควรยึดถือหลักนี้ให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งชุมชนโดยรอบ และส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริตใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

๓. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การที่ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในท้องถิ่นได้ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ทุกภาคส่วนของท้องถิ่นเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

๔. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การที่ผู้บริหารท้องถิ่นเปิดโอกาสให้เพื่อนครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญขององค์กร ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวน การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ เป็นต้น

^{๒๓} ผศ.ดร. สุรพล สุยะพรหม และคณะ, พื้นฐานการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๐๙-๑๑๐.

๕. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การที่ผู้บริหารตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาส่วนรวมของท้องถิ่น และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

๖. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมและท้องถิ่น โดยธรรมาภิบาลหรือนักเรียนมีความประหยัดของอย่างคุ้มค่า ปลุกฝังนิสัยความประหยัด การบริหารจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร ซึ่งมืองค์ประกอบ ๖ ประการ ดังนี้

๑. คน (Man)
๒. เงิน (Money)
๓. วัสดุดิบ (Material)
๔. เครื่องจักร (Machine)
๕. วิธีการจัดการ (Method)
๖. ตลาด (Market)

เรียกโดยย่อในหมู่นักวิชาการว่า ๖ M's ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยทักษะการบริหารจัดการกับทรัพยากรเหล่านี้ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และนำพาองค์กรให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration)^{๒๔} เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง แผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานใน อนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า

๒. การแสวงหา และกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหา กำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งาน นั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔. การประสานงาน (Co-ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุก หน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกันเพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่อง การปฏิบัติงานของ ผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์กร เป็นหลัก

๕. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ ทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผล ขั้นสุดท้าย เพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้น สุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่ สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

^{๒๔} สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา อังโน อีระรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอน วิชาการ บริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์การที่ดีนั้นต้องพิจารณาองค์ประกอบรอบด้านเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นอกจากในเรื่องของการวางแผน การจัดงาน การจัดกำลังคน การบริหารงบประมาณ เป็นต้นแล้ว ผู้บริหารยังต้องพิจารณาความชอบธรรมตาม หลักธรรมาภิบาล โดยมี เรื่องของกฎเกณฑ์ คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มาเป็นตัวกำกับให้การบริหารจัดการมีความเหมาะสมอย่างถึงที่สุดอีกด้วย

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

การนำหลักทฤษฎีด้านการบริหารมาใช้มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร ปัจจุบันนี้มีทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการเกิดขึ้นจำนวนมาก ซึ่งโดยมากแล้วได้ต่อยอดมาจากการศึกษาแนวทางของนักบริหารในอดีตของยุคอุตสาหกรรมในยุโรป บุคคลผู้ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการบริหาร ได้แก่ เฟรเดอริก เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) วิศวกรเครื่องจักรกล ชาวอเมริกัน มีชีวิตอยู่ช่วงปี ค.ศ. ๑๘๕๖ – ๑๙๑๕ เขาเขียนหนังสือชื่อ หลักการของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (The Principles of Scientific Management) ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. ๑๙๑๑ และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ด้วยหลักการบริหารของเขาสรุปได้มี ๔ ประการ^{๒๕} ดังนี้

๑. ต้องคิดค้นวิธีที่ดีที่สุด (The best way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง เช่น ทำอย่างไรจึงจะผลิตชิ้นงานให้เสร็จได้โดยเร็วที่สุด ด้วยการจับเวลา เป็นต้น

๒. มีการคัดเลือกและพัฒนาคนงานเพื่อจัดสรรคนให้เหมาะกับงาน (Put the right man on the right job)

๓. ให้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน การเคลื่อนไหวของคนงาน เป็นต้น

๔. มีการประสานงานใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน

เป้าหมายของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ก็คือการเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดของการทำงาน จึงได้เสนอให้ค้นหาวิธีทางที่ดีที่สุดซึ่งจะทำให้ผลผลิตสูงขึ้นได้โดยใช้หลักการเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ นอกจากนั้นยังเน้นการจัดการในลักษณะที่เป็นอาชีพ การออกแบบกระบวนการทำงาน ศึกษาเรื่องเวลา และการเคลื่อนไหวในการทำงาน การใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตโดยพยายามลดต้นทุนและเพิ่มกำไร รวมถึงเพิ่มค่าจ้างให้คนงานที่สามารถเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น โดยถือหลักการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ฟรีเดอริก ดับบลิว เทย์เลอร์ (Frederick W Taylor) บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ ได้พัฒนาการบริหารซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการที่สำคัญ ๔ ประการ คือ^{๒๖}

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด สำหรับงานแต่ละอย่าง คือต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อช่วยให้สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของ

^{๒๕} Alan C. Filley and Robert J. House, Managerial Process and Organization Behavior, (Glenview Ill : Scott Foreman and Company, ๑๙๖๙), p.๑๒.

^{๒๖} ฟรีเดอริก ดับบลิว เทย์เลอร์ (Frederick W Taylor), อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗.

งานจะต้องมีการจัดวางไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกัน การจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจ ก็จ่ายให้ตามผลผลิต ทั้งหมด

๒. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการ รู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษ ที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุด ตรงตามงานที่จะทำ

๓. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบครอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณา คนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลัก เหตุผลคนงานทุกคนจะ เห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้น จากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

๔. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหาร ควรจะได้ ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงาน ที่ควรจะเป็นของคนงานเท่านั้น

จากหลักการดังกล่าว พบวิธีการต่างๆ ล้วนแต่เป็นวิธีการที่มีหลักเกณฑ์ตามหลัก วิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดทฤษฎีการบริหารขึ้นมาและได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นจุดกลาง ของปัญหาและความสำเร็จของกลุ่มที่จะต้องรับผิดชอบนำเอาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพของ กลุ่มมาวิเคราะห์และปรับปรุงหาทางออก ให้ได้เป็นผลดีที่สุดสำหรับกลุ่มให้ดีขึ้นและมากขึ้น

ลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick) และลินดัล บี.เออร์วิค(Lyndall B. Uswick) ได้เสนอ หลักการบริหารระบบราชการที่เรียกว่า POSDCoRB Model มีรายละเอียดดังนี้^{๒๗}

๑. P - Planning (การวางแผน) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์การต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้แผนที่กำหนด ขึ้นมีความรอบคอบและสามารถนำไปปฏิบัติได้

๒. O - Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการโดย จัดแบ่ง ตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ออกเป็นกรม ฝ่าย แผนก จะพิจารณาปริมาณงาน คุณภาพงาน ขนาด ของการควบคุม และพิจารณาแบ่งสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา โดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบควบคู่กันไป

๓. S - Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรง ตำแหน่ง ภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ใน ปริมาณที่เพียงพอ จะทำให้งานสำเร็จได้

๔. D-Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) เป็นการกำกับดูแล สั่งงานผู้ใต้ บังคับ บัญชา โดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครองคน และการสร้างมนุษย สัมพันธ์ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

^{๒๗} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, ทฤษฎีองค์การ ฉบับมาตรฐาน, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

๕. Co - Coordinating (การประสานงาน) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทั้งในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

๖. R-Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ ของการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่างๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบ เป็นลายลักษณ์อักษร

๗. B - Budgeting (การงบประมาณ) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้วงจรงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ การดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่เสนอขอไว้

นักวิชาการด้านการบริหารปัจจุบันยังต้องรู้จัก ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Corporate Management Theory) ของ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker, ค.ศ. ๑๙๐๙ – ๒๐๐๕) นักวิชาการชาวอเมริกันที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการยุคใหม่ เขาได้เขียนหนังสือและบทความทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารจัดการและรัฐประศาสนศาสตร์เป็นจำนวนมาก คำพูดของเขาได้รับการเผยแพร่ในวงวิชาการ เช่น “ในยุคเศรษฐกิจปัจจุบัน ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดไม่ใช่แรงงาน เงินทุน หรือที่ดิน อีกแล้ว แต่สิ่งนั้นคือ ความรู้” (In today’s economy, the most important resource is no longer labor, capital or land; it is knowledge.) ได้แก่

๑. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องครอบคลุมทั้งระยะสั้นและระยะยาว

๒. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จไปด้วย

๓. การนำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่การบรรลุเป้าหมายโดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษยสัมพันธ์ ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาวะงานเพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาระงาน

๔. การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องกระทำ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- ๑) การติดตาม กำกับ ภาระงานที่พนักงานปฏิบัติ
- ๒) ตรวจสอบว่าองค์การมุ่งไปสู่เป้าหมายในระดับใด
- ๓) ปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น

สรุปว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน และไม่ควรยึดถือทฤษฎีเป็นหลัก ควรตระหนักถึงวิสัยทัศน์และปรัชญาขององค์การ พวกเขาจะช่วยกันผลักดันความสำเร็จมาสู่องค์การได้ กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารควรที่จะเน้นทั้ง งาน (Work) และ คน (Man) ให้ก้าวไปข้างหน้าได้พร้อม ๆ กัน โดยเอาใจใส่ดูแลมุ่งสู่ความเป็นเลิศทั้งสองด้าน

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช^{๒๘} กล่าวว่า ความของการจัดการหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหารหากพิจารณาในมุมกว้างแล้วจะพบว่าการจัดการ ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการดังนี้

๑. เป็นกระบวนการของการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน (Process or series of continuing and related activities)

๒. เน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Concentrates on reaching organizational goal)

๓. การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยผสมผสานบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหารเข้าด้วยกัน (Working with and through people and other organizational resources)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ^{๒๙} ได้ให้ความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้

๑. คำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นคำนิยามใช้ในการบริหาร ราชการ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการและคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Schermerhorn, ๑๙๙๙, p.6-๒) ดังนั้นการบริหารคือกลุ่มของกิจกรรมประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยความสะดวกและการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (๖ M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

๒. คำว่า “การจัดการ” (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยามใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

วิทยา ด้านธำรงกุล^{๓๐} ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร (Management) ที่บางคนเรียกว่า “การจัดการ” หรือบางครั้งอาจเรียกว่า “การบริหารจัดการ” หมายถึง กระบวนการของการวางแผน

^{๒๘} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท เซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๒.

^{๒๙} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘-๑๙.

^{๓๐} วิทยา ด้านธำรงกุล, การบริหาร, (กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๒๙.

(Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำและบังคับบัญชา (Leading) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การเพื่อการบรรลุใน เป้าหมายที่กำหนดไว้

๒.๒.๔ ความสำคัญของการบริหารจัดการ

ความสำคัญของการบริหารจัดการอยู่ที่ผู้บริหารจะเห็นความสำคัญในฐานะนักบริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรง และบางครั้งก็มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรโดยรวมทั้งหมดที่จะทำให้เกิดความเชื่อใจ และยอมทำตามในคำสั่งของผู้บริหารเพราะ นักบริหารได้ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารนั่นเอง ซึ่งนักวิชาการได้ระบุถึงความสำคัญของการบริหารจัดการ ว่าการบริหารมีลักษณะสำคัญ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง มิใช่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ถ้าจะกล่าวถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่บริหารนั้นก็เรียกว่าผู้บริหาร

๒. การบริหารเป็นงานที่มีจุดหมายทั้งนี้หมายความว่า ในการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดหมายไว้ก่อน ไม่ว่าจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ก็ตามส่วนการบริหารนั้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดหมาย

๓. การบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายใน และภายนอกองค์กรดังเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการจะปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็อาจได้โดยการจัดหาเครื่องจักร เครื่องมืออันทันสมัยมาใช้ จัดการฝึกอบรมคนงานให้มีความสามารถยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานด้วย ตัวอย่างผลกระทบต่อสังคมภายนอกเป็นต้นว่า ถ้าองค์กรนั้นๆ มีนโยบายที่จะทำประโยชน์ต่อสังคม เช่น ส่งเสริมการศึกษาในชุมชนโดยให้ทุนการศึกษา หรือบริจาคเงินก่อสร้างโรงเรียนก็นับว่าองค์กรนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมภายนอกองค์กรหรือองค์กรบางแห่งอาจไม่นำพาต่อความเดือดร้อนรำคาญ ซึ่งองค์กรของตนก่อขึ้น เช่น สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นผลของการบริหารอันมีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

๔. การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคน ธุรกิจก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยกลุ่มคน มิใช่เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงบุคคลเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะว่าคนเราย่อมมีขอบเขตความสามารถจำกัดทั้งด้านกำลังกายกำลังสมองและเวลา จึงจำต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลมาช่วยกัน

๕. การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็แต่โดยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่นๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากบรรดาเจ้าของ เช่น ผู้ถือหุ้นอาจไม่มีเวลาหรือความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารให้มาบริหารในองค์กร

๖. การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็แต่โดยการใช้ความรู้ความชำนาญและการฝึกฝนอบรมทางด้านบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางเทคนิคในการปฏิบัติโดยตรง แต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ ฯลฯ

๗. การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สิ่งที่แสดงให้เห็นว่า การบริหารดำเนินไปอย่างไร ได้ผลดีหรือไม่เพียงใดนั้น ก็คือผลงาน เพราะว่าผลงานจะเป็นเครื่องวัดความสามารถทางการบริหาร

๘. เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเองโดยทั่วไปแล้ว (ยกเว้นองค์กรขนาดเล็ก) คณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่มีความสามารถทางการบริหารทำหน้าที่ในนามของเจ้าของธุรกิจ^{๓๑}

การบริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในฐานะที่เราเป็นสมาชิกของสังคม จำต้องมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จความเรียบร้อยขึ้นในองค์กร และในสังคมนั้น จึงสรุปได้ว่าการบริหารจัดการมีความสำคัญดังต่อไปนี้

๑. การบริหารช่วยทำให้มนุษย์ดำรงอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก
๒. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นเป็นผลทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารจัดการให้กว้างขึ้น
๓. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม
๔. การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญ ก้าวหน้า
๕. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้ม ทั้งในด้านความเจริญ และความเสื่อมของสังคมในอนาคต
๖. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร
๗. การบริหารมีลักษณะที่ต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ และการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร
๘. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์กรย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นการศึกษาในเรื่องการบริหารจึงทำให้มนุษย์ดำรงชีพได้อย่างฉลาด
๙. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกกันได้โดยเด็ดขาด ดังกล่าวกันว่า การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน^{๓๒}

ลักษณะและความสำคัญของการบริหารมี ๗ ประการคือ^{๓๓}

๑. การบริหารต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน
๒. การบริหารมีลักษณะเป็นกระบวนการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม
๓. การบริหารต้องมีการแบ่งงานกันทำ
๔. การบริหารต้องมีการประสานงาน ร่วมมือร่วมใจสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน
๕. การบริหารต้องมีทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ

^{๓๑} สมยศ นาวิการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๘.

^{๓๒} สมพงศ์ เกษมสิน, อ่างใน สายันต์ โพธิ์สิงห์, “ปัจจัยและกระบวนการบริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการเป็นวัดพัฒนาตัวอย่างที่มีผลงานดีเด่น ในเขตการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดขอนแก่น”, **รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘).

^{๓๓} กลม อัญชันภาติ, **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: ธารนิการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๖๐-๖๑.

๖. การบริหารเป็นงานของผู้บริหารหรือผู้นำ

๗. การบริหารไม่มีตัวตน แต่สามารถวัดผลของความสำเร็จของการบริหารด้วย

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ทางด้านสมคิด บางโม ได้มองถึงองค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อการจัดการ ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่า จะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหาไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีประโยชน์ที่จะบริหารการดำเนินงานต่าง ๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

๒. ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและเครื่องใช้เพื่อประกอบการดำเนินงานรวมไปถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ ๔Ms คือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ ๖Ms ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากขึ้น

๓. มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง ๔Ms หรือ ๖ Ms ดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกันและที่เกิดขึ้นจริง ๆ ด้วย การนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔. ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้นสิ่งที่วัดผลสำเร็จของงานว่า บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ ขององค์การก็คือ ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การ ในอันที่จะ บริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในการใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่ระยะสั้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนำออกและรายได้ขององค์การ^{๓๔}

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในการพัฒนาองค์การให้มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้เช่นผู้จัดการโรงงานสามารถดำเนินการผลิตสินค้าของเครื่องใช้อุปโภคบริโภคออกมา เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถหาตลาดในการจัดจำหน่ายสินค้าเหล่านั้น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมีศักยภาพในความสามารถจัดหาแรงงานและพนักงาน เพื่อมาปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ภารกิจในองค์การลุล่วงไปได้ผู้จัดการแต่ละฝ่ายอาจมีพื้นฐานความรู้ทางการบริหารแตกต่างกันและมีการศึกษาที่แตกต่างหลากหลายที่จะต้องทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งไม่เฉพาะเป็นการกระทำเพื่อองค์การเท่านั้นแต่เป็นการกระทำที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องมีความรู้เบื้องต้นในงานทางด้านการบริหาร (Management task) และกระบวนการบริหาร (Management process) เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal attainment) ภายใต้การ

^{๓๔} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน์, ๒๕๔๕), หน้า ๖๒-๖๓.

จัดการทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล^{๓๕}

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการวัดความเหมาะสมของเป้าหมายองค์การที่ผู้จัดการกำหนดขึ้น และรวมถึงระดับที่ซึ่งองค์การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น หรือการทำในสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right thing) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น องค์การจะมีประสิทธิผลได้เมื่อผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสมและดำเนินการจนสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ตัวอย่างเช่น เมื่อหลายปีก่อน แม็คโดนัลด์ ได้กำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการเปิดให้บริการอาหารเช้า เพื่อดึงดูดลูกค้าและเพิ่มยอดขายของกิจการการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวได้รับการพิสูจน์ ว่าเป็นเป้าหมายที่ดีและเหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะปรากฏว่ายอดขายอาหารเช้ามีสัดส่วนถึงกว่า ร้อยละ ๓๐ ของยอดขายทั้งหมด^{๓๖}

๒.๒.๕ กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหารจัดการเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่างๆที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่างๆสามารถดำเนินไปได้ โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการ และการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ กระบวนการบริหารจัดการเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารพึงต้องปฏิบัติ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศสผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ ๕ ประการ^{๓๗} ประกอบด้วย

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึงการสร้างทางเลือกหรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต

๒) การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและระบุหน้าที่ โดยการผสมผสานระหว่างวัตถุดิบและเงิน

๓) การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง การทำให้เกิดการดำเนินงานตามที่ได้มีการกำหนดไว้ซึ่งการบังคับบัญชาที่ดีนั้นจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทางกล่าวคือ การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้

๔) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเพื่อให้การทำงานสำเร็จ

๕) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

^{๓๕} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **การจัดการสมัยใหม่: Modern Management**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๕.

^{๓๖} อำนาจ ชีระวนิช, **การจัดการ : Modern Management**, (กรุงเทพฯ : บริษัท ซี.วี.แอล. การพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๒.

^{๓๗} คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, **สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙), หน้า ๙.

การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การและสั่งการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ลักษณะที่สำคัญของการบริหาร การบริหารมีลักษณะสำคัญ ๘ ประการ^{๓๔} ดังนี้

๑) การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง มิใช่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ถ้าจะกล่าวถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่บริหารนั้นก็เรียกว่า ผู้บริหาร

๒) การบริหารเป็นงานที่จุดหมายทั้งนี้หมายความว่า ในการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดหมายไว้ก่อน ไม่ว่าจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ก็ตาม ส่วนการบริหารนั้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดหมาย

๓) การบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายในและภายนอกองค์การดัง เช่น ถ้าผู้บริหารต้องการจะปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็อาจได้โดยการจัดหาเครื่องจักร เครื่องมืออันทันสมัยมาใช้ จัดการฝึกอบรมคนงานให้มีความสามารถยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การ และผู้ปฏิบัติงานด้วย ตัวอย่างผลกระทบต่อสังคมภายนอกเป็นต้นว่าถ้าองค์กรนั้นๆ มีนโยบายที่จะทำประโยชน์ต่อสังคม เช่น ส่งเสริมการศึกษาในชุมชนโดยให้ทุนการศึกษาหรือบริจาคเงินก่อสร้างโรงเรียนก็นับว่าองค์กรนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมภายนอกองค์การหรือองค์กรบางแห่งอาจไม่นำพาต่อความเดือดร้อนรำคาญซึ่งองค์กรของตนก่อขึ้น เช่น สิ่งเหล่านี้นิยมเป็นผลของการบริหารอันมีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

๔) การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคน ธุรกิจก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยกลุ่มคน มิใช่เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงบุคคลเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะทุกคนเราย่อมมีขอบเขตความสามารถจำกัด ทั้งด้านกำลังกาย กำลังสมองและเวลา จึงจำต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลมาช่วยกัน

๕) การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็แต่โดยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่นๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากบรรดาเจ้าของ เช่น ผู้ถือหุ้นอาจไม่มีเวลาหรือความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารให้มาบริหารในองค์การ

๖) การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็แต่โดยการใช้ความรู้ความชำนาญและการฝึกฝนอบรมทางด้านบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางเทคนิคในการปฏิบัติโดยตรง แต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหารอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ ฯลฯ

๗) การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่าการบริหารดำเนินไปอย่างไร ได้ผลดีหรือไม่เพียงใดนั้น ก็คือผลงาน เพราะว่าผลงานจะเป็นเครื่องวัดความสามารถทางการบริหาร

^{๓๔} สมยศ นาวิกการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๘.

๘) เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเองโดยทั่วไปแล้ว (ยกเว้นองค์การขนาดเล็ก) คณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคลอื่นๆที่มีความสามารถทางการบริหารทำหน้าที่ในนามของเจ้าของธุรกิจ

สรุปได้ว่า การบริหารคือกระบวนการวิธีการใช้บุคลากร ทรัพยากร นโยบาย การปกครอง การจัดการบุคลากรให้ทำงานบรรลุจุดประสงค์ การบริหาร จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการใช้คนอื่นให้ทำงาน โดยมีการวางแผน ด้านคน งบประมาณ ระยะเวลา สถานที่ และวิธีแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ในขณะที่ปฏิบัติงาน จัดองค์กร การอำนวยความสะดวก การอำนวยความสะดวก และควบคุม และการประเมินผล เมื่อสิ้นสุดโครงการ และยังรวมไปถึงการให้กำลังใจ การสื่อสาร วางแผน และการจัดการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการทำงาน

การบริหารโดยทั่วไป จะมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือเป็นลำดับรายการในการบริหาร ซึ่งในการบริหารนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์การก่อนหลังว่า จะต้องทำอะไรก่อนและต่อ ๆ ไปจะทำอะไร ซึ่งจัดว่าเป็นหลักเกณฑ์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขต และหน้าที่ ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนในการบริหารนั้น มีนักปราชญ์ นักวิชาการ และนักบริหารทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

มีนักวิชาการได้กล่าวถึง “หลักทั่วไปของการบริหารจัดการ” ว่าหลักบริหารโดยทั่วไปยึดหยุ่นได้ และต้องใช้ได้กับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งดังกล่าวนี้นี้ มีหลักของการบริหารไว้ ๑๔ ข้อ ดังนี้^{๓๙}

๑) การแบ่งงานกันทำ เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่นักเศรษฐศาสตร์เห็นว่าจำเป็นสำหรับความมีประสิทธิภาพในการใช้แรงงาน ต้องประยุกต์ใช้หลักการนี้ในงานทุกชนิด ทั้งงานการจัดการและงานเทคนิค

๒) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจและความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งความรับผิดชอบเกิดจากอำนาจหน้าที่ อำนาจเป็นส่วนประกอบของปัจจัยที่เป็นทางการต่างๆ ได้มาจากตำแหน่งผู้บริหาร และปัจจัยส่วนบุคคล เป็นการประสมประสานของการมีไหวพริบ ประสพการณ์ คุณค่าทางศีลธรรม ความรับผิดชอบในอดีต ฯลฯ ซึ่งอำนาจหน้าที่ต้องอยู่คู่กับความรับผิดชอบ

๓) ความมีระเบียบวินัย เป็นการยอมรับ เคารพ ข้อตกลงซึ่งกันและกัน การประยุกต์ใช้พลัง และสัญลักษณ์ภายนอกของการยอมรับ วินัยต้องมีความเหนือกว่าในทุกระดับเพื่อให้สามารถบังคับใช้

๔) การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว หมายถึง พนักงานควรจะได้รับความสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

๕) การมีเป้าหมายเดียวกัน ข้อนี้ยึดหลักการว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมาย และแผนการเดียวกัน ข้อแตกต่างจากการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวคือ หลักการนี้สัมพันธ์กับการจัดองค์การของบริษัทมากกว่าบุคคลหมายความว่า การตัดสินใจทุกกรณีต้องมาจากผู้บริหารสูงสุด

^{๓๙} Henry Fayol อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๓๗ - ๓๘.

๖) ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์กร หมายถึง ผลประโยชน์ เฉพาะของผู้จัดการและพนักงาน ถือเป็นเรื่องจากผลประโยชน์ทั้งหมดขององค์กร

๗) ค่าตอบแทนและวิธีจ่ายค่าตอบแทน นั่นคือ การจ่ายค่าตอบแทนควรจะมีคุณธรรมและ สอนองความพึงพอใจสูงสุด ทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๘) การรวมอำนาจ หลักข้อนี้ไม่ได้รวมถึงการรวมอำนาจหน้าที่ แต่หมายถึง ขอบเขตของ การรวมอำนาจหน้าที่หรือกระจายอำนาจผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดระดับการรวมอำนาจ และ การกระจายอำนาจที่เหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นกับสถานการณ์และลักษณะขององค์กร

๙) สายการบังคับบัญชา เป็นสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การติดต่อสื่อสารขององค์กร คล่องตัว

๑๐) คำสั่งองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่ง หน้าที่ของเขา

๑๑) หลักความเสมอภาค การจัดการใช้หลักเท่าเทียมกันตลอดทั้งความเมตตาและความยุติธรรม

๑๒) ความมั่นคงในงาน การออกจางานบ่อยๆ เป็นเหตุผลของการบริหารจัดการที่ไม่ดี และชี้ว่าเป็นอันตรายตลอดจนทำให้เสียค่าใช้จ่ายธุรกิจที่มั่นคงโดยทั่วไปจะแสดงถึงความรู้สึกมั่นคง ของพนักงานด้วย

๑๓) ความคิดริเริ่ม ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนา และการบริหารงาน

๑๔) ความสามัคคี เป็นหลักการที่ว่า สามัคคีคือพลัง ความเข้ากันได้ระหว่างสมาชิกใน องค์การจะทำให้เกิดความแข็งแกร่ง ในฝ่ายนักปราชญ์ท่านหนึ่งได้กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการ ทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting thing done through other people)

นักวิชาการอีกท่านได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารไว้ว่า การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นรูปแบบ ผู้นำโครงสร้างระบบราชการและหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การแห่งหนึ่งสามารถนำมาประยุกต์ไปใช้กับ องค์การ เรียกว่า วิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) อย่างไรก็ตามผู้บริหารในแต่ละองค์การ จะเผชิญ กับ สถานการณ์เฉพาะที่มีเอกลักษณ์ของตัวเอง ไม่มีหลักสากลใด ที่สามารถใช้ได้กับทุกปัญหา ผู้บริหาร ต้องศึกษาการบริหาร โดยมีประสบการณ์จากกรณีศึกษา (Case Study) จำนวนมาก และวิเคราะห์ว่า วิธีการใดที่สามารถใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ^{๔๐}

และมีนักวิชาการอีกท่านได้กล่าวถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นแนวทางการบริหาร ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดการ วางแผน และการตัดสินใจในงานต่างๆ ที่เขามีส่วนรับผิดชอบอยู่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ องค์การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร ใด ที่ใช้นโยบายการบริหารแบบนี้เป็นการแสดงให้เห็นพนักงานได้รู้ว่า ฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของ พนักงาน ที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความภาคภูมิใจ และรับผิดชอบ ต่อ งานอย่างเต็มที่ซึ่งเป็นการจูงใจในการทำงานที่ดีวิธีหนึ่ง^{๔๑}

^{๔๐} สมยศ นาวิการ, การบริหารตามสถานการณ์, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๕), หน้า ๔๙.

^{๔๑} สุพิน เกษาคุปต์, การจัดการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๙๒-๙๓.

แนวคิดของ ฟาโย (Henry Fayol) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ ๕ ประการ ที่เรียกว่า POCCC ไว้ดังนี้^{๔๒}

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การสร้างทางเลือกหรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต

๒) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและระบุหน้าที่โดยการผสมผสานระหว่างวัตถุ คน และเงิน

๓) การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง การทำให้เกิดการดำเนินงานตามที่ได้ มีการกำหนดไว้ ซึ่งการบังคับบัญชาที่ดีนั้นจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง กล่าวคือ การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้

๔) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงานและช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จ

๕) การควบคุม (Controlling) การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ดั่งมีนักวิชาการอีกท่าน ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ^{๔๓}

๑. การบริหารเป็นการทำงานกับคน และโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จสาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำ และสามารถทำงานเป็นทีมได้มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคน จึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือเป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไป ก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่าประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีแผนงานที่มีประสิทธิภาพประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓. การบริหารเป็นการสมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่าทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือ เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอ แต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า เราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรต่างๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใด

^{๔๒} ศนาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๙.

^{๔๓} เสนาะ ดิยาวี, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒.

ไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม อย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับเศรษฐศาสตร์มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์จึงเป็นการศึกษาถึงเรื่องของการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์กรจะต้องผลิตสินค้า และบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้อง สามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

นอกจากนี้ นักผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ เป็น “ผู้นำ-ผู้บริหาร” ผู้นำสามารถสร้างคนได้ พัฒนาได้ ความสามารถในการนำที่ดี เกิดจากหลายฐาน เช่น ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ความสามารถในการทำให้งานสำเร็จ การมีคุณสมบัติที่คนเคารพนับถือได้ และความสามารถในการฝึกและพัฒนาผู้อื่นซึ่งสอดคล้องกับไอเซนฮาว ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึงความสามารถในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ต้องการโดยที่เขาเองก็อยากจะทำซึ่งพฤติกรรมของนักบริหารมี ๑๐ ประการ คือ

๑. นักบริหารจะต้องมั่นคง ยุติธรรม โดยไม่ลืมเรื่องสถานการณ์และรู้จักยืดหยุ่น
๒. นักบริหารจะต้องใช้ประสบการณ์และความสามารถของผู้อื่นให้เป็นประโยชน์
๓. นักบริหารต้องไม่โอ้อวดอำนาจ เพราะคนเขามาทำงานกับท่านไม่ใช่เขามาทำงานให้ท่าน
๔. นักบริหารต้องยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง ไม่โยนความผิดให้คนอื่น
๕. นักบริหารต้องตรงไปตรงมาแม้บางครั้งจะต้องทนต่อความเจ็บปวดก็ตามต้องบอกถูกผิด ยกย่องสรรเสริญเป็น
๖. นักบริหารต้องมีหลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา
๗. นักบริหารต้องริเริ่มทำเอง หัดแปลงความคิดออกมาเป็นการกระทำให้ผู้อื่นยอมรับให้ได้
๘. นักบริหารต้องไม่กลัวที่จะฝึกผู้ช่วยไว้แทนตำแหน่งเมื่อท่านเลื่อนสูงขึ้นไม่เก่งคนเดียว
๙. บอกให้เขารู้ ไม่เก็บเรื่องเงียบ ให้เพื่อนร่วมงานรู้ว่าอะไรเป็นอะไรและให้ความมั่นใจแก่เพื่อนร่วมงาน

๑๐. นักบริหารต้องอ่านเรียนเสมอๆ ต้องใช้ความรู้เทคนิคแนวคิดใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้า ยิ่งๆ ขึ้นไป

๒.๒.๖ ทรัพยากรในการบริหาร

ทรัพยากรการบริหารที่เรียกย่อๆ ว่า “4Ms” ซึ่งได้แก่ ๑) บุคลากร (Man) ๒) งบประมาณ (Money) ๓) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และ ๔) การจัดการ (Management) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง ๔ ประการนี้ล้วนมีผลโดยตรงต่อการสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร ดังนั้นรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้^{๔๔}

^{๔๔} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๒๗๘-๒๗๙.

๑. บุคลากร (Man) บุคลากรนับได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่า มีความสำคัญมากในองค์กร ดังนั้น การศึกษาเรื่องคนในองค์กร จึงต้องศึกษาพฤติกรรมของคนทั้งบุคคล และกลุ่มบุคคลซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานทางด้านจิตวิทยาสังคม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังต้องศึกษาในแง่ของปริมาณงาน และคุณภาพของงาน กล่าวคือ ควรมีจำนวนบุคลากรที่พอเพียงกับปริมาณของงานและบุคลากรนั้นควรมีศักยภาพในการทำงาน มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำ รวมทั้งควรมีความตั้งใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มีขวัญและกำลังใจพอเพียงที่จะต่อสู้กับปัญหาต่างๆ ที่เกิดรวมทั้งปัญหาที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรเป็นการมุ่งปลูกฝังแนวความคิด และจิตสำนึกให้มองมนุษย์อย่างมีค่า ที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กร จึงจำเป็นที่ต้องศึกษาเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดนยุคปัจจุบัน

ความเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการว่าบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องอยู่ด้วยกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรควรจะสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยพิจารณาจากผลประโยชน์ระยะยาวของกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ให้การสนับสนุนพนักงานที่ทำงานที่ท้าทายให้แก่องค์กร และจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการด้านการบริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การจูงใจ การควบคุมการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ซึ่งในการปฏิบัติผู้นำและฝ่ายบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องการใช้ประโยชน์สูงสุดที่คล้ายคลึงกัน

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาองค์กร นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรง และทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่าย แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้น เป็นเรื่องยาก ภาวะผู้นำในองค์กรว่าภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงคุณลักษณะของบุคคล ที่โดดเด่น สามารถที่จะนำหรือควบคุมบุคคลอื่นได้ เช่น ดูจากบุคลิกภาพ การพูด การตัดสินใจในการแก้ปัญหา การสื่อความหมายที่ชัดเจนสามารถที่จะโน้มน้าวใจบุคคลอื่นให้กระทำตามได้ และยังหมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ ในการสั่งให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. งบประมาณ (Money) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อเอื้ออำนวยให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินต่อไปได้โดยไม่ติดขัดควรมีงบประมาณที่เพียงพอกับปริมาณงานที่ทำเพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนว่าหมายถึง รางวัลภายนอกทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น รวมถึงการให้ผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่น เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน การลากิจ และรายได้พิเศษ เพื่อให้รางวัลแก่พนักงาน ผลประโยชน์เป็นส่วนหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน ซึ่งรวมถึงการประกันคุณภาพในบางองค์กรมีการจ่ายส่วนของผลประโยชน์มากกว่า ๓๐ เปอร์เซ็นต์ของ

เงินเดือน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนขององค์การค่าตอบแทน (Compensation) ไว้ว่า ค่าตอบแทนเป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกาย และจิตใจ โดยค่าตอบแทนจะเป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจ และยอมรับว่าตนเป็นคนมีคุณค่าคนหนึ่ง ในสังคมที่สามารถทำอะไรๆ ให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำจนกระทั่งมีการให้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งตอบแทนการกระทำนั้น ๆ ซึ่งค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้อยลงก็เป็นไปได้ ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทนกับงานนั้นๆ ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ผลงานออกมามีคุณภาพ

๓. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) วัสดุอุปกรณ์ คือ เครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีความพอเพียง และทันสมัยควรมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคุ้มค่ากับการจัดซื้อและจัดหาใช้กับการปฏิบัติงานนั้นๆ ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ก็มีความสำคัญเพราะถ้ามีความพร้อมในด้านอื่นๆ แล้วแต่ขาดความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์การทำงานก็จะขาดประสิทธิภาพเพราะอาจจะทำให้งานล่าช้า สิ้นเปลืองงบประมาณ และอาจพลาดโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญไป ในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์นั้น ในที่นี้มองในแง่ของเครื่องมือในการทำงานซึ่งได้แก่ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ เครื่องแฟกซ์ เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น จะเห็นได้ว่าปัจจุบันโลกแข่งขันกันที่ความเร็ว ใครเร็วกว่าคนนั้นได้เปรียบ และความเร็วนี้ก็ขึ้นอยู่กับวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ใหม่ และทันสมัยนั่นเอง

๔. การบริหารจัดการ (Management) การบริหารจัดการ เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือ เป็นกลไกขับเคลื่อน และตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลหลักต้น และกำกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง ๓ ประการ ให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการ การจัดการจึงหมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ จากการทำงานร่วมกันโดยใช้บุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบ และรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๔๕}

ทรัพยากรในการบริหารทั้ง ๔ ประการนี้มีความสำคัญต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาก หมายความว่าหน่วยงานใดที่จะประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี หากขาดเสียซึ่งการบริหาร ๔Ms ที่ดีในข้อหนึ่งข้อใดก็จะทำให้งานนั้นเกิดอุปสรรคและข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อกัน และจะทำให้การทำงานนั้นไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ

๒.๒.๗ หลักการบริหาร

หลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ

๑) การบริหารเป็นการทำงานกับคน และโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จสาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำ และสามารถทำงานเป็นทีมได้มีความสามารถในการ

^{๔๕} นุรักษ์ คุณชล และคณะ, คู่มือเตรียมสอบเข้าศึกษาต่อปริญญาโท ๒๕๔๓, หน้า ๑๘.

ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

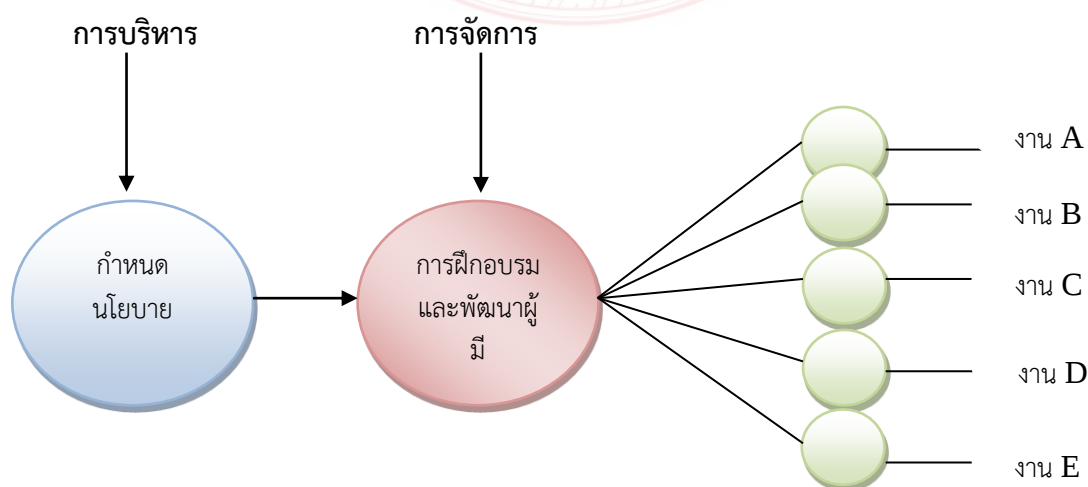
๒) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคน จึงจะทำให้สำเร็จลงได้เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไป ก็ทำสำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓) การบริหารเป็นการสมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือ เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอ แต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่าง คือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

๔) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้กันโดยทั่วไปว่า เราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไป ไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์จึงเป็นการศึกษาถึงเรื่องการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้า และบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น^{๔๖} นักวิชาการ ได้ให้ความหมาย การบริหารว่า

ความหมายที่หนึ่ง การบริหารกำหนดนโยบายไปปฏิบัติแสดงไว้ดังแผนภาพที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงความแตกต่างระหว่างการบริหารและการจัดการ

^{๔๖} เสนาะ ดิยาวัว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒.

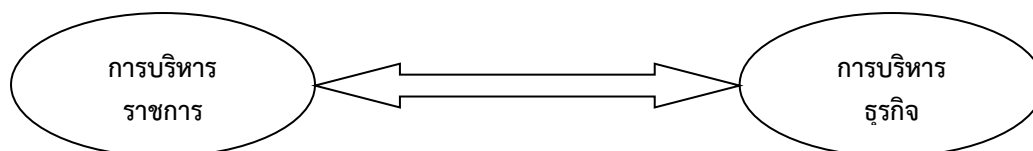
แนวทางที่สอง การจัดการเป็นความหมายทั่วไปโดยรวมการบริหารเข้าไปด้วย (Management is a Generic Term and Includes Administration) แนวทางนี้มองว่าการจัดการเป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการดำเนินการขององค์การธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดในชั้นการจัดการบรรลุผล ผู้ที่มีความเห็นสอดคล้องกับแนวทางนี้คือ เบรช และคิมเบลล์ (Brech and Kimball)^{๔๗}

ความหมายที่สอง การจัดการเป็นภาพรวม การบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ กล่าวได้ว่า การบริหารเป็นสับเซตของการจัดการ เขียนภาษาคณิตศาสตร์ได้ว่าการบริหารเป็นเซตย่อยของการจัดการ ดังแผนภาพที่ ๒.๒



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ

แนวทางที่สาม การบริหารและการจัดการมีความหมายไม่แตกต่างกัน (There is No Distinction Between The Management and Administration) เป็นความหมายที่เป็นที่ยอมรับกันในสมัยปัจจุบัน แต่ความนิยมในการนำไปใช้งานจะมีความแตกต่างกัน โดยคำว่าจัดการจะใช้ในหน้าที่การบริหารระดับสูงในด้านการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งงาน และการควบคุมในองค์การธุรกิจ ส่วนคำว่า การบริหารจะใช้ในหน้าที่เช่นเดียวกับการจัดการแต่ใช้ในองค์การรัฐบาล แต่อย่างไรก็ตามคำสองคำนี้มักจะใช้แทนที่กันและกัน^{๔๘}



แผนภาพที่ ๒.๓ การจัดการและการบริหารสามารถใช้แทนกันได้ ความหมายเดียวกัน

^{๔๗} บรรยงค์ โตจินดา, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทรวมสาสน์ (๑๙๗๗) จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๒๕.

^{๔๘} เอกวิทย์ มณีธร, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร/การจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ : เอ็ม.ที.เพรส, ๒๕๕๒), หน้า ๕.

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพึ่งตนเอง

๒.๓.๑ ความหมายเกี่ยวกับการพึ่งตนเอง

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการพึ่งตนเอง มีนักวิชาการได้กล่าวไว้เป็นนิยามต่างๆ ดังต่อไปนี้

สุเมธ ตันติเวชกุล ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพึ่งตนเอง หมายถึง ลักษณะของสังคมที่สามารถอยู่ได้โดยที่ประชาชนในชุมชนนั้นมีความสุขตามอัตภาพ โดยนัยนี้ การพึ่งตนเองจึงไม่ใช่การที่สังคมดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยวโดยไม่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับประเทศอื่นๆ อีกทั้งแบบแผนของการพึ่งตนเองก็ย่อมมีได้หลากหลาย แล้วแต่ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศ การพัฒนาอย่างพึ่งตนเองก็คือการลงทุนด้วยการระดมทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในประเทศ และที่สำคัญที่สุด ก็คือทรัพยากรบุคคลในประเทศนั่นเอง คำถามที่ว่า ประเทศหนึ่งๆ สามารถพัฒนาอย่างพึ่งตนเองได้หรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่เราได้ตั้งมาตรฐาน หรือระดับของการพึ่งตนเองไว้อย่างไร มาตรฐานดังกล่าวควรจะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมการเมืองและวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ^{๔๙}

เสรี พงศ์พิศ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพึ่งตนเอง หมายถึง ความสามารถของคนที่ช่วยเหลือตนเองให้ได้มากที่สุด โดยไม่เป็นภาระคนอื่นมากเกินไป มีความสมดุล ความพอดีในชีวิต เป็นสภาวะทางกายที่สอดคล้องกับสภาวะทางจิตที่เป็นอิสระ มีความพอใจในชีวิตที่เป็นอยู่ มีสิ่งจำเป็นปัจจัยสี่พอเพียง เป็นความพร้อมของชีวิตทั้งร่างกายและจิตใจ^{๕๐}

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพึ่งตนเอง หมายถึง การที่ชุมชนมีความสามารถที่จะดำเนินโครงการและลงทุนดำเนินกิจการได้ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ท้องถิ่น และยังหมายถึงสมาชิกของชุมชน หรือชาวบ้านสามารถช่วยเหลือตนเองและมีขีดความสามารถที่จะแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการของตนเองและชุมชนได้มากขึ้น รวมทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองได้อย่างเหมาะสม^{๕๑}

สรุปได้ว่า การพึ่งตนเอง หมายถึง เป็นการพึ่งตนเองได้โดยมีความสุขตามอัตภาพช่วยเหลือตนเองในกิจการของตนได้มากที่สุด และเข้าร่วมกับสมาชิกในชุมชนช่วยเหลือกันและกันมีขีดความสามารถที่จะแก้ไขปัญหา หรือสนองความต้องการของตนเองและชุมชนโดยชอบธรรมจะต้องไม่มุ่งแข่งขัน แต่เป็นการมุ่งสู่ความเป็นอิสระมิตรภาพต่อกัน อย่างไรก็ตาม การช่วยเหลือกันเป็นสิ่งจำเป็นคือพึ่งพาในสิ่งที่เราไม่มี เกื้อกูลสิ่งที่เรามีให้แก่ผู้อื่น การพึ่งพานี้ทำไปเพื่อให้แต่ละบุคคลหรือแต่ละชุมชนพึ่งตนเองได้นั่นเอง จนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครองได้

^{๔๙} สุเมธ ตันติเวชกุล, ปัจจัยทางสังคมกับการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจของไทย, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๑๔.

^{๕๐} เสรี พงศ์พิศ, ๑๐๐ ร้อยคำที่ควรรู้, (กรุงเทพมหานคร : เจริญวิทย์การพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๗.

^{๕๑} ยุวัฒน์ วุฒิเมธี, การพัฒนาชุมชนจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร: บางกอกบล๊อค, ๒๕๓๗), หน้า ๖๒.

๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการพึ่งตนเอง

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของการพึ่งตนเอง มีนักวิชาการได้กล่าวไว้เป็นนัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ได้ทำการวิจัยการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจในชนบทเพื่อกำหนดกรอบแนวความคิดว่า ชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองได้ จะต้องประกอบด้วย การพึ่งตนเอง ๕ ด้าน คือ

๑. ด้านเทคโนโลยี (Technology: T) มีลักษณะเหมาะสมในสภาพชนบท ซึ่งอาจหมายถึงรวมถึงเครื่องมือ เครื่องใช้พื้นบ้าน และเทคโนโลยีใหม่ ที่มีความทันสมัย หากแต่ควบคุมได้ และควรเป็นเทคโนโลยีที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาภายในประเทศ

๒. ด้านเศรษฐกิจ (Economic: E) อยู่ในลักษณะที่สามารถสร้างภาวะสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการและขีดความสามารถการสนองความต้องการเป็นระบบเศรษฐกิจที่มีพัฒนาการต่อเนื่องมีประสิทธิภาพในการแข่งขันกับภายนอก สามารถในการออมและการลงทุน สามารถรวมกลุ่มเพื่อการผลิตและการตลาด ตลอดจนมีการวางแผนสำหรับอนาคตด้วย

๓. ด้านทรัพยากรธรรมชาติ (Resource: R) ควรมีอย่างอุดมสมบูรณ์ หรือสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีคุณภาพของระบบนิเวศน์ และอยู่ในสภาพที่สามารถฟื้นฟูได้

๔. ด้านจิตใจ (Mental: M) คนในชุมชนควรมีจิตสำนึกในการพึ่งตนเอง มีจิตใจใฝ่รู้ ใฝ่พัฒนา มีความรู้ และสามารถในการประยุกต์ มีคุณภาพ ลดละอบายมุข และมีความขยันหมั่นเพียร

๕. ด้านสังคมวัฒนธรรม (Social: S) ชุมชนมีภาวะผู้นำดี การมีส่วนร่วมสูง มีความเป็นปึกแผ่นทางสังคม มีองค์กรทางสังคมที่เข้มแข็ง รวมทั้งมีความรู้และข่าวสารที่เท่าทันโลกภายนอก^{๕๒}

แนวคิดดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ซึ่งได้กล่าวไว้เหมือนกันว่า การพึ่งตนเอง ประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ ๕ ด้าน หรือ TERMS ซึ่งประกอบด้วย Technology, Economic, Resource, Mental and Socio-Cultural มีรายละเอียดดังนี้

การพึ่งตนเองทางเทคโนโลยี (T) หมายถึง ความสมดุลระหว่างความต้องการเทคโนโลยีพื้นบ้านกับการสนองความต้องการเทคโนโลยีพื้นบ้านหรือความสมดุลระหว่างเทคโนโลยีสมัยใหม่กับเทคโนโลยีเก่า คำว่า เทคโนโลยี เป็นได้ทั้งเทคโนโลยีที่เป็นวัตถุ (Material) เช่น เครื่องมือ เครื่องจักร ไร่ เกวียน พันธุ์พืช ปุ๋ย และเทคโนโลยีที่ไม่ใช่วัตถุ (Non-Material) เช่น ความรู้ ความชำนาญ ภาวะผู้นำ การจัดการ การวางแผน การให้คำปรึกษา การให้กำลังใจ ความเมตตา ความช่วยเหลือเกื้อกูล ความกล้า ความรู้จักพอ

การพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจของชุมชนชนบท (E) หมายถึง ความสมดุลระหว่างรายได้กับรายจ่ายของชุมชนชนบท หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความพออยู่พอกินของชาวชุมชน มีรายได้พอกับรายจ่าย ไม่มีหนี้สินชนิดที่ไม่อาจชดใช้คืน (สามารถมีหนี้สินจากการลงทุนเพื่อการเกษตรกรรมหรือธุรกิจได้ คำว่า ชุมชนชนบท หมายถึง หมู่บ้านนอกเขตเทศบาล

การพึ่งตนเองทางทรัพยากรธรรมชาติ (R) หมายถึง ความสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติที่ถูกใช้ไปและการทดแทน นั่นคือการมีทรัพยากรธรรมชาติที่จำเป็นในชีวิตไว้ใช้ แต่ไม่ใช้มากจนเกินดุล

^{๕๒} สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, การพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจในชนบท, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, ๒๕๓๘), หน้า ๔-๕.

หรือทำให้เสียดุล รักษาธรรมชาติให้คงความหลากหลาย (Biodiversity) ได้ไว้ให้มากที่สุด คำว่า ทรัพยากรธรรมชาติ หมายถึง สิ่งที่มีหรือเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เช่น พื้นดิน หิน แร่ธาตุ น้ำ ป่า สัตว์ รวมทั้งมนุษย์ส่วนที่เป็นสัตว์

การพึ่งตนเองทางจิตใจ (M) หมายถึง ความสมดุลหรือความมั่นคงของจิตใจซึ่งมีลักษณะกล้าแข็ง มีพลัง สามารถสู้กับความยากลำบาก หรือปัญหาใดๆ ได้ จิตใจเป็นคุณสมบัติของบุคคลแต่ละคน การพึ่งตนเองทางสังคม (S) หมายถึง ความสมดุลหรือความมั่นคงแข็งแรงของกลุ่มคนครอบครัว ชุมชน หรือองค์การสังคมใดๆ ในสังคม ซึ่งความเข้มแข็งของหน่วยสังคมเหล่านี้จะทำให้หน่วยสังคมแต่ละหน่วยมีพลังกล้าแข็งสามารถเผชิญกับงานใหญ่งานยาก หรืออุปสรรคต่างๆ ได้ คำว่า สังคม ย่อมจะต้องหมายความว่ารวมถึงวัฒนธรรม ซึ่งคือ กฎ ระเบียบของสังคม ที่คนในสังคมจะต้องยึดถือปฏิบัติตาม

นอกจากนี้ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ ยังได้กล่าวอีกว่า การที่ชุมชนจะพึ่งตนเองได้ใน TERMS ทั้ง ๕ ด้านนี้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีกระบวนการสร้างขีดความสามารถของชุมชน โดยปฏิบัติตามแนวคิดขององค์ความรู้ (BAN) ๓ ประการ คำว่า BAN ย่อมาจาก Balance, Ability และ Networking แต่ละองค์ประกอบ มีความหมายว่าเริ่มด้วย Balance (B) การมีสมดุล หมายความว่า ในการสร้างความสามารถพึ่งตนเองได้ของชุมชนชนบทนั้น TERMS แต่ละตัวจะต้องรักษาสมดุลของตัวเองได้แก่ เทคโนโลยี เศรษฐกิจทรัพยากรธรรมชาติ จิตใจ และสังคม หรือพูดง่ายๆ ว่าต้องให้มีความมั่นคงแข็งแรงในปัจจุบันเหล่านั้น ยิ่งกว่านั้น ความสมดุลยังจะต้องเกิดขึ้นระหว่าง TERMS ทั้ง ๕ ตัวด้วย มิเช่นนั้นก็จะไม่สามารถพึ่งตนเองได้ ประการต่อมา คือ Ability (A) ความสามารถ มีความหมายสองตอน ตอนแรกหมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความสามารถการพึ่งตนเองได้ในด้านต่างๆ ของ TERMS ทั้ง ๕ ตัว ของชุมชนให้มีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ ตอนที่สอง คือ ความสามารถในการจัดการชุมชน (Community Management) เช่น จัดการให้เกิดความสมดุลของปัจจัยต่างๆ ที่ช่วยให้ชุมชนพึ่งตนเองได้ เป็นต้น ประการที่สาม คือ Networking (N) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพึ่งตนเองโดยสสาร การสร้างเครือข่าย ก็คือ การพึ่งพาอาศัยกัน การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้ชุมชนพึ่งตนเองได้ การสร้างเครือข่ายทำให้ทำได้ทั้งโดยชุมชนเอง เช่น ระหว่างกลุ่มสังคม อาทิ กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มคลังยา กลุ่มหนุ่มสาวและระหว่างหมู่บ้านกับนอกบ้าน เช่น หน่วยงานราชการ ร้านค้า สมาคมธุรกิจ องค์การอาสาพัฒนาสถาบันวิจัย หนังสือพิมพ์ หรือนักการเมือง เป็นต้น ความคุ้นเคยจากการติดต่อกันมานานย่อมช่วยเหลือเกื้อกูลกันง่ายขึ้น^{๕๓}

สรุปได้ว่า การพึ่งตนเอง คือ การพัฒนาที่ยั่งยืน มีแนวทางที่จะทำให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการที่ประชาชนในชุมชนมีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้มีความสมดุลและความยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองได้ รวมถึงมีองค์กรชุมชนเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน มีส่วนช่วยเสริมสร้างให้ชุมชนเข้มแข็งสามารถที่จะพึ่งตนเองได้ต่อไปในอนาคต

๒.๓.๓ องค์ประกอบสำคัญของการพึ่งตนเอง

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของการพึ่งตนเอง มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

^{๕๓} สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, รายงานการวิจัยเรื่องการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจในชนบท, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๒-๒๓.

๑. จิตใจที่เป็นธรรม หมายถึง จิตใจที่มีธรรมะ มีความขยันหมั่นเพียร ไม่กลัวลำบากไม่โลภมาก มีสันโดษธรรม ไม่จ่ายฟุ่มเฟือย จะกำหนดแบบแผนการผลิต และทำให้เกิดความสมดุลทางเศรษฐกิจ

๒. แบบแผนการผลิต หมายถึง กำหนดแบบแผนการผลิตให้เป็นแบบแผนการผลิตเพื่อกินเอง ใช้เอง ทำให้ต้องทำอะไรหลายอย่าง เป็นเกษตรกรรมแบบผสมผสาน ซึ่งทำให้มีกิน มีใช้ครบและธรรมชาติแวดล้อมมีความสมดุล

๓. ความสมดุลของธรรมชาติแวดล้อม หมายถึง ความสมดุลที่เกิดขึ้น เพราะแบบแผนการผลิตที่คำนึงถึงความสมดุลของธรรมชาติแวดล้อม และขึ้นอยู่กับจิตใจมนุษย์ที่ไม่โลภมาก และการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจได้

๔. การพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ หมายถึง เป็นระบบการผลิตแบบใช้เอง กินเอง ความสมดุลธรรมชาติกับสิ่งแวดล้อมกับพฤติกรรมที่ไม่ฟุ่มเฟือย ทำให้เศรษฐกิจได้สมดุล พอกิน พอใช้ไม่ขาดทุนไม่เป็นหนี้ จึงมีชีวิตที่สงบสุข มีเวลา และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

๕. ชีวิตชุมชนและวัฒนธรรม หมายถึง ระบบชีวิตที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมใกล้ชิดตัวมีอาหารการกินที่เหลือเฟือ มีเวลาที่จะช่วยเหลือกันสังสรรค์กัน และเกิดการผลิตทางวัฒนธรรมของชุมชนขึ้น คือ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีการช่วยเหลือกัน มีสถาบันทางครอบครัวที่มั่นคง มีการนับถือลำดับอาวุโสและผู้เฒ่าผู้แก่ มีวัดเป็นสถาบันของชุมชนที่ช่วยพัฒนาจิตใจเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาทางการสาธารณสุขทางศิลปะ และวัฒนธรรมเป็นสถานสังคมสงเคราะห์และเป็นเครื่องช่วยให้เกิดความสมดุลทางเศรษฐกิจ^{๕๔}

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการพึ่งตนเองนั้น คือ การที่ประชาชนในชุมชนมีจิตสำนึกที่ดีในการพึ่งตนเอง ซึ่งทำให้เกิดความสมดุลทั้งด้านวัตถุและจิตใจ หรือทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ปัจจัยที่สำคัญ ๕ ด้าน คือ เทคโนโลยี เศรษฐกิจทรัพยากรธรรมชาติ จิตใจ และสังคมนั่นเอง รวมถึงมีกระบวนการจัดการที่ดี มีผลให้ประชาชนภายในชุมชนมีสภาวะที่สมดุลทั้งทางร่างกายและจิตใจ

๒.๓.๔ เศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง

แนวทางที่ชุมชนนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง "พอประมาณ มีเหตุผล สร้างภูมิคุ้มกัน" ไปปฏิบัติอย่างแพร่หลาย คือ แนวทางการพึ่งตนเอง ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๑. การพึ่งตนเองด้านเศรษฐกิจ มีข้าว ปลา ผัก ผลไม้ ในท้องถิ่นเพื่อการยังชีพ และนำส่วนเกินเข้าร่วม กับการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ มีแนวทางที่ผู้นำชุมชนเรียกว่า "เกษตรอินทรีย์วิถีชุมชน" หรือ "เกษตรอินทรีย์วิถีพอเพียง" เป็นแนวทางรูปธรรมที่ขยายตัวในพื้นที่ชุมชนทั่วประเทศ

๒. การพึ่งตนเองทางสังคม เสริมสร้างให้แต่ละชุมชนร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ปัจจัยพื้นฐานบางอย่างไม่สามารถพึ่งตนเองในครอบครัวได้ ต้องพัฒนาการพึ่งตนเองอย่างเป็นระบบ เช่น

๑) มีโรงงานผลิตน้ำปลาเล็กๆ ผลิตน้ำปลาให้พอบริโภคในชุมชน เลี้ยงหมูและทำเขียงหมูให้พอบริโภคในชุมชนท้องถิ่น ไม่เน้นการผลิตเพื่อสนองตลาดกว้าง

^{๕๔} ประเวศ วะสี, พุทธเกษตรกรรมกับศาสนาสืบของสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, ๒๕๓๐), หน้า ๓๓-๓๕.

๒) มีคลินิกสุขภาพชุมชนที่ส่งเสริมบทบาทหมอพื้นบ้าน การใช้สมุนไพรและการบำบัดโรคโดยการนวด หรือวิธีการพื้นบ้านอื่นๆ

๓) มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแบบศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนไม่เรียงที่ริเริ่มโดยประยงค์ ธรรมรงค์ ประธานคณะกรรมการผู้นำชุมชนแห่งชาติ เป็นศูนย์ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปลูกฝังให้ชาวบ้าน "เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องทำ เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องรู้ และทำในสิ่งที่เรียนรู้แล้ว" ไม่ใช่ศูนย์เรียนรู้ที่เน้นการขายบริการศึกษาดูงานเป็นหลัก

๔) มีระบบการจัดการทุนของตนเอง ที่เรียกว่า "ธนาคารเศรษฐกิจพอเพียง" ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการทุนของชุมชน ที่ไม่เน้นผลกำไรจากการค้าเงินแบบธนาคารในระบบทุนนิยม แต่เน้นการสร้างความร่วมมือ เพื่อให้สมาชิกพึ่งพาอาศัยกันด้านทุนได้ มีความมั่นคงในชีวิตและสวัสดิการสังคมเป็นผลตอบแทนให้กับสมาชิก ดังตัวอย่าง "ธนาคารชีวิตกลุ่มวัดอุ้มทะไธสและวัดดอน" จ.สงขลา เป็นตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ

๕) มีการฟื้นฟูระบบและวิธีการจัดการทรัพยากรหรือทรัพย์สินของชุมชน เช่น โฉนดชุมชน ฝายแม้วหรือระบบเหมืองฝายแบบดั้งเดิม เป็นระบบที่เน้นความสัมพันธ์ที่ดีงามระหว่างคนกับคน คนไม่ขูดรีดจากทรัพยากรธรรมชาติ และมีคุณธรรมทางสังคมเป็นเครื่องกำกับ เป็นต้น

๓. พึ่งตนเองด้านทรัพยากรธรรมชาติ เป็นการพึ่งตนเองบนฐานองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ "คน ความรู้ และทรัพยากร" โดยการพัฒนาศักยภาพของคน ค้นหาทรัพยากรในชุมชนท้องถิ่น มาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุด บนฐานความรู้ภูมิปัญญาของชุมชนท้องถิ่นนั้น ตัวอย่างรูปธรรม เช่น

๑) การปลูกต้นไม้ใช้หนี้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน ในทางปฏิบัติมีการค้นหาและศึกษาประสบการณ์ความรู้ของชาวบ้าน ๓๘ คน ที่ประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาหนี้สินด้วยการปลูกต้นไม้หลากหลายชนิดในรูปแบบป่าธรรมชาติ หรือที่เรียกว่า "วนเกษตร" นำความรู้เหล่านั้นมาถ่ายทอดให้กับชาวบ้านที่มีปัญหาหนี้สิน โดยวิธีการสำรวจทรัพยากรพันธุ์ไม้ในชุมชนท้องถิ่น วิเคราะห์ที่ดินของตนเอง สำรวจที่ดินสาธารณะเพื่อให้ชาวบ้านที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเองเข้าร่วมโครงการได้ มีการเพาะขยายพันธุ์ไม้ การวางแผนเพาะปลูกที่สัมพันธ์กับรายจ่ายและการชำระหนี้ของครัวเรือน มีชาวบ้านเข้าร่วมโครงการแล้ว ๓๖,๐๐๐ คน และค้นพบว่าชาวบ้าน "มีรายได้ตั้งแต่วันลงมือปลูก" และมีการวางแผนนำผลผลิตจากต้นไม้มาแปรรูปสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ตามแนวทางวิสาหกิจชุมชน ซึ่งแตกต่างจากความเชื่อเดิมในหน่วยงานต่างๆ ว่า การปลูกต้นไม้ต้องใช้เวลา ๗-๑๐ ปี จึงจะเก็บเกี่ยวผลได้

๒) การเลี้ยงโคเนื้อเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน มีกระบวนการทำนองเดียวกับการปลูกต้นไม้ โดยการศึกษาประสบการณ์ของชาวบ้านมากกว่า ๔๐ คน ที่ประสบความสำเร็จ และอยู่ในช่วงของการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปขยายผลในหมู่บ้าน

๓) การพึ่งตนเองด้านทรัพยากรธรรมชาติตามแนวทางดังกล่าวไม่ต้องการพันธุ์พืชจากห้องทดลองหรือต่างประเทศ ไม่ต้องการเทคโนโลยีใหม่ การลงทุนต่ำ เป็นการยืนยันว่าความพอเพียงไม่ได้มีความหมายเฉพาะกับประชาชนในชุมชนเท่านั้น แต่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการด้วย การลงทุนในอุตสาหกรรมที่พอเพียงไม่ได้หมายถึง เน้นเงินลงทุนจากต่างชาติ วัตถุดิบจากต่างชาติ ผลกำไรของต่างชาติ อุตสาหกรรมแบบพอเพียง หมายถึงเน้นการพึ่งตนเองด้านเงินลงทุน ฐานทรัพยากรภายใน และประโยชน์ตกอยู่กับคนไทยด้วยกัน

๔. การพึ่งตนเองด้านเทคโนโลยี ตัวอย่างที่ชุมชนศึกษาเป็นต้นแบบ คือ กังหันน้ำชัยพัฒนา ประดิษฐ์กรรม ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ได้รับรางวัลระดับโลก ชาวบ้านศึกษา ทดลอง ทดสอบ เพื่อสร้างเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยให้ไม่ต้องซื้อหาในราคาแพงๆ และทำให้ประเทศชาติเสีย ดุลการค้า ตัวอย่างของเทคโนโลยีที่คิดค้นได้ คือ ปลากินอาหารในน้ำ ไม่ใช่กินอาหารแขวนลอย ชาวบ้านพัฒนาวิธีเลี้ยงแบบธรรมชาติ ต้นทุนอาหารต่ำ บางรายต้นทุนที่ต้องจ่ายเป็นเงินไม่มี เพราะ ปล่อยให้ปลาผสมพันธุ์ตามธรรมชาติ ดูแลระบบบ่อเลี้ยงให้ใกล้เคียงธรรมชาติ ไม่ต้องเร่งการ เจริญเติบโต ใช้เวลาเลี้ยงมากขึ้น แต่ไม่ขาดทุน นอกเหนือจากนั้นชาวบ้านพัฒนาโรงเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ ชุมชน การเพาะหอยไห่อกภายใน ๗ วัน ระบบกลักน้ำทดน้ำในอ่างเก็บน้ำโดยไม่ต้องใช้เครื่องสูบ น้ำ สมุนไพรทดแทนผงฟองซึ่งเป็นเคมีส่วนผสมในสบู่และยาสระผม สมุนไพรและวิธีการดูแลไก่แบบ พื้นบ้านเพื่อป้องกันไข้หวัดนก เป็นต้น

๕. การพึ่งตนเองทางด้านจิตใจ ยึดหลักธรรมทางศาสนาหล่อหลอมการดำเนินชีวิต ปฏิบัติ กิจทางศาสนาอย่างสม่ำเสมอตลอดปี ที่เป็นรูปธรรมที่สุด คือ "นพปฎิญาณเศรษฐกิจพอเพียง" คำ ปฏิญาณ ๙ ข้อ ที่ถอดเอาหลักปฏิบัติรูปธรรม ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นวินัยหลักในการ ดำเนินชีวิต ไม่น้อมเอียงไปตามกระแสบริโภคนิยม และโฆษณาตามสื่อต่างๆ มีการนำเสนอให้นำนพ ปฎิญาณเศรษฐกิจพอเพียงไปปลูกฝังให้นักเรียนตามโรงเรียนในชุมชน ให้กล่าวปฏิญาณหลังร้องเพลง ชาติ และสวดมนต์หน้าเสาธงทุกเช้า หรือท่องแบบบทอาขยานและสูตรคูณก่อนเลิกเรียนในตอนเย็น

การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน ในการประกอบอาชีพ การจัด ความสัมพันธ์ทางสังคม การศึกษาเรียนรู้ การพัฒนาเทคโนโลยี มีหัวใจสำคัญอยู่ที่การเชื่อมโยงคุณค่า ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เข้ากับคุณค่าทางศาสนา และวัฒนธรรมของกลุ่มคนและสังคม และต้อง มีการสร้างแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเท่านั้น จึงจะนำสังคมและผู้คนให้เจริญรอยตามเบื้องพระยุคลบาท ได้อย่างแท้จริง

๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม “Participation” หมายถึง การมีส่วนร่วมของสมาชิกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในชุมชนหรือประชาชนในการเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานพัฒนาของภาครัฐ

๒.๔.๑ ความหมายการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (Public Participation) หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วน ร่วมทางการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้ง การจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและ ของชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูล แสดงความ คิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจาก ประชาชน^{๕๕}

การมีส่วนร่วม (Participation) ตามพจนานุกรมอังกฤษฉบับออกฟอร์ด ได้ให้คำนิยามไว้ ว่า “เป็นการมีส่วนร่วม (ร่วมกับคนอื่น) ในการกระทำบางอย่างหรือบางเรื่อง” คำว่า การมีส่วนร่วม

^{๕๕} คะเน็งนิง ศิริบัวเอี่ยม และคณะ. แนวทางการเสริมสร้างประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๕๐ : ปัญหา อุปสรรค และทางออก, (กรุงเทพฯ : ธรรมดาเพลส, ๒๕๕๕).

โดยมากมักจะใช้ในความหมายตรงข้ามกับคำว่า “การเมินเฉย (Apathy)” ฉะนั้น คำว่าการมีส่วนร่วมตามความหมายข้างต้น จึงหมายถึง การที่บุคคลกระทำการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือในประเด็นที่บุคคลนั้นสนใจ ไม่ว่าเขาจะได้ปฏิบัติการเพื่อแสดงถึงความสนใจอย่างจริงจังหรือไม่ก็ตาม และไม่จำเป็นที่บุคคลนั้นจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้นโดยตรงก็ได้ แต่การมีทัศนคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ห่วงใย ก็เพียงพอแล้วที่จะเรียกว่าเป็นการมีส่วนร่วมได้^{๕๖}

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลที่ดี กลุ่มคน หรือองค์กรประชาชนได้อสาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินโครงการ การแบ่งปันผลประโยชน์และการประเมินผลโครงการพัฒนาด้วยความสมัครใจโดยปราศจากข้อกำหนดที่มาจากบุคคลภายนอกและเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในชุมชน รวมทั้งที่ อำนาจอิสระในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาให้กับสมาชิกด้วยความพึงพอใจและผู้เข้ามามีส่วนร่วมมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการด้วย^{๕๗}

การมีส่วนร่วม หมายถึง “กระบวนการที่ความกังวล ความต้องการ และคุณค่าของประชาชน ได้รับการบูรณาการในกระบวนการตัดสินใจของภาครัฐ ผ่านกระบวนการสื่อสารแบบ สองทาง โดยมีเป้าหมายโดยรวมเพื่อที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้นและได้รับการสนับสนุนจากประชาชน” การมีส่วนร่วมนี้จะหมายถึงการที่ประชาชนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจจะเกิดขึ้น หรือหมายความว่า ผู้มีอำนาจตัดสินใจจะสามารถตัดสินใจใดๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อประชาชนได้ก็ต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบ จากประชาชนก่อนเท่านั้น Creighton ตั้งคำถามถึงประเด็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ โดยพิจารณาว่าทำไม เจ้าหน้าที่ของรัฐจึงเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจได้เท่านั้น ถึงแม้ว่าปัจจุบันเจ้าหน้าที่ของรัฐมีแนวโน้มที่จะทำการบูรณาการตัดสินใจให้เปิดเผย และมีความโปร่งใสมากขึ้น แต่ในหลายกรณีหรือสถานการณ์ โดยอำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายก็ยังคงเป็นของเจ้าหน้าที่ภาครัฐอยู่นั่นเอง^{๕๘}

ตามความหมายของนักวิชาการที่ให้ข้างต้นสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปรับปรุง วางแผน และประเมินผลงานนั้นๆ

๒.๔.๒ ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่มใหญ่ คือ

๑) ทฤษฎีความเป็นผู้แทน (Representative) ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นผู้แทนของผู้นำ และถือว่าการมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งหรือถอดถอนผู้นำเป็นเครื่องหมายของการที่จะให้หลักประกันกับการบริหารงานที่ดี อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ เน้นเฉพาะการวางโครงสร้างสถาบัน เพื่อเป็นเครื่องมือในการให้

^{๕๖} เกียรติขจร วังนะสวัสดิ์, การมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการดำเนินนโยบายของรัฐบาลด้านการบริการจัดหางาน, (กรุงเทพฯ : กองแผนงานและสารสนเทศ กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน, ๒๕๕๐), หน้า ๑.

^{๕๗} เสาวนิตย์ ชัยมุสิก , การบริหารโรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บุคพอยท์ , ๒๕๔๒), หน้า ๔๑.

^{๕๘} ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์, คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า และ มูลนิธิเอเชีย, ๒๕๕๒), หน้า ๗.

ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กรอย่างแท้จริง ผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการตัดสินใจ ได้แก่ บรรดาผู้นำต่างๆ ที่เสนอตัวเข้ามาสมัครรับเลือกตั้ง ส่วนผู้ตามนั้นเป็นเพียงไม้ประดับเท่านั้น

๒) ทฤษฎีประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory democracy) ทฤษฎีนี้การมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์ไม่เฉพาะแค่การเข้าไปพิจารณาเลือกตั้ง หรือถอดถอนผู้นำเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวางนโยบาย ยิ่งกว่านั้นทฤษฎีนี้ ยังมองการมีส่วนร่วมเป็นการให้การศึกษา และพัฒนาการกระทำทางการเมืองและสังคมที่มีความรับผิดชอบนั้นคือการไม่ยอมให้มีส่วนร่วมที่นับว่าเป็นการคุกคามต่อเสรีภาพของผู้ตาม ลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา ดังนี้

๑. ร่วมทำการศึกษา ค้นคว้าปัญหา และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน ตลอดจนถึงความต้องการของชุมชน

๒. ร่วมคิดและสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชน หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสนองความต้องการของชุมชน

๓. ร่วมวางนโยบายหรือแผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรมเพื่อจัดและแก้ไขปัญหา และ สอนองความต้องการของชุมชน

๔. ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ร่วมจัดหรือปรับปรุง ระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. ร่วมลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเอง

๖. ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย

๗. ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการ และกิจกรรมที่ได้ทำไว้ โดยเอกชน และรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการประชุม องค์กรสหประชาชาติ เคยระบุไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นคำที่ไม่อาจกำหนด นิยามความหมายเดียวที่ครอบคลุมได้ เพราะความหมายของการมีส่วนร่วมอาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ หรือแม้แต่ในประเทศเดียวกันก็ตาม หากจะให้เข้าใจชัดและมีการนิยามความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนควรมีลักษณะจำกัดเฉพาะในระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองหนึ่งๆ นั้น อย่างไรก็ตามก็คิดว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวได้ขยายความการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า ครอบคลุมประเด็นดังนี้

๑. การมีส่วนร่วมของประชาชนครอบคลุมการสร้างโอกาสที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนของชุมชน และของสังคมได้ร่วมกิจกรรม ซึ่งนำไปสู่และมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนา และเอื้อให้ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน

๒. การมีส่วนร่วมสะท้อนการเขย่าเกี่ยวข้อง โดยสมัครใจและเป็นประชาธิปไตยในกรณีดังต่อไปนี้

๒.๑) การเอื้อให้เกิดการพัฒนา

๒.๒) การแบ่งสรรผลประโยชน์จากการพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน

๒.๓) การตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมายกำหนดนโยบายการวางแผนดำเนินการโครงการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม

๓. เมื่อพิจารณาในแง่การมีส่วนร่วมเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างสวนที่ประชาชนลงแรงและทรัพยากรเพื่อพัฒนา กับประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุนลงแรงดังกล่าว กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และระดับชาติจะช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ประชาชนลงทุนลงแรงกับประโยชน์ที่ได้

๔. การมีส่วนร่วมของประชาชนอาจผิดแผกแตกต่างกันไปตามสภาพเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายและโครงสร้างการบริหาร รวมทั้งลักษณะเศรษฐกิจสังคมของประชากรการมีส่วนร่วมของประชาชนมิได้เป็นเพียงเทคนิควิธีการแต่เป็นปัจจัยสำคัญในการประกันให้เกิดกระบวนการพัฒนา ที่มุ่งประโยชน์ต่อประชาชน

๕. การพิจารณาการมีส่วนร่วมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาจนำไปสู่ข้อสรุปที่ว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการปลดปล่อยมนุษย์จากโชครวนผูกพันให้เป็นอิสระในการกำหนดวิถีชีวิต ของตนเอง ดังมีผู้นิยามว่า โดยพื้นฐานแล้ว การมีส่วนร่วมหมายถึง การปลดปล่อยประชาชนให้หลุดพ้นจากการเป็นผู้รับผลจากการพัฒนาและให้กลายเป็นผู้กระทำในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการเข้าสู่ภาวะทันสมัย ดังนั้น การมีส่วนร่วม ของประชาชนจึงหมายถึง กระบวนการกระทำที่ประชาชนมีความสนใจเข้ามามีส่วนในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประชาชนเอง โดยให้ประชาชนได้มีส่วนในการตัดสินใจเพื่อตนเอง^{๕๙}

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของประชาชนมีดังนี้

๑) ทฤษฎีการเกลี้ยกล่อมมวลชน (Mass Persuasion Theory) กล่าวถึงการใช้คำพูดหรือการเขียนเพื่อให้เกิดความเชื่อถือและการกระทำโดยใช้หลักพฤติกรรมของมนุษย์ การเกลี้ยกล่อมต้องอาศัยชนส่วนใหญ่ และใช้เวลามาก ในการเกลี้ยกล่อมต้องอาศัยพฤติกรรม สัญชาตญาณ การศึกษาอบรมและความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมรอบตัว การเกลี้ยกล่อมจะให้ ผลดีต้องสร้างความสนใจในเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อมให้เข้าใจแจ่มแจ้ง ให้เกิดศรัทธาตรงกับ

๒) ทฤษฎีการระดมสร้างขวัญของชนในชาติ (National Morale Theory) กล่าวถึงการสร้างกำลังใจหรือการสร้างขวัญขึ้นมาเพื่อให้คนเกิดกำลังใจในการทำงานในการฝ่าฟัน อุปสรรคต่าง ๆ คนที่มีขวัญในการทำงานดีจะเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากกว่าคนที่ ไม่มีขวัญและกำลังใจ เมื่อคนมีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม ก็จะทำให้เขามีความคิดที่จะเข้าไป มีส่วนร่วมกับสังคมในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะพิทักษ์รักษาทรัพย์สมบัติของส่วนรวมเอาไว้

๓) ทฤษฎีการสร้างผู้นำ (Leadership Theory) ทฤษฎีนี้กล่าวถึงการจูงใจให้คนทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ชนหมู่มาจ่าเป็นจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถในการตัดสินใจ รู้จักประนีประนอม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และอดทน ต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ ผู้นำช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานกันอย่างมีขวัญและกำลังใจ ทำให้คนหมู่มากเข้ามาร่วมคิด ร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ การสร้างผู้นำจึงเป็น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างหนึ่ง เพราะผู้นำที่ดี สามารถจูงใจให้คนคล้อยตาม และเต็มใจที่จะ ให้ความร่วมมือด้วยดี

๔) ทฤษฎีการใช้วิธีและระบบทางการบริหาร (Administrative System and Method Theory) กล่าวว่าการใช้ระบบการบริหารเป็นวิธีการในการระดมความร่วมมือที่ง่ายที่สุด

^{๕๙} พันธทิพย์ งามสูตร, การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม, (กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๐), หน้า ๒.

เพราะใช้กฎหมายระเบียบแบบแผนในการดำเนินการ แต่ผลของการร่วมมือยังไม่มีระบบใดดีที่สุด ระบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของแนวการพัฒนาที่มุ่งให้ประชาชน มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ในการตัดสินใจ การประเมินผลโครงการและอื่น ๆ ไม่ว่า ประชาชนจะ เข้าร่วมโดยตรง หรือเข้าร่วมโดยอ้อม ผ่านผู้แทนหรือไม่ก็ตาม

๕) ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Human Motivation) มาสโลว์ ได้อธิบายว่า การที่จะ จูงใจคนนั้น จะต้องรู้ความต้องการตามลำดับขั้นของคน และการปฏิบัติการเพื่อสนองตอบความ ต้องการเหล่านั้น มาสโลว์ แบ่งลำดับความต้องการ ของคนออกเป็น ๕ ระดับ

๒.๔.๓ หลักการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน

การเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมกับ ภาคราชการนั้น International Association for Public Participation ได้แบ่งระดับของการสร้าง การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น ๕ ระดับ^{๖๐} ดังนี้

๑) การให้ข้อมูลข่าวสาร ถือเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับต่ำที่สุด แต่เป็นระดับที่ สำคัญที่สุด เพราะเป็นก้าวแรกของการที่ภาคราชการจะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าสู่กระบวนการมี ส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ วิธีการให้ข้อมูลสามารถใช้ช่องทางต่าง ๆ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ การเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่าง ๆ การจัดนิทรรศการ จัดหมายข่าว การจัดงานแถลงข่าว การติด ประกาศ และการให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

๒) การรับฟังความคิดเห็น เป็นกระบวนการที่เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐด้วย วิธีต่าง ๆ เช่น การ รับฟังความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

๓) การเกี่ยวข้อง เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หรือร่วม เสนอแนะแนวทางที่นำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ประชาชนว่าข้อมูลความคิดเห็นและ ความต้องการของประชาชนจะถูกนำไปพิจารณาเป็นทางเลือกในการบริหารงานของภาครัฐ เช่น การ ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาประเด็นนโยบายสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อเสนอแนะประเด็นนโยบาย เป็นต้น

๔) ความร่วมมือ เป็นการให้กลุ่มประชาชนผู้แทนภาคสาธารณะมีส่วนร่วม โดยเป็น หนึ่งส่วน กับภาครัฐในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ และมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น คณะกรรมการที่มีฝ่ายประชาชนร่วมเป็นกรรมการ เป็นต้น

๕) การเสริมอำนาจแก่ประชาชน เป็นขั้นที่ให้บทบาทประชาชนในระดับสูงที่สุด โดยให้ ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ เช่น การลงประชามติในประเด็นสาธารณะต่าง ๆ โครงการกองทุนหมู่บ้านที่ มอบอำนาจให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจทั้งหมด เป็นต้น

^{๖๐} กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, การมีส่วนร่วมของประชาชน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๔๙), (อัดสำเนา).

๒.๔.๔ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

หลักการสำคัญของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนมีดังนี้^{๖๑}

- ๑) หลักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างทางราชการกับประชาชน โดยยึดถือความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานหรือต่อบุคคล
- ๒) หลักการจัดความขัดแย้ง ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์และความคิด จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานพัฒนาเป็นอย่างมากเพราะจะทำให้งานหยุดชะงักและล้มเหลว
- ๓) หลักการสร้างอุดมการณ์และค่านิยมในด้านความขยัน ความอดทน การร่วมมือ การซื่อสัตย์ และการพึ่งตนเอง เพราะอุดมการณ์เป็นเรื่องที่จะจูงใจประชาชนให้ร่วมสนับสนุนนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงาน และอาจก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน
- ๔) การให้การศึกษอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นการส่งเสริมให้คนมีความรู้ความคิดของตนเอง ช่วยให้ประชาชนมั่นใจในตนเองมากขึ้น การให้การศึกษอบรมโดยให้ประชาชนมีโอกาสทดลองคิด ปฏิบัติ จะช่วยให้ประชาชนสามารถคุ้มครองตนเองได้ รู้จักวิเคราะห์เห็นคุณค่าของงาน และนำไปสู่การเข้าร่วมในการพัฒนา
- ๕) หลักการทำงานเป็นทีม สามารถนำมาใช้ในการแสวงหาความร่วมมือในการพัฒนาได้ดี
- ๖) หลักการสร้างพลังชุมชน การรวมกลุ่มกันทำงานจะทำให้เกิดพลังในการทำงานและทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ

๒.๔.๕ กรรมวิธีในการมีส่วนร่วมของประชาชน

กรรมวิธีการมีส่วนร่วมของประชาชนสามารถทำได้หลายวิธีที่สำคัญ^{๖๒} มีดังต่อไปนี้

- ๑) การเข้าร่วมประชุมอภิปราย เป็นการเข้าร่วมถกปัญหาหรือเนื้อหาสาระของ แผนงาน หรือโครงการพัฒนา เพื่อสอบถามความคิดเห็นของประชาชน
- ๒) การถกเถียง เป็นการแสดงความคิดเห็นโต้แย้งตามวิถีทางประชาธิปไตยเพื่อให้ทราบถึงผลดี ผลเสียในกรณีต่างๆ โดยเฉพาะประชาชนในท้องถิ่นที่มีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อความเป็นอยู่ของเขา
- ๓) การให้คำปรึกษาแนะนำ ประชาชนต้องร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารโครงการเพื่อให้ความมั่นใจว่ามีเสียงของประชาชนที่ถูกผลกระทบเข้ามีส่วนร่วม รับรู้และร่วมในการตัดสินใจและการวางแผน
- ๔) การสำรวจ เป็นวิธีการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่อง ต่างๆ อย่างทั่วถึง
- ๕) การประสานงานร่วมเป็นกรรมวิธีที่ประชาชนเข้าร่วมตั้งแต่การคัดเลือกตัวแทนของกลุ่มเข้าไปเป็นแกนนำในการจัดการหรือบริหาร
- ๖) การจัดทัศนศึกษาเป็นการให้ประชาชนได้เข้าร่วมตรวจสอบข้อเท็จจริง ณ จุดดำเนินการ ก่อนให้มีการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง

^{๖๑} ชิต นิลพานิช และกุลธนา ธนาพงศธร, การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท, เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้ทั่วไปสำหรับการพัฒนาระดับตำบล หมู่บ้าน (พิมพ์ครั้งที่ ๓, หน่วยที่ ๘), (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๒), หน้า ๓๖๒.

^{๖๒} โกวิทย์ พวงงาม, การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน. (ม.ป.ท, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

๗) การสัมภาษณ์หรือพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับผู้นำ รวมทั้งประชาชนที่ได้รับผลกระทบ เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่น

๘) การไต่สวนสาธารณะเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น ต่อนโยบาย กฎ ระเบียบในประเด็นต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อประชาชนโดยรวม

๙) การสาธิต เป็นการใช้เทคนิคการสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ให้ประชาชนรับทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจนอันจะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วม

๑๐) การรายงานผล เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนทบทวนและสะท้อนผลการตัดสินใจต่อ โครงการอีกครั้งหนึ่ง หากมีการเปลี่ยนแปลงจะได้แก้ไขได้ทันที่

๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายประชารัฐ

“ประชารัฐ” ในความหมายแคบ คือ “ประชา” ร่วมกับ “รัฐ”

“ประชารัฐ” ในความหมายกว้าง ได้แก่

“รัฐ” ของ “ประชา” (“รัฐ” ที่ “ประชา” รู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมสูง)

“รัฐ” โดย “ประชา” (“รัฐ” ที่ “ประชา” มีบทบาทสำคัญในกิจกรรมส่วนร่วม)

“รัฐ” เพื่อ “ประชา” (“รัฐ” ที่มีคุณธรรมและคุณภาพเพื่อประโยชน์สุขของ “ประชา”)

“รัฐ” กับ “ประชา” (“รัฐ” ที่สนับสนุนและรวมพลังกับ “ประชา” อย่างจริงจังกว้างขวาง และต่อเนื่อง)

ประชารัฐเป็นกระบวนการ กระบวนการในการทำงาน ไม่แยกคนออก ทุกคนเข้ามามีบทบาท ได้หมด ในเรื่องของการแก้ไขปัญหาของบ้านเมือง เจตนาของประชารัฐคือ ต้องการบอกรัฐบาลว่า ปฏิเสธผลงานของสังคมไม่ได้ ต้องให้เข้ามาช่วย ในปัจจุบัน “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ได้เข้ามามี บทบาทสำคัญในการบริหารราชการแผ่นดินยุคใหม่ เพราะเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการ ระบบประมาณ ดูแลทรัพยากรและกิจการต่างๆ ของชุมชน ทั้งทางด้าน การเมือง เศรษฐกิจและสังคม เพื่อ อำนวยประโยชน์สุขแก่ชุมชน อันเกี่ยวเนื่องกับวิถีชีวิตของประชาชนโดยตรง เป็นกลจักรสำคัญที่จะ ขับเคลื่อนภารกิจตามนโยบายของภาครัฐในทุกระดับ ดังนั้น หากรัฐบาลยังมีความสามารถในการ บริหารจัดการองค์กรนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเท่าไรก็ยิ่งจะประสบความสำเร็จในการบริหาร ปกครองประเทศได้ดีเท่านั้น อันส่งผลต่อความพึงพอใจของประชาชนต่อรัฐบาล อันเป็นหัวใจสำคัญ ของการบริหารประเทศ อีกทั้งยังจะสะท้อนกลับมาเป็นคะแนนนิยมของผู้มีสิทธิในการเลือกตั้งที่มี ต่อ ผู้สมัครผู้แทนราษฎรและพรรคการเมืองครั้งต่อไป และกุญแจที่จะไขประตูสู่ความสำเร็จของภารกิจอัน สำคัญยิ่งนี้ จำเป็นต้องมียอดประกอบหลักสำคัญ ที่ขาดไม่ได้ ๓ ส่วน นั่นก็คือ

๑. นโยบายที่ดี มีประสิทธิภาพ และการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอในการดำเนินการตาม นโยบายที่อำนวยความสะดวก ที่ได้วางแผน หรือสัญญาไว้กับประชาชน

๒. การนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างจริงจัง มีประสิทธิผล และการประเมินผลการทำงาน รับรู้ ถึงปัญหาและสภาพความเป็นไป สามารถติดตามความเคลื่อนไหวว่าภารกิจที่มอบหมายไปนั้น ได้ถูก นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นรูปธรรมหรือไม่ เพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์และแก้ไขปรับปรุง เพิ่มเติม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ประเด็นสุดท้ายที่สำคัญที่สุดนั้นคือวัดผลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ว่าการดำเนินการตามนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ผลที่เกิดขึ้นส่งผลทางด้านบวกหรือลบ ต่อทัศนคติประชาชนที่มีต่อคณะผู้บริหารและรัฐบาลอย่างไร มากหรือน้อยเท่าไร ซึ่งจะส่งผลต่อความนิยมต่อพรรคการเมือง ต่อตัวผู้สมัครสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และรัฐบาลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

หากเราสามารถสร้างกลไกที่จะควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายภาครัฐที่ได้วางแผนไว้รวมถึงสร้างสามารถสำรวจดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของประชาชน อันเป็นผลสะท้อนสืบเนื่องจากการดำเนินการนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ว่ามีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชาวอย่างไร ชอบหรือไม่ ก็จะเป็นข้อมูลที่ทรงคุณค่าของผู้บริหารระดับสูงที่ชาญฉลาด ในการใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ วางแผน กำหนด ยุทธศาสตร์ในการดำเนินการได้อย่างมั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายทั้งทางด้านการเมืองและการบริหารราชการแผ่นดิน คำว่า “ประชาธิปไตย” มีที่มาอย่างไร

๑. มาจากเพลงชาติซึ่งมีใจความว่า “ประเทศไทยรวมเลือดเนื้อชาติเชื้อไทยเป็นประชารัฐ ไผทของไทยทุกส่วน อยู่ดำรงคงไว้ได้ทั้งมวล ด้วยไทยล้วนหมาย รักสามัคคี.....”

๒. มาจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (แผนฯ ๘)

๓. มาจากชื่อ “ส่วนประสานเครือข่ายประชารัฐ” สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.)

๒.๕.๑ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาประชาธิปไตย คือ

(๑) เพื่อเสริมสร้างการใช้หลักนิติธรรมในการบริหารรัฐกิจ การจัดการพัฒนาและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของทุกภาคส่วนของสังคมให้มากยิ่งขึ้น

(๒) เพื่อสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการการพัฒนาประเทศ

(๓) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพของภาครัฐ ในการบริหารรัฐกิจ และการจัดการพัฒนาประเทศ

(๔) เพื่อสนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่องในงานบริหารรัฐกิจ และการจัดการพัฒนาประเทศทั้งใน ด้านนโยบายและการปฏิบัติ

“ส่วนประสานเครือข่ายประชารัฐ” สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้กล่าวถึง “ประชารัฐ” ว่าเป็นการรวมพลัง ๔ ฝ่ายหลักในสังคม ได้แก่

- ฝ่ายการเมือง
- ฝ่ายหน่วยงานรัฐ (ราชการ)
- ฝ่ายชุมชน (ประชาชน)
- ฝ่ายประชาสังคม (เอกชน)

เป้าหมายประชาธิปไตย ประกอบด้วย

- สร้างความชอบธรรมในการมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม ให้กับภาคประชาชน

- ผลักดันประสบการณ์ บทเรียนและภูมิปัญญาภาคประชาชน สู่นโยบายประเทศ
- สร้างการเมืองภาคพลเมือง เพื่อตรวจสอบการเมืองในระบบ
- ฝึกกำลัง “ประชารัฐ” อย่างมีศักดิ์ศรี และประกาศจุดยืน ของภาคประชาชนอย่างชัดเจน
- การดำเนินงานของภาครัฐ มีความสุจริต โปร่งใส ถูกต้อง มีประสิทธิผล คุณภาพ และประสิทธิภาพ รวมถึงมีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นอย่างทั่วถึงและเพียงพอ
- ทุกส่วนของสังคม ทั้งภาครัฐและภาคประชาชน ร่วมเป็น “ภาคีการพัฒนา” โดยร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผล ร่วมปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กล่าวอีกนัยหนึ่งสามารถสรุปความหมายของ “ประชารัฐ”

ยุทธศาสตร์ประชารัฐของรัฐบาล คสช. นั้น นายกรัฐมนตรีได้ขยายความให้เห็นเป็นที่ชัดเจนด้วยว่า เป็นการร่วมมือกันในการสร้างสรรค์ สร้างพลังในการทำความดีให้ประเทศชาติ ไม่ใช่เพื่อตนเองหรือข้าราชการ แต่ทำเพื่อประชาชนทุกคน คำมั่นสัญญานี้ไม่ใช่นโยบายหาเสียง แต่ถือเป็นสัญญาระหว่างรัฐและประชาชน ที่จะร่วมมือแก้ไขปัญหา หรือแก้ไขความผิดพลาดในอดีตทั้งหมดให้ได้โดยความร่วมมือกัน แต่ไม่ใช่เป็น “ประชานิยม” เพราะประชานิยมเป็นเรื่องที่ประชาชนให้ความนิยมนต่อภาครัฐ แต่รัฐบาลนี้เป็นความร่วมมือของรัฐบาลกับประชาชน ในการแก้ไขปัญหา ไม่ต้องการให้เกิดบุญคุณต่อใคร แต่ต้องการทำเพื่อประเทศชาติและประชาชน

ส่วนคำมั่นสัญญาการขับเคลื่อนประเทศไทยให้เป็นประชารัฐนั้น จะเป็นแค่วาทกรรมสวยหรูเพื่อให้คนฟังหรือคนมาร่วมงานรู้สึกยินดีปรีดา จากนั้นก็เหมือนเดิมหรือไม่นั้น ดูเหมือนเป็นเรื่องที่ต้องติดตามตรวจสอบกันต่อไป เพราะพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบ หรือทบทวนประมวลผลจากอดีตที่ผ่านมาใน ๑ ทศวรรษแล้ว มองข้ามความจริงมิได้ว่า ยุทธศาสตร์ “ประชารัฐ” ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นการรู้จักหยิบคำเก่ามาใช้ใหม่ให้ดูแตกต่างเท่านั้น เพราะในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ มีการบัญญัติศัพท์หรือเป้าหมายของประชารัฐเพื่อการลงมือปฏิบัติมาแล้ว รวมทั้งคำว่าการพัฒนาประชารัฐ ซึ่งช่วงหนึ่งเราจะชินหูชินตากับคำว่า Good Governance หรือ “ธรรมาภิบาล” ซึ่งธรรมาภิบาล หมายถึง วิธีการที่ดี ในการใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร^{๖๓} ในอดีตเรามียุทธศาสตร์การพัฒนาประชารัฐ ๔ ข้อใหญ่ ได้แก่

(๑) การเสริมสร้างหลักการใช้อย่างมีคุณธรรมที่ถูกต้องตามเจตนารมณ์ และปรัชญากฎหมาย โอกาสและสภาวะแวดล้อม ให้สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งประกอบด้วย ๓ ยุทธศาสตร์ย่อย คือการให้หลักประกันสิทธิเสรีภาพ การจัดการแก้ไขความขัดแย้งในสังคมด้วยสันติวิธี การสร้างเสริมสมรรถนะของประชาชนและพลังทางสังคม

(๒) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาของทุกภาคส่วน ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ย่อย คือการสร้างภาคีเพื่อการพัฒนา การปรับดุลยภาพการมีส่วนร่วมในการพัฒนา การส่งเสริมท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา การเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรพัฒนาเอกชนและองค์กรประชาชน

(๓) การเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพของภาครัฐ ประกอบด้วย ๘ ยุทธศาสตร์ย่อย ได้แก่ การปรับปรุงบทบาทการบริหารจัดการของส่วนราชการ การปรับปรุงกระบวนการทาง

^{๖๓} บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, **ธรรมาภิบาลในองค์กรอิสระ**, เอกสารประกอบการบรรยาย วันที่ ๘ มิถุนายน ๒๕๕๕, นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.

งบประมาณ การกำหนดให้จังหวัดมีบุคลากรที่มีความสามารถมากขึ้น การสร้างเกณฑ์ชี้วัดและระบบประเมินผลงาน การสร้างความรับผิดชอบทางการบริหาร การสร้างความโปร่งใส การปรับการบริหารจัดการนโยบายสาธารณะ การพัฒนาด้านกฎหมายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

(๔) การสร้างความต่อเนื่องในการบริหารรัฐกิจ ประกอบด้วย ๒ ยุทธศาสตร์ย่อย ได้แก่ การสร้างพันธมิตรเพื่อกำหนดระเบียบวาระแห่งชาติ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะเพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

คำว่า "ประชาธิปไตย" จึงไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่คนที่จะมาผลักดันขับเคลื่อนในวันนี้เป็นรัฐบาลทหาร ซึ่งจะสามารถกระทำให้เป็นจริงเป็นจังได้หรือไม่นั้นก็คงต้องเปิดเพลง "คืนความสุขประเทศไทย" กรอกหูคนในทำเนียบรัฐบาลทุกวันอีกเพลงหนึ่ง แต่ขอยืนยันว่า ประชาชนคาดหวังสูงว่าจะต้องทำตามคำสัญญาให้ได้ เพราะตอนนี้รัฐบาลทหารมีอำนาจเป็นธรรมแบบเบ็ดเสร็จแล้ว เหลือแค่ใช้ธรรมเป็นอำนาจ กระทำให้สัมฤทธิ์ผลอย่างซื่อสัตย์เท่านั้น

๒.๕.๒ ความเป็นมาของประชาธิปไตย^{๒๔}

รัฐบาลได้นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการดำเนินการในหลายมาตรการ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและประชาชนผู้มีรายได้น้อยทั้งทางด้านการลดต้นทุนการผลิต การให้ความรู้ การสร้างมูลค่าเพิ่ม การตลาด การช่วยเหลือด้านปัจจัยการผลิต และการใช้แนวคิด "ประชาธิปไตย" มาเป็นตัวการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยกลไกความร่วมมือจากทุกภาคส่วน

"ประชาธิปไตย" คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ช่วยกันแก้ปัญหา และคิดหาทางสร้างอนาคตให้ประเทศไทย ผ่านโครงสร้างการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศที่มุ่งมั่นคง ความเหลื่อมล้ำ พัฒนาคุณภาพคน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

เศรษฐกิจพอเพียง - อาชีพ /รายได้/ความร่วมมือ ชุมชนเข้มแข็ง



แผนภาพที่ ๒.๔ แนวคิดชุมชนเข้มแข็ง

^{๒๔} กรมพัฒนาชุมชน, ประชาธิปไตย (ออนไลน์), แหล่งที่มา : www.cdd.go.th/wp-content/uploads/sites/๑๑๐/๒๐๑๗/๐๕/คู่มือการดำเนินงาน.docx, [๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

๑) **รัฐบาลมีนโยบายลดความเหลื่อมล้ำ** สร้างรายได้และความเจริญ ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้ครอบคลุมทั้งประเทศโดยให้ภาคเอกชนและภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการร่วมกับภาครัฐเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศในเรื่อง มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยคณะรัฐมนตรี ได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๘ รับทราบการแต่งตั้งคณะกรรมการภาครัฐและภาคเอกชน ๑๒ คณะ ประกอบด้วย กลุ่ม Value Driver ๗ คณะ และกลุ่ม Enable Driven ๕ คณะ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสานพลังประชารัฐของรัฐบาล ซึ่งคณะกรรมการทั้ง ๑๒ คณะ มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

(๑) ดำเนินการในลักษณะหุ้นส่วนภาครัฐ เอกชน และประชาชน

(๒) เน้นกิจกรรมที่เป็น Action Based

(๓) ครอบคลุม ๔ เสาหลัก คือ ธรรมาภิบาล นวัตกรรมและผลิตภาพ การยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์ และการมีส่วนร่วมในความมั่งคั่ง

(๔) ภาคเอกชนนำ โดยภาครัฐเป็นผู้อำนวยการความสะดวกและสนับสนุน

๒) **แนวคิดประชารัฐ** เป็นการเอาจุดเด่นของแต่ละภาคส่วนมารวมกัน ๕ ภาคส่วน

ภาคราชการ จุดเด่น คือ มีคนมากกระจายอยู่เต็มพื้นที่ มีองค์ความรู้ มีงบประมาณและบทบาทหน้าที่ตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

ภาคเอกชน จุดเด่น คือ ทันสมัย บริหารจัดการเก่ง มีทุนที่คล่องตัว

ภาคประชาชน จุดเด่น คือ มีฝีมือ มีความสามารถผลิตสินค้า รักบ้านเกิด

ภาควิชาการ จุดเด่น คือ มีองค์ความรู้ เทคโนโลยี การค้นคว้าวิจัยเพื่อต่อยอด

ภาคประชาสังคม จุดเด่น คือ ทำงานเชิงลึก เกะกะติด มีเครือข่ายมาก

ภารกิจสำคัญของรัฐบาลในอนาคต คือการสร้างฐานรากประเทศสู่อนาคตตามโมเดล “ไทยแลนด์ ๔.๐” ซึ่ง ๑ ใน องค์ประกอบหลัก คือ การขับเคลื่อนประเทศผ่านกลไก “**ประชารัฐ**” จะต้องมุ่งทำงานแบบบูรณาการ ให้เกิดการเชื่อมโยง ประสานสอดคล้องกัน เพราะปัญหาของหลายภาคส่วน ล้วนมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบซึ่งกันและกันปัญหาสาธารณะของประเทศมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น หลายฝ่ายจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือผนึกกำลังระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่นๆ ในสังคมมากขึ้น

เดิมอาจจะคุ้นชินกับการบริหารราชการในลักษณะบนลงล่าง แต่จากนี้เราต้องบริหารงานทั้งล่างขึ้นบน/บนลงล่างทั้งในแนวตั้งและแนวนอน จึงขอให้ท่านมองและคิดแบบองค์รวมหรือการเชื่อมโยงผสมผสานกัน(Matrix) โดยใช้กลไกประชารัฐควบคุมกันไป เอาความต้องการประชาชนเป็นตัวตั้ง เน้นการมีส่วนร่วม หน่วยงานภาครัฐต้องไปช่วยสะท้อนความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด ขอให้เข้าใจว่า ยุทธศาสตร์ประชารัฐของรัฐบาลนี้จะเป็นความร่วมมือกันในเชิงสร้างสรรค์ดึงเอาจุดแข็งของแต่ละภาคส่วนมี ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน มาช่วยกันสร้างพลังในการทำมาหากินเพื่อชาติ เพื่อประชาชนทุกคน โดยจะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

สานพลังประชารัฐ คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ช่วยกันแก้ปัญหา และคิดหาทางสร้างอนาคตให้ประเทศไทย ผ่านโครงการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มุ่งมั่น ลดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาคุณภาพคน และเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน โดยมีคณะทำงานร่วมรัฐ - เอกชน - ประชาชน จำนวน 12 คณะ เป็นกลไกขับเคลื่อนนโยบาย “สานพลังประชารัฐ”

วัตถุประสงค์

๑.ลดความเหลื่อมล้ำ

๒.พัฒนาคุณภาพคน

๓.เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

แผนภาพที่ ๒.๕ สานพลังประชารัฐ

๓) การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยบูรณาการความร่วมมือทุกภาคส่วนผ่าน การดำเนินงานของ ๑๒ คณะทำงานประกอบด้วย กลุ่ม Value Driver ๗ คณะ และกลุ่ม Enable Driven ๕ คณะ ดังนี้

(๑) คณะทำงานการยกระดับนวัตกรรมและผลิตภาพ (Innovation & Productivity) โดยมีเป้าหมายหลักคือ

- ๑) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ๒) ลดความเหลื่อมล้ำ
- ๓) หลุดกับดักประเทศรายได้ปานกลาง

(๒) คณะทำงานด้านการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและวิสาหกิจ โดยมีเป้าหมายหลัก คือ

- ๑) เพิ่ม GDP ของ SMEs ให้ถึง ๕๐%
- ๒) มูลค่าการส่งออก SME เพิ่ม ๕%
- ๓) SME เข้าสู่ระบบ ๕๐,๐๐๐ รายต่อปี

(๓) คณะทำงานด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยวและ MICE : มีเป้าหมายหลัก คือ

- ๑) เพิ่มการกระจายรายได้
- ๒) ยกระดับรายได้จากการท่องเที่ยว
- ๓) เสริมสร้างความยั่งยืนของการท่องเที่ยว

(๔) คณะทำงานด้านการส่งเสริมส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ โดยมีเป้าหมายหลักคือ

- ๑) การส่งออกปี ๒๕๕๙ เติบโต ๕ % (เบื้องต้น ๒ %)

๒) สามารถระบุประเทศและกลุ่มธุรกิจที่ควรลงทุนในต่างประเทศ

(๕) **คณะกรรมการด้านการพัฒนาคลัสเตอร์ภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต** มีเป้าหมายหลักคือ ต่อยอด ๕ อุตสาหกรรมเดิม เดิม ๕ อุตสาหกรรมใหม่

(๖) **คณะกรรมการพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่** มีเป้าหมายหลัก คือ

- ๑) ลดความเหลื่อมล้ำระหว่างภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร
- ๒) การพัฒนาเกษตรกรให้เป็น Smart Farmer และ SME เกษตร
- ๓) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภาคเกษตร

(๗) **คณะกรรมการสร้างรายได้และการกระตุ้นการใช้จ่ายของประเทศ** มีเป้าหมายหลัก คือ

- ๑) เพิ่ม GDP เป็นสองเท่า (เพิ่ม GDP per Capita จาก \$๕,๙๐๐ to \$๑๒,๐๐๐)
- ๒) หลุดออกจาก Middle Income Trap
- ๓) เพิ่มรายได้ในภาค Tourism, เกษตร และ Retail/Wholesale Trade เป็นสองเท่า (มูลค่า ๓๐% ของ GDP)

(๘) **คณะกรรมการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ** มีเป้าหมายหลัก คือ

- ๑) ดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการยกระดับอุตสาหกรรมของไทยและเอื้อต่อการเป็น Land-based ASEAN Center หรือศูนย์กลางของ CLMV
- ๒) ยกระดับ โครงสร้างพื้นฐานของไทยให้เป็น Platform ใหม่ที่ทันสมัย ช่วยลดต้นทุน ลดความเหลื่อมล้ำ เพิ่มการเชื่อมโยงสู่ภูมิภาค และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

(๙) **คณะกรรมการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ** : มีเป้าหมายหลัก คือ ยกระดับคุณภาพวิชาชีพอาชีวศึกษา (Competitive Workforce) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกโดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ของประเทศเป็นหลัก

(๑๐) **คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ** มีเป้าหมายหลัก คือ เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งประชาชนมีความสุขและมีรายได้เพิ่มขึ้น

(๑๑) **คณะกรรมการปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ** เป้าหมายหลัก คือ

๑) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้า การลงทุนในประเทศไทย (Competitiveness)

- ๒) ยกระดับ Ease of Doing Business ของไทยสู่ Top ๒๐
- ๓) แก้ไขกลไกการทำงานของภาครัฐ (Efficiency)

(๑๒) **คณะกรรมการศึกษาพื้นฐานและการพัฒนาผู้นำ :E๕** มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ศึกษาธิการ เป็นหัวหน้าทีมภาครัฐ และนายศุภชัย เจียรวนนท์ ประธานกรรมการ บมจ. เครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นหัวหน้าทีมภาคเอกชน มีเป้าหมายหลัก คือ

- ๑) พัฒนาโรงเรียนต้นแบบ
- ๒) พัฒนาผู้นำ School Partner จากภาคเอกชน
- ๓) พัฒนาหลักสูตร
- ๔) ระบบวัดผลออนไลน์และการเปิดเผยข้อมูลโปร่งใส

- ๕) ระบบการเรียนรู้โต้ะกลม
- ๖) พัฒนาผู้นำครุต้นแบบร่วมกับผู้บริหารรุ่นใหม่
- ๗) เป็นศูนย์กลางการศึกษาระดับภูมิภาค

๒.๕.๓ การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ^{๒๕}

๑) การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เป็นเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งตามนโยบายรัฐบาลปัจจุบัน ด้วยเหตุที่มีข้อสรุปเชิงสถิติหลายด้านที่ชี้ให้เห็นพัฒนาการความเป็นมาของปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคมไทยหลายเรื่องจากผลพวงวิธีการการพัฒนาที่ผ่านมา ทั้งในด้านช่องว่างรายได้ โอกาสทางการศึกษา การมีงานทำและความมั่นคงในอาชีพ ปัญหาเรื่องที่อยู่อาศัยและการใช้ประโยชน์ที่ดิน ปัญหาด้านสาธารณสุข ปัญหายาเสพติด ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความอบอุ่นและและอยู่อย่างมีความสุขของครอบครัว ซึ่งทั้งหมดล้วนผูกพันซับซ้อนเป็นลูกโซ่จนยากที่จะหาจุดเริ่มต้นแก้ไข ปัญหาอย่างหนึ่งอย่างใดแบบแยกส่วนคิดได้

อย่างไรก็ดี เป็นที่ยอมรับว่าปัญหาเศรษฐกิจครัวเรือนของสมาชิกสังคมกลุ่มใหญ่ที่สุด คือ คนส่วนใหญ่ที่เป็นเกษตรกรและอาศัยอยู่ในชนบท ส่วนหนึ่งอพยพมารับจ้างหรือค้าขายเล็กๆ น้อยๆ อยู่ในเมืองหรือใช้แรงงานอยู่ในย่านอุตสาหกรรม ซึ่งในภาพทั่วไปคือ มีอาชีพที่หารายได้น้อย ไม่มั่นคง ขาดการออมและมีแนวโน้มจะมีหนี้สินที่สะสมเรื้อรัง ก่อเกิดปัญหาอื่นตามมาอีกมาก และแน่นอน ความเป็นชุมชนที่สุขสงบ เรียบง่าย พึ่งตนเองได้และพึ่งพากัน เป็นภาพที่จางเลือนลงทุกขณะ การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก จึงเป็นความคาดหวัง ความพยายามของรัฐบาลในการที่จะคิดหาวิธีจัดการแก้ไขอย่างถูกต้องและมีความยั่งยืน หรืออาจกล่าวสรุปว่าเป็นการสร้าง “ความมั่นคง มั่งคั่ง ที่ยั่งยืน” ในระดับชุมชน

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (E๓) ได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชพระราชนิพนธ์ไว้ประกอบกับหลักการทรงงานของพระองค์ท่านมาเป็นแนวทางการดำเนินการในทุกขั้นตอน ทั้งการคิดพิจารณา ระบุปัญหา คิดค้นแนวทางที่จะแก้ไขจนถึงขั้นการปฏิบัติ การสรุปประเมินผล เรียนรู้ข้อมูลข้อเท็จจริงจากสภาพภูมิสังคมคิดอย่างรอบคอบ นำไปใช้ปฏิบัติอย่างระมัดระวัง มีบทบทวนเรียนรู้และปรับแก้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นที่สำคัญคือการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในพื้นที่การทำงาน ผ่านการสื่อสารสร้างความเข้าใจเรียนรู้สภาพปัญหา การแก้ปัญหาด้วยข้อมูล ข้อเท็จจริง เหตุผล ใช้หลักคิดพอประมาณตามสมควร ซึ่งนำไปสู่การมีหรือการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี กับการเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งทีมขับเคลื่อนและชุมชน/ผู้ประกอบการกลุ่มเป้าหมายที่ร่วมงานกันในกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

ด้านวัตถุประสงค์การดำเนินงาน นอกเหนือจาก วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานสานพลังประชารัฐ คือ การลดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาคุณภาพคน และ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแล้ว คณะทำงานพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐยังมีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะที่ชัดเจน คือ เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนมีรายได้เพิ่มและมีความสุข

^{๒๕} กรมพัฒนาชุมชน, **ประชารัฐ (ออนไลน์)**, แหล่งที่มา : www.cdd.go.th/wp-content/uploads/sites/๑๑๐/๒๐๑๗/๐๕/คู่มือการดำเนินงาน.docx, [๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

๒) เศรษฐกิจชุมชน ในความคาดหวังให้เศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง หมายถึงว่า ชุมชนพึ่งตนเองได้ ในทางเศรษฐกิจและมีความยั่งยืนโดยเฉพาะเอื้อต่อการพัฒนาที่มุ่งถึงประโยชน์ของคนหมู่มากในชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนซึ่งเป็นการมองภาพประกอบของปัจจัยความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจทุกด้านหรือเป็นองค์รวม หมายถึงการจัดการเชิงเศรษฐกิจกับทุนชุมชนทุกด้านซึ่งประกอบไปด้วย

(๑) ทุนชุมชนที่เป็นทุนการเงิน เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กองทุนโครงการแก้ไขปัญหาความยากจน (กข.คจ.) กองทุนหมู่บ้านและชุมชน (กทบ.)

(๒) ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น ความอุดมสมบูรณ์ของดิน น้ำ การมีแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติ

(๓) ทุนวัฒนธรรมและสังคม กลุ่ม องค์กรต่างๆ ในชุมชน ทักษะและความสามารถในการผลิตการจัดการ และอื่นๆ

(๔) ทุนมนุษย์ ที่หมายถึง นักคิด/นักปฏิบัติที่มุ่งมั่นพัฒนาชุมชนสู่ความเข้มแข็ง มีความเป็นผู้นำ ความเสียสละ ปราชญ์ชุมชน ที่สะสมภูมิปัญญา มาพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รอบด้านนำมาพัฒนาตนเองเพื่อนบ้าน ส่วนรวม

๓) การดำเนินงานของคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (Em) ภายใต้แนวคิด Social Enterprise (SE)

(๑) การขับเคลื่อนงานของคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (Em) กระทรวงมหาดไทยได้รับมอบหมายภารกิจให้รับผิดชอบการดำเนินงานการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (Em) มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เป็นหัวหน้าทีมภาครัฐ และนายธนาธิป สิริวิไลภักดี กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บมจ.ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด เป็นหัวหน้าทีมภาคเอกชน มีเป้าหมายเดียวกัน คือ “สร้างรายได้ให้กับชุมชนเพื่อประชาชนมีความสุข” ดำเนินการ ๓ เรื่อง ประกอบด้วย การเกษตร การแปรรูป (SMEs/OTOP) และการท่องเที่ยวโดยชุมชน ในรูปแบบประชารัฐ ซึ่งมีบริษัทประชารัฐรักสามัคคี จังหวัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนงาน ภายใต้แนวคิด Social Enterprise (SE) มีเป้าหมายหลักเพื่อสังคมไม่ใช่เพื่อกำไรสูงสุดรายได้หลักมาจากการให้คำปรึกษาแก่ชุมชนไม่ใช่เงินจากรัฐหรือเงินบริจาค กำไรต้องนำไปใช้ขยายผลไม่ใช่ปันผล มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และมีการจดทะเบียนเป็นรูปแบบบริษัท

สรุปให้จำเป็นรหัสอย่างง่าย ๆ ว่า ๑ ๓ ๕ ๗๖ + ๑ มีความหมายคือ

๑ คือ มุ่งสู่เป้าหมายเดียว “สร้างรายได้ให้กับชุมชน เพื่อประชาชนมีความสุข” ซึ่งหากจะถามว่าวัดได้อย่างไร? ขอดตอบว่า วัดที่รายได้เพิ่มมากขึ้นต่อครัวเรือนต่อปี สินค้าและบริการ ขายได้ราคาดีขึ้น โดยใช้ฐานข้อมูล จปฐ. เป็นตัวชี้วัด ซึ่งมีการจัดเก็บทุกปีอยู่แล้ว

๓ คือ ทำ ๓ เรื่อง ได้แก่ การเกษตร การแปรรูป(SMEs/OTOP) และการท่องเที่ยวโดยชุมชน

๕ คือ กระบวนการทำอย่างไร ประกอบด้วย การเข้าถึงปัจจัยการผลิต การบริหารจัดการ การสร้างองค์ความรู้ การตลาดและการสื่อสารสร้างการรับรู้

๗๖ + ๑ คือ จัดตั้งบริษัทประชารัฐรักสามัคคีจังหวัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด ครอบคลุมจังหวัดกับ ๑ บริษัท ประชารัฐรักสามัคคี (ประเทศไทย) จำกัดซึ่งเป็นบริษัทแม่

ทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากจะขับเคลื่อนผ่านบริษัทประชารัฐรักสามัคคี มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตั้งแต่ต้นทาง กลางทาง ถึงปลายทาง จนก่อให้เกิดรายได้ แล้วนำรายได้นั้นมาต่อยอดพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนให้เข้มแข็งต่อไป

(๒) Social Enterprise (SE) หรือ วิสาหกิจเพื่อสังคม มีหลักเข้าใจง่าย ๆ ๕ ประการ

(๑) มีเป้าหมายหลักเพื่อสังคมไม่ใช่เพื่อกำไรสูงสุด

(๒) เป็นรูปแบบธุรกิจที่รายได้หลักมาจากการให้คำปรึกษาแก่ธุรกิจชุมชนไม่ใช่เงินจากรัฐหรือเงินบริจาค

(๓) กำไรต้องนำไปใช้ขยายผลไม่ใช่ปันผลเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

(๔) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

(๕) จัดทะเบียนเป็นรูปแบบบริษัท

๔) กลุ่มงานหรือกลุ่มกิจการที่เป็นเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนตามกรอบคิดของคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ และบริษัทประชารัฐรักสามัคคี จำกัด มี ๓ กลุ่ม คือ

๔.๑) การเกษตร เป็นการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรของชุมชน อาจเป็นพืชผลจากไร่ นา สวน ผลิตภัณฑ์ประมง ปศุสัตว์ ที่ผูกโยงกับอัตลักษณ์ คุณค่าในทางหนึ่งทางใด เช่น ประวัติศาสตร์ชุมชน หรือวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน สายพันธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ รสชาติที่โดดเด่น เป็นผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์ปลอดภัย ปลูกหรือเลี้ยงด้วยระบบอินทรีย์ การดูแลเป็นพิเศษโดยใส่ใจต่อประโยชน์สูงสุดของผู้บริโภค รวมทั้งการดูแลสิ่งแวดล้อม เป็นต้น สามารถผูกเรื่องเป็นตำนานเรื่องเล่าให้เห็นคุณค่าที่แตกต่างได้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์เกษตรจากระบบคุณภาพต่างๆ เช่น มาตรฐานเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม (PGS : Participatory guarantee system) มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ที่พัฒนาขึ้นโดยสหพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (IFOAM : International Federation of Organic Agriculture Movements) มาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP : Good Agriculture Practices) มาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหาร (มาตรฐาน “Q”) เป็นต้น รวมถึงการสะสมชื่อเสียงของเกษตรกรในการดูแลผลิตภัณฑ์ของตนให้ดีพร้อมในทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ

๔.๒) การแปรรูป (SMEs/OTOP) เป็นการส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่มีอยู่ในพื้นที่ทั้งที่เป็นผลิตภัณฑ์เกษตรทุกกลุ่ม (เกษตร ปศุสัตว์ ประมง) วัตถุดิบจากธรรมชาติอื่นที่มีอยู่ในพื้นที่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากกระบวนการแปรรูป ถนอมอาหารหรือปรับ-ปรุงรสชาติในแบบผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูป การผลิตงานฝีมือจากทักษะภูมิปัญญาชุมชน-ปราชญ์ชาวบ้าน เป็นข้าวของเครื่องใช้ประดับตกแต่ง เครื่องแต่งกาย ของฝากของที่ระลึก ซึ่งปรับเปลี่ยนจากผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ผลิตเพื่อบริโภค-เพื่อใช้ในครัวเรือน ในชุมชนท้องถิ่น ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคจากภายนอกจนสามารถเป็นสินค้าที่มีชื่อเสียงสร้างรายได้แก่คนในชุมชนได้มากขึ้น ตัวอย่างที่เด่นชัด คือ ผลิตภัณฑ์โอท็อป ผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบการ SMEsหลายรายที่เติบโตอย่างมากจากการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการผลิต การทำบรรจุภัณฑ์ การจัดการทางการตลาดที่เหมาะสม

๔.๓) การท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นการส่งเสริมให้ชุมชนได้ประโยชน์จากการจัดการท่องเที่ยวของชุมชนเอง ทั้งที่เป็นการท่องเที่ยวแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติที่ชุมชนมีอยู่ หรือการท่องเที่ยวที่ชุมชนสร้างขึ้นสร้างขึ้นเชื่อมโยงกับการสืบสานวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญา การประกอบอาชีพ วิถีชีวิตพื้นถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น เป็นต้น โดยสร้างความเชื่อมโยงกิจกรรมการท่องเที่ยวเข้าด้วยกัน คือ มีแหล่งท่องเที่ยวหรือกิจกรรมท่องเที่ยว มีบริการมัคคุเทศก์นำเที่ยว มีร้านอาหารหรือบริการตามสั่ง มีบริการที่พักและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นที่เหมาะสม เช่น จักรยาน หรือเรือให้เช่า มีผลิตภัณฑ์ชุมชนที่น่าสนใจ มีร้านจำหน่ายของฝาก-ของที่ระลึก รวมทั้งระบบการจัดการท่องเที่ยวของชุมชน เช่น โปรแกรมนำเที่ยว ราคา สถานที่ติดต่อ การรักษาความปลอดภัย-การรักษาพยาบาลพื้นฐาน ซึ่งเป็นไปตามศักยภาพของชุมชนและควรต้องมีความพร้อมที่เอื้อต่อการท่องเที่ยวอยู่พอสมควร เพื่อให้มีแรงดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยว มาใช้บริการและจับจ่ายสร้างรายได้ให้กับชุมชน

๕) กระบวนการที่ดำเนินการ รูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่บริษัทประชารัฐรักสามัคคี จำกัด ดำเนินการ คือ การเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาตลอดเส้นทางของกระบวนการดำเนินธุรกิจแก่ชุมชนและผู้ประกอบการกลุ่มเป้าหมายจากต้นทาง กลางทาง และปลายทาง รูปแบบหนึ่ง คือ การพัฒนาแผนธุรกิจที่คาดหวังประสิทธิผลในการสร้างรายได้เพิ่มของชุมชนและกิจการทั้ง ๓ กลุ่มงานที่บริษัทฯ เข้าไปร่วมพัฒนา ครอบคลุม การเข้าถึงปัจจัยการผลิต การสร้างองค์ความรู้ การตลาด การสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ที่ยั่งยืน และการบริหารจัดการ โดยในส่วนของการขายสินค้าและบริการ อาจเป็นไปได้ในกรณีที่เป็นการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายการจัดจำหน่าย และการสนับสนุนตามอำนาจหน้าที่ของคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ ระดับจังหวัด

๕.๑) การเข้าถึงปัจจัยการผลิต หมายถึง การเข้าถึงทั้งด้านทรัพยากรและโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุน

๕.๒) การสร้างองค์ความรู้ หมายรวมถึง ทั้งความรู้จากในชุมชนและการส่งเสริมความรู้ในการผลิตและพัฒนาธุรกิจเพื่อสร้างประโยชน์ต่อยอด

๕.๓) การตลาด มีวัตถุประสงค์ให้เกิดการพัฒนาแบบบูรณาการ ตั้งแต่การวิเคราะห์ตลาด ไปจนถึงช่องทางการขยายใหม่ๆ

๕.๔) การสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ที่ยั่งยืน เพื่อส่งเสริมความภาคภูมิใจภูมิปัญญา และความเป็นชุมชน ตัวผลิตภัณฑ์และบริการที่ชุมชนมีอยู่ คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างคามยอมรับโดยเป็นผู้บริโภคและใช้สินค้าที่ผลิตได้ การช่วยสร้างการยอมรับในตราสินค้า (การสร้างแบรนด์ : Branding) และหาช่องทางการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อท้องถิ่นและสื่อระดับประเทศ

๕.๕) การบริหารจัดการ ครอบคลุมทั้งด้านต้นทุน บัญชี และการบริหารความเสี่ยง ในกระบวนการพัฒนาทั้ง ๕ ด้าน เปรียบกระบวนการขับเคลื่อนดังกล่าว เสมือนฟันเฟืองของกลไกการทำงานของเครื่องจักรที่ต้องสอดประสานเกื้อหนุนกัน ส่งผลต่อกันและกัน โดยทั้ง ๕ ฟันเฟืองจะขับเคลื่อนไปด้วยรูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE)

เนื่องจากวัตถุประสงค์สำคัญของการสานพลังประชารัฐ คือ การลดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาคุณภาพคน และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายส่วนมากอยู่ในชุมชนชนบทและมีอาชีพพื้นฐานด้านเกษตรกรรม เป้าหมายมุ่งเน้นที่

การสร้างอาชีพ รายได้เพิ่มขึ้นและประชาชนมีความสุข จึงยึดถือชุมชนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาในการส่งเสริมอาชีพเพื่อสร้างรายได้และการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (Em) ได้กำหนด Roadmap การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายในการทำงานของ คณะกรรมการประสานและขับเคลื่อนนโยบายสานพลังประชารัฐประจำจังหวัด (คสป.) บริษัท ประชารัฐรักสามัคคี (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ประชารัฐรักสามัคคีจังหวัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด

๖) ความสัมพันธ์คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (Em) กับบริษัท ประชารัฐรักสามัคคีจังหวัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด

ในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐในระดับจังหวัด คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (Em) ร่วมกับ คณะกรรมการประสานและขับเคลื่อนนโยบายสานพลังประชารัฐประจำจังหวัด (คสป.) จัดตั้ง บริษัท ประชารัฐรักสามัคคีจังหวัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนซึ่งบริษัทฯ จะเป็นหน่วยที่เข้ามาช่วยดำเนินการดำเนินการคัดเลือกเลือกกลุ่มเป้าหมายร่วมกับ คสป. และจะเข้าไปช่วยกลุ่มเป้าหมายด้วยการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการพัฒนากลุ่มเป้าหมาย ตามแนวทาง ๕ กระบวนการโดยผลของการขับเคลื่อนการพัฒนาดังกล่าว กรรมการ/ผู้จัดการ ของบริษัทฯ จะนำมาเสนอในการประชุม คสป. เป็นประจำทุกเดือนเพื่อที่จะเชื่อมโยงการทำงาน

๗) บัณฑิต ๓ ขั้น ในการดำเนินงานของบริษัท ประชารัฐรักสามัคคีจังหวัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด

เป็นขั้นตอนที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการดำเนินการของบริษัทฯ ๓ ขั้น คือ ขั้นที่ ๑ คือขั้นกระบวนการเริ่มต้นการดำเนินงานจัดตั้งบริษัท ขั้นที่ ๒ คือขั้นกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการได้ และ ขั้นที่ ๓ คือขั้นของการดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ ในการเข้าไปขับเคลื่อนงานถึงระดับพื้นที่

๒.๖ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจบริการ

๒.๖.๑ ความหมายของธุรกิจ

ธุรกิจ (Business) หมายถึง การกระทำกิจกรรมของมนุษย์อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่าย การซื้อขายแลกเปลี่ยน และการให้บริการโดยมุ่งหวังผลกำไรเป็นสิ่งตอบแทน และมีความเสี่ยงต่อการขาดทุน

ธุรกิจ (Business) หมายถึง การจัดการที่มีซึ่งสินค้าหรือบริการ ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และหวังกำไรเป็นผลตอบแทน โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กลุ่มบุคคลหรือนิติบุคคลที่ทำงานหรือร่วมมือกันทำงานในการผลิต การจำหน่าย การแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการต่างๆ ด้วยการสร้างสรรค์ เพื่อตนเองหรือสังคม โดยมุ่งหวังกำไรเป็นสิ่งตอบแทน

องค์กรธุรกิจ (Business Organization) จึงหมายถึง องค์กรที่มีการรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ ๒ คน ขึ้นไปเพื่อดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ การรวมตัวเป็นองค์กรแบ่งออกเป็นได้ ๒ ประเภทคือ

๑) องค์กรที่มีได้แสวงหากำไร เป็นการรวมกลุ่มกันทำงานเพื่อสาธารณกุศลต่าง ๆ โดยไม่หวังผลกำไรตอบแทน สมาชิกแต่ละคนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน เช่น องค์กรทางการกุศล ต่าง ๆ มูลนิธิปอเต็กตึ๊ง สมาคมผู้ปกครองและครู มูลนิธิเพื่อนพึ่ง (ภา) ยามยาก เป็นต้น

๒) องค์กรที่แสวงหากำไร เช่น องค์กรทางธุรกิจต่าง ๆ แบ่งออกเป็น ๖ ประเภท คือ ๑) กิจการเจ้าของคนเดียว ๒) กิจการห้างหุ้นส่วน ๓) บริษัทจำกัด ๔) สหกรณ์ ๕) แพรนไชส์ ๖) รัฐวิสาหกิจ

การประกอบธุรกิจต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใดก็ตาม สิ่งที่มีผู้ประกอบการธุรกิจต้องการ คือ กำไรแต่นอกเหนือจากกำไรแล้ว ยังมีสิ่งอื่นอีกที่ธุรกิจจะต้องคำนึงถึง เช่น ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อลูกจ้างพนักงาน ฯลฯ

๒.๖.๒ วัตถุประสงค์ของธุรกิจ (Business Goals) ที่สำคัญมีดังนี้

๑) เพื่อความมั่นคงของกิจการ เมื่อธุรกิจเริ่มดำเนินการขึ้น เจ้าของธุรกิจก็มีความประสงค์จะผลิตสินค้า หรือบริการเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคต่อไปอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีที่สิ้นสุด

๒) เพื่อความเจริญเติบโตของธุรกิจนอกจากความมั่นคงของกิจการแล้ว ธุรกิจยังต้องการที่จะเจริญเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ โดยการขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้น มีสาขาเพิ่มขึ้น มีพนักงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นคงทั้งทางการเงินและฐานะทางสังคม

๓) เพื่อผลประโยชน์หรือกำไร สิ่งที่มุ่งใจให้เจ้าของธุรกิจดำเนินธุรกิจต่อไป คือ กำไรถ้าธุรกิจไม่มีกำไรกิจการนั้นก็ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ การที่ธุรกิจจะมีกำไรได้นั้นคือ ต้องจำหน่ายสินค้าหรือได้รับค่าบริการในราคาสูงกว่าค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนที่ได้เสียไปในการผลิตสินค้าหรือบริการนั้น

๔) เพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินธุรกิจจะต้องคำนึงถึงจริยธรรมศีลธรรมอันดีงามของสังคมด้วย ธุรกิจจะต้องไม่ดำเนินการที่ขัดต่อกฎหมายหรือขัดต่อประเพณี ศีลธรรมอันดีงามของสังคม ธุรกิจจะต้องคำนึงถึงผู้บริโภค คำนึงถึงสภาพแวดล้อมต้องช่วยพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ของสังคมให้ดีขึ้น เช่น การไม่ปล่อยน้ำเสียลงในแม่น้ำลำคลอง การไม่ผลิตสินค้าที่มีสารพิษตกค้าง การไม่ตัดไม้ทำลายป่า การไม่ก่อให้เกิดมลพิษ ฯลฯ

การแบ่งประเภทของธุรกิจตามลักษณะของกิจกรรมที่ธุรกิจกระทำ แบ่งออกได้ ดังนี้

๑. ธุรกิจการเกษตร (Agriculture) การประกอบธุรกิจการเกษตร ได้แก่ การทำนา การทำไร่ การทำสวน การทำป่าไม้ การทำปศุสัตว์ ฯลฯ

๒. ธุรกิจอุตสาหกรรม (Manufacturing) การประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ ธุรกิจผลิตสินค้าเพื่อผู้บริโภค

๓. ธุรกิจเหมืองแร่ (Mineral) การประกอบธุรกิจเหมืองแร่ ได้แก่ การทำเหมืองแร่ชนิดต่างๆ การขุดเจาะถ่านหิน การขุดเจาะนำทรัพยากรธรรมชาติต่างๆ มาใช้

๔. ธุรกิจการค้าพาณิชย์ (Commercial) เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่กระจายสินค้าที่ผลิตจากอุตสาหกรรมต่างๆ ไปสู่ผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคได้อุปโภคบริโภคสินค้าตามความต้องการ ได้แก่ ธุรกิจพ่อค้าคนกลาง ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ตัวแทนจำหน่ายสินค้าต่างๆ

๕. ธุรกิจการก่อสร้าง (Construction) เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่ในการนำวัสดุต่าง ๆ ได้แก่ อิฐ หิน ปูน ทราย มาใช้ในการก่อสร้าง เช่น การสร้างถนน สร้างอาคาร สร้างเขื่อน ก่อสร้างโรงพยาบาล เป็นต้น

๖. ธุรกิจการเงิน (Finance) เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่ส่งเสริมให้ธุรกิจอื่นทำงานได้คล่องตัวขึ้น เนื่องจากในการทำธุรกิจจะต้องเริ่มจากการลงทุน ซึ่งต้องใช้เงินในการลงทุน เช่น นำมาซื้อที่ดิน ปลูกสร้างอาคาร จ้างคนงาน ซื้อวัตถุดิบ ซื้อเครื่องจักร ฯลฯ ซึ่งถือว่าธุรกิจการเงินเป็นแหล่งที่ธุรกิจอื่นสามารถติดต่อในการจัดหาทุนได้ นอกจากนั้นในการสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศหรือส่งสินค้าไปขายต่างประเทศ ธุรกิจการเงินจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการติดต่อซื้อขายชำระเงินระหว่างกัน ธุรกิจที่จัดเป็นธุรกิจการเงิน ได้แก่ ธุรกิจประเภทธนาคาร บริษัทประกันภัย บริษัทการเงิน

๗. ธุรกิจให้บริการ (Service) เป็นธุรกิจที่อำนวยความสะดวกสบายให้แก่ผู้บริโภค ได้แก่ ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจการสื่อสาร ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการโรงแรม ฯลฯ

๘. ธุรกิจอื่น ๆ เป็นธุรกิจที่นอกเหนือจากธุรกิจประเภทที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจ อาชีพอิสระต่าง ๆ เช่น วิศวกร แพทย์ สถาปนิก ช่างฝีมือ ประติมากรรม ^{๖๖}

๒.๖.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ

การบริการเป็นกระบวนการของการปฏิบัติตนเพื่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้ที่จะให้บริการ จึงควรมีคุณสมบัติที่สามารถจะอำนวยความสะดวก และทำตนเพื่อผู้อื่นอย่างมีความรับผิดชอบ และมีความสุข ^{๖๗}

๒.๖.๔ ความสำคัญของการบริการ

การให้บริการที่ดี และมีคุณภาพ จะต้องอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ ทักษะ และความแนบเนียนต่าง ๆ ที่จะทำให้ชนะใจลูกค้า ผู้ที่ติดต่อธุรกิจ หรือบุคคลทั่วไปที่มาใช้บริการ จึงถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน

การให้บริการสามารถกระทำได้ ทั้งก่อนการติดต่อ ในระหว่างการติดต่อหรือภายหลังการติดต่อ โดยได้รับบริการจากตัวบุคคลทุกระดับในองค์กรรวมทั้งผู้บริหาร ขององค์กรนั้น ๆ

การบริการที่ดีจะเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้ติดต่อกับองค์กรธุรกิจเกิดความเชื่อถือศรัทธา และสร้างภาพลักษณ์ ซึ่งจะมีผลในการสั่งซื้อหรือใช้บริการอื่น ๆ ในโอกาสหน้า ^{๖๘}

๒.๖.๕ หลักในการให้การบริการ

เพื่อนำความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าหรือผู้ที่มาใช้บริการ ควรดำเนินการ ดังนี้

๑. เข้าใจในความต้องการของลูกค้า
๒. การรู้จักวิธีติดต่อสื่อสารที่ดี ทั้งภาษาคำพูด และที่ไม่ใช่ภาษาคำพูด
๓. ความมีมารยาท
๔. การมีความรับผิดชอบ
๕. ความสามารถรอบรู้
๖. การมีความน่าเชื่อถือ

^{๖๖} http://lpn.nfe.go.th/e_learning/LESSON๑/unit๑_๖.htm [สืบค้นข้อมูลวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๕].

^{๖๗} สมชาติ กิจยรรยง, สร้างบริการ สร้างความประทับใจ, (กรุงเทพมหานคร : เดช-เอนการพิมพ์, ๒๕๓๖), หน้า ๔๒.

^{๖๘} สมชาติ กิจยรรยง, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕.

๗. ความน่าไว้วางใจ

๘. การมีสุขภาพ และสุขภาพจิตที่ดี

กุลธณ ธนาพงศ์ธร ได้ชี้ให้เห็นถึงหลักการให้บริการที่สำคัญ มี ๕ ประการ คือ^{๖๙}

๑. หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดให้นั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่หรือทั้งหมด มิใช่เป็นการจัดให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ มิฉะนั้นแล้ว นอกจากจะไม่เกิดประโยชน์สูงสุดในการเอื้ออำนวยประโยชน์ และบริการแล้วยังไม่คุ้มค่ากับการดำเนินงานนั้น ๆ ด้วย

๒. หลักความสม่ำเสมอ กล่าวคือ การให้บริการนั้น ๆ ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ มิใช่ทำ ๆ หยุด ๆ ตามความพอใจของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติการ

๓. หลักความเสมอภาค บริการที่จัดนั้นจะต้องให้แก่ผู้มาใช้บริการทุกคนอย่างเสมอหน้า และเท่าเทียมกัน ไม่มีการใช้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่งในลักษณะต่างจากกลุ่มคนอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด

๔. หลักความประหยัด ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการบริการจะต้องไม่มากจนเกินผลที่จะได้รับ

๕. หลักความสะดวก บริการที่จัดให้แก่ผู้บริการจะต้องเป็นไปในลักษณะปฏิบัติได้ง่าย สะดวกสบาย สิ้นเปลืองทรัพยากรไม่มากนัก ทั้งยังไม่เป็นการสร้างความยุ่งยากใจให้แก่ผู้ให้บริการหรือผู้ให้บริการมากจนเกินไป

การให้บริการที่ดีส่วนหนึ่งขึ้นกับการเข้าถึงบริการซึ่ง ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเข้าถึงการบริการดังนี้

๑. ความพอเพียงของบริการที่มีอยู่ (Availability) คือความพอเพียงระหว่างบริการที่มีอยู่ กับความต้องการของการรับบริการ

๒. การเข้าถึงแหล่งบริการได้อย่างสะดวก โดยคำนึงถึงลักษณะที่ตั้งและการเดินทาง

๓. ความสะดวก และสิ่งอำนวยความสะดวกของแหล่งบริการ (Accommodation) ได้แก่ แหล่งบริการที่ผู้รับบริการยอมรับว่า ให้ความสะดวก และมีสิ่งอำนวยความสะดวก

๔. ความสามารถของผู้รับบริการ ในการที่จะเสียค่าใช้จ่ายสำหรับบริการ

๕. การยอมรับคุณภาพบริการ (Acceptability) ซึ่งในการนี้จะรวมถึงการยอมรับลักษณะของผู้ให้บริการด้วย^{๗๐}

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริการสามารถสรุปได้ว่าการบริการเป็น กระบวนการในการปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ให้เกิดความพึงพอใจ จากการได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน รวดเร็ว ถูกต้อง ต่อเนื่องในการได้รับการปฏิบัติและเพียงพอต่อความต้องการ รวมทั้งได้รับการปฏิบัติที่มีความคืบหน้ามากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

^{๖๙} กุลธณ ธนาพงศ์ธร, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๐), หน้า ๓๐๓-๓๐๔.

^{๗๐} Suchitra Punyaratbandhu-Bhakdi, et al. *Delivery of public services in Asian countries: Cases in development administration*, (Bangkok : Thammasat University Press, ๑๙๘๖), p.๔๕.

๒.๖.๖ ลักษณะธุรกิจบริการ

การขายสินค้าเชิงการให้บริการนั้นมีความแตกต่างไปจากการขายสินค้าที่จับต้องได้หลายประการ และการที่จะทำธุรกิจบริการให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้ประกอบการจะต้องเข้าใจลักษณะของธุรกิจบริการก่อนว่ามีข้อจำกัดหรือโอกาสที่แตกต่างไปจากสินค้าทั่วไปอย่างไรเพื่อที่จะได้หาวิธีการตลาดได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสินค้าบริการมีลักษณะพิเศษดังนี้

๑. สินค้าบริการนั้นจับต้องไม่ได้ เช่น การรักษาพยาบาล การให้คำปรึกษาแม้กระทั่งอาชีพหมอดูก็รวมอยู่ด้วยเช่นกัน เมื่อจับต้องไม่ได้แต่ผู้ขายต้องสื่อให้ผู้ซื้อทราบถึงลักษณะและคุณสมบัติของสินค้าบริการที่ต้องการจะขาย ต้องให้ข้อมูลการให้บริการที่ผู้ซื้อจะได้รับเพื่อให้ผู้ซื้อเห็นภาพว่าจะได้อะไรจากการซื้อสินค้าบริการนี้

๒. ลูกค้าซื้อเพราะความเชื่อว่าจะได้มาในสิ่งที่เขาต้องการ ทั้งที่ไม่รู้ว่าจะได้ตามที่ต้องการหรือไม่ อย่างเช่น การตัดผมลูกค้าคาดว่าจะได้ทรงผมที่ถูกใจ ซึ่งหลังจากที่ได้บริการไปแล้วเขาอาจไม่พอใจในทรงผมที่ช่างตัดผมตัดให้ ผู้ขายที่ประสบความสำเร็จในการชักจูงให้ลูกค้าใหม่ และเก่ามารับบริการ จะต้องหาวิธีการที่จะทำให้ผู้ซื้อมีความเชื่อว่าเขาจะได้รับบริการที่ดีก่อน ที่เขาจะตัดสินใจซื้อ

๓. ผู้ให้บริการสำคัญที่สุด เนื่องจากลูกค้าซื้อบริการเพราะความเชื่อเขาจะเชื่อมั่นในตัวบุคคลที่ให้บริการ จุดนี้จะเป็นปัญหากับเจ้าของธุรกิจที่ไม่สามารถหาพนักงานมาบริการแทนได้ เพราะลูกค้าไม่เชื่อในความสามารถของพนักงาน หรือเมื่อเชื่อพนักงานมากลูกค้าก็อาจหยุดมาใช้บริการ เมื่อพนักงานลาออกไปจากกิจการ

๔. สินค้าบริการถ้าไม่ได้ขายในเวลานั้น ก็เกิดการสูญเปล่า ช่วงเวลาที่เจ้าของกิจการหรือพนักงานว่าง เพราะไม่มีลูกค้าเป็นต้นทุนและไม่สามารถจะเรียกคืนได้อีก ถ้าเป็นสินค้าที่จับต้องได้ยังนำมาขายในวันอื่นได้^{๗๑}

จากลักษณะของสินค้าบริการที่แตกต่างไปจากสินค้าอื่นๆ ผู้ประกอบการจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งมีแนวทางกว้างๆ ในการกำหนดกลยุทธ์ให้ธุรกิจบริการประสบความสำเร็จดังนี้

๑. หาจุดขายของธุรกิจบริการ ประเด็นนี้อาจเหมือนกับการประกอบธุรกิจชนิดอื่นๆ ที่จะต้องรู้ว่าจุดเด่นของสินค้าบริการนั้นคืออะไร ทำไมผู้ซื้อจะต้องสนใจที่จะซื้อบริการจากเรา แต่ความยากของธุรกิจบริการ ก็คือการจับต้องไม่ได้ ผู้ซื้อไม่เห็นว่าความแตกต่างอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้ประกอบการ จะต้องกำหนดจุดยืนอย่างแน่ชัดว่าการให้บริการของท่านนั้นให้กับกลุ่มใดกลุ่มนี้มีความต้องการอะไรและการบริการที่ให้ความแตกต่างหรือดีกว่าการให้บริการของผู้อื่นอย่างไรแล้วยังต้องทำให้ผู้ซื้อเห็นภาพและเชื่อในสิ่งเหล่านี้ เพื่อให้เขาเกิดความสนใจที่จะซื้อสินค้าบริการ

๒. ต้องกำหนดวิธีการให้บริการว่าจะมีขบวนการให้บริการอย่างไร ใครเป็นผู้ให้บริการและวิธีการทำให้ลูกค้าพอใจควรทำอย่างไรบ้าง ผู้ประกอบการต้องบอกและสอนพนักงานให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติและความสำคัญ

๓. ต้องมีการประเมินการให้บริการอย่างต่อเนื่องว่าลูกค้ามีความพอใจในการให้บริการหรือไม่ เช่น ให้ลูกค้ากรอกแบบฟอร์ม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการ แต่อย่าพึ่งวิธีการนี้

^{๗๑} นิติยา วงศ์ธาดา, การตลาดสำหรับธุรกิจบริการ, (กรุงเทพมหานคร :กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕.

เพียงอย่างเดียวเพราะลูกค้าไม่ค่อยกรอกข้อมูลแสดงความคิดเห็น ควรจะใช้การสอบถามลูกค้าโดยตรงด้วยเมื่อพบปัญหาที่ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและแจ้งให้ลูกค้ารู้ถึงการแก้ไขนี้ด้วย

๔. ความพอใจของพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญ ถ้าพนักงานมีความสุขในการทำงานกับกิจการเขาก็จะบริการที่ดี ถ้ามีพนักงานลาออกไปอาจดึงลูกค้าไปด้วยกับเขา การที่จะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นการให้ค่าจ้างสูงเท่านั้น การให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว การยกย่องความสำเร็จของเขา ก็เป็นวิธีการที่ผู้ประกอบการอื่นๆ ใช้ได้ผลมาแล้วเมื่อท่านทราบถึงแนวคิดในการทำการตลาดสำหรับธุรกิจบริการแล้ว^{๗๒}

๒.๖.๗ การตลาดสำหรับธุรกิจบริการ

การตลาดสำหรับธุรกิจบริการ จะได้ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ๗ Ps เช่นเดียวกับสินค้าซึ่งประกอบด้วย

๑. ผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นสิ่งซึ่งสนองความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์ได้คือ สิ่งที่ผู้ขายต้องมอบให้แก่ลูกค้าและลูกค้าจะได้รับผลประโยชน์และคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ โดยทั่วไปแล้ว ผลิตภัณฑ์แบ่งเป็น ๒ ลักษณะ คือ ผลิตภัณฑ์ที่อาจจับต้องได้ และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้

๒. ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของบริการกับราคา (Price) ของบริการนั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น การกำหนดราคาการให้บริการควรมีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการชัดเจน และง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่ต่างกัน

๓. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการนำเสนอบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าในคุณค่าและคุณประโยชน์ของบริการที่นำเสนอ ซึ่งจะต้องพิจารณาในด้านทำเลที่ตั้ง (Location) และช่องทางในการนำเสนอบริการ (Channels)

๔. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารให้ผู้ใช้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสารหรือชักจูงให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมการใช้บริการและเป็นกุญแจสำคัญของการตลาดสายสัมพันธ์

๕. บุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee) ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือกการฝึกอบรม การจูงใจ ให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่ง

๖. การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านความสะอาด หรือผลประโยชน์อื่นๆ

๗. กระบวนการ (Process) เป็นขั้นตอนการบริการเพื่อส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)^{๗๓} องค์ประกอบหลายๆ อย่างที่ผู้ประกอบการใช้เป็นเครื่องมือหรือกลยุทธ์ทางการตลาดที่สามารถควบคุมหรือพัฒนาได้ ตอบสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือต่อไปนี้

^{๗๒} นิตยา วงศ์ธาดา, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖-๑๗.

^{๗๓} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, การบริหารการตลาดยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสาร, ๒๕๔๖), หน้า ๔๒-๔๔.

๑) ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจสิ่งที่สร้างและจัดหา เพื่อให้บริการแก่ลูกค้า และการวางแผนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า (Costumers need or Wants) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์นั้นๆ เป็นหลัก โดยเฉพาะตลาดที่มีการแข่งขันสูงสามารถสร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าได้ ได้แก่

- สถานที่ตั้งการออกแบบก่อสร้าง ขนาดของอาคารและห้องพัก จำนวนห้องพัก การตกแต่งห้องพัก ห้องอาหาร บาร์ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม สระว่ายน้ำ การให้แสงสีอำนวยความสะดวก

- องค์ประกอบของการบริการ ความรู้ความสามารถ จำนวนพนักงาน เครื่องแบบพนักงาน ความปลอดภัย

- ชื่อเสียง และตำแหน่งทางการตลาดของโรงแรม

- สร้างความแตกต่างในภาพลักษณ์ (Image Differentiation) เพื่อให้ลูกค้าจดจำรับรู้และระลึกถึงเมื่อต้องการใช้บริการ เช่น โรงแรมสร้างเอกลักษณ์ความเป็นไทย โดยนำไปใช้ในการให้บริการด้วยการตกแต่งห้องพัก ห้องรับแขก พนักงานตกแต่งชุดไทยต้อนรับด้วยกิริยานุ่มนวลแบบไทย

๒) ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุน (Cost) ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างมูลค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์กับราคาถ้ามูลค่าผลิตภัณฑ์เหมาะสมกับราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ การตั้งราคาของธุรกิจโรงแรมมีทั้งราคาปกติ ราคาลดพิเศษเฉพาะกลุ่มลูกค้า และราคาสำหรับการส่งเสริมการขายแต่ละส่วนของผลิตภัณฑ์ เช่น การจัดเลี้ยง จัดประชุมซึ่ง อธิบายว่า บริการจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Product) ไม่สามารถจับต้องได้ ไม่ว่าจะเป็นความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว จะต้องมีความเหมือนเคียงกับสินค้า แต่คุณภาพของการบริการจะต้องประกอบมาจากหลายปัจจัย ทั้งความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยของอุปกรณ์ ความรวดเร็ว และต่อเนื่องของขั้นตอนการส่งมอบ

๓) การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง กิจกรรมที่ใช้เคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาด ธุรกิจโรงแรมอาจมีช่องทางการจัดจำหน่าย โดยผ่านระบบการสำรองห้องพักขาย โดยผ่านโรงแรมในเครือบริษัทตัวแทนจำหน่ายการท่องเที่ยว ผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยวสายการบิน ซึ่งสอดคล้องกับ ประภาศรี สวัสดิ์อำไพรักษ์ ที่กล่าวว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายทางการท่องเที่ยว มีลักษณะการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย เช่น ธุรกิจจัดจำหน่าย บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นตัวแทนจำหน่าย (Agent) สมาคมหรือสโมสร สายการบินและธุรกิจอื่นที่เป็นพันธมิตรซึ่งนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่นิยมซื้อโปรแกรมการท่องเที่ยว (Package) รวมทั้งตัวโดยสารที่พัก อาหาร รายการนำเที่ยว เพื่อจะได้ราคาถูกกว่าการแยกซื้อและเพื่อความความสะดวกสบาย ธุรกิจส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวใช้ระบบเทคโนโลยี ลูกค้าสามารถสำรองผ่านคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นช่องทางโดยตรงระหว่างผู้ผลิตกับลูกค้า

๔) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลทางการตลาดระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อการติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานทำการขาย (Personal Selling) การติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่อ (Non-Personal Selling) การ

ประชาสัมพันธ์ (Public Relation) การส่งเสริมการขาย (Sell Promotion) เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้ามีความต้องการซื้อสินค้าและบริการเร็วขึ้น จำนวนมากขึ้น

๕) บุคลากร (People) หมายถึงบุคลากรที่อยู่ในองค์กร ซึ่งจะเป็นผู้ให้บริการกับลูกค้าให้เกิดความประทับใจและสามารถสนองตอบความต้องการได้อย่างเต็มที่ ธุรกิจบริการจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับพนักงานเป็นสำคัญ กล่าวได้ว่า “บุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดในองค์กร” โดยจะมีผลต่อสุขภาพของการบริการ เห็นได้จากธุรกิจบริการส่วนใหญ่จะใช้พนักงานมากกว่าเครื่องจักร ความประทับใจจึงขึ้นอยู่กับบริการของพนักงาน ซึ่งการสร้างแตกต่างด้านบุคลากร คือการสร้างความเป็นกันเองกับลูกค้าให้มากที่สุด เช่น การจำชื่อลูกค้าที่มาพักสามารถเรียกชื่อทักทายได้ มีการฝึกอบรมพนักงานโดยจัดหลักสูตรอย่างเป็นระบบและให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็น

๖) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) หมายถึง ลักษณะสถาปัตยกรรมของอาคารที่เป็นสำนักงานหรือโรงแรม การตกแต่งภายใน เครื่องแบบของพนักงาน โลโก้ หรือสื่อสัญลักษณ์ในการติดต่อกับลูกค้า รวมทั้งบรรยากาศขณะซื้อขายสินค้า หรือบริการและขณะที่ลูกค้าบริโภคสินค้าซึ่งจะสามารถสร้างความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจได้ในทันที เช่น การบริการและขณะที่ลูกค้าบริโภคสินค้า การบริการหน้าเคาน์เตอร์ของพนักงานกับลูกค้าของโรงแรม และลักษณะทางกายภาพเป็นองค์ประกอบธุรกิจบริการที่ลูกค้าสามารถมองเห็น และใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินใจซื้อบริการได้ ถึงแม้บางครั้งสิ่งที่มีตัวตน บางอย่างอาจไม่มีส่วนช่วยให้การบริการมีประสิทธิภาพสูงขึ้นมากนัก แต่จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้เนื่องจากการบริการเป็นสิ่งที่จับต้องและประเมินได้ยากลูกค้าจึงมักจะไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่อยู่ใกล้เคียงที่เป็นองค์ประกอบและเป็นการสะท้อนถึงรสนิยมของลูกค้าไปด้วย ดังนั้นธุรกิจควรจัดการให้ดีเพราะสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้

๗) กระบวนการ (Process) หมายถึงขั้นตอนในการบริการการศึกษาข้อมูลทางการตลาดเพื่อทราบถึงกระบวนการซื้อของนักท่องเที่ยว และการเลือกสรรผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้ากระบวนการบริการเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่สิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ รวมถึงปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ผู้บริโภคเกิดความประทับใจในการใช้บริการ เนื่องจากการให้บริการโดยทั่วไปมักประกอบด้วยหลายขั้นตอน ซึ่งต้องรวดเร็วทันเวลา ถูกต้อง พนักงานที่มีประสิทธิภาพหรือเครื่องมือทันสมัยทำให้เกิดกระบวนการที่ส่งมอบบริการคุณภาพได้ จะมีผลต่อการกลับมาใช้บริการอีกในอนาคต ธุรกิจบริการ จึงควรให้ความสำคัญเอาใจใส่และพัฒนาทุกขั้นตอนของกระบวนการบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในแง่ขั้นตอนต้องประสานเชื่อมโยงกันอย่างดี เพื่อสร้างสรรค์ความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการให้มากที่สุด หากมีขั้นตอนใดบกพร่องจะทำให้การบริการไม่เป็นที่ประทับใจแก่ลูกค้า

๘) ประสิทธิภาพ และคุณภาพ (Productivity and Quality) การสร้างคุณภาพเป็นความพยายามในการสร้างความแตกต่างและสร้างความภักดีของลูกค้า แต่การเพิ่มคุณภาพมักต้องแลกมาด้วยต้นทุนที่สูง ในขณะที่คุณภาพเป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังว่าจะต้องได้ตามที่จ่ายไป ยิ่งคุณภาพของการบริการสูงมากโดยเปรียบเทียบกับมูลค่าของเงินที่ลูกค้าจ่าย ก็ยิ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจยิ่งขึ้นแต่ในความเป็นจริงคุณภาพที่สูงขึ้นมักมากับค่าใช้จ่ายที่เพิ่ม ส่วนประสิทธิภาพจะเป็นสิ่งที่เสริมให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้นเพราะประสิทธิภาพจะถูกมองในแง่ของการดำเนินกระบวนการได้ดียิ่งขึ้น โดย

เปรียบเทียบ จะทำให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ลูกค้าไม่ได้คาดหวังจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งมักจะเป็นการทำงานที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ทำให้ต้นทุนต่ำลง และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจนั่นเอง^{๗๔}

ธุรกิจบริการจำเป็นต้องพิจารณาส่วนประกอบทั้ง ๘ ประการ ดังกล่าวข้างต้นให้สอดคล้องเหมาะสมกับรูปแบบของผลิตภัณฑ์และศักยภาพของธุรกิจ รวมทั้งแนวทางที่ดีที่สุด ซึ่งการเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด หมายถึงเหมาะสมกับลักษณะ ความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าและเหมาะสมกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ ความสามารถของธุรกิจในการจัดทำและการนำเสนอ บทบาทของพนักงานในสายตาของลูกค้าฐานะที่เป็นจุดติดต่อบริการให้บริการลูกค้า จะมองว่าพนักงานทุกคนเป็นตัวแทนของธุรกิจทั้งสิ้นพฤติกรรมทุกอย่างที่พนักงานแสดงออกล้วนมีผลต่อการประเมินของลูกค้า เปรียบเสมือนสินค้าหรือป้ายโฆษณาเคลื่อนที่อยู่ในสายตาของลูกค้าตลอดเวลาพนักงานบริการมีส่วนอย่างมากกับคุณภาพทั้ง ๕ ข้อ ดังนี้

๑. ความไว้วางใจ (Reliability) พนักงานสามารถนำส่งบริการให้ได้ตามที่บอกไว้ ซึ่งทั้งหมดจะอยู่ในความควบคุมของพนักงาน

๒. ความเชื่อมั่น (Assurance) พนักงานบริการต้องสื่อสารออกมาให้ลูกค้าเชื่อถือในคุณภาพการบริการมีความมั่นใจไว้วางใจ โดยเฉพาะขณะที่มีการเผชิญหน้ากันหรือบริการที่ลูกค้ายังไม่รู้จักไม่เคยสัมผัส การสื่อสารของพนักงานบริการทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจไว้วางใจในการบริการ

๓. สิ่งสัมผัสได้ (Tangible) การแต่งตัวของพนักงานบริการมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้ลูกค้ารู้สึกว่าการบริการนี้มีคุณภาพควบคู่ไปกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

๔. ความรู้สึก (Empathy) การดูแลเอาใจใส่รับฟังและแก้ไขปัญหาซึ่งไม่สามารถใช้เครื่องมืออื่นๆ ของธุรกิจ ต้องเป็นพนักงานบริการเท่านั้น

๕. การตอบสนองทันที (Responsiveness) ลูกค้ามักประเมินคุณภาพบริการผ่านความตั้งใจของพนักงานบริการ

สรุปได้ว่า สาระสำคัญของความรู้ทางธุรกิจคือ คุณลักษณะธุรกิจ ประเภทธุรกิจการจัดการธุรกิจรวมถึงคุณลักษณะการบริหารธุรกิจการบริการ

๒.๖.๘ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

การพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ประสบความสำเร็จและพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ มีรายละเอียดดังนี้

องค์กรที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) หมายถึง องค์กรที่มีสมรรถนะในการบริหารจัดการ มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจบริการและผลผลิตขององค์กร มีคุณภาพและมาตรฐาน สอนความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้บริโภคตามเกณฑ์ของเซนเทล (Sentell, ๑๙๙๔) องค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วย

๑. การมุ่งเน้นลูกค้าและผลการดำเนินงาน (Customer focus and performance) ผู้รับบริการคือลูกค้าภายนอกขององค์กรที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร หากการดำเนินพันธกิจขององค์กรใดปราศจากผู้รับบริการ องค์กรนั้นๆ ย่อมต้องปิดกิจการดังนั้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

^{๗๔} สมวงศ์ พงศ์สถาพร, Hitechmarketing, (กรุงเทพมหานคร : BrandAgebooks, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๐-๑๕๑.

จึงมีความจำเป็นในการดำเนินพันธกิจขององค์กรบริการสุขภาพ โดยให้การรักษายาบาลที่สนองความพึงพอใจของผู้รับบริการยึดปรัชญา “ผู้รับบริการทุกคนได้รับการรักษายาบาลเหมือนบิดามารดา ครอบครัวและพี่น้อง” ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการมีความภักดี (Loyalty) หากผู้รับบริการมีความภักดีต่อองค์กร ย่อมเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร

๒. การจัดการกระบวนการ (Process management) ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ส่วนแนวทางสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน คือ การจัดการกระบวนการ (Process management) กระบวนการหมายถึง กิจกรรมการบริหารที่นำทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (input) มาใช้ประโยชน์เพื่อให้ได้ผลผลิต (Output) หากกระบวนการจัดการมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ผลผลิตมีคุณภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า “Effective process lead to best quality products” ด้วยเหตุนี้หลักการบริหารคุณภาพสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญกับการจัดการกระบวนการ โดยเน้นการควบคุมกระบวนการ (process control) มากกว่าการควบคุมผลผลิต (product control) และคิดค้นกระบวนการใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน

๓. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและหน้าที่พัฒนาองค์กรให้มีความศักยภาพในการแข่งขัน และปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของวิทยาการ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำและจากแนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวม บุคลากรในทีมต่างพัฒนาตนเองสู่ภาวะการเป็นผู้นำตนเอง เพื่อการเป็นทีมชั้นนำตนเองให้สามารถร่วมกันทำงานและได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ

๔. ระบบและโครงสร้าง (System and structure) ระบบและโครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร หากองค์กรมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ดี มีลักษณะกระจายอำนาจ มีระบบการสื่อสารความและการประสานงานที่ดี ย่อมทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรที่ดีต้องมีความเป็นพลวัต โดยมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และบริบทสังคมในแต่ละยุคสมัย จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อนและบริหารแบบรวบอำนาจ มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลองค์กร

๕. บุคลากรในองค์กร (people) ทีมบุคลากรที่ให้บริการลูกค้าซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หากบุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้มีความรู้และมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีศิลปะและมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมย่อมทำให้การบริการมีคุณภาพ^{๗๕}

Ken Blanchard เป็นนักคิด นักพูดและนักเขียนทางด้านการบริหารและภาวะผู้นำ ชื่อตั้งเขียนหนังสือชื่อ Leading at a Higher Level ซึ่งเป็นหนังสือที่เขียนตามแนวคิดของการเริ่มต้นเพื่อให้เป็น High Performance Organization (HPO) นั้น องค์กรควรจะต้องเริ่มต้นจากการตั้งเป้าหมายเพื่อให้บรรลุ Three Bottom Lines หรือเป้าหมายใน ๓ ด้าน คือ ๑) Provider of Choice ด้วยวิธีการที่องค์กรจะต้องหาทางเปลี่ยนลูกค้าให้เป็นทูตหรือเชียร์ลีดเดอร์สำหรับองค์กรให้ได้ เรื่องของความผูกพันกลายเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าภักดีและผูกพันต่อองค์กรได้นั้น สินค้าและการให้บริการจะต้องเหนือกว่าความคาดหวังและเหนือกว่าคู่แข่ง ๒) Employer of Choice เป็น

^{๗๕} มาลินี จรุงธรรม, “การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชน”, **ปรัชญาดุษฎีนิพนธ์**, (สาขาการบริหารการศึกษา), (สำนักวิทยบริการ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓).

วิธีการที่องค์กรต่างๆ ต้องรักษาเพื่อป้องกันการแย่งชิงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ด้วยองค์ประกอบที่ดีคือ ผลตอบแทนและให้โอกาสในการเติบโตได้รับการยกย่องเห็นคุณค่าการยอมรับว่าตนเองนั้นสามารถก่อให้เกิดความแตกต่าง และ ๓) Investment of Choice ประโยชน์ที่เป็นทางเลือกแรกของนักลงทุนด้วยวิธีการที่จะทำอย่างไรองค์กรถึงจะสามารถดึงดูดนักลงทุนให้มาลงทุนในองค์กร เพื่อเพิ่มทรัพยากรในการขยายกิจการต่อไปได้ แต่การที่จะให้ใครนำเงินมาลงทุนนั้น องค์กรก็ต้องทำให้ผู้ลงทุนสามารถเกิดความเชื่อมั่นได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรจะออกมาดีในระยะยาวก็คือถ้าเป็นแนวทางสำหรับผู้ดำเนินการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรของตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศและยังหมายรวมถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ประกอบด้วย ๑) การมียุทธศาสตร์ที่ดี ๒) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ๓) ขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๔) โครงสร้างในองค์กรและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ ๕) ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ๖) ข้อมูลความรู้ต่างๆที่ใช้ในการตัดสินใจ ๗) Performance Management เรื่องของตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงผลงานไปถึงผลตอบแทน แรงจูงใจ และ ๘) Leadership การเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ หรือเทคนิคต่างๆมาใช้ในการบริหารจะต้องเลือกใช้ให้ถูกวิธีและถูกกระบวนการ^{๗๖} ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization (HPO) องค์กรที่เป็นเลิศเป็นเป้าหมายของทุกองค์กรทั่วโลกที่หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า ประชาชนได้อย่างยั่งยืน^{๗๗}

ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำองค์กรจึงมีผลต่อความสำเร็จเป็นอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรที่เป็นเลิศนั้นต้องตระหนักถึงการบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้วย

๒.๖.๙ หลักการและวิธีการปฏิบัติการณ์มุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

Miller ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์กรแบบดั้งเดิมว่าเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

๑. High Control to High Trust จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ

๒. Focus on Making “Thing” to Making Knowledge จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของหรือบริการไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้

๓. Individual Reward to Team Decision Making จากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม

๔. Individual Reward to Team – based reward จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม

^{๗๖} พสุ เดชะรินทร์, “แนวคิดการบริหาร : องค์ประกอบของ High Performance Organization”, ผู้จัดการรายสัปดาห์, (๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙).

^{๗๗} วัลยาภรณ์ ทั้งสุฤติ, สรุปรงานสัมมนาวันนักบริหารงานบุคคล : วันของเราชาว HR : กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization : HR Knowledge Sharing Day : Reshaping HR for the Future , (กรุงเทพมหานคร : ๑๕-๑๖ พฤษภาคม ๒๕๕๐).

๕. Fixed Structure to Dynamic Structure จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น

๖. Companies with Wall to Companies without Walls จากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก

๗. Financial Secrecy to Open-Book Management จากองค์กรที่บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินไปสู่องค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

๘. Blame the Person to Blame the Process จากการตำหนิที่ตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ

จากองค์กรที่ใช้การควบคุมเป็นองค์กร ที่ใช้ความเชื่อใจองค์กรเดิมที่มีขนาดใหญ่หลายๆ ใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงานก่อให้เกิดการต่อต้าน พนักงานทำงานอย่างมีความสุขทำงานเพียงเพราะหน้าที่หรือทำตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ได้ใช้หัวใจในการทำงาน และนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด องค์กรใหม่ที่ใช้ความเชื่อถือเชื่อใจจะส่งผลให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจในองค์กรแล้วยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ชัพพลายเออร์ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ การดำเนินธุรกิจหรือกิจการใดๆ ก็ประสบความสำเร็จ

Focus on Making “Thing” to Making “Knowledge” จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ซึ่งทรัพยากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทุน ที่ดิน แรงงาน ก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้ นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อนๆ เชื่อว่า คุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงาน แต่องค์กรปัจจุบันได้คุณค่าที่ถูกสร้างขึ้นมาจาก “ผลิตภาพในการผลิต” และ “นวัตกรรม” ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก “ความรู้” ทั้งสิ้น

Individual Decision Making to Team Decision Making จากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม ในองค์กรแบบดั้งเดิมนั้น การตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจแต่ในปัจจุบันการออกแบบองค์กรที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการทำงานของตนเอง สามารถติดต่อกับลูกค้า และซัพพลายเออร์ได้โดยตรงและสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีมคุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กรและลูกค้าภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดคุณค่าภายในห่วงโซ่แห่งคุณค่าการออกมาจากวัฒนธรรมเดิมๆ ในทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่ายเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดหมายและความสนใจเดียวกันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกัน

Individual Reward to Team – based reward จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นรายทีม องค์กรที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ไม่

ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานในขณะที่องค์กรที่เป็นเลิศเปลี่ยนการจัดการภายในองค์กรเป็นระบบทีม การจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีม เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

Vertical to Horizontal Organization จากรูปแบบองค์กรในแนวตั้งมาเป็นแนวนอน การควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิมเนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่า และมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าการจัดการองค์กรในแนวราบ มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีม และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่นๆ รวมทั้งลูกค้า และซัพพลายเออร์ที่ติดต่อโดยตรงกับทีม

Fixed Structure to Dynamic Structure จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิตและจัดจำหน่ายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Companies with Wall to Companies without Walls จากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับ ความสัมพันธ์จากภายนอก องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเอง คิดว่าตัวเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวของตัวเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นจะกีดขวางทำให้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้า และซัพพลายเออร์ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

Financial Secrecy to Open-Book Management ในอดีตพนักงานขององค์กรจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้เลย แตกต่างกับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มัก จะเปิดเผยข้อมูลทางการเงินต่างๆ ให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ องค์กรแบบดั้งเดิมพนักงานเข้าไม่ถึงข้อมูลองค์กรได้ องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ หากพบความผิดปกติอันใดต้องรีบแจ้งเพื่อหาทางแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป

Blame the Person to Blame the Process เปลี่ยนการตำหนิที่ตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่งหนึ่งในผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพการผลิต ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพ ๙๕ % เกิดจากกระบวนการ แต่คนส่วนมากมักจะกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคล อาจมีการลงโทษโดยไล่ออกหรือโยกย้าย ซึ่งการตำหนิลักษณะนี้จะสร้างความตึงเครียดให้แก่การปฏิบัติงานระบบทีม ในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศสมาชิกในทีมจะต้องรับผิดชอบต่อร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์ สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่การแก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการ จะทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

๒.๖.๑๐ ลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูงตามหลักเกณฑ์ PMQA ที่ใช้ในระบบการประเมินของราชการ ประกอบด้วย ๗ มิติ มีสาระสำคัญ ดังนี้

๑) มิติที่ ๑ การนำองค์กร

ในมิตินี้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารองค์กร กล่าวคือองค์กรใดจะมีสมรรถนะสูงหรือไม่ นั้นสามารถดูได้จากผู้บริหารว่ามีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้หรือไม่

- มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังที่ชัดเจน
- มีวิธีการสื่อสารที่ดีในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกระดับ
- มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน และผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม
- มีการกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและระบบการป้องกันการทุจริต
- มีการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรและเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น มีการวิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม
- มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม คำว่าผู้บริหารองค์กรในที่นี้หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กร กำหนดแนวทางการทำงานรวมทั้งตัดสินใจ เช่น หากเป็นองค์กรระดับกรมผู้บริหาร ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี หากเป็นหน่วยงานระดับสำนัก/กอง ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง หากเป็นอำเภอ ผู้บริหารก็คือนายอำเภอ

๒) มิติที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

มิตินี้ถือเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนดความท้าทายต่างๆ ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ กลุ่ม คือความท้าทายภายในองค์กร ความท้าทายภายนอกองค์กร ความท้าทายภายนอกองค์กร และความท้าทายด้านอื่นๆ สิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ถึงปัญหาความท้าทายและอุปสรรคแล้วก็คือการวางแผนยุทธศาสตร์และดำเนินการตามยุทธศาสตร์องค์กรประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

- มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์กร
- มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นถึงอุปสรรคต่างๆ อย่างเป็นระบบ
- มีแผนการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์
- มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ค่าชีวิต เข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน
- การมีแผนยุทธศาสตร์ มิได้หมายความว่าต้องทำเป็นรูปเล่มเสมอไป เพียงแต่ผู้บริหารองค์กรมีการกำหนดทิศทางการทำงานของหน่วยงานที่ชัดเจน คนในหน่วยงานมีความเข้าใจตรงกันเท่านั้น ก็ถือว่ามีความเหมาะสมในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดี

๓) มิติที่ ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิตินี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการ และส่วนราชการอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร การจัดการที่ดีในมิตินี้จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดี องค์กรประกอบที่สำคัญคือ

- มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ
- การให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์พร้อมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ในการให้บริการมีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง
- มีการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มศักยภาพ

ในการปฏิบัติงาน

๔) มิติที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มิตินี้ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ วัด และวิเคราะห์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

- มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
- มีระบบข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย
- มีระบบการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

๕) มิติที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่างๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ

- มีการให้ออกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร
- มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กร
- มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ
- มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร
- มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร
- มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
- มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

๖) มิติที่ ๖ การจัดการกระบวนการ

มิตินี้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการภายในองค์กร และกระบวนการที่มีผลกระทบต่อประชาชน เช่นการกำหนดนโยบายต่างๆ โดยมีองค์ประกอบคือ

- มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
- มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
- มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ
- มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
- มีวิธีการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน
- มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงเช่น งานด้านการเงิน พร้อมหาทางป้องกัน

๗) มิติที่ ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในมิตินี้เป็นผลที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรในมิติที่ ๑ ถึงมิติที่ ๖ โดยผลลัพธ์การดำเนินการแบ่งออกเป็น ๔ มิติ ตามหลักการของ Balanced Scorecard คือ

- มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร
- ผลลัพธ์ตามมิตินี้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบการทำงานที่ดีของระบบต่าง ๆ ในมิติที่ ๑ - ๖ หากระบบดีก็เชื่อว่าผลลัพธ์จะออกมาดีและมีความยั่งยืน แต่หากระบบต่าง ๆ ไม่ดีผลลัพธ์ในระยะสั้นอาจออกมาดี แต่ในระยะยาวจะมีปัญหาอย่างแน่นอน

๒.๖.๑๑ การบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : TQM (Total Quality Management)

การขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร ประกอบกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับมหภาคของประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของประชากร ได้สร้างแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงต้องนำแนวคิดด้านการดำเนินการประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อแก้ปัญหาและการสร้างคุณค่าเพิ่ม การควบคุมคุณภาพ การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นแนวทางการปฏิบัติ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : TQM (Total Quality Management) มีหลากหลายแนวความคิดแนวทางของญี่ปุ่นและของแนวทางตะวันตก แต่ไม่ว่าเป็นแนวทางของใครสิ่งที่มีมุ่งเน้นเป็นปรัชญาการบริหารจัดการคือการบริหารมุ่งความสำคัญของลูกค้า เพื่อที่จะสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคนภายในองค์กรใน

การพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด โดยการพัฒนาและใช้ประโยชน์สูงสุดจากศักยภาพของพนักงานทุก ๆ คน ที่จะมุ่งไปสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM เป็นรูปแบบการบริหาร (Management Model) รูปแบบหนึ่งในหลายรูปแบบโดยมีปรัชญาว่า “หากองค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการ ให้ลูกค้าพึงพอใจแล้ว ลูกค้าก็จะกลับมาซื้อสินค้าหรือบริการ “แนวคิดนี้เป็นจริงได้ต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกระดับในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน”

การประกันคุณภาพทั่วทั้งระบบ TQA (Total Quality Assurance) ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบเก่าที่เน้นการตรวจจับนั้น ซึ่งเปลี่ยนมาใช้ระบบการวางแผนป้องกันอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องว่าผลผลิตที่ออกมา นั้นมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ และที่สำคัญการประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นวิวัฒนาการที่ต่อเนื่องมาจากการตรวจสอบและการควบคุมเชิงคุณภาพ ที่เน้นความสำคัญของคุณภาพและประสิทธิภาพของเครื่องมือวัดเทคนิค วิธีการวัด ทำให้เกิดความมั่นใจ ในคุณภาพ

การบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เป็นการจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้เป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการบริหารองค์การ การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารลูกค้า การบริหารบุคคล และการบริหารการเงิน เป็นต้น

การประยุกต์ใช้ การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมในองค์กร จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด เป็นการทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานได้ ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อการผลิตแล้ว ยังทำให้ทุกกระบวนการมีความคล่องตัว และประสานงานกัน ก่อให้เกิดพัฒนาการขององค์กรในระยะยาว

๑) ความหมายของ TQM

TQM (Total Quality Management) หรือการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า TQM หมายถึงการบริหารคุณภาพโดยรวม ความหมายของ TQM มีความหมายเป็นพลวัต มีพัฒนาการเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร

TQM เป็นระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์ กล่าวคือเป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือการสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก TQM มีความหมายหลายอย่างในตัวเอง กล่าวคือเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์กร สาเหตุที่ TQM มีความสำคัญก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตการตลาด และการเงิน เนื่องจากองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน โดยมีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวเร่งตลาด และการแข่งขันเปิดกว้างออกอย่างไร้พรมแดน องค์กรต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ เพื่อเอา

ตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้า ประกอบกับมีตัวอย่างความสำเร็จของ TQM จากกิจการต่าง ๆ ทั้งในประเทศญี่ปุ่น ประเทศตะวันตกและทั่วโลก

TQM เป็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และทุกๆ จุดที่อยู่ในความรับผิดชอบ ประกอบด้วยเทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้างที่มีวินัย โดยพุ่งเป้าไปที่ทุก ๆ กระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้น เพื่อสนองตอบเป้าหมายในมุมกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ท้นกำหนด และสอดคล้องกับการกิจที่ต้องการ การเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด

Juran, Joseph M. กล่าวว่า TQM มาจากคำว่า TQC (Total Quality Control) ของญี่ปุ่น หรือบางทีญี่ปุ่นก็เรียกว่า “CWQC” (Company-Wide Quality Control) หรืออาจแปลว่า “การควบคุมคุณภาพทั่วบริษัท” TQM ได้รับการนิยามว่าเป็น “กิจกรรมที่เป็นระบบเป็นวิทยาศาสตร์ และครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรโดยให้ความสำคัญที่ลูกค้า”

๒) สรุปภาพรวมความหมายของ TQM (Total Quality management)

T (Total) : การยินยอมให้ทุกคนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งและบริหารงานระบบคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวกับทั้งลูกค้าภายนอก (external customer) และลูกค้าภายใน(internal customer) โดยตรง

Q (Quality) : การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเป็นหลัก นอกจากนี้คุณภาพยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดเชิงระบบของการจัดการ กล่าวคือ การกระทำสิ่งใด ๆ อย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องและตรงตามแนวความคิดดั้งเดิมของวงจรคุณภาพที่เรียกว่า PDCA cycle ซึ่งเสนอรายละเอียดโดย W.Edwards Deming

ฉะนั้นถ้าหมุนวงจรคุณภาพเช่นนี้อย่างต่อเนื่องขึ้นภายในแต่ละหน่วยงานย่อยขององค์กรหนึ่งๆ ก็ย่อมจะเกิดระบบคุณภาพโดยรวมทั้งหมดที่เรียกว่า TQM ขึ้นมาได้ในประการสุดท้าย

M (Management) : ระบบของการจัดการหรือบริหารคุณภาพขององค์กร ซึ่งดำเนินการและควบคุมด้วยระดับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) การประกาศพันธกิจหลัก (mission statement) และกลยุทธ์ของการบริหาร (strategic management) รวมถึงการแสดงสถานะของความเป็นผู้นำ (leadership) ที่จะมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดระยะเวลา (continuous quality improvement)

Duncan, William L. "TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่า มูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ใน TQM วิธีการทั้งหลายที่ใช้ใน TQM ได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพรุ่นแรก ๆ อาทิ เดมมิง, ไฟเกนบาม, อิชิคาวะ และ จูรัน"^{๗๘}

๓) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management = TQM)

การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นแนวคิดการจัดการคุณภาพที่มีวิวัฒนาการเกิดขึ้นทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน ในระหว่างปี ค.ศ. ๑๙๘๐ - ๑๙๙๐ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ คือ Edwards Deming ได้คิดค้นและพัฒนาการแปรรูปองค์การด้านคุณภาพ (Transforming Organizations) และต่อมาได้ขยายออกไปเป็นการจัดการคุณภาพโดยรวม หรือ TQM โดยยึดถือหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม ๕ ประการได้แก่

๑. มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ
๒. มีการปรับปรุงงานต่อเนื่องและเป็นกระบวนการ
๓. มีการปรับปรุงคุณภาพทุกอย่างขององค์การ
๔. มีความถูกต้องและแม่นยำในการวัด
๕. มอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างเต็มที่

ในขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาถึงปรัชญาของการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM Philosophy) จะพบว่า ได้ตั้งกฎเกณฑ์ ๘ ข้อ เป็นหลักปฏิบัติของการจัดการลักษณะนี้ประกอบด้วย

๑. คุณภาพเป็นงานของทุกคน
๒. คุณภาพมาจากการป้องกัน มิใช่จากการตรวจสอบ
๓. คุณภาพหมายถึงการบรรลุความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า
๔. คุณภาพต้องการการทำงานเป็นทีม
๕. คุณภาพต้องการการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา
๖. คุณภาพเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์
๗. คุณภาพหมายถึงผลที่ได้รับ
๘. คุณภาพต้องการการวัดที่แน่ชัดถึงผลของความสำเร็จ

ดังจะเห็นได้ว่า จากการกระตุ้นการนำการจัดการคุณภาพโดยรวม หรือ TQM มาใช้ ก่อให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งพบได้จากการนำระบบ ISO ๙๐๐๐ มาใช้ทั่วโลก ซึ่ง ISO ๙๐๐๐ นี้ ถือว่าเป็นมาตรฐานของคุณภาพ แม้แต่ในประเทศไทยเองก็ได้มีการนำระบบนี้มาเป็นเครื่องมือวัดการจัดการในการผลิตสินค้าและบริการของหน่วยงานภาครัฐกิจอย่างแพร่หลาย ก่อให้เกิดระบบการพัฒนาการควบคุมการทำงาน การทดสอบการฝึกอบรมและอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งอาจสรุปได้ว่าเป็นผลดีต่อการจัดการอีกประเภทหนึ่ง^{๗๙}

๔. บุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance People)

ทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้องค์กรอ้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้เพราะในบรรดาทรัพยากรการบริการ (Administrative Resources) หรือ ๔ M's อันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) คนเป็นทรัพยากรการบริการที่มีคุณค่ามากที่สุด มีทฤษฎีและการศึกษามากมายที่แสดงให้เห็นว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งยังเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรอีกด้วย สอดคล้องกับคำกล่าวของ อุทัย หิรัญโต ที่ว่า “ในบรรดา

^{๗๙} สุรพล สุยะพรหม และคณะ, พื้นฐานทางการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๒๗-๒๘.

ทรัพยากรทั้งปวงที่มีอยู่ในโลก กล่าวได้ว่า “คน” หรือ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะทรัพยากรอื่นๆ แม้จะมีชีวิตก็หาไม่สตีปัญญาเท่าคนไม่ ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้น หากคนไม่นำมาใช้ก็หาประโยชน์ไม่ได้”

ดังนั้น องค์กรใดที่สามารถได้มาพัฒนา และธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสและศักยภาพในการที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล “ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ความสามารถขององค์กรเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์กร” ทุกองค์กรจึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความทุ่มเทให้การทำงานให้กับองค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งในองค์กรจะมีบุคลากรจำนวนหนึ่งที่ผลการปฏิบัติงานดี มีความโดดเด่นจากบุคลากรทั่วไป เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ซึ่งเราจะเรียกบุคลากรกลุ่มนี้ว่า “Talent” หรือ “ผู้มีความสามารถสูง” (High Performance People)

เนื่องจากผู้มีความสามารถ (Talent) ในองค์กรมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การจัดการผู้มีความสามารถสูง หรือ Talent Management จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ เนื่องจากกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้นไม่สามารถใช้กับคนกลุ่มนี้ได้ โดยในการจัดการผู้มีความสามารถสูงนั้นเริ่มต้นองค์กรจะต้องสามารถระบุได้ว่าใครคือผู้ที่มีความสามารถสูง องค์กรจะมีการจัดการอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลผู้มีความสามารถสูงและเพื่อที่จะสามารถรักษาบุคคลเหล่านี้ไว้ได้ ทั้งในส่วนของการสรรหาและคัดเลือก การสร้างแรงจูงใจ การจัดการผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการให้ผลตอบแทนอันเป็นวิธีการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร และสามารถดึงดูดผู้มีความสามารถสูงจากภายนอกเข้ามาร่วมกับองค์กร อันจะเป็นแนวทางในการที่จะสร้างและพัฒนาผู้มีความสามารถสูงให้กับองค์กร^{๘๐}

๒.๗ พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่าโดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า "พระราชบัญญัติ ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘"

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา ๓ ในพระราชบัญญัตินี้

"วิสาหกิจชุมชน" หมายความว่า กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบ

^{๘๐} เจษฎา นกน้อย, แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๕๓-๕๕.

กิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อ การพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

"เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน" หมายความว่า คณะบุคคลที่รวมตัว กันโดยมีวัตถุประสงค์ในการ จัดทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อประโยชน์ในการดำเนิน งานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย "กิจการวิสาหกิจชุมชน" หมายความว่า กิจการของวิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

"กรรมการ" หมายความว่า กรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

"คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด" หมายความว่า คณะกรรมการส่งเสริม วิสาหกิจชุมชนกรุงเทพมหานครหรือคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด แล้วแต่กรณี

"รัฐมนตรี" หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๔ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ หมวด ๑ วิสาหกิจชุมชน

มาตรา ๕ วิสาหกิจชุมชนใดที่จะขอรับการส่งเสริมตามพระราชบัญญัตินี้ต้องยื่นคำขอ จดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรตามระเบียบที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

มาตรา ๖ เมื่อกรมส่งเสริมการเกษตรได้รับคำขอจดทะเบียนและเห็นว่าวิสาหกิจชุมชน ที่ยื่น คำขอจดทะเบียนมีลักษณะและวัตถุประสงค์ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด ให้กรมส่งเสริมการเกษตรรับจดทะเบียนและออกใบสำคัญแสดงการจดทะเบียนแก่วิสาหกิจชุมชนนั้น

มาตรา ๗ การจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนอย่างน้อยต้องมีรายการ ดังต่อไปนี้

- (๑) ชื่อและที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชน
- (๒) ชื่อและที่อยู่ของผู้มีอำนาจทำการแทนวิสาหกิจชุมชน
- (๓) ชื่อและที่อยู่ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน
- (๔) กิจการที่วิสาหกิจชุมชนมีความประสงค์จะดำเนินการ

มาตรา ๘ ภายในสามสิบวันนับแต่วันสิ้นปีปฏิทินให้วิสาหกิจชุมชนที่ได้จดทะเบียนต่อ กรมส่งเสริมการเกษตรซึ่งประสงค์จะดำเนินกิจการต่อไปแจ้งให้กรมส่งเสริมการเกษตรทราบ ตามวิธีการที่ คณะกรรมการกำหนด วิสาหกิจชุมชนใดไม่แจ้งความประสงค์ตามวรรคหนึ่งเป็นเวลาสองปีติดต่อกัน ให้กรมส่งเสริมการเกษตรมีหนังสือเตือนให้วิสาหกิจชุมชนนั้นแจ้งภายในระยะเวลาที่กำหนดแต่ต้องไม่ น้อยกว่าสิบห้าวัน ถ้าไม่มีการแจ้งตามคำเตือนดังกล่าว ให้กรมส่งเสริมการเกษตรถอนชื่อออกจาก ทะเบียน วิสาหกิจชุมชนใดประสงค์จะเลิกกิจการให้แจ้งกรมส่งเสริมการเกษตรทราบภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่เลิกกิจการ ตามวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

หมวด ๒

เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

มาตรา ๙ ให้นำบทบัญญัติในหมวด ๑ มาใช้บังคับแก่การจดทะเบียนจัดตั้ง การแจ้งดำเนิน กิจการ และการเลิกกิจการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนโดยอนุโลม

ให้เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรแล้วมีสิทธิขอรับการ ส่งเสริมตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๑๐ การบริหารจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนให้เป็นไปตามข้อบังคับของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนนั้น ข้อบังคับตามวรรคหนึ่งอย่างน้อยจะต้องกำหนดให้การดำเนินการของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเป็นไปตามความสมัครใจโดยจะเป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้

มาตรา ๑๑ เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนอาจดำเนินการดังต่อไปนี้ได้

- (๑) ให้คำแนะนำและช่วยเหลือกิจการภายในของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย ดังต่อไปนี้
 - (ก) ให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้งหรือการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำวัตถุดิบ ทรัพยากรหรือภูมิปัญญาของชุมชนมาใช้ให้เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนและสภาพท้องถิ่น
 - (ข) ให้ความรู้ การฝึกอบรม หรือความช่วยเหลือในการปรับปรุงหรือพัฒนาการผลิต การให้บริการ การบริหารจัดการ การหาทุน การตลาด และอื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

- (ค) ให้คำแนะนำหรือดำเนินการใด ๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่ายทั้งในระดับพื้นที่ ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ

- (๒) ให้คำแนะนำและช่วยเหลือกิจการภายนอกของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย ดังต่อไปนี้

- (ก) เป็นคนกลางในการติดต่อกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ รวมทั้งองค์กรภาคเอกชน เพื่อขอรับความช่วยเหลือและการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

- (ข) ประสานงานกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือวิสาหกิจชุมชนอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้หรือดำเนินกิจกรรมอื่นอันเป็นประโยชน์หรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

- (๓) เป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมความสามัคคีและการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และความร่วมมือทางวิชาการ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ว่าในด้านคุณภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการ และการพัฒนาการตลาด

- (๔) เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับนโยบายหรือมาตรการในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หมวด ๓ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

มาตรา ๑๒ ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย

- (๑) นายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ
- (๒) กรรมการจากส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวนสิบสามคน ได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน อธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ อธิบดีกรมส่งเสริมการส่งออก อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร อธิบดีกรมสรรพากร ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

- (๓) กรรมการผู้แทนวิสาหกิจชุมชน จำนวนสิบคน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งได้รับการสรรหาจากผู้ดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

(๔) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนสามคน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการบริหารธุรกิจหนึ่งคน ด้านการเงินหนึ่งคน และด้านการค้าและอุตสาหกรรมหนึ่งคน

ให้อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นกรรมการและเลขานุการ และให้อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรแต่งตั้งผู้แทนกรมส่งเสริมการเกษตรหนึ่งคนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ และให้อธิบดีกรมการ พัฒนาชุมชนแต่งตั้งผู้แทนกรมการพัฒนาชุมชนอีกหนึ่งคนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

มาตรา ๑๓ คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบาย มาตรการและแผนการพัฒนาและส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชน

(๒) ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชนเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ

(๓) ให้ความช่วยเหลือ การสนับสนุน หรือให้คำแนะนำแก่วิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(๔) ให้การส่งเสริมและช่วยเหลือในการขอจดทะเบียนสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า หรือทรัพย์สินทางปัญญาอื่น หรือการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของกิจการวิสาหกิจชุมชน

(๕) สนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อการส่งเสริมและการพัฒนาการดำเนินงานกิจการวิสาหกิจชุมชน

(๖) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการ หรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

มาตรา ๑๔ กรรมการตามมาตรา ๑๒ (๓) และ (๔) ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

(๑) มีสัญชาติไทย

(๒) ไม่เป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ

(๓) ไม่เป็นพนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือของราชการส่วนท้องถิ่น

(๔) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออกหรือให้ออกจากราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ เพราะทุจริตต่อหน้าที่ หรือถือว่ากระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ

(๕) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น กรรมการ ที่ปรึกษา หรือผู้ดำรงตำแหน่งที่รับผิดชอบในการบริหารพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง เว้นแต่กรณีที่เป็นสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ไม่ถือว่ามิใช่ลักษณะต้องห้ามเป็น กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตามมาตรา ๑๒ (๔)

(๖) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

(๗) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

(๘) ไม่เคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกโดยไม่รอการกำหนดโทษหรือรอการลงโทษ เว้นแต่ในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

มาตรา ๑๕ กรรมการตามมาตรา ๑๒ (๓) และ (๔) มีวาระการดำรงตำแหน่งสามปี ในกรณีที่ กรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้แต่งตั้งกรรมการใหม่ให้กรรมการนั้น ปฏิบัติหน้าที่ไปพลาง ก่อนจนกว่าจะได้แต่งตั้งกรรมการใหม่ กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับแต่งตั้งอีกได้

มาตรา ๑๖ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการตามมาตรา ๑๒ (๓) และ (๔) พ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) คณะรัฐมนตรีให้ออก เพราะบกพร่องต่อหน้าที่ มีความประพฤติเสื่อมเสียหรือหย่อนความสามารถ

(๔) ต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกโดยไม่รอการกำหนดโทษหรือรอการลงโทษ เว้นแต่ ในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(๕) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๑๔

มาตรา ๑๗ ในกรณีที่กรรมการตามมาตรา ๑๒ (๓) และ (๔) พ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งผู้อื่นดำรงตำแหน่งแทน และให้ผู้ได้รับแต่งตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน เว้นแต่วาระของกรรมการเหลืออยู่ไม่ถึงเก้าสิบวันจะไม่ดำเนินการเพื่อให้มีการแต่งตั้งกรรมการแทนก็ได้

มาตรา ๑๘ การประชุมของคณะกรรมการต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

ให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

มาตรา ๑๙ คณะกรรมการจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่ง อย่างใดแทนคณะกรรมการหรือตามที่คณะกรรมการมอบหมายได้ และให้นำความในมาตรา ๑๘ มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา ๒๐ ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดทุกจังหวัด ดังต่อไปนี้

(๑) ในกรุงเทพมหานคร ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครหรือรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ปลัดกรุงเทพมหานคร ผู้แทนกรมการพัฒนาชุมชน ผู้แทนกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ผู้แทนกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้แทนกรมสรรพากร ผู้แทนสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ผู้แทนสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ผู้แทนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผู้แทนธนาคารออมสิน ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนจำนวนหกคนซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งได้รับการสรรหาจากผู้ดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานครตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสามคนซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการบริหารธุรกิจหนึ่งคน ด้านการเงินหนึ่งคน และด้านการค้าและอุตสาหกรรมหนึ่งคน ในกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการ และเกษตรจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ

(๒) ในจังหวัดอื่น ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ

ปลัดจังหวัด นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด พัฒนาการจังหวัด พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด พาณิชยจังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด ผู้แทนกรมสรรพากรที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดนั้นหนึ่งคน ผู้แทนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่มีสาขาตั้งอยู่ในจังหวัดนั้นหนึ่งคน ผู้แทนธนาคารออมสินที่มีสาขาตั้งอยู่ในจังหวัดนั้นหนึ่งคน ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนจำนวนหกคนซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งได้รับการสรรหาจากผู้ดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชน

ในจังหวัดนั้นตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสามคนซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัด แต่งตั้งจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการบริหารธุรกิจหนึ่งคน ด้านการเงินหนึ่งคน และด้านการค้าและอุตสาหกรรมหนึ่งคน ในจังหวัดนั้น เป็นกรรมการ และเกษตรจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ

มาตรา ๒๑ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับนโยบาย มาตรการ และแผนการพัฒนาและส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานครหรือในจังหวัด แล้วแต่กรณี

(๒) ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานครหรือในจังหวัด แล้วแต่กรณี เป็นไปอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ

(๓) ให้การส่งเสริมและช่วยเหลือในการขอจดทะเบียนสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า หรือทรัพย์สินทางปัญญาอื่น หรือการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของกิจการวิสาหกิจ ชุมชนในกรุงเทพมหานครหรือในจังหวัด แล้วแต่กรณี

(๔) พิจารณาหรือเสนอแนะต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนใน จังหวัดตามที่บัญญัติไว้ในหมวด ๔

(๕) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด หรือตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

การดำเนินการตาม (๒) (๓) หรือ (๔) ของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด จะต้องไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย มาตรการ หรือแผนการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนที่ คณะกรรมการกำหนดหรือเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

มาตรา ๒๒ ให้นำความในมาตรา ๑๔ มาตรา ๑๕ มาตรา ๑๖ และมาตรา ๑๗ มาใช้บังคับแก่กรรมการผู้แทนวิสาหกิจชุมชนและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการส่งเสริม วิสาหกิจชุมชน จังหวัดซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครหรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี แต่งตั้งโดยอนุโลม เว้นแต่ การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการดังกล่าวตามมาตรา ๑๖ (๓) ให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อผู้ว่าราชการ กรุงเทพมหานครหรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี ให้ออก

ให้นำความในมาตรา ๑๘ และมาตรา ๑๙ มาใช้บังคับแก่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจ ชุมชนจังหวัดโดยอนุโลม

มาตรา ๒๓ ให้กรรมการ อนุกรรมการ กรรมการตามมาตรา ๒๐ และกรรมการตามมาตรา ๓๑ ได้รับเบี้ยประชุม ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก และค่าใช้จ่ายอย่างอื่นในการปฏิบัติหน้าที่ ตามพระราชบัญญัตินี้ตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

มาตรา ๒๔ ให้กรมส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการ รับผิดชอบงานธุรการ งานประชุม การศึกษาข้อมูล และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานของ คณะกรรมการ

ให้สำนักงานเกษตรจังหวัดทำหน้าที่และรับผิดชอบงานตามวรรคหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานของ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด หมวด ๔ การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

มาตรา ๒๕ วิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการ เกษตรแล้วสามารถขอรับการส่งเสริม หรือสนับสนุนจากคณะกรรมการได้ ตามวิธีการที่คณะกรรมการ กำหนด

มาตรา ๒๖ ให้คณะกรรมการจัดให้มีมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา กิจกรรม วิสาหกิจชุมชนระดับปฐมภูมิในการประกอบกิจการอย่างครบวงจร รวมถึงการให้ความรู้และ การสนับสนุนในการจัดตั้ง การร่วมมือซึ่งกันและกัน การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำวัตถุดิบ ทรัพยากร หรือภูมิปัญญาของชุมชนมาใช้ให้เหมาะสมกับกิจการ วิสาหกิจชุมชนและสภาพท้องถิ่นนั้น ๆ หรือการ ให้ความรู้เกี่ยวกับขบวนการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานบุคคล การ บัญชี การจัดหาทุน หรือการตลาด ทั้งนี้ เพื่อให้กิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับปฐมภูมิมีความเข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้

มาตรา ๒๗ ให้คณะกรรมการจัดให้มีมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา กิจกรรม วิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้แล้วตามมาตรา ๒๖ อย่างต่อเนื่อง รวมถึง การให้ความรู้และการสนับสนุนในการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับ ที่สูงขึ้นตามความพร้อม และความต้องการของกิจการวิสาหกิจชุมชน เช่น การส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกิจการ วิสาหกิจชุมชนและการออกแบบที่ทันสมัยตามความต้องการของตลาด การร่วมมือซึ่งกันและกัน หรือ ให้ความช่วยเหลือในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ การผลิต การจัดการ และการตลาด เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับที่สูงยิ่งขึ้น

มาตรา ๒๘ ในกรณีที่วิสาหกิจชุมชนประสงค์จะรวมตัวกันจัดตั้งเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หรือดำเนินการจัดตั้งเป็นองค์กรธุรกิจใด ๆ ให้คณะกรรมการให้การสนับสนุนในการจัดตั้ง การ ประกอบการ การตลาด รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างเครือข่ายวิสาหกิจ ชุมชนหรือภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น เพื่อขยายและสร้างความมั่นคงให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชน

มาตรา ๒๙ ให้คณะกรรมการส่งเสริมการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับการรักษา คุณภาพผลิตภัณฑ์และการรับรองเกี่ยวกับแหล่งกำเนิด ส่วนประกอบ วิธีการผลิต คุณภาพ หรือ คุณลักษณะอื่นใดของสินค้าหรือการรับรองเกี่ยวกับสภาพ คุณภาพ ชนิด หรือคุณลักษณะอื่นใดของ บริการ เพื่อให้สินค้าหรือบริการของกิจการวิสาหกิจชุมชนเป็นที่เชื่อถือ รวมทั้งปลอดภัยต่อผู้บริโภค หรือผู้ใช้บริการ

ในการส่งเสริมตามวรรคหนึ่ง ให้คณะกรรมการพิจารณาให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลือ แก่กิจการวิสาหกิจชุมชนในการขอจดทะเบียนเครื่องหมายรับรองตามกฎหมายว่าด้วยเครื่องหมาย การค้า หรือให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลืออื่นใดเพื่อให้ความคุ้มครองแก่สินค้าหรือบริการของ กิจการวิสาหกิจชุมชนนั้นตามที่เห็นสมควร

มาตรา ๓๐ ในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจการวิสาหกิจชุมชน ให้คณะกรรมการพิจารณา
ดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

(๑) ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนมาตรการที่
คณะกรรมการจัดให้มีขึ้นตามมาตรา ๒๖ และมาตรา ๒๗ และการส่งเสริมหรือการสนับสนุนตาม
มาตรา ๒๘ และมาตรา ๒๙

(๒) ให้การส่งเสริมและสนับสนุน หรือประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนแก
กิจการวิสาหกิจชุมชนที่มีปัญหาเกี่ยวกับเงินทุนในการประกอบการ

(๓) จัดให้มีการฝึกอบรมหรือการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์และเป็นไปตามความ
ต้องการของกิจการวิสาหกิจชุมชน เช่น การฝึกอบรมด้านการจัดการ การบัญชี ภาษีอากร หรือการ
ถ่ายทอดความรู้หรือเทคโนโลยีด้านการผลิตหรือการตลาด

(๔) เสนอแนะให้มีการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับใด ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการ
ดำเนินงานหรือการส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชน

(๕) ดำเนินการในเรื่องอื่นใดที่คณะกรรมการเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมกิจการ
วิสาหกิจชุมชน

มาตรา ๓๑ ให้มีคณะกรรมการประสานนโยบายกองทุนเพื่อพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชน
ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธานกรรมการ และกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบ
สองคนซึ่งคณะกรรมการแต่งตั้ง มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ประสานการดำเนินการของกองทุนต่าง ๆ เพื่อให้สามารถสนับสนุนกิจการวิสาหกิจ
ชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการซ้ำซ้อนที่ไม่เกิดประโยชน์ และส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน

(๒) ติดตาม และประเมินการดำเนินงานของกองทุนต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับกิจการ
วิสาหกิจชุมชน

(๓) เสนอแนะต่อกองทุนที่เกี่ยวข้องหรือคณะกรรมการเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานหรือ
การแก้ไขปัญหาเงินทุนในการสนับสนุนกิจการวิสาหกิจชุมชน

(๔) ดำเนินการอื่นใดตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

ให้นำความในมาตรา ๑๕ มาตรา ๑๖ และมาตรา ๑๗ มาใช้บังคับแก่กรรมการประสาน
นโยบาย กองทุนเพื่อพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนซึ่งคณะกรรมการแต่งตั้งโดยอนุโลม เว้นแต่การพ้น
จากตำแหน่งของกรรมการดังกล่าวตามมาตรา ๑๖ (๓) ให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อคณะกรรมการให้ออก

ให้นำความในมาตรา ๑๘ มาตรา ๑๙ และมาตรา ๒๔ มาใช้บังคับแก่คณะกรรมการประสาน
นโยบายกองทุนเพื่อพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนโดยอนุโลม

มาตรา ๓๒ ในกรณีที่มิใช่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับใดกำหนดให้กิจการวิสาหกิจชุมชน
ต้อง ดำเนินการใดอันเป็นภาระที่ไม่เหมาะสมหรือเกินสมควร คณะกรรมการอาจเสนอต่อ
คณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาดำเนินการให้ มีการลดภาระดังกล่าวแก่กิจการวิสาหกิจชุมชนได้ตามที่
เห็นสมควร

มาตรา ๓๓ ในกรณีที่คณะกรรมการประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กร
มหาชนหรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการตามมาตรา ๓๐ แล้วไม่บรรลุผล ให้
คณะกรรมการเสนอเรื่องดังกล่าวต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป บทเฉพาะกาล

มาตรา ๓๔ ในวาระเริ่มแรกให้นายกรัฐมนตรีดำเนินการเพื่อให้มีการแต่งตั้งกรรมการตาม มาตรา ๑๒ (๓) และ (๔) กรรมการผู้แทนวิสาหกิจชุมชนและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการ ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดตามมาตรา ๒๐ ให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัติ นี้ใช้บังคับ

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เศรษฐกิจชุมชนเป็น พื้นฐานของ การพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง และโดยที่เศรษฐกิจชุมชนในปัจจุบันจำนวนหนึ่งยังอยู่ ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทาง การค้าทั้งในระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ สมควร ให้มีการส่งเสริมความรู้และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนา ความสามารถในการจัดการ และ การพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน อันจะยังผลให้ชุมชนพึ่งพา ตนเองได้และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชน ให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าใน อนาคตไม่ว่าในระดับใด รวมไปถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบกิจการขนาดย่อม และขนาดกลางต่อไป จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิทยา จันทะวงศ์ศรี^{๔๑} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม” ผลการวิจัยดังนี้

๑. ปัจจัยด้านการผลิต ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการตัดสินใจทำการผลิตของแต่ละ กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มต้องพิจารณาถึงความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบหรือโอกาสในสินค้าที่กลุ่มผลิตที่จะ สามารถดำรงประโยชน์และสร้างรายได้ให้แก่กลุ่ม ดังนั้น ในการผลิตจึงจำเป็นต้องมีแหล่ง วัตถุดิบที่เพียงพอและสามารถหาได้สะดวกเพื่อลดต้นทุนอันเกิดจากการจัดหาวัตถุดิบนอกจากนี้ทักษะ และความรู้ความสามารถหรือภูมิปัญญาชาวบ้านของสมาชิกในการผลิตจะช่วยให้สินค้าที่ผลิตได้นั้นมี คุณภาพได้มาตรฐาน

๒. ปัจจัยด้านการตลาด ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อปัจจัยด้านการผลิต การผลิตนั้นแม้ จะมีความได้เปรียบในการผลิตแต่หากไม่สามารถหาตลาดมารองรับผลผลิตที่ผลิตได้นั้น การดำเนิน กิจกรรมกลุ่มไม่อาจประสบความสำเร็จได้ โดยทั่วไปแล้วตลาดของผลผลิตที่กลุ่มผลิตได้มักอยู่ใน ท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียงเป็นสำคัญ

๓. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มิได้เป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน เนื่องจากสมาชิกที่เข้าร่วมควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้ ที่จะมาทำ หน้าที่แทน อย่างไรก็ตามสมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วมในสายการบังคับบัญชาก็ยังสามารถเข้ามามีส่วนร่วม ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้กลุ่มที่ประสบ ความสำเร็จมักมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ตลอดจนความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

^{๔๑} วิทยา จันทะวงศ์ศรี, “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัด มหาสารคาม”, รายงานการศึกษาระดับปริญญาเศรษฐศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตรธุรกิจ บัณฑิต วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓).

๕. ปัจจัยด้านการเงิน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว เงินทุนที่กลุ่มจัดหานั้นมักอยู่ในรูปของการออมทรัพย์หรือการถือหุ้น เรือนหุ้น การสะสมทุน การดำเนินกิจกรรมด้านการเงินการบัญชีการกำหนดการจัดสรรผลกำไรอย่างเป็นสัดส่วนและมีระบบที่ชัดเจนจะสามารถช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปได้อย่างดี

๕. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มหรือชุมชนนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาทั้งการมีส่วนร่วมในแง่ของการกำหนดนโยบาย เป้าหมายของการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการจัดสรรคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามามีอำนาจในการตัดสินใจ หรือรับผิดชอบในงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเกณฑ์ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการประสบความสำเร็จจากการนำแนวทางเลือกวิสาหกิจชุมชนมาปรับใช้ทั้งสิ้น ด้วยเหตุที่หัวใจหลักของวิสาหกิจชุมชนก็คือการให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ตลอดจนการเสนอความเห็นและการตัดสินใจเป็นสำคัญ

๖. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ เป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเนื่องจากผู้นำมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการริเริ่มการเสนอแนวทางเลือกและดำเนินการ นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการเป็นผู้นำในการวางแผนตลอดจนกำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในการดำเนินกิจกรรม

๗. ปัจจัยด้านแรงงาน การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนที่สามารถใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชนนั้นนอกจากจะเป็นการสร้างงานให้เกิดขึ้นในชุมชนซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยแก้ปัญหาการเข้าไปขายแรงงานในเมืองในเขตเมืองหลวงได้แล้วการใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชนยังเป็นการช่วยให้แรงงานนั้นเป็นแรงงานที่มีทักษะ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ตัวแรงงานเอง และที่สำคัญก็คือการที่แรงงานสามารถใช้แรงงานในท้องถิ่นที่ตนเองอาศัยอยู่ได้นั้น ย่อมส่งผลให้ปัญหาครอบครัวลดลง เนื่องจากในปัจจุบันนี้เมื่อลูกหลานเติบโตขึ้นต่างก็เข้าไปหางานทำในเมือง ทำให้สภาพของชีวิตครอบครัวเปลี่ยนไป ดังนั้น การที่ชุมชนสามารถสร้างกิจกรรมและอาชีพที่เป็นของคนในชุมชนขึ้นมาได้นั้นย่อมทำให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น

๘. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์มี ๒ ลักษณะ คือ การมีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นบวก (Positive Interaction) และปฏิสัมพันธ์ที่เป็นลบ (Negative Interaction) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชุมชนที่จะต้องเรียนรู้และทำให้ พบว่า การเข้ามามีปฏิสัมพันธ์จากสถาบันภายนอกนั้นเป็นไปในลักษณะใดชุมชนที่สามารถประสบความสำเร็จนั้น สามารถสร้างได้จากการมีปฏิสัมพันธ์ภายนอกกับสถาบันต่าง ๆ โดยการเข้ามาของสถาบันจากภายนอกนี้ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการเข้ามาให้ความช่วยเหลือทั้งในส่วนของเงินทุนและการพัฒนาความรู้ความสามารถตลอดจนการฝึกทักษะให้แก่ชาวบ้าน

๙. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสมาชิก เนื่องจากสมาชิกในชุมชนถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนการได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านตลอดจนการที่ชาวบ้านมีความอดทนและพยายามสร้างสิ่งที่มีความหมายต่อการดำเนินกิจกรรม อย่างไรก็ตามชาวบ้านที่เป็นสมาชิกก็ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ตนเข้าเป็นสมาชิกโดยสมาชิกต้องหมั่น

ติดตามความคืบหน้าขององค์การ และให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมติดตามศึกษาดูงานพร้อม ทั้งร่วมคิดและเสนอความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือชุมชนที่ตนอาศัยอยู่

๑๐. ปัจจัยที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อการพัฒนาของกลุ่มโดยกลุ่มต้องมีการติดต่อกับสมาชิกอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ มีการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันระหว่างผู้นำสมาชิกและระหว่างกลุ่มหรือบุคคลหรือองค์การภายนอกที่นำความรู้หรือข่าวสารใหม่ๆ มาแลกเปลี่ยนและสามารถนำไปปรับใช้ได้กับกลุ่ม

ชยานิษฐ์ บุญมา^{๔๒} ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน (OTOP) ในจังหวัดปทุมธานี” พบว่า ข้อมูลของวิสาหกิจชุมชน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ ๓๑ - ๔๐ ปี ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย มีรายได้ ๑๐,๐๐๑ - ๑๕,๐๐๐ บาท ต่อเดือนสถานภาพสมรสประเภทสินค้านึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) โดยส่วนใหญ่เป็นประเภทอาหารจำนวนสมาชิกในกลุ่มมี ๒๕ คนขึ้นไป ซึ่งมีสัดส่วนในการจัดจำหน่ายสินค้าในประเทศ ๑๐๐ เปอร์เซนต์ลักษณะเป็นแบบขายปลีกโดยผลิตสินค้าเองทั้งหมดระยะเวลาดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน รวม ๓ ปี แต่ไม่เกิน ๖ ปี ลักษณะเงินทุนโดยส่วนใหญ่เป็นงบของตนเองทั้งหมดไม่ได้กู้เงินจากหน่วยงาน/สถาบันการเงินนอกจากนั้นขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนด้านองค์กรและพนักงานด้านการตลาดและลูกค้าด้านการผลิตและบริการด้านบัญชีและการเงินด้านปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนสู่ความยั่งยืนคือผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนประเภทเครื่องดื่มมีขีดความสามารถในระดับปานกลาง โดยมีความต้องการฝึกอบรมด้านการบริหารการตลาดในระดับมาก ส่วนผู้ประกอบการประเภทอาหาร ผ้า เครื่องแต่งกาย ของใช้ และของประดับตกแต่งศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึกและสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร มีขีดความสามารถในห้าด้านหลักอยู่ในระดับน้อยหรือน้อยที่สุด โดยมีความต้องการฝึกอบรมด้านการบริหารการตลาดในระดับปานกลาง

อโณทัย นุตตะระริน และคณะ^{๔๓} ได้ศึกษาสถานการณ์ปัญหาการดำเนินงาน ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานวิสาหกิจชุมชนมีความรู้ความเข้าใจต่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในระดับปานกลาง มีความคิดเห็นต่อปัญหา การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนที่เป็นปัญหาในระดับมากได้แก่การยกเลิกเพิกถอนทะเบียนวิสาหกิจ ชุมชนแบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน การประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการวิสาหกิจ ชุมชน การประสานกับหน่วยงานภาคี การพัฒนาการเรียนรู้ของสมาชิกและผู้นำและการจัดทำแนวทางพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ส่วนการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาในระดับปานกลาง สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนพบว่าควรมีการสนับสนุนเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในสำนักงานเกษตรอำเภอ การสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในเรื่อง การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน กระบวนการพัฒนากลุ่ม การพัฒนาแนวคิดของคณะกรรมการและ

^{๔๒} ชยานิษฐ์ บุญมา, “กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจ ชุมชน (OTOP) ในจังหวัดปทุมธานี”, การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๑).

^{๔๓} อโณทัย นุตตะระริน และคณะ, “การศึกษาสถานการณ์ปัญหาการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, รายงานวิจัย, (กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๕๒).

สมาชิกให้เป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ และควรมีการวิจัยการใช้เทคโนโลยีเพิ่มมูลค่าการผลิตในการปฏิบัติงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

ดวงสมร พงษ์พิกุล^{๔๔} ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองรีร่วมพัฒนา อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการกลุ่มใน ๔ ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการทั่วไป ด้านการบริหารจัดการการผลิต ด้านการบริหารจัดการการตลาด และด้านการบริหารจัดการการเงิน

จากการศึกษาวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองรีจดทะเบียนเมื่อวันที่ ๑๑ ตุลาคม ๒๕๔๘ มี สมาชิก ๒๒ คน กิจกรรม คือ การผลิตสินค้า ได้แก่ ลูกประคบสมุนไพร ขนมหอยกระป๋อง และขนมคุกกี้ การบริหารกลุ่มมีคณะกรรมการ ฝ่ายต่างๆ รวม ๖ คน ที่ปรึกษา ๓ คน คณะกรรมการมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ชัดเจน และมีกฎระเบียบข้อบังคับของกลุ่มที่สมาชิกทุกคนรับรู้ร่วมกัน ด้านการบริหารจัดการด้านการผลิต ได้มีการระดมทุนจากสมาชิก มีเงินทุนหมุนเวียนกลุ่ม ๕๗,๐๐๐ บาท มี ทรัพย์สินถาวร มูลค่า ๑๘๗,๗๓๐ บาท มีสถานที่ผลิตที่บ้านประธานกลุ่ม การผลิตเน้นการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและกลุ่มเครือข่าย มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาด ได้แก่การพัฒนาบรรจุภัณฑ์สมุนไพรลูกประคบจนกระทั่งผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดเลือก ๔ ดาวระดับจังหวัด ด้านการบริหาร จัดการด้านการตลาด กลุ่มมีแหล่งจำหน่ายสินค้าประจำ ๓ แห่ง และจำหน่ายตามงานออกร้าน มีประธาน รองประธาน เลขานุการและเหรัญญิก ทำหน้าที่จำหน่ายสินค้า ส่วนสมาชิกมีหน้าที่ผลิตสินค้า ด้านการบริหารจัดการการเงิน มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายเป็นปัจจุบัน สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ การแบ่งปันผลประโยชน์สมาชิกที่มาผลิตสินค้าจะได้รับค่าแรง ชั่วโมงละ ๑๐ บาทผลกำไรจะปันผลให้สมาชิกทุกคนปีละ ๑ ครั้ง

ดวงสมร พงษ์พิกุล และคณะ^{๔๕} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนและการพัฒนาไปสู่แหล่งเรียนรู้วิสาหกิจชุมชนใน เขต ๒ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดราชบุรี สมุทรสาคร และสุพรรณบุรี”

พบว่า รูปแบบการบูรณาการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด ทั้ง ๓ จังหวัด มีรูปแบบเดียวกัน คือ ใช้การประชุมคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเป็นกลไกในการขับเคลื่อน งานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนทุกจังหวัดจะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนระดับจังหวัด ตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ และมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการระดับจังหวัดและระดับอำเภอทุกอำเภอ สำหรับขั้นตอนการจัดประชุม คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนทุกจังหวัดจะประสานกับผู้ว่าราชการจังหวัดก่อนเพื่อกำหนดวันประชุมและวาระการประชุม จากนั้นจึงแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งทางเอกสารและประสานเป็นการภายในทางโทรศัพท์ และในการประชุมทุกครั้งจะมีวาระให้หน่วยงานภาคนำเสนอผลการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน ผลที่เกิดขึ้นพบว่าหน่วยงานภาคนำเสนอในทุกจังหวัดให้ความร่วมมือในการ

^{๔๔} ดวงสมร พงษ์พิกุล, “การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองรีร่วมพัฒนา”, รายงานการวิจัย, (กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๔๙).

^{๔๕} ดวงสมร พงษ์พิกุล และคณะ, “รูปแบบการบูรณาการส่งเสริม วิสาหกิจชุมชนและการพัฒนาไปสู่แหล่งเรียนรู้วิสาหกิจชุมชนในเขต ๒ : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดราชบุรี สมุทรสาครและสุพรรณบุรี”, รายงานการวิจัย, (กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๕๒).

สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนดี สำหรับจังหวัดสุพรรณบุรีมีรูปแบบการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนที่นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว คือมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนอีกด้วย รูปแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่แหล่งเรียนรู้มี ๒ รูปแบบ คือ รูปแบบที่ ๑ การจัดเวทีชุมชน ๑ ครั้ง เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นแหล่งเรียนรู้คือวิสาหกิจชุมชนที่มีการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับดีอยู่แล้ว เคยมีการจัดทำเวทีชุมชนเพื่อค้นหาศักยภาพและมีแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอยู่แล้ว การพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้จึงดำเนินการแบบต่อยอด คือมีการจัดทำเวทีชุมชนเพิ่มเพียง ๑ ครั้ง เพื่อชี้แจงสร้างความเข้าใจให้แก่วิสาหกิจชุมชนถึงการเป็นแหล่งเรียนรู้ และนำศึกษาดูงานจากนั้นร่วมกับวิสาหกิจชุมชนในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน และจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีศักยภาพพร้อมในด้านสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการต้อนรับผู้มาเรียนรู้ พัฒนาวิทยากรให้มีศักยภาพในการถ่ายทอดความรู้และ พัฒนาด้านการอำนวยความสะดวกในการเดินทางมาเรียนรู้ รูปแบบที่ ๒ การจัดทำหลักสูตรอบรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เป็นแหล่งเรียนรู้ โดยร่วมกับหน่วยงานภาคีในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ชนิดของ ผลิตภัณฑ์เพิ่มเพื่อจำหน่าย จนมีความชำนาญสามารถเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้แก่วิสาหกิจชุมชนอื่นได้ จึงเปิดเป็นแหล่งเรียนรู้ให้วิสาหกิจชุมชนอื่นมาเรียนรู้และศึกษาดูงาน

ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ พบว่า ๑. การคัดเลือกวิสาหกิจชุมชนเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ตรงตามเจตนารมณ์ของพ.ร.บ. ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ นั้นทำได้ยากเพราะในสภาพความเป็นจริงแล้วจะหาวิสาหกิจชุมชนที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการช่วยเหลือพึ่งพากันของคนในชุมชนทำกิจการเพื่อแก้ปัญหาของ ชุมชนนั้นแทบไม่มีเลย ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพพร้อมจะเป็นแหล่งเรียนรู้ส่วนใหญ่จึงมีรูปแบบเชิงธุรกิจถึงจะมีกิจการต่อเนื่องอย่างน้อย ๓ ปี ตามเงื่อนไข ๒. ผู้นำวิสาหกิจชุมชนซึ่งได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้จนปัจจุบันได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรท้องถิ่นของหน่วยงานภาคีต่างๆ เป็นประจำซึ่งได้รับค่าตอบแทนจากการเป็นวิทยากรจนมีความเคยชินกับรายได้ที่ได้รับ ทำให้แนวคิดในการช่วยเหลือพึ่งพากันในชุมชนลดลง ๓. การเป็นแหล่งเรียนรู้จะมีผู้มาศึกษาดูงานเป็นประจำทำให้ผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนต้องใช้เวลาในการต้อนรับผู้มาศึกษาดูงานและเรียนรู้ในด้านต่างๆ ทำให้ไม่มีเวลาสำหรับ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะเข้าไปพัฒนาและเวลาสำหรับการทำกิจกรรมน้อยลง ๔. สถานที่ตั้งวิสาหกิจชุมชน ที่เป็นแหล่งเรียนรู้ส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนไม่ติดถนนใหญ่ ทำให้การคมนาคมไม่สะดวก

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ ๑. การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้วิสาหกิจชุมชนควรมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องทุกปี ๒. ควรเพิ่มการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมากกว่างบประมาณ เพื่อการสร้างเสริมความเข้าใจ หรือการอบรมสัมมนาต่างๆ ๓. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้วิสาหกิจชุมชน ควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงภูมิทัศน์ ให้เหมาะสมกับการเป็นแหล่งเรียนรู้ และต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของสถานที่ และความ พร้อมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเป็นหลัก ๔. ควรพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้มีการหมุนเวียนกันเป็นวิทยากรหรือผู้ถ่ายทอดความรู้

เพชรไพริน อุปปิง และคณะ^{๘๖} ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการจัดการกลุ่มและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษา : จังหวัดสกลนคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มและการบริหารเครือข่ายการผลิต ปัญหาในการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและการแปรรูปผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแปรรูปผ้าครามในจังหวัดสกลนคร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มผู้ผลิตและแปรรูปผ้าครามในจังหวัดสกลนคร งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยแบบมีส่วนร่วมโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประธานกลุ่มและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตและแปรรูปผ้าคราม ๕ กลุ่ม ๕ อำเภอ ภายในจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการ มีลักษณะดังนี้ กลุ่มมีการก่อตั้งโดยมีวัตถุประสงค์ของกลุ่ม มีการระดมทุนและได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐ มีโครงสร้างของกลุ่ม มีกฎระเบียบ กติกา มีการกำหนดระดับการผลิตตามกำลังการผลิตของกลุ่ม แต่ยังไม่สามารถบริหารจัดการแบบครบวงจร และกลุ่มยังใช้เครือข่ายพันธมิตรเพื่อบริหารจัดการให้ครบวงจร กลุ่มมีการเตรียมความพร้อมสู่ AEC ทั้งตั้งรับและเชิงรุก กลุ่มมีเครือข่ายพันธมิตรด้านผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต และผู้จัดจำหน่าย ด้านปัญหาอุปสรรคพบว่า กลุ่มยังไม่มีแผนในการดำเนินธุรกิจ ด้านการผลิต การจัดการตลาด การเงิน และบัญชีอย่างเป็นระบบ สมาชิกยังมีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่มน้อย และการจัดสรรรายได้และสวัสดิการของกลุ่มยังไม่เป็นธรรม แนวทางในการพัฒนา พบว่า กลุ่มจะต้องการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินวิสาหกิจชุมชนอย่างเข้มแข็งด้วยห่วงโซ่คุณค่า เช่น การวิจัยและพัฒนา การจัดการปัจจัยการผลิต การผลิตที่มีมาตรฐาน การจัดการโครงสร้างกลุ่มอย่างเป็นทางการ การสืบทอดภูมิปัญญาอย่างเป็นรูปธรรม การสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการผลิตและการตลาดที่ครบวงจร การเงินและบัญชีที่สามารถตรวจสอบได้ การจัดสรรรายได้ที่เป็นธรรม และการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การส่งเสริมกระบวนการดังกล่าวจะเกิดการพัฒนอย่งยั่งยืน

ศศิพร ต่ายคำ และนรินทร์ สังข์รักษา^{๘๗} ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดราชบุรี” การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดราชบุรี ๒) พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดราชบุรี ๓) ทดลองใช้รูปแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดราชบุรี ๔) ประเมินและปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดราชบุรี

ผลการวิจัยพบว่า (๑) ผู้ประกอบการมีความคาดหวังสูงกว่าสภาพความเป็นจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ (๒) การพัฒนาแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดราชบุรี ได้รูปแบบชื่อ LADBUAKHAO Model มี ๑๐ องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้ (L = Learning) การสะสมข้อมูล (A = Accumulating Data) การออกแบบและความ

^{๘๖} เพชรไพริน อุปปิง และคณะ, วารสาร มทร.อีสาน ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ปีที่ ๓, ฉบับที่ ๒ กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๙, หน้า ๒๑-๒๓.

^{๘๗} ศศิพร ต่ายคำ และนรินทร์ สังข์รักษา, “การพัฒนาแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดราชบุรี”, วารสารวิชาการ Vol 8 No 1 (2015) : ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, มกราคม - เมษายน ๒๕๕๘), หน้า ๖๐๖-๖๓๒.

แตกต่าง (D = Design and Difference) การระดมสมอง (B = Brainstorming) ความมีประโยชน์ (U = Utility) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (A = Appropriate Technology) การจัดการความรู้ (K = Knowledge Management) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (H = Homogeneous) การยอมรับผลิตภัณฑ์ (A = Approved Product) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (O = Organization Learning) และผ่านการรับรองรูปแบบ (๓) ผลการทดลองใช้รูปแบบกับกลุ่มทดลองมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ส่วนการประเมินผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์และการสร้างมูลค่าเพิ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ส่วนความคิดเห็นของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต่อการประเมินการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก และผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนสามารถนำทรัพยากรท้องถิ่น เอกลักษณ์ท้องถิ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่นนำมาผสมผสานเกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มรายได้ให้แก่วิสาหกิจชุมชน (๔) การประเมินและปรับปรุงรูปแบบ พบว่า ผู้บริโภคมีความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ต้นแบบในระดับมาก ส่วนผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจต่อรูปแบบทุกด้านในระดับมาก และการถอดบทเรียนผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนได้นำเอาวิธีการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ตามรูปแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดราชบุรีไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์หรือการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์



บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ พื้นที่ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- ๓.๓ เครื่องมือการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๖ การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย
- ๓.๗ สรุปกระบวนการวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษากระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีวิธีการศึกษาใน ๒ ลักษณะ ได้แก่

- ๑) การศึกษาวิจัยในเชิงเอกสาร (Documentary Research) เพื่อค้นหาข้อมูลความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชน และสาระสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- ๒) การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ (Interview) และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ร่วมกับคณะกรรมการวิสาหกิจ ทั้งนี้ เพื่อทราบถึงกระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่ ๑) ผลิตภัณฑ์และรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น ๒) โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร ๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต ๔) ด้านการเงิน/บัญชี ๕) ด้านการตลาด ๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

๓.๒ พื้นที่ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๒.๑ พื้นที่ ในการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาวิจัยในลักษณะของการศึกษากระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน วิสาหกิจชุมชน

จังหวัดน่าน ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงกำหนดพื้นที่ที่มีกระบวนการบริหารจัดการด้วยคนในชุมชน รวมถึงมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีพื้นที่ดังต่อไปนี้

- ๑) วิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย หมู่ ๑ ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน
- ๒) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก ตำบลท่านาว อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน
- ๓) วิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน
- ๔) วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีสะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน
- ๕) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง บ้านสันเจริญ ตำบลผาทอง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน
- ๖) วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามโครงการพระราชดำริ ตำบลขุนน่าน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน

๓.๒.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร/กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน ๒๔ ท่าน ประกอบด้วย

- ๑) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย หมู่ ๑ ตำบลศิลาแลง จำนวน ๔ ท่าน
- ๒) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก ตำบลท่านาว อำเภอภูเพียง จังหวัดน่านจำนวน ๔ ท่าน
- ๓) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน จำนวน ๔ ท่าน
- ๔) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีสะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่านจำนวน ๔ ท่าน
- ๕) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง บ้านสันเจริญ ตำบลผาทอง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน จำนวน ๔ ท่าน
- ๖) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามโครงการพระราชดำริ ตำบลขุนน่าน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน จำนวน ๔ ท่าน

๓.๒.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในเชิงคุณภาพ (Key Informant) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยการเจาะจง (Purposive Sampling) ตามความสำคัญของประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

- | | |
|-------------------------|--|
| ๑) นางแพรว คำภานุช | ประธานวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย |
| ๒) นางศรีอ่อน ชาวเฮี้ย | รองประธานวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย |
| ๓) นางสาว ทิฆามวงศ์ | เลขานุการวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย |
| ๔) นางศิริรัตน์ ขอดแก้ว | ฝ่ายการตลาดวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย |
| ๕) นางวัฒนา ยศอาจ | ประธานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก |
| ๖) นางคำลอย มะโนชัย | ற்றுญิก/ฝ่ายผลิตวิสาหกิจชุมชนแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก |
| ๗) นางสมศรี สายสูง | รองประธานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก |
| ๘) นางกมลพรรณ คำมูล | ற்றுญิกวิสาหกิจชุมชนแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก |
| ๙) ชูศิลป์ สารรัตน์ | ประธานวิสาหกิจชุมชนชีววิถี |
| ๑๐) ศิรินันท์ สารมณฐี | ผู้จัดการวิสาหกิจชุมชนชีววิถี |

- | | |
|--------------------------------|--|
| ๑๑) นายอุดม อารินทร์ | ฝ่ายบัญชีวิสาหกิจชุมชนชีววิถี |
| ๑๒) น.ส.วาทีณี ยศอาจ | ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนชีววิถี |
| ๑๓) นางสาวช่อเอื้อง ปันติ | ประธานวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีชะเกษ |
| ๑๔) นายสิทธิกร มาจักร | รองประธานวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีชะเกษ |
| ๑๕) นางพรสินี กองพรหม | เลขานุการวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีชะเกษ |
| ๑๖) นางลลิตา พรหมรักษา | เหรัญญิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีชะเกษ |
| ๑๗) นายสมดุลย์ แซ่จ้าว | ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง |
| ๑๘) นายจำรัตน์ แซ่ผ่าน | เลขานุการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง |
| ๑๙) นายกิตติศักดิ์ สีเจริญศิริ | ฝ่ายการตลาดวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง |
| ๒๐) นายวีระเดช แซ่จ้าว | กรรมการฝ่ายแปรรูปวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง |
| ๒๑) นายสุดเขต ใจหล้า | ประธานวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตาม
โครงการพระราชดำริ |
| ๒๒) นายจิรพัฒน์ แสนสี | รองประธานวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผล
ตามโครงการพระราชดำริ |
| ๒๓) นางสาวพิมพ์นิภา แซ่ลิ้ม | เลขานุการวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตาม
โครงการพระราชดำริ |
| ๒๔) นายสุภาพ แสนสี | เหรัญญิกวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตาม
โครงการพระราชดำริ |

๓.๓ เครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ โดยได้กำหนดเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure In-depth Interview) เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด ที่ได้มีการกำหนดหัวข้อศึกษาไว้อย่างกว้างๆ ล่วงหน้า โดยผู้วิจัยต้องใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลระดับลึกและสามารถยืดหยุ่น หรือปรับปรุงคำถามได้ตลอดตามสถานการณ์ของการสัมภาษณ์ โดยนำวัตถุประสงค์หลัก แตกเป็นวัตถุประสงค์ย่อย ในวัตถุประสงค์ย่อยมีประเด็นต่างๆ แยกย่อยลงไปอีก แล้วนำไปสร้างเป็นเครื่องมือในภาคสนาม

๑) ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑. กำหนดเนื้อหาของ แบบสัมภาษณ์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการศึกษาข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดตัวแปรและเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์
๒. ร่างเครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดให้ครอบคลุมทุกตอน
๓. นำเครื่องมือการวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
๔. แก้ไขเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำ
๕. ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยและจัดทำเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์

๒) ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structure In-depth Interview) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่

๑) ผลผลิตภัณฑ์และรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น เน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก มีการตรวจสอบควบคุมคุณภาพสินค้าอย่างสม่ำเสมอ

๒) โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร วิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบกิจการของคณะบุคคล การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับการดำเนินการ รวมทั้งการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมด้วย

๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด และเกิดประโยชน์สูงสุด

๔) ด้านการเงิน/บัญชี วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการระบบการเงิน บัญชี มีการกำหนดที่มาของเงินทุนที่ชัดเจน เปิดเผยข้อมูลให้สมาชิกทราบอย่างสม่ำเสมอ

๕) ด้านการตลาด มีเป้าหมายตลาดที่ชัดเจน มีการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิต การตลาด วัตถุประสงค์ การเงินถึงการจัดสรรกำไร เพื่อเป็นผลตอบแทนและสวัสดิการชุมชน

๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง การมีข้อตกลงร่วมกัน โดยเป็นกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่สมาชิกเห็นชอบร่วมกันอย่างเหมาะสม และมีระบบควบคุมให้สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อตกลงที่กำหนด

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสำรวจรวบรวมข้อมูลเชิงลึก ที่มุ่งเน้นให้กลุ่มเป้าหมายที่ถูกเจาะจงให้เป็นผู้ให้ข้อมูลสะท้อนข้อมูลระดับบุคคล และ/หรือสะท้อนข้อมูลผ่านการเป็นตัวแทนกลุ่มหรือตัวแทนชุมชนในพื้นที่ศึกษา คณะผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการนัดหมายบุคคลที่เป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญไว้ก่อนหน้า เมื่อถึงเวลานัดหมายผู้วิจัยก็จะไปตามเวลา แต่บางครั้งก็จะไม่พบผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเนื่องจากออกไปทำงาน ผู้วิจัยต้องเพียรพยายามกลับไปใหม่ เมื่อพบผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญอีกครั้งก็จะทำการสัมภาษณ์ทันที การนัดหมายจึงไม่มีผลต่อโอกาสในการสัมภาษณ์มากนัก หากผู้วิจัยไปพบครั้งแรกแล้วขอสอบถามข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ก็จะถือโอกาสนัดหมายไว้เพื่อทำการสัมภาษณ์ในครั้งต่อไป โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

(๑) นำหนังสือขออนุญาตเข้าทำการศึกษาวิจัยจากวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ ไปยังวิสาหกิจชุมชนเป้าหมายและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนัดหมายในการสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลสำคัญ และการเข้าศึกษาในพื้นที่

(๒) การสำรวจ/ศึกษาสภาพแวดล้อมทางสังคมของพื้นที่ศึกษา เป็นการศึกษาเรียนรู้ข้อมูลทางสังคมของชุมชนในด้านต่างๆ เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จารีตของชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น

(๓) การพบปะกรรมการบริหารวิสาหกิจชุมชน ผู้นำ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นการเข้าพบพูดคุย โดยทั่วไปนักวิจัยจะให้มีผู้นำทางซึ่งเป็นบุคคลในชุมชน ซึ่งเป็นที่รู้จักของสมาชิกในชุมชนเป็นผู้ประสานให้เกิดการพบปะพูดคุย โดย ประเด็นของการพบปะพูดคุยประกอบด้วย

- การแนะนำตัวของคณะผู้วิจัย
- การชี้แจงวัตถุประสงค์/กระบวนการวิจัยและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์
- การสอบถามประเด็นสำคัญของของภูมิปัญญาท้องถิ่น
- การเตรียมพร้อมในการศึกษา/สำรวจ/การสนทนากลุ่มเจาะจง

(๔) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง มีข้อมูลหลายส่วนที่ต้องทำการรวบรวมข้อมูลมาประกอบกัน ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโสในการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เมื่อได้รายชื่อแล้ว ผู้วิจัยก็จะนัดหมายเพื่อสอบถามข้อมูล หรือไม่ก็เชิญผู้ให้ข้อมูลเหล่านี้ด้วยตนเองเพื่อมาร่วมพูดคุยกันเป็นกลุ่มซึ่งสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้เป็นอย่างดี

(๕) การเก็บข้อมูลทุกครั้ง ผู้วิจัยได้จดบันทึกไว้เป็นหลักฐานเพื่อสามารถจดจำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ หรือบางครั้งใช้วิธีการบันทึกเทปในการสัมภาษณ์ สำหรับบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยจะทำการจดบันทึกทันทีที่สังเกตเห็น โดยใช้เวลาในช่วงตอนกลางคืนในการเรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากการบันทึกเทป นอกจากนี้ได้ถ่ายรูปบุคคลและสิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อการทำงาน เพื่อประกอบข้อมูลให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นอีกด้วย

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

มุ่งเน้นการวิเคราะห์โดยการสรุปตามสาระสำคัญด้านเนื้อหาที่กำหนดไว้ โดยวิเคราะห์ ดังนี้

(๑) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาประกอบบริบท (Context Content Analysis Technique) ทั้งนี้ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบข้อมูลแล้วมาจัดทำให้เป็นระบบ หาความหมาย แยกแยะองค์ประกอบ ทั้งเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปสู่ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงปรากฏการณ์และรูปแบบความเข้าใจกับความหลากหลายและความแตกต่างของข้อมูลที่รวบรวมมา เพื่อนำเสนอรายงานผลภาพรวมตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

- ๑) กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ๒) แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

(๒) การสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุป เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่างๆ ทางวิชาการ มาสร้างเป็นบทสรุปร่วมกับข้อมูลที่เชื่อถือได้อีกครั้งหนึ่ง โดยเน้นความเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ที่เป็นรูปธรรมและตรงต่อข้อเท็จจริง

๓.๖ การนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้า

การนำเสนอข้อมูลจะอยู่ในลักษณะการพรรณนาความ (Descriptive Presentation) กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การวิเคราะห์กระบวนการ และแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

๓.๗ สรุปกระบวนการวิจัย

การศึกษาวิจัย “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” เป็นการวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structure In-depth Interview) โดยกลุ่มเป้าหมายที่ถูกเจาะจงให้เป็นผู้ให้ข้อมูลสะท้อนข้อมูลระดับบุคคลเพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน แล้วทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ในเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายผลการวิจัยตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การวิจัย



บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” ๑. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน ๒. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน ๓. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอต่อไปนี้

๔.๑ ประวัติความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชนที่เป็นกรณีศึกษา

๔.๒ ผลการศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน ได้แก่

- ๑) ผลิตภัณฑ์และรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น
- ๒) โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร
- ๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต
- ๔) ด้านการเงิน/บัญชี
- ๕) ด้านการตลาด
- ๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

๔.๓ ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน

๔.๔ ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

๔.๕ องค์ความรู้จากการวิจัย

๔.๑ ประวัติความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชนที่เป็นกรณีศึกษา

๔.๑.๑ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย ตั้งอยู่เลขที่ ๑๔๑ บ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน เริ่มจัดตั้งกลุ่มเมื่อวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๓๖ เริ่มแรกมีสมาชิกจำนวน ๖๔ คน จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างรายได้ให้กับชุมชน มีการรวมตัวเพื่อทำกิจกรรมครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๖ ภายใต้ความช่วยเหลือของกลุ่มรักเมืองน่าน และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอปัว ซึ่งก่อนที่จะมีการจัดตั้งกลุ่มฯ กลุ่มรักเมืองน่าน ได้เข้ามาส่งเสริมการรวมกลุ่ม มีการจัดเวทีพูดคุยถึงปัญหาและความต้องการภายในชุมชน และนำตัวแทนชุมชน ไปศึกษาดูงานที่จังหวัดเชียงใหม่ หลังจากศึกษาดูงาน สมาชิกภายในบ้านเฮี้ยได้รวมกลุ่มกันเอง มีการคัดเลือกประธานกลุ่มฯ และคณะกรรมการกลุ่มฯ จำนวน ๗ คน โดยนางนง อุ่นมี ดำรงตำแหน่ง ประธานกลุ่มคนแรก นางสร้อยอน ชาวเฮี้ย รองประธานกลุ่ม และมีคณะกรรมการร่วม ๕ คน ซึ่งการรวมกลุ่มครั้งแรกมีการระดมทุนจากสมาชิก

โดยการลงหุ้นคนละ ๑๐๐ บาท เงินส่วนนี้ไม่ได้นำมาใช้หมุนเวียน ภายในกลุ่มแต่นำมาให้สมาชิกกู้ยืม อัตราดอกเบี้ยร้อยละ ๒ ต่อเดือน สิ้นปีปันผลคืนให้สมาชิกหุ้นละ ๖๐ บาท สำหรับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ช่วงแรกได้แก่ ผ้าชุดสองชาย ผ้าหลบ (ผ้าชุดชายเดี่ยว) ผ้าขาวม้า และ ผ้าพื้น ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ ทอผ้ามาขายให้กลุ่มฯ และติดต่อขายผลิตภัณฑ์ให้กับพ่อค้า ในปี ๒๕๓๖ กลุ่มฯ ขายผ้าดี แต่ประสบ ปัญหาด้านการบริหารงานภายในกลุ่มยังไม่มีประสิทธิภาพและขาดเงินทุน หมุนเวียนในการรับซื้อผ้า จากสมาชิกและซื้อวัตถุดิบ และมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องดังนี้

ในปี ๒๕๓๗-๒๕๓๘ คณะกรรมการบริหารยังเป็นชุดเดิม แต่ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ของ คณะกรรมการกลุ่มฯ คือ เพิ่มคณะกรรมการอีก ๒ คน สำหรับการปันผลคืนให้กับสมาชิกในปีนี้ สมาชิกได้คืนหุ้นละ ๒๐ บาท การดำเนินในปี ๒๕๓๗ กลุ่มฯ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ได้แก่ กลุ่มรักเมืองน่าน ได้สนับสนุนเงินจำนวน ๒๐,๐๐๐ บาท เป็นเงินทุนปลอดดอกเบี้ย ซึ่งกลุ่มฯ ได้นำมา เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการซื้อวัตถุดิบและซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอปัว ได้สนับสนุนวัตถุดิบ (ฝ้าย) มูลค่าประมาณ ๑๓,๐๐๐ บาท เพื่อให้กลุ่มฯ ได้นำไปแจกให้สมาชิก ดำเนินการผลิตผ้าทอ

ปี พ.ศ. ๒๕๓๘ ทางกลุ่มได้รับการสนับสนุนเงินทุนกู้ยืม จากสำนักงานเกษตร อำเภอปัว ภายใต้โครงการเพิ่มรายได้นอกจากเกษตร ได้เข้ามาสนับสนุนให้กลุ่มฯ จัดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการ โดยใช้ชื่อ ว่า “ กลุ่มทอผ้าสามัคคีศิลาแลง “ และสนับสนุนเงินทุนและวัสดุอุปกรณ์มูลค่า จำนวน ๒๐๐,๐๐๐ บาท และจากองค์การบริหารส่วน ตำบลศิลาแลงจำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท

ในช่วงนี้กลุ่มฯ ประสบปัญหา เรื่องการบริหารภายในกลุ่ม เนื่องจากประธานกลุ่มฯ เป็นผู้ บริหารงานขาย จัดการด้านบัญชีการเงิน เพียงผู้เดียว และไม่มีการปันผลคืนให้กับสมาชิก ซึ่งสมาชิก ส่วนใหญ่ต้องการตรวจสอบความโปร่งใสการดำเนินงานของประธานกลุ่มฯ จากการตรวจสอบพบว่า จำนวนเงินและบัญชีไม่ตรงกันขาดดุลประมาณ ๖๐,๐๐๐ บาท ดังนั้น ประธานกลุ่มฯ จึงรับผิดชอบ โดยการลาออกจากตำแหน่ง รับผิดชอบร่วมกับคณะกรรมการสมาชิกภายในกลุ่มเพื่อรับสภาพหนี้กับ สำนักงานเกษตรอำเภอปัวโดยตรง และกลุ่มฯ มีการคืนหุ้นให้กับสมาชิกทุกคน

ช่วงปี ๒๕๓๙ - ๒๕๔๑ การผลิตผ้าทอและการจำหน่ายผ้าทอภายในบ้านเฮีย จึงเป็น รูปแบบแยกกัน ผลิตและขายให้กับพ่อค้าจากแหล่งต่างๆ ซึ่งต่อมาประสบปัญหาที่มีการผลิตผ้าทอมาก จนพ่อค้ากดราคา ทำให้แต่ละคนขาดทุนจากการขายผ้าทอ จึงทำให้เกิดการรวมตัวจัดตั้งกลุ่มฯ อีกครั้ง ประมาณเดือนพฤศจิกายน ๒๕๔๑ เพื่อร่วมกันผลิตและขายต่อรองราคากับพ่อค้า ภายใต้ชื่อ กลุ่มทอ ผ้าบ้านเฮีย มีสมาชิกทั้งหมด ๙๔ คน มีการคัดเลือกประธานและคณะกรรมการทั้งหมด ๗ คน ได้แก่ ตำแหน่งประธาน รองประธาน เลขานุการ เภรัญญิก และคณะกรรมการ ๓ คน กลุ่มฯ ได้ระดมทุนจาก สมาชิก โดยมีการถือหุ้น ๆ ละ ๑๐๐ บาท ซึ่งมีทั้งหมด ๑๓๘ หุ้น เงินทุนส่วนนี้นำมาให้สมาชิกกู้ยืม อัตราดอกเบี้ยร้อยละ ๒ ต่อเดือน กำหนดชำระคืนภายใน ๖ เดือน ผลกำไรจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ของกลุ่มทุกสิ้นปีมีการปันคืนภายในกลุ่มฯ โดยแบ่งสัดส่วนการปันผลคืนเป็น ๔ ส่วน ได้แก่ ร้อยละ ๒๕ เป็นค่าตอบแทนคณะกรรมการ ร้อยละ ๒๕ ปันผลคืนให้กับสมาชิก ร้อยละ ๒๕ สมทบเข้ากลุ่มฯ เป็นเงินทุนหมุนเวียนและร้อยละ ๒๕ เป็นค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงานของกลุ่มฯ สำหรับผลิตภัณฑ์ ของกลุ่มฯ ในช่วงนี้ได้พัฒนารูปแบบเพิ่มมากขึ้น โดยมีการเพิ่ม ผ้าพื้นแบบผ้าน้ำไหล การแปรรูป

ผลิตภัณฑ์ เช่น ผ้ารองงาน ผ้าคลุมไหล่ ผ้าผืน ฯลฯ และเน้นการใช้สี ธรรมชาติเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ๆ เป็นที่ต้องการของตลาดเพิ่มมากขึ้นและได้ขยายตลาดของกลุ่มฯ เพิ่มขึ้นด้วย

ปี พ.ศ. ๒๕๔๒ การบริหารจัดการกลุ่มไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าใดนัก ทำให้เกิดภาวะหนี้สินของกลุ่มเกิดขึ้น และมีแนวโน้มว่าจะดำเนินการกลุ่มไม่รอด จึงมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารใหม่ และกลุ่มก็ได้รับการสนับสนุนจากโครงการกองทุน เพื่อการลงทุนทางสังคม กองทุนชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

ปี พ.ศ. ๒๕๔๗ ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเกษตร อำเภอบัว ในส่วนการแปรรูปสินค้าเกษตรจำนวน ๑๕๐,๐๐๐ บาท

ปีพ.ศ. ๒๕๕๙ ได้รับการสนับสนุนวัสดุการทอผ้า จากสำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอบัว (ศูนย์บริการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก) จำนวน ๑๘,๐๐๐ บาท

ในปัจจุบันทางกลุ่มมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และแนวโน้มว่ากลุ่มจะดำเนินกิจกรรมขนาดใหญ่และมีความหลากหลายมากขึ้นเรื่อย ๆ

กรอบแนวคิดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย

การรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย มาจากพื้นฐานความเป็นสังคมไทยลื้อ ที่มีองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการทอผ้า เพื่อใช้ในครัวเรือนมีการสั่งสมสืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่นและมีการพัฒนาตลาดเพิ่มเติม เพื่อประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในปัจจุบันมีความมุ่งเน้นการสร้างรายได้ให้ครอบครัว และชุมชนร่วมทางการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีการเกิดแนวคิดที่พัฒนาไปสู่อาชีพหลักที่มั่นคงต่อไป

วัตถุประสงค์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย

- ๑) เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้ และพัฒนาการทอผ้า และการแปรรูปเสื้อผ้า
- ๒) เพื่อให้สมาชิกกลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น สร้างรายได้ให้ครอบครัวและชุมชน
- ๓) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และความต้องการของตลาด
- ๔) เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการประกอบอาชีพ

๔.๑.๒ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก ตั้งอยู่เลขที่ ๘๙ หมู่ที่ ๑ บ้านกอก ตำบลทำน่าว อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน เกิดจากการรวมตัวของแม่บ้านเกษตรกร ในหมู่บ้านที่ต้องการใช้เวลาว่างจากการทำนา ทำไร่ ทำสวน มาทำกิจกรรมเสริมเพื่อเพิ่มรายได้และลดรายจ่าย ในครัวเรือนกิจกรรมอันเป็นสาธารณะประโยชน์ เพื่อช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกด้วยกันโดยดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้ ร่วมกันจำหน่ายประกอบกับบ้านกอก เป็นหมู่บ้านที่มีการเพาะปลูกมะไฟเงินกันมากในตำบลทำน่าวและมีการนำผลผลิตไปขายที่ตลาดแต่ราคาตกต่ำ เพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนกลุ่มแม่บ้านบ้านกอกจึงได้รวมกลุ่มจำนวน ๙ คน และระดมหุ้นกันเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจกรรมเมื่อปี ๒๕๓๘ ต่อมาได้มีเจ้าหน้าที่เคหกิจเกษตร ได้เข้ามาส่งเสริมการแปรรูปมะไฟเงินเชื่อมแห้งและเมื่อปี ๒๕๔๔ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมะไฟเงินบ้านกอก ได้ยกระดับเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของตำบลทำน่าว ทั้งเป็นแหล่งศึกษาดูงานอำเภอกู่เพียงและจังหวัดมีกลุ่มเยาวชนมาศึกษาดูงานและฝึกปฏิบัติ

เพื่อเป็นการขยายการดำเนินงานของกลุ่ม มาสู่การผลิตมากเพียงพอเชื่อมต่อและกระทอน แก้วโดยนำผลผลิตที่มีในท้องถิ่นมาเป็นวัตถุดิบผสมผสานกับองค์ความรู้ภูมิปัญญาดั้งเดิม ได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการจากหน่วยงานราชการต่าง ๆ มาให้คำแนะนำและได้รับการสนับสนุนส่งเสริมการปลูกมะไฟจีนในหมู่บ้านและตำบลการดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์จนมีคุณภาพผู้ที่ได้รับโรค และเกิดการบอกต่อปากต่อปากทำให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายทั้งภายในชุมชนระหว่างชุมชนและต่างจังหวัด สร้างอาชีพให้กับชุมชนนารายได้มาสู่ชุมชนเพิ่มโอกาสให้คนในท้องถิ่นมีการประกอบอาชีพที่มั่นคง ปัจจุบันมีสมาชิก ๓๕ คน

กลุ่มแปรรูปมะไฟจีน ได้ดำเนินงานมาเป็นปีที่ ๒๔ จัดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนแล้วและผ่านการรับรองมาตรฐานองค์การอาหารและยา (อย.) ผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ OTOP ของจังหวัดน่านเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของจังหวัดน่าน และเป็นผลิตภัณฑ์นำร่องการแปรรูปอาหารทางภาคเหนือตอนบนซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีในแห่งเดียวของประเทศไทย ได้พัฒนาสูตรผลิตภัณฑ์ทั้งขยายเครือข่ายหลายหมู่บ้าน ในตำบลท่าวัว มะไฟจีนเชื่อมแห้งยังนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ ๒ ผลิตภัณฑ์ คือ มะไฟจีนรสบ๊วย และน้ำมะไฟจีน สามารถสร้างรายได้สู่ชุมชนผู้บริโภคมมีความพึงพอใจและผลิตภัณฑ์ที่ผลิตทุกชนิด มุ่งเน้นความปลอดภัยต่อผู้บริโภค และเพื่อสุขภาพจำหน่ายในราคาไม่แพง จึงมียอดการสั่งเข้ามาอย่างสม่ำเสมอทำให้กลุ่มมีตลาดที่แน่นอน และก่อเกิดรายได้ที่ยั่งยืน

กรอบแนวคิดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก มีแนวความคิดในการจัดตั้งและการพัฒนา กลุ่มเพื่อทำกิจกรรมเสริมเพิ่มรายได้แก่ครอบครัว ชุมชน ดำเนินกิจกรรมโดยการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านวิชาการผสมผสานกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นการสร้างอาชีพให้กับชุมชนเพื่อชุมชน ที่มีการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นำไปสู่รายได้ของครอบครัวและชุมชน วิสาหกิจชุมชนและชุมชนเกิดความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้สร้างโอกาสมีรายได้สู่ชุมชน ด้วยการพัฒนามะไฟจีนที่มีจำนวนมากในท้องถิ่นเป็นผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน นับว่าเป็นการส่งเสริมภูมิปัญญาคนไทยให้พึ่งพาตนเองตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเกิดการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก

- ๑) เพื่อสร้างอาชีพเสริมเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว
- ๒) เพื่อเป็นการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
- ๓) เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ชุมชนจากภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ๔) เพื่อส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น
- ๕) เพื่อเพิ่มโอกาสและสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกและชุมชน
- ๖) เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินการผลิตและจำหน่ายมะไฟจีนที่มี

คุณภาพ

๔.๑.๓ วิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน

กลุ่มชีววิถี ตั้งอยู่เลขที่ ๑๓๐ หมู่ ๔ ตำบลน้ำเกี๋ยน อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน ได้ก่อตั้งในเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. ๒๕๕๐ จากแนวคิดของชาวบ้านจำนวนหนึ่งที่ต้องการทำน้ยาล้างจานใช้เอง เพื่อลดรายจ่ายและลดการใช้สารเคมีในครัวเรือน โดยเห็นว่าทุกอย่างที่ใช้ในชีวิตประจำวันต้องซื้อ จึง

ได้เริ่มต้นรวมกลุ่มกันทำน้ำยาเอนกประสงค์ชีวภาพ ซึ่งผลิตจากน้ำมะกรูด - มะนาว น้ำเกลือ น้ำซี้เถ้า และหัวเชื้อแชมพู เพื่อใช้ล้างจาน ชักเสื้อผ้า ทำความสะอาดห้องน้ำ ล้างรถ และอื่นๆ โดยมีเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยตำบลน้ำเกียน เป็นวิทยากรให้ความรู้ฝึกอบรม พาไปศึกษาดูงานที่สถานีอนามัยตำบลยอด อำเภอสองแคว จังหวัดน่าน และเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มผลิตน้ำยาเอนกประสงค์ไว้ใช้ในครัวเรือน ชาวบ้านที่รวมกลุ่มกันเริ่มเห็นประโยชน์ว่าได้ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายและปลอดภัยต่อการใช้ ต่อมาแกนนำและสมาชิกกลุ่มจึงได้เล็งเห็นว่า สมุนไพรในชุมชนมีมากมายและมีภูมิปัญญาแต่โบราณ ที่ยังมีผู้ปฏิบัติกันอยู่ ได้แก่ การนำสมุนไพรใบหมีมาผสมดอกอัญชันและน้ำข้าวข้าวสละผสม จึงได้เริ่มต้นทดลองนำสมุนไพรและภูมิปัญญาดังกล่าวมาทดลองทำแชมพูสมุนไพรจากใบหมีและดอกอัญชันเพื่อใช้กันเองในครัวเรือนและพัฒนาสูตรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากนั้นได้เกิดการระดมทุนจากสมาชิก เริ่มต้นมีจำนวน ๗๙ คน ได้เงินทุนจำนวน ๕๙,๙๐๐ บาท เพื่อขยายการดำเนินงานมาสู่การผลิตแชมพูสมุนไพรใบหมีดอกอัญชัน และน้ำยาเอนกประสงค์ชีวภาพ เพื่อจำหน่าย ตลอดจนขยายมาสู่การผลิตสบู่เหลวและสบู่ก้อน โดยนำพืชสมุนไพรที่มีในท้องถิ่น เช่น ใบหมี ดอกอัญชัน มะเฟือง มะขาม มะกรูด ขมิ้น มาเป็นวัตถุดิบ ได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการและควบคุมคุณภาพการผลิต จากสถานีอนามัยตำบลน้ำเกียน โดยให้ยืมใช้อาคารห้องเก็บของปรับปรุงเป็นสถานที่ผลิตที่ถูกสุขลักษณะ และได้รับการสนับสนุนส่งเสริมการปลูกและพัฒนาพันธุ์สมุนไพรจากศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรตำบลน้ำเกียน พัฒนาผลิตภัณฑ์จนมีคุณภาพ ผู้ที่ใช้แล้วเกิดการบอกต่อทำให้กลายเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย นำรายได้มาสู่ชุมชน เพิ่มโอกาสให้คนในท้องถิ่นมีงานทำ และยังเสริมสร้างให้เกษตรกรปลูกพืชสมุนไพรแบบธรรมชาติอีกด้วย วิสาหกิจชุมชนชีววิถี ได้ดำเนินงานมาตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๐ มีสมาชิก ๖๗๕ คน (๒๕๐ หลังคาเรือน) สามารถสร้างรายได้สู่ชุมชน โดยมียอดจำหน่ายในปีแรก กว่า ๖๕๐,๐๐๐ บาท สมาชิกส่วนใหญ่จะปลูกสมุนไพรไว้ที่สวน ที่หน้าบ้านหลังบ้าน เช่น มะกรูด ขมิ้น ไพล ดอกอัญชัน มะเฟือง ตะไคร้หอม ฯลฯ และนำมาจำหน่ายที่กลุ่ม เพื่อนำมาแปรรูปเป็นเครื่องสำอางสมุนไพรต่อไป โดยผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ได้ผ่านการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) และได้ตรารับรอง BIO จากสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ ว่าน้ำสมุนไพรจากในชุมชนมาใช้ประโยชน์จริงและสามารถทำรายได้สู่ชุมชน ผู้บริโภคมีความพึงพอใจ เพราะสินค้าทุกประเภทเน้นการใช้สมุนไพรในปริมาณที่มากและใช้สารเคมีให้น้อยที่สุด และจำหน่ายในราคาไม่แพง จึงมียอดการสั่งซื้อเข้ามาอย่างสม่ำเสมอ ทำให้กลุ่มมีตลาดที่แน่นอนและก่อเกิดรายได้ที่ยั่งยืน

กรอบแนวคิดของวิสาหกิจชุมชนชีววิถี

ในชีวิตประจำวันของเรา ต้องเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ประเภทซักล้างทำความสะอาด นับตั้งแต่ใช้กับร่างกายไปจนถึงซักเสื้อผ้า ทำความสะอาดบ้าน ล้างรถ ล้างจาน ฯลฯ ผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น สบู่ แชมพู น้ำยาถูพื้น ผงซักฟอก น้ำยาล้างจาน ล้างรถ ซึ่งล้วนมีสารเคมีเป็นองค์ประกอบหลักผลิตโดยบริษัทต่างๆ ที่ทุ่มเทโฆษณาและจำหน่ายในราคาสูง สิ่งหนึ่งที่เป็นความจริงก็คือผลิตภัณฑ์ประเภทซักล้าง เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ ถ้าหากเราสามารถผลิตเองได้โดยใช้ออร์แกนิก ความรู้ที่มีอยู่แต่ดั้งเดิม ผสมผสานกับองค์ความรู้สมัยใหม่ นำวัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น มาใช้ประโยชน์และใช้สารเคมีให้น้อยที่สุด ผลิตภัณฑ์ที่ได้นอกจากจะปลอดภัยต่อผู้ใช้ แล้วยังช่วยรักษา สิ่งแวดล้อม รวมทั้งช่วยลดรายจ่ายในครัวเรือน และสร้างรายได้สู่ชุมชนด้วยการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ OTOP นับว่าเป็นการ

ส่งเสริมภูมิปัญญาของไทย ให้พึ่งพาตนเองตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการส่งเสริมสุขภาพเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

๔.๑.๔ วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีษะเกษ

วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีษะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน จัดตั้งเมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๙ ที่ตั้งจดทะเบียนเลขที่ ๙ หมู่ ๑๑ ตำบลศรีษะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน สถานที่ปฏิบัติการ ณ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนวัดหนองป่าคำบ้านหนอง หมู่ ๑๐ ตำบลศรีษะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน จำนวนสมาชิกกลุ่มทั้งหมด ๓๘ คน วัตถุประสงค์ของการร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

๑) เพื่อการรวมตัวและสานพลังยกระดับเกษตรกรรมระดับกลุ่มตำบลในการพัฒนาอาชีพทางการเกษตรอย่างเป็นระบบโดยเน้นเกษตรอินทรีย์เป็นหลัก

๒) เพื่อการสร้างพื้นที่อาหารปลอดภัยและการสร้างความมั่นคงทางด้านอาหาร การอนุรักษ์รักษาพันธุ์กรรมพืชพื้นถิ่น

๓) เพื่อการสร้างรายได้และอาชีพทางเลือกให้กับเกษตรกรที่ปรับเปลี่ยนวิถีการทำเกษตรเคมีเป็นเกษตรอินทรีย์

๔) เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมชุมชน

เป้าหมายวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีษะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน

๑) พัฒนาเศรษฐกิจระดับชุมชน

๒) จัดการทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและการใช้ประโยชน์ที่ยั่งยืน

๓) สร้างอาหารปลอดภัยและความมั่นคงทางด้านอาหาร

กลยุทธ์

พัฒนาคน ให้มีความรู้ ให้มีคุณธรรม คือสร้างความเข้มแข็งกลุ่มด้วยการพัฒนาระดับเกษตรกรรมฐานทุนที่มีและความรู้ใหม่

ความรู้ คือ การจัดทำข้อมูลการเกษตรและข้อมูลแปลงผลิต หมั่นพบปะศึกษาอบรม รับความรู้ก่อนลงมือทำ ลงมือปฏิบัติการเรียนรู้จักบันทึกและวิจัยเพื่อการแก้ไขและพัฒนา

คุณธรรม คือความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อผู้บริโภค ยินดีให้ผู้ตรวจแปลงตรวจแปลงและมีสัญญาณใจในการปรับเปลี่ยน ไม่ใช่ปุ๋ยเคมี ไม่ใช่ยาฆ่าหญ้า ยาฆ่าแมลงและสารอินทรีย์ที่ไม่อนุญาตส่งผลผลิตตรวจสอบสารตกค้างจากสถาบันวิชาการเพื่อยืนยันความปลอดภัยก่อนถึงมือผู้บริโภค

พัฒนางาน คือ ส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาคุณภาพผลผลิต กระบวนการการผลิต และการรับรองมาตรฐานแบบมีส่วนร่วมของ SDGsPGS การสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายและวิชาการ

๔.๑.๕ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง บ้านสันเจริญ ตั้งอยู่เลขที่ ๑๒ หมู่ ๖ บ้านสันเจริญ ตำบลผาทอง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน รวมกลุ่มครั้งแรกเมื่อ ๑ มกราคม ๒๕๔๘

บ้านสันเจริญ ตำบลผาทอง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน เป็นหมู่บ้านชาวไทยภูเขาเผ่าเย้า (เมี่ยน) แต่เดิมอพยพมาจากทางตอนใต้ของประเทศจีน โดยมีนายเวินเฟื่อย แซ่ลี (เวินเฟื่อย เซียนกว่าน) เป็นแกนนำในการอพยพ เมื่อประมาณ ๑๔๕ ปีที่แล้ว ผ่านประเทศลาว และเข้าประเทศไทยตรงบริเวณดอยภูแว อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน (ในปัจจุบัน) ตั้งบ้านเรือนอยู่ที่ตรงนั้นประมาณ ๓ ปี จากนั้นได้อพยพเข้าอำเภอบัว และผ่านอำเภอท่าวังผา ขึ้นดอยวาว จึงตั้งบ้านเรือนอยู่ที่ขุนสระ (ไม่มีหลักฐานบ่งชี้แน่ชัดว่าปี พ.ศ.ใด) ต่อได้อพยพมาอยู่ที่สวนยางหลวง ตำบลผาซางน้อย อำเภอปง จังหวัดเชียงราย (อำเภอปง จังหวัดพะเยาในปัจจุบัน) ตั้งบ้านเรือนอยู่กระจัดกระจายตามสันดอน บางส่วนได้อพยพกระจัดกระจายไปอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ ในภาคเหนือ และบางส่วนย้ายมาอยู่บ้านขุนน้ำลับ จังหวัดน่าน

เดิมที่เกษตรกรบ้านสันเจริญ มีอาชีพหลัก คือ การปลูกฝิ่นและทำไร่เลื่อนลอย อยู่บนดอยสวนยางหลวง เมื่อราว ๑๔๕ ปีที่แล้ว ต่อมาทางราชการมีนโยบายปราบปรามยาเสพติด และได้ประกาศห้ามมีการปลูกฝิ่นชาวบ้านจึงพร้อมใจกันเลิกปลูกฝิ่นและหันไปเลือกปลูกพืชอย่างอื่นแทน ฝิ่นเพื่อความอยู่รอดในครอบครัว ในการดำรงชีวิต อาทิเช่น ปลูกพริก ปลูกข้าวโพด ปลูกฝ้าย เลี้ยงสัตว์ และหาของป่า เพื่อสร้างรายได้ให้กับครอบครัว ซึ่งรายได้ก็ยังไม่เพียงพอ ในการดำรงชีวิต แต่ก็ยังไม่มีอาชีพอื่นที่มีกว่าอาชีพที่ทำอยู่

จนกระทั่งราวปีพุทธศักราช ๒๕๓๐ มีหญิงสาวที่เดินทางไปแต่งงานกับชายหนุ่มในอำเภอสันติสุข เมื่อหลายปีก่อน ได้เดินทางกลับมาเยี่ยมบ้านเกิด มีโอกาสได้พูดคุยและเล่าถึงสภาพความเป็นอยู่และอาชีพของตนเอง ให้ญาติพี่น้องบ้านสันเจริญฟังว่า หมู่บ้านที่เธอไปอยู่นั้น เกษตรกร (ชาวเมี่ยน) ยึดอาชีพการปลูกกาแฟ ซึ่งเป็นกาแฟพันธุ์อาราบิก้าเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากราคากาแฟในขณะนั้นมีราคาดี ซึ่งครอบครัวของเธอและครอบครัวอื่น ๆ ก็มีรายได้จากการขายกาแฟเป็นหลัก นายเจริญศักดิ์ เลิศวรยุทธ์ ซึ่งเป็นผู้นำชุมชนในขณะนั้น เมื่อได้รับฟังจากคำบอกเล่าของหญิงสาวผู้นั้น เขาก็เริ่มมีแนวคิดและสนใจในการปลูกกาแฟ จึงได้รวบรวมแกนนำส่วนหนึ่งมรสมาชิกทั้งหมดจำนวน ๒๒ คน ได้ไปขอกาแฟมาปลูกที่ดอยสวนยางหลวง ในอดีตพื้นที่ดังกล่าวเคยเป็นสวนฝิ่น ที่ได้ชื่อว่า “สวนยางหลวง” เป็นพื้นที่ปลูกฝิ่นของชาวเขาที่มีเนื้อที่หลายพันไร่ ในขณะนั้น มีสภาพอากาศที่หนาวเย็น เหมาะในการปลูกกาแฟและพืชเมืองหนาวอื่น ๆ อีกด้วย

ปี ๒๕๓๒ เกษตรกรบ้านสันเจริญจึงได้ทดลองปลูกกาแฟ เป็นครั้งแรก มีสมาชิกที่สนใจเพียง ๒๒ ราย สมาชิกส่วนใหญ่ก็ปลูกกันเองตามที่ได้รู้เท่านั้น โดยต่อมาศูนย์พัฒนาและส่งเสริมชาวเขา จังหวัดน่าน เป็นหน่วยงานของภาครัฐหน่วยงานแรก และเป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทเข้ามาส่งเสริมชาวเขาบนพื้นที่สูง เห็นชาวบ้านมีความสนใจจะปลูกกาแฟ จึงเข้ามาส่งเสริมปลูกกาแฟให้กับชาวบ้าน โดยการพานำเกษตรกรที่มีความสนใจการปลูกกาแฟเดินทางไปศึกษาดูงานจังหวัดเชียงใหม่ และนอกจากนั้นศูนย์พัฒนาและส่งเสริมชาวเขาได้เมล็ดพันธุ์กาแฟอาราบิก้า ที่ดีและมีคุณภาพมาแจกจ่ายให้กับเกษตรกรสมาชิกที่ปลูกกาแฟบ้านสันเจริญ เพื่อให้สมาชิกได้พัฒนาพันธุ์ให้มีคุณภาพที่ดีอย่างต่อเนื่อง หลังจากที่ได้ทดลองปลูกกาแฟได้ ๓ ปี กาแฟเริ่มได้ผลผลิต ทางกลุ่มสมาชิกเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟได้ประสานงานกับศูนย์พัฒนาและส่งเสริมชาวเขาจังหวัดน่าน ให้จัดซื้อเครื่องกะเทาะเปลือกมาให้ จำนวน ๑ เครื่อง แต่ก็ยังไม่เพียงพอกับความต้องการของสมาชิกที่ปลูกกาแฟ จึงได้รวบรวมเงินกันเองซื้อเครื่องกะเทาะเปลือกกาแฟอีก ๑ เครื่อง (ใช้มือหมุน)

ในปี ๒๕๓๕ – ๒๕๓๗ สมาชิกขายกาแฟในรูปของกาแฟกะลาและกาแฟสาร โดยเจ้าหน้าที่ศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขา ได้ช่วยนำผลผลิตกาแฟของเกษตรกรไปขายที่จังหวัดเชียงใหม่ ราคาเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อผลผลิตกาแฟเชอร์รี่เริ่มมากขึ้นเป็นลำดับ แต่ในทางตรงข้ามวิธีการแปรรูปกาแฟในขณะนั้นยังไม่แพร่หลาย เกษตรกรยังมีความรู้ด้านกาแฟจำกัด เกษตรกรผู้ปลูกกาแฟบ้านสันเจริญจึงไม่มีการแปรรูปกาแฟอย่างที่เห็นในปัจจุบันนี้ จึงเลือกที่จะขายกาแฟเชอร์รี่เพราะมีพ่อค้ารายย่อยมารับซื้อถึงในหมู่บ้าน ผู้ปลูกเองก็เลือกที่จะขายกาแฟในลักษณะนี้มากกว่า เพราะไม่ต้องเสียเวลาในการแปรรูปเหมือนวิธีแรก และสมาชิกผู้ปลูกกาแฟก็ไม่มีการรวมตัวกันในการขายผลผลิตกาแฟ ตรงจุดนี้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ราคาต่ำกว่าความเป็นจริง

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๖ และปี พ.ศ. ๒๕๔๗ สมาชิกผู้ปลูกกาแฟบ้านสันเจริญ เดือดร้อนเป็นอย่างมาก เนื่องจากขายกาแฟผลสดได้ราคาถูก ไม่เกิน ๖ – ๘ บาท ทำให้ผู้ปลูกกาแฟบ้านสันเจริญบางส่วนจึงได้พยายามรวมตัวกันอีกครั้ง โดยนายเจริญศักดิ์ เลิศวรยุทธ์ ได้ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อเข้ามาช่วยเหลือสมาชิกได้ขายกาแฟในราคาที่ดีขึ้น เช่น ศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดน่าน แต่มีความจำกัดในเรื่องงบประมาณในการสนับสนุน จึงขอรับการสนับสนุนจากมูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย สาขาท่าวังผา (โครงการ A.D.P. น้ำพุ เข้ามาสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือในการแปรรูปกาแฟ มีการรวมกลุ่มระดมทุนระดมทุนและจดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง ซึ่งได้รับสนับสนุนกระบวนการบริหารงานกลุ่มสำนักงานเกษตรกรอำเภอท่าวังผา

ปัจจุบันเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟมีทั้งหมด ๑๔๑ ราย (ครอบครัว) มีพื้นที่ปลูกกาแฟประมาณ ๔,๐๐๐ ไร่ และมีเนื้อที่ในการปลูกกาแฟ มากที่สุดในจังหวัดน่าน จังหวัดน่านจึงอาจกล่าวได้ว่า เป็นแหล่งปลูกกาแฟพันธุ์ อราบิก้า ที่สำคัญอีกแห่งของภาคเหนือ

วัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง

๑) เพื่อให้สมาชิกขายกาแฟได้ราคาสูงขึ้นและเป็นธรรมโดยไม่ต้องผ่านพ่อค้ารายย่อยและพ่อค้าคนกลาง สามารถขายผลิตโดยตรง และ กลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวงเป็นตลาดรับซื้อกาแฟเชอร์รี่จากสมาชิกมาแปรรูปในรูปแบบต่าง ๆ

๒) เพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้สามารถพึ่งตนเองได้ และเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม

๓) เพื่อให้สมาชิกปรับปรุงคุณภาพกาแฟอย่างสม่ำเสมอ เช่น ใส่ปุ๋ยให้เพียงพอ ตัดแต่งกิ่งถูกต้องตามหลักวิชาการ เน้นการใส่ปุ๋ยชีวภาพเป็นหลักเพื่อพัฒนาดิน ลดการใช้สารเคมีต่าง ๆ เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของผู้บริโภค

๔) เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพให้สมาชิกมีรายได้และความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

๕) เพื่อให้สมาชิกรู้จักการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น รู้จักการบริหารงานในรูปแบบกลุ่ม มีความสามัคคี มีความเสียสละ มีความอดทน และมีเป้าหมายอันหนึ่งอันเดียวกัน

๖) เป็นศูนย์เรียนรู้ และถ่ายทอดวิชาความรู้ด้านการแปรรูปกาแฟแก่สมาชิกและผู้สนใจ

๗) เพื่อเป็นวิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็งและมั่นคง ตลอดจนถึงประชาสัมพันธ์กาแฟอาราบิก้าบ้านสันเจริญ

๘) สมาชิกของกลุ่มแปรรูปกาแฟสวนยาหลวงทุกคนต้องพัฒนากาแฟตามมาตรฐาน (GAP)

๔.๑.๖ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามโครงการพระราชดำริ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามโครงการพระราชดำริ ตั้งอยู่เลขที่ ๑๔๘ หมู่ที่ ๑๒ ตำบลขุนน่าน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน ๕๕๒๒๐ “ภูพยัคฆ์” เป็นแหล่งผลิตหม่อนรสเลิศ ผลใหญ่ ซึ่งเป็นหม่อนผลสด หรือ มัลเบอร์รี่ (Fruiting Mulberry *Morus spp.* Moraceae) เป็นคนละชนิดกับหม่อนที่นำไปเลี้ยงไหม มีคุณค่าทางโภชนาการสูง พบสารต้านอนุมูลอิสระกลุ่มโพลีฟีนอล (Polyphenols) แอนโทไซยานิดิน (Anthocyanidin) และกรดโฟลิก (Folic acid) โรงงานแปรรูปหม่อนผลสดเป็นน้ำหม่อนเข้มข้น และน้ำหม่อนพร้อมดื่ม จะรับซื้อผลมัลเบอร์รี่สดจากชาวบ้านทั้งหมด ส่วนหนึ่งบรรจุเป็นผลแช่แข็งส่งไปทำไวน์ที่จังหวัดลำพูน และส่งไปทำส่วนผสมในน้ำผลไม้ของดอยคำ อีกส่วนนำมาผลิตภายในโครงการเป็นผลอบแห้ง น้ำมัลเบอร์รี่ และน้ำสกัดมัลเบอร์รี่เข้มข้น ภายใต้แบรนด์ “ภูพยัคฆ์”

วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยเหลือตัวเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันดังต่อไปนี้

- (๑) ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมแปลงใหญ่หม่อนผลสดภูพยัคฆ์
- (๒) พัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของสมาชิกในการผลิต การรวบรวมการแปรรูปผลผลิตหม่อนผลสด และผลิตผลทางการเกษตรเพิ่มลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มรายได้ของสมาชิก
- (๓) ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิกเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และพึ่งตนเองได้
- (๔) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
- (๕) ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน
- (๖) ร่วมมือกับกลุ่ม องค์กรชุมชนภาคเอกชน และหน่วยงานของรัฐเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ
- (๗) ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร หัตถกรรม อุตสาหกรรมในครัวเรือนหรือ การประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามพระราชดำริ ให้วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ

หม่อนผลสดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีจุดเด่นดังนี้

- ๑) รสชาติของหม่อนผลสดมีความอร่อยรสหวาน ลูกโตและเป็นแหล่งผลิตแปลงใหญ่สามารถรองรับผลผลิตได้มากกว่า ๒๐๐ ตันต่อปี
- ๒) มีระบบการแช่แข็งของหม่อนผลสดสามารถแช่แข็งในอุณหภูมิ -๑๘ องศา สามารถรักษาคุณภาพของหม่อนผลสดให้คงคุณภาพที่ดีเยี่ยม
- ๓) มีระบบขนส่งโดยใช้รถห้องเย็นในขนส่งให้ถึงมือลูกค้า ทำให้สามารถรักษาคุณภาพของวัตถุดิบให้คงสภาพ

๔.๒ ผลการศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) “จากการศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” มีจุดมุ่งหมายในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่ ๑) ผลิตภัณฑ์และรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น ๒) โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร ๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต ๔) ด้านการเงิน/บัญชี ๕) ด้านการตลาด ๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๔.๒.๑ กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการเก็บข้อมูล “วิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน” จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงคณะกรรมการ ๔ คน ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------|----------------|
| ๑. นางแพว คำภานุช | ประธานกลุ่ม |
| ๒. นางศรีอ่อน ชาวเฮี้ย | รองประธานกลุ่ม |
| ๓. นางสาว ทิฆามวงศ์ | เลขานุการ |
| ๔. นางศิริรัตน์ ขอดแก้ว | ฝ่ายการตลาด |

แล้วนำมาวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยดังต่อไปนี้

๑) ผลิตภัณฑ์และรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น

นางแพว คำภานุช ให้สัมภาษณ์ว่า

“ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย เป็นผ้าฝ้ายทอมือที่มีทั้งผ้าฝ้ายทอเป็นผืน เพื่อใช้สำหรับตัดเย็บเสื้อผ้า และผ้าฝ้ายทอมือ เพื่อประโยชน์ใช้สอยรูปแบบแตกต่างกันออกไป เช่น ผ้าผืน ผ้าปูโต๊ะ ผ้ารองจานตุ้งผ้าเช็ดหน้า เป็นต้น ซึ่งการทอผ้าของกลุ่มฯ มีทั้งลวดลายแบบดั้งเดิมและลวดลายประยุกต์ เช่น ลายช้าง ลายบัวลอยลายดอกและลายน้ำไหล โดยส่วนใหญ่ร้อยละ ๓๐ ของผลิตภัณฑ์ทั้งหมดเน้นใช้สีย้อมจากธรรมชาติและร้อยละ ๗๐ เป็นสีเคมีที่เน้นโทนสีธรรมชาติ”^๑

ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

๑. ผ้าทอและผลิตภัณฑ์ผ้าทอ ได้แก่ ชินก่าน ชินมาน ชินป่อง ผ้าปูโต๊ะ ผ้าตุ้ง ผ้าขาวม้า ผ้าคลุมไหล่ ผ้าผืน

^๑ สัมภาษณ์ นางแพว คำภานุช, ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน, ๑ เมษายน ๒๕๖๑.

๒. การผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นการผลิตสินค้าของกลุ่มที่มีการประยุกต์มาจากผ้าทอ เช่น เครื่องแต่งกายที่ใช้ผ้าฝ้ายทอมือลายน้ำไหล (ลวดลายคล้ายสายน้ำตามแบบชาวไทลื้อ) ผ้าทอลายขีด (ผ้าที่ทอเก็บแบบขีดหรือเก็บดอก) เป็นต้น

๓. การพัฒนาผ้าทอจากเส้นใยธรรมชาติ เช่น เส้นใยข้าว เส้นใยกล้วย

๔. ผลิตภัณฑ์ของใช้จากผ้าทอ ได้แก่ กระเป๋า ผ้าแต่งคอมพิวเตอร์ หมอน ถุงย่าม



แผนภาพที่ ๔.๑ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย

๒) โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร

นางศรีอ่อน ชาวเฮี้ย ให้สัมภาษณ์ว่า

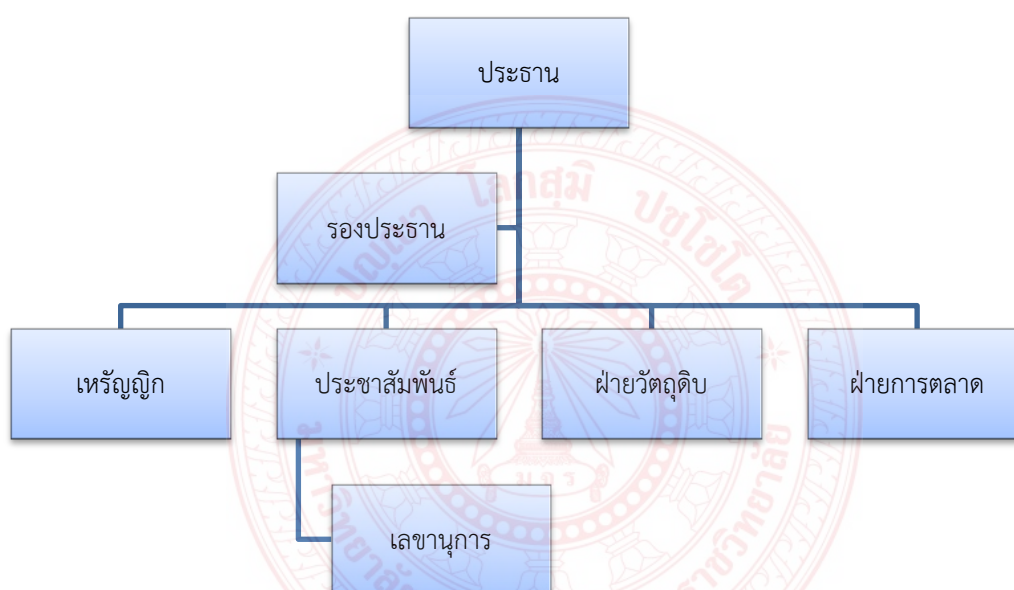
“กลุ่มของเราเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ด้วยความสมัครใจของสมาชิก สมาชิกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกัน การบริหารจัดการภายในกลุ่ม มีการแบ่งหน้าที่กัน ทำและการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับคณะทำงานอย่างเหมาะสม และเรามีที่ปรึกษาของกลุ่ม ซึ่งมีทั้งผู้อาวุโส และคณาจารย์ที่มีความสามารถที่สามารถให้คำปรึกษา ทั้งด้านการบริหาร การจัดการ การเงิน และด้านอื่น ๆ”^๒

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมเป็นคณะกรรมการ กลุ่มโดยกำหนดวาระการดำเนินการของคณะกรรมการ ๔ ปี กลุ่มมีการรับสมัครสมาชิกเพิ่มทุกปี ในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี กลุ่มเป็นพื้นฐานทางเศรษฐกิจของชุมชนชุมชน จึงมีส่วนร่วมในการสมัครเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำชุมชนให้ความสำคัญ จนทำให้ปัจจุบันกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้า

^๒ สัมภาษณ์ นางศรีอ่อน ชาวเฮี้ย, รองประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน, ๑ เมษายน ๒๕๖๑.

บ้านเฮี้ย มีสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากจากเดิมมีสมาชิกจำนวน ๒๕ คนในปี ๒๕๓๖ เป็น ๙๕ คน ในปี ๒๕๖๑ ในปัจจุบันมีคณะกรรมการกลุ่มประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------|----------------|
| ๑) นางแพว คำภานุช | ประธานกลุ่ม |
| ๒) นางศรีอ่อน ชาวเฮี้ย | รองประธานกลุ่ม |
| ๓) นางวรารักษ์ ทีฆาวงศ์ | เหรัญญิก |
| ๔) นางสาว ทีฆาวงศ์ | เลขานุการ |
| ๕) นางจอมผาง เมฆแสน | ประชาสัมพันธ์ |
| ๖) นางสมพร โวทาน | ฝ่ายวัตถุดิบ |
| ๗) นางศิริรัตน์ ขอดแก้ว | ฝ่ายการตลาด |



คณะกรรมการ ต้องมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกการประชุมใหญ่สามัญประจำปีโดยรวมกันคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้าน เข้ามาบริหารงานภายในกลุ่มและร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ มีวาระ ๔ ปี

สมาชิกกลุ่ม ดำเนินงานในรูปแบบความมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน การตัดสินใจเกิดจากสมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมและรับรู้ การกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ของกลุ่ม ทางกลุ่มจะถือโอกาสในการประชุมกลุ่มแต่ละครั้งให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและแผนการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความร่วมมือในทุกขั้นตอนการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการย้อม การทอ การย้อม การสับทอ การทอ การแปรรูปเสื้อผ้าสำเร็จรูปซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ในบางช่วงของการจำหน่ายในเทศกาลต่างๆ ที่มีความต้องการสินค้าเพิ่มขึ้นทางกลุ่ม จะขอความร่วมมือจากสมาชิกในการเร่งการผลิตให้ทันต่อความต้องการของตลาด

คณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

๑) **ประธาน** มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับดูแลการบริหารงานกลุ่มทั้งหมด รวมทั้งดำเนินการเน้นการตลาดของกลุ่ม รวมถึงการจัดจำหน่าย จัดบันทึกบัญชีการขายผ้า การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และประสานงานกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกเพื่อพัฒนากลุ่ม ฯ

๒) รองประธาน ทำหน้าที่ แทนประธานในขณะที่ประธานไม่อยู่ ควบคุมดูแลด้านการจ่ายวัตถุดิบ (ฝ่าย) การเบิกเงินจากการจำหน่ายผ้าจากประธานส่งมอบให้แก่เหรียญ

๓) เลขานุการ ทำหน้าที่ จัดบันทึกการประชุม จัดบันทึกบัญชีเงินกู้ เก็บรวบรวมผ้าจากสมาชิกส่งให้กับกลุ่ม ฯ และดำเนินการตรวจสอบสินค้า

๔) เหรียญ ทำหน้าที่ รับเงิน เก็บเงิน จ่ายเงิน และทำบัญชี

๕) ฝ่ายวัตถุดิบ ทำหน้าที่ จ่ายวัตถุดิบให้สมาชิก เก็บรวบรวมผลิตภัณฑ์จากสมาชิก และจัดบันทึกบัญชีการจ่ายวัตถุดิบให้กับสมาชิก

๖) ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ผลิต

๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต

การผลิตผ้าของกลุ่ม ฯ จะเป็นการกระจายผลิตภัณฑ์ให้สมาชิกของกลุ่ม ฯ นำไปผลิต ดังนั้นสถานที่ผลิตของกลุ่ม ฯ จึงกระจายไปยังบ้านของสมาชิกแต่ละคน สำหรับกระบวนการย้อมสีธรรมชาติของกลุ่ม ฯ ใช้บริเวณบ้านของนางแพรว คำภานุช ประธานกลุ่ม ฯ เป็นสถานที่ย้อมสีประจำทุกเดือน รวมทั้งเป็นสถานที่เก็บผลิตภัณฑ์จัดจำหน่าย และเก็บอุปกรณ์ในการย้อม ส่วนสถานที่ประกอบการของกลุ่ม ฯ ยังไม่มีสถานที่ประกอบการถาวร นางสาว ทิฆามวงศ์ ให้สัมภาษณ์ว่า

“การควบคุมดูแลการผลิตจากคณะกรรมการของกลุ่ม ฯ โดย ประธานกลุ่ม เป็นผู้ตัดสินใจในการรับคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์และกำหนดปริมาณการจัดซื้อวัตถุดิบฝ่าย หลังจากกรรมการจัดซื้อ เป็นผู้จัดซื้อวัตถุดิบจากแหล่งวัตถุดิบต่าง ๆ เช่น บ้านดอนไชย ร้านฝ้ายทอง และ จินเฮงฮวด จ.เชียงใหม่ เป็นต้น และเก็บวัตถุดิบฝ่ายไว้ที่บ้านกรรมการผู้ควบคุมการจ่ายวัตถุดิบให้กับสมาชิกภายในกลุ่ม ฯ ซึ่งการกระจายคำสั่งซื้อการผลิตให้กับสมาชิก จะพิจารณาจากความความชำนาญและกำลังการผลิตเป็นหลัก หลังจากสมาชิกทอผ้าเสร็จ กรรมการกลุ่ม เป็นผู้รวบรวมผ้าทอจากสมาชิกส่งให้กับกลุ่ม ฯ เก็บไว้ ณ สถานที่จำหน่ายของกลุ่ม ฯ คือ บ้านประธานกลุ่ม ฯ ซึ่งประธานกลุ่ม ฯ เป็นผู้จัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์และนำผลิตภัณฑ์ไปแปรรูปบางส่วน เช่น เสื้อผ้าสำเร็จรูป ผ้าผืน จำหน่ายให้กับพ่อค้าจากแหล่งต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งรายได้ของสมาชิกจะคิดจากค่าทอแต่ละผืน หักด้วยต้นทุนฝ่ายที่เบิกไป”^๓

การผลิตผ้าทอของกลุ่ม ฯ มีกระบวนการผลิตที่ผสมผสานทั้งรูปแบบดั้งเดิมและรูปแบบใหม่ ฯ โดยมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทั้งด้านการจัดการด้านการผลิต ด้านกรรมวิธีการผลิต ด้านเครื่องมืออุปกรณ์การผลิต และการพัฒนาตลาดของผ้า เช่น การพัฒนาตลาดผ้า จากลายดั้งเดิมที่เป็นลายไหล มาเป็นลายน้ำไหล ซึ่งสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นและเพื่อช่วยเพิ่มปริมาณการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และลดระยะเวลาในการผลิตผ้า แบ่งเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่ การผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และการผลิตเพื่อวางจำหน่ายเป็นสินค้าสำหรับการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์

^๓ สัมภาษณ์ นางสาว ทิฆามวงศ์, เลขานุการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน, ๑ เมษายน ๒๕๖๑.

“โดยส่วนมากผู้เก็บรวบรวมผ้าจากสมาชิก คือ นางสมพร ไวทอง และนางจุรีย์พร วัลลังกา เป็นผู้ตรวจสอบ รวมทั้งนางแพว คำภานุช ประธานกลุ่ม ซึ่งการตรวจสอบคุณภาพการผลิต”^๔

มีรายละเอียดดังนี้

- ๑) ตรวจสอบลักษณะเนื้อผ้า ซึ่งจะพิจารณาจากความแน่นของเนื้อผ้าที่ทอ
- ๒) ตรวจสอบความถูกต้องตามที่กำหนดของแต่ละผลิตภัณฑ์
- ๓) ตรวจสอบดูความเรียบร้อยในการทอ โดยเน้นให้สมาชิกทอผ้าอย่างมีคุณภาพ เนื่องจากในปัจจุบันมีการแข่งขันการทอผ้าภายในพื้นที่เพิ่มขึ้น และถ้าความยาวของผ้าทอไม่ถูกต้องตามกำหนดจะถูกหักค่าทอออกนี้ละ ๒ บาท

กระบวนการทำงานของกลุ่มเกี่ยวกับการผลิตผ้าทอมือจำหน่าย มีขั้นตอนดังนี้

- ๑) ฝ่ายวัตถุดิบดำเนินการจัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อทำการผลิตของกลุ่ม มาเก็บรวบรวมไว้ที่กลุ่ม
- ๒) สมาชิกทอผ้าจะมาเบิกวัตถุดิบจากฝ่ายวัตถุดิบกำหนดวันที่ ๑ และ ๑๕ ของทุกเดือน โดยนำไปดำเนินการย้อมสี ซักแล้วตากให้แห้ง กรอด้วย ไม้ ขี้เหล็ก สับหูก ทอหัวผ้า เก็บลายทอจนกระทั่งทอผ้าสำเร็จเป็นผืน
- ๓) สมาชิกดำเนินการทอผ้าตามความต้องการของลูกค้า เช่น ผ้าขาวม้า ผ้าซิ่นก่าน ผ้าม่าน ผ้าพื้น ผ้าสบู่ ผ้าปูโต๊ะ ผ้าคลุมเตียง ตุ๊ก โคมไฟ เสื้อผ้าสำเร็จรูป
- ๔) สมาชิกดำเนินการเรียบร้อยแล้วนำมาส่งฝ่ายจัด เก็บสินค้าเพื่อรวบรวมส่งให้ฝ่ายตลาดดำเนินการจัดจำหน่ายต่อไป
- ๕) สมาชิกทอผ้าและส่งให้กลุ่มแล้ว จะได้รับเงินค่าตอบแทนแรงงานจากเหรียญกษาปณ์ โดยทางกลุ่มคิดค่าแรงเป็นรายชิ้น

ในด้านแรงงานและการจ้างงานในการผลิต นางสาว ทิฆามวงศ์^๕ ให้สัมภาษณ์ว่า “ใช้แรงงานของสมาชิกภายในกลุ่มทั้งหมดประมาณ ๖๐- ๗๐ คน ส่วนใหญ่ สมาชิกของกลุ่ม ใช้เวลาว่างจากการทำนาทอผ้าที่กลุ่ม โดยเฉลี่ยทอผ้าประมาณ ๖ ชั่วโมงต่อวัน เริ่ม เวลาประมาณ ๐๙.๐๐ น. – ๑๗.๐๐ น.

ในการทอผ้าของสมาชิกกลุ่ม มีการใช้เวลาแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความชำนาญในการทอผ้าของแต่ละคนและขนาดของผ้าที่ทอ แต่ถ้าเป็นช่วงฤดูการทำนา กำลังการผลิตของสมาชิกลดลง สมาชิกกลุ่ม ๖ ใช้เวลาช่วงเย็นหลังจากว่างกิจกรรมจากการทำนาทอผ้า ซึ่งช่วงทำนาและฤดูฝนสมาชิกส่วนใหญ่จะทอผ้าอยู่ที่บ้าน ส่วนการจ้างงานในการทอผ้า จากการสัมภาษณ์ พบว่า “เป็นการรับซื้อผ้าทอจากสมาชิกและหักค่าฝ่ายเงินส่วนที่เหลือเป็นค่าทอของสมาชิก ซึ่งต้นทุนในการผลิตของผ้า ๑ ผืน ที่สมาชิกคิดคำนวณ ประกอบด้วย ค่าวัตถุดิบ ค่าจ้างในการไว้นด้ายยืน และค่าจ้างสักเขาเส้น

^๔ สัมภาษณ์ นางแพว คำภานุช, ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน, ๑ เมษายน ๒๕๖๑.

^๕ สัมภาษณ์ นางสาว ทิฆามวงศ์ เลขานุการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน, ๑ เมษายน ๒๕๖๑.

และเขายาว เป็นต้น รวมกันหักออกจากต้นทุนการผลิต เหลือเป็นค่าแรงของตนเองในการทอผ้า คิดค่าแรงต่อผืน ประมาณร้อยละ ๖๐ ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด”

นอกจากนั้น ยังมีกระบวนการย้อมสีธรรมชาติ ซึ่งกลุ่มฯ จะมีการหมุนเวียนให้สมาชิกภายในกลุ่ม มาย้อมสีธรรมชาติเดือนละ ๑ ครั้ง โดยการย้อมสีธรรมชาติของกลุ่มต่อครั้งใช้เวลาในการย้อมประมาณ ๑ วัน หรือประมาณ ๑๒ ชั่วโมง เวลาเริ่มทำงานประมาณ ๘.๐๐ - ๑๗.๐๐ น. ซึ่งสมาชิกที่มาย้อมสีธรรมชาติ แต่ละครั้งประมาณ ๔ คน สามารถย้อมฝ้ายได้ประมาณ ๗ ลูก

๔) การเงิน/บัญชี

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมชุมชนบ้านเฮี้ย ซึ่งเป็นชุมชนไทลื้อ ที่มีการแต่งกายจากผ้าทอที่เป็นลักษณะเฉพาะของชนเผ่า ได้สั่งสมและถ่ายทอดมาจนถึงปัจจุบัน จึงเกิดการรวมกลุ่มกันผลิตและจำหน่ายเป็นสินค้า ของกลุ่มโดยสมาชิกเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในตำบลศิลาแลงหรือเป็นข้าราชการลูกจ้างที่ทำงานในพื้นที่ตำบลศิลาแลง ซึ่งสามารถสรุปเกี่ยวกับการเงินของกลุ่มได้ดังนี้

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย มีเงินลงทุนในการดำเนินกิจกรรมจากการถือหุ้นของสมาชิกทุกคนและจากเงินทุนที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

แหล่งเงินในการดำเนินงานของกลุ่ม

- ปีพ.ศ. ๒๕๓๖ จำนวนสมาชิก ๒๕ คนๆ ละ ๑ หุ้น หุ้นละ ๑๐๐ บาท รวมจำนวน ๒๕ หุ้น เป็นทุน ๒,๕๐๐ บาท
- ปีพ.ศ. ๒๕๓๘ ได้รับการสนับสนุนวัสดุการทอผ้า จากสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอปัว จำนวน ๑๓,๐๐๐ บาท
- ปีพ.ศ. ๒๕๓๘ ได้รับการสนับสนุนขององค์การบริหารส่วนตำบลศิลาแลงจำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท
- ปีพ.ศ. ๒๕๔๗ ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรอำเภอปัวจำนวน ๑๕๐,๐๐๐ บาท
- ปีพ.ศ. ๒๕๕๙ ได้รับการสนับสนุนวัสดุการทอผ้า จากสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอปัว ศูนย์บริการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากจำนวน ๑๘,๐๐๐ บาท

ทุนการดำเนินงานในปัจจุบันของกลุ่ม

นางแพว คำภานุ^๒ ให้สัมภาษณ์ว่า เงินทุนจากการระดมหุ้นของสมาชิกกลุ่ม สมาชิกทุกคนต้องถือหุ้นอย่างน้อยคนละ ๑ หุ้น (หุ้นละ ๑๐๐ บาท) แต่ไม่เกิน ๕๐ หุ้น ซึ่งปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกจำนวน ๙๕ คนถือหุ้นรวมจำนวน ๕๒๖ หุ้น จำนวน ๕๒,๖๐๐ บาท

- เงินสมทบเข้ากลุ่มในแต่ละปี ซึ่งในปีที่ผ่านมา มีจำนวน ๑๒,๐๐๐ บาท
- ปัจจุบันเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย มีจำนวนรวมทั้งสิ้น ๔๐๐,๐๐๐ บาท นำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มที่มีความพอเพียง ต่อการดำเนินกิจกรรมการผลิตของกลุ่มที่เป็นเงินทุนหมุนเวียนตลอดปี

^๒ สัมภาษณ์ นางแพว คำภานุ, ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน, ๑ เมษายน ๒๕๖๑.

- การบริหารเงินทุน โดยกลุ่มนำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจกรรมการผลิตของกลุ่มตลอดทั้งปี และได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เพิ่มเติมจากส่วนราชการองค์การบริหารส่วนตำบลและสถาบันการศึกษาดังนี้

ทรัพยากรการผลิต	มูลค่า (บาท)
จักรเย็บผ้า จำนวน ๔ หลัง	๑๘,๐๐๐
กี่ทอผ้า จำนวน ๙ หลัง	๔๕,๐๐๐
ตู้เก็บเอกสารอุปกรณ์จำนวน ๒ ชุด	๘,๐๐๐
อุปกรณ์การทอผ้า	๑๗,๔๕๑
ผ้าทอ	๒๗๖,๐๒๕
ฝ้าย	๙๑,๑๔๓
เงินสด	๑๑๓,๔๘๑
เงินทุนหมุนเวียนให้สมาชิกกู้ยืม	๔๔,๒๖๐

การบริหารด้านการเงิน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย มีระบบการจัดทำระบบการเงินและบัญชีเพื่อความโปร่งใสมีการจัดสรรผลประโยชน์ของสมาชิกให้ชัดเจน อย่างมีระบบตรวจสอบได้ การบริหารการเงินของกลุ่มกำหนดไว้ ดังนี้

- ๑) ปันผลให้สมาชิก ๕๐%
- ๒) นำเข้าเป็นทุนหมุนเวียนของกลุ่ม ๑๐%
- ๓) เป็นค่าตอบแทนคณะกรรมการ ๓๐%
- ๔) เป็นสวัสดิการการพัฒนาชุมชน ๑๐%

ซึ่งสมาชิกสามารถตรวจสอบได้ดังนี้

- ๑) มีการบันทึกบัญชีรายการซื้อขายรายวัน จำหน่าย ทุกรายการและเป็นปัจจุบัน
- ๒) ดำเนินการปิดบัญชีได้ถูกต้อง ตามเวลาทุก วันที่ ๑ เมษายนของทุกปี
- ๓) มีการชี้แจงผลการดำเนินงานโดยเปิดเผยข้อมูล การเงินบัญชีเงินทุนหมุนเวียนหนี้สินรายได้กำไร ขาดทุน เงินปันผล อย่างสม่ำเสมอซึ่งสมาชิกสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา
- ๔) มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลบัญชี ในการแสดงสถานการณ์ดำเนินงานของกลุ่ม การซื้อผลิตภัณฑ์จากกลุ่มการจำหน่ายสินค้า การสรุปงบดุล

๕. การตลาด

การบริหารการตลาดของกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย นางศิริรัตน์ ขอดแก้ว^๗ ให้สัมภาษณ์ว่า มีบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารการตลาด คือ นาง แพรว คำภาณุข ดำรงตำแหน่งประธานกลุ่มฯ เป็นผู้รับผิดชอบ

^๗ สัมภาษณ์ นางศิริรัตน์ ขอดแก้ว, ฝ่ายการตลาดกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน, ๑ เมษายน ๒๕๖๑.

โดยทำหน้าที่หาตลาด ติดต่อลูกค้า รวมถึงการตัดสินใจในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าแต่ละราย โดยนางแพรว จะรับคำสั่งซื้อ (order) จากลูกค้าและกระจายคำสั่งซื้อให้กับลูกค้า โดยคำนึงถึงปัจจัยการผลิต และกำลังการผลิตของกลุ่ม ฯ เป็นสำคัญ โดยกำหนดปริมาณการผลิตให้กับสมาชิกตามความชำนาญและกำลังการผลิตให้เหมาะสมกับระยะเวลาที่ตกลงไว้กับทางลูกค้า โดยมีนางแพรว คำนวณฯ มีการจัดบันทึกบัญชีขายผ้าในแต่ละวัน และมีบัญชีรายรับผ้าเป็นรายเดือน

กลุ่ม ฯ มีการวางแผนการตลาดที่ชัดเจน ซึ่งแผนการตลาดสอดคล้องกับความต้องการของตลาดและปัจจัยการผลิต จากการสัมภาษณ์ พบว่า การวางแผนการตลาดของกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยในปัจจุบัน พิจารณาจากปัจจัยด้านการตลาด ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

๑) ผลิตภัณฑ์ จะเน้นการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและคำสั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลักซึ่งในปัจจุบันเน้นผลิตภัณฑ์ย้อมฝ้ายจากสีธรรมชาติ เนื่องจากกำลังเป็นที่นิยมของลูกค้า

๒) สถานที่จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เน้นการจำหน่าย ณ ที่ทำการของกลุ่ม ฯ เป็นหลัก มีการออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตามสถานที่ต่าง ๆ และฝากขายผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานราชการ ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ ๑ (เชียงใหม่) และ สำนักงานการเกษตรจังหวัดน่าน

๓) ด้านราคาผลิตภัณฑ์ มีการกำหนดราคากลาง ซึ่งเป็นราคารับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก และกำหนดราคาขาย โดยมีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการกลุ่มและสมาชิก ซึ่งการตั้งราคาจะพิจารณาถึงปัจจัยด้านราคาตลาดและผลิตภัณฑ์ที่ย้อมสีธรรมชาติ

๔) ด้านส่งเสริมการขาย จะเน้นการออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ การฝากขายผลิตภัณฑ์ และการให้เครดิตกับลูกค้า

นอกจากนี้การวางแผนการตลาดของกลุ่ม ฯ มีหน่วยงานราชการทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด มีบทบาทที่สำคัญในการช่วยหาตลาดให้กับกลุ่ม ได้แก่ สำนักงานการเกษตรอำเภอปัว สำนักงานการเกษตรจังหวัดน่าน สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอปัว และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ ๑ (เชียงใหม่) และสนับสนุนการจัดหาบรรจุภัณฑ์ที่มีราคาถูกและเป็นเอกลักษณ์ของพื้นที่

ช่องทางการจัดจำหน่าย

การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ฯ โดยส่วนใหญ่ เป็นตลาดขายส่ง มูลค่าการขายทั้งปี คิดเป็นร้อยละ ๘๐ ของมูลค่าขายผลิตภัณฑ์ทั้งหมด และตลาดท้องถิ่น มูลค่าการขายทั้งปี คิดเป็นร้อยละ ๒๐ ของมูลค่าขายผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละช่องทางการจัดจำหน่ายดังนี้

๑) ตลาดท้องถิ่น เป็นการจำหน่ายในท้องถิ่น โดยกลุ่ม ฯ รวบรวมผลิตภัณฑ์นำมาจำหน่ายที่บ้านของประธานกลุ่ม ฯ ส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าภายในท้องถิ่นเข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์และมีบุคคลมาเยี่ยมชมหรือนักท่องเที่ยว ผ่านมาจะเข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ กลุ่ม ฯ มีการออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตามงานเทศกาล หรือ งานประจำปีภายในท้องถิ่น

๒) ตลาดขายส่ง เป็นการจำหน่ายให้กับพ่อค้าภายในจังหวัดและลูกค้าต่างจังหวัด มีทั้งลูกค้าประจำและลูกค้ารายย่อย นอกจากนี้กลุ่ม ฯ มีการฝากขายผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานราชการ และการออกร้าน จำหน่ายผลิตภัณฑ์ต่างจังหวัด โดยสามารถแบ่งช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่ม ฯ ได้ดังนี้

๒.๑) พ่อค้าจากตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน ได้แก่ พ่อค้าจากบ้านเฮี้ย จำนวน ๒ ราย และจากบ้านศาลา จำนวน ๒ ราย มูลค่าการขายคิดเป็นร้อยละ ๓๕ ของมูลค่าขายผลิตภัณฑ์ทั้งหมด

๒.๒) พ่อค้าจากอำเภอเมือง จังหวัดน่าน มีทั้งหมดจำนวน ๓ ราย มูลค่าการขายทั้งปี คิดเป็นร้อยละ ๒๐ ของมูลค่าขายผลิตภัณฑ์ทั้งหมด

๒.๓) ลูกค้านายย่อย ได้แก่ นางแพรว คำภานุช ประธานกลุ่ม ฯ ร้านวันสนั่น จังหวัดเชียงใหม่ ลูกค้าจากไนท์บาซ่า จังหวัดเชียงใหม่ และเจ้าหน้าที่จาก TOT จังหวัดน่าน มูลค่าการขาย คิดเป็นร้อยละ ๑๕ ของมูลค่าขายผลิตภัณฑ์ทั้งหมด

๒.๔) การออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ได้แก่ งานกาชาดจังหวัดพิจิตร และงานของกรมพาณิชย์ จังหวัดพิษณุโลก โดยนางแพรว คำภานุช ประธานกลุ่ม เป็นตัวแทนกลุ่มในการออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ มูลค่าการขาย คิดเป็นร้อยละ ๕ ของมูลค่าขายผลิตภัณฑ์ทั้งหมด

๒.๕) การฝากขายผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานราชการ ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ ๑ (เชียงใหม่) และสำนักงานเกษตรอำเภอปัว มูลค่าการขาย คิดเป็นร้อยละ ๕ ของมูลค่าขายผลิตภัณฑ์ทั้งหมด

๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

นางแพรว คำภานุช ให้สัมภาษณ์ว่า “กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย บริหารจัดการภายใต้ระเบียบข้อบังคับ ว่าระเบียบกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย พ.ศ. ๒๕๕๐ มีการทบทวนระเบียบในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีเป็นประจำทุกปี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจกรรมและระเบียบที่ต้องปฏิบัติร่วมกันไว้อย่างชัดเจน คือ สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นสามารถบริหารจัดการหนี้สินได้สมาชิก และกลุ่มมีเงินออมและได้รับเงินปันผลเฉลี่ยคืนจากการลงทุน มีการบริหารงานโดยยึดหลัก ธรรมาภิบาล ๖ ประการ” คือ

๑) หลักนิติธรรม มีการกำหนดกฎระเบียบข้อตกลง กติกาของกลุ่ม ที่จะต้องถือปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน

๒) หลักคุณธรรม โดยยึดมั่นในหลักวัตถุประสงค์ การดำเนินงานของกลุ่มอดทน ขยันหมั่นเพียรและซื่อสัตย์สุจริต

๓) หลักความโปร่งใส มีระบบกลไกจากการบริหารงานในรูปคณะกรรมการกลุ่ม และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนมีระบบการจัดทำบัญชีมีการชี้แจงผลการดำเนินงานอย่างเปิดเผยสามารถตรวจสอบได้

๔) หลักความมีส่วนร่วมโดยสมาชิกทุกคน มีส่วนร่วมรับรู้ และตัดสินใจในการกำหนดกฎระเบียบ กติกาของกลุ่ม

๕) หลักความรับผิดชอบ สมาชิกกลุ่มมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับโดยจะใช้บุคลากรให้ถูกกับงาน เช่น สมาชิกที่มีฝีมือด้านการทอผ้าก็ให้ดำเนินการทอผ้า สมาชิกที่มีฝีมือด้านการแปรรูปเสื้อผ้าก็ให้ดำเนินการด้านการแปรรูปเสื้อผ้า

๖) หลักความคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่าและให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเช่น

- ปัจจัยที่นำมาใช้ผลิตเช่นสีย้อมธรรมชาติ จากวัสดุธรรมชาติมีการปลูกทดแทนจากธรรมชาติ

^๔ สัมภาษณ์ นางแพรว คำภานุช, ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน, ๑ เมษายน ๒๕๖๑.

- น้ำที่ย้อมผ้า (น้ำ ๒-๔) นำมารดต้นไม้
- ใช้ฟันในการต้มสีย้อมผ้าส่วนเท่าที่ได้นำมาย้อมด้วย
- เศษเหลือจากการตัดเย็บผ้าทอ นำมาทำเป็นผลิตภัณฑ์อื่น เช่น ตกแต่งเสื้อผ้าสตรี

ของชำร่วย

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย มีสมาชิกทั้งหมด ๙๕ คนโดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ กติกา ข้อตกลงของกลุ่ม ที่ต้องถือปฏิบัติในการทำงานร่วมกันมีดังนี้

๑. สมาชิกต้องเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในตำบลศิลาแลง หรือเป็นข้าราชการ ลูกจ้างที่ทำงานในพื้นที่ตำบลศิลาแลง หรือเป็นนิติบุคคลหน่วยงานราชการของตำบลศิลาแลง

๒. ไม่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด

๓. สมาชิกจะต้องมีทุนเป็นเงินอย่างน้อย ๑ ทุน ทุนละ ๑๐๐ บาท สูงสุดไม่เกิน ๕๐ ทุน

๔. สมาชิกมีสิทธิเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมใหญ่ มีสิทธิเลือกกรรมการบริหารกลุ่มมีสิทธิรับเงินปันผลของกลุ่ม และมีสิทธิตรวจสอบบัญชีของกลุ่ม

๕. กรรมการบริหารกลุ่มจะต้องมาจากการเลือกโดยสมาชิก

๖. สมาชิกต้องรับเอาวัตถุประสงค์จากกลุ่ม ไปดำเนินการทอผ้าและแปรรูปเท่านั้นทางกลุ่มจึงจะรับซื้อคืน

๗. สมาชิกต้องนำผลิตภัณฑ์ที่ทอเสร็จเรียบร้อยแล้ว ส่งคณะกรรมการทุกวัน ที่ ๑ และวันที่ ๑๕ ของทุกเดือน เพื่อคณะกรรมการต้องตรวจสอบสินค้า

๘. เมื่อครบวาระหนึ่งปี คณะกรรมการจะสรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มทำการจัดสรรผลประโยชน์ของกลุ่ม และทำการแถลงผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมใหญ่ประจำปี

๙. การประชุมใหญ่ สามัญประจำปี ของกลุ่มปีละ ๑ ครั้ง ในช่วงเดือนเมษายน

๑๐. คณะกรรมการกลุ่มมีวาระการดำรงตำแหน่งครั้งละ ๔ ปี

สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก

๑. สมาชิกมีหน้าที่เข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มที่จัดขึ้นในแต่ละครั้ง

๒. สมาชิกมีหน้าที่เผยแพร่กิจกรรมในการดำเนินงานเพื่อลดการใช้สารเคมีของกลุ่ม

๓. สมาชิกมีหน้าที่เข้าร่วมประชุมอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้งเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานของกลุ่มและพิจารณาในประเด็นร่วมกันของกลุ่ม

๔. สมาชิกมีสิทธิได้รับเงินปันผลหรือกำไรที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของกลุ่มทั้งนี้สัดส่วนของการได้รับเงินดังกล่าวให้เป็นไปตามผลการดำเนินงานสถานะการเงินของกลุ่มและความเห็นหรือมติของที่ประชุมคณะกรรมการเป็นครั้งๆไป

สรุป กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเฮี้ย มีการควบคุมการบริหารงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้กลไกจาก การบริหารในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารจำนวน ๗ คนมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนไว้ อย่างชัดเจนมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ อย่างเหมาะสมและมีการหมุนเวียนการบริหารงานของคณะกรรมการทุก ๔ ปี

๔.๒.๒ กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการเก็บข้อมูล “วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก ตำบลท่าน้าว อำเภอกุเพียง จังหวัดน่าน” จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงคณะกรรมการ ๔ คน ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------|-------------------|
| ๑. นางวัฒนา ยศอาจ | ประธานกลุ่ม |
| ๒. นางคำลอย มะโนชัย | เหรัญญิก/ฝ่ายผลิต |
| ๓. นางสมศรี สายสูง | รองประธานกลุ่ม |
| ๔. นางกมลพรรณ คำมูล | เหรัญญิก |

แล้วนำมาวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยดังต่อไปนี้

๑) ผลผลิตและรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น

นางวัฒนา ยศอาจ^๔ ให้สัมภาษณ์ว่า “แรกเริ่มเดิมที เกิดจากในชุมชนบ้านกอกมีมะไฟเงินมาก ประกอบกับคนเฒ่าสุงวัย อยากมีอะไรทำให้แก่เหงา จึงเกิดการรวมตัวกันเพื่อนำมะไฟเงินมาทำแปรรูป โดยเริ่มต้นตั้งแต่ปี ๒๕๓๘ ทำกันแบบครอบครัว ญาติพี่น้อง ช่วงแรกๆ บรรจุภัณฑ์และการตลาดธรรมดาตามาก แต่ก็มีตลาดรองรับ เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีรสชาติดี ร้านที่รับไปขายก็ขายได้ จึงได้รับการส่งเสริมและพัฒนาจากหน่วยงานต่างๆ ก็เลยได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ให้ดูสวยงาม เป็นมาตรฐานขึ้น ได้รับการคัดสรรเป็น OTOP ระดับ ๔ ดาว ในปี ๒๕๕๕ จากกรมการพัฒนาชุมชน”

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีจำนวน ๖ อย่าง ได้แก่

- ๑) มะไฟเงินเชื่อมแห้ง
- ๒) มะไฟเงินเม็ดรสขี้วย
- ๓) กระท่อนแก้ว
- ๔) มะขามป้อมแช่อิ่มอบ
- ๕) ขิงอบแห้ง
- ๖) กระเจี๊ยบแช่อิ่มอบแห้ง

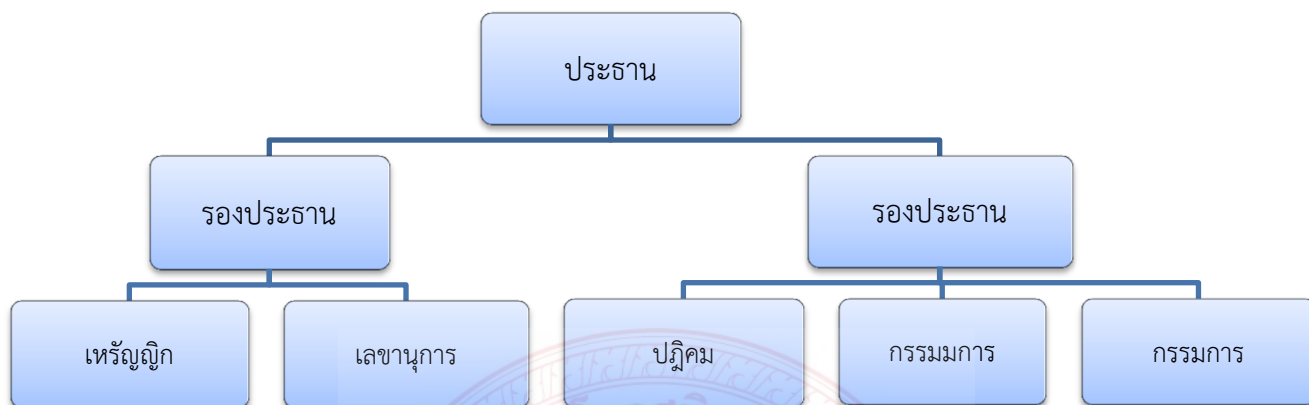


แผนภาพที่ ๔.๒ ผลผลิตวิสาหกิจชุมชนแปรรูปมะไฟเงิน

^๔ สัมภาษณ์ นางวัฒนา ยศอาจ, ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก ตำบลท่าน้าว อำเภอกุเพียง จังหวัดน่าน, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๑.

๒) โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก มีการแบ่งโครงสร้างการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ประกอบไปด้วยประธาน รองประธาน และกรรมการในฝ่ายต่าง ๆ ดังแผนผังโครงสร้างดังต่อไปนี้



รายนามคณะกรรมการแต่ละฝ่าย ประกอบด้วย

๑) ฝ่ายผลิต จำนวน ๔ คน

- ๑.๑) นางคำลอย มะโนชัย
- ๑.๒) นางกมลพรรณ เค้ามูล
- ๑.๓) นางจันทร์ดี นุดวงแก้ว
- ๑.๔) นางอุดม อารินทร์

๒) ฝ่ายการตลาดจำนวน ๒ คน

- ๒.๑) นางวัฒนา ยศอาจ
- ๒.๒) นายธีรยุทธ จัทรคล้าย

๓) ฝ่ายบัญชีการเงินจำนวน ๒ คน

- ๓.๑) นายอุดม อารินทร์
- ๓.๒) นางสาวอัมรินทร์ ตอนกาวิ

๔) ฝ่ายวิเคราะห์วางแผนผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจำนวน ๒ คน

- ๔.๑) นางวัฒนา ยศอาจ
- ๔.๒) นางสาววาทีณี ยศอาจ

นางวัฒนา ยศอาจให้สัมภาษณ์ว่า

“กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านกอกเป็นการดำเนินการแบบองค์กรมีส่วนร่วมร่วมมือ ร่วมกันคิด ร่วมกันดำเนินการ ร่วมกันสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดรายได้แก่ครอบครัวนำไปสู่การพัฒนาตนเองได้ที่ยั่งยืน”^{๑๐}

^{๑๐} สัมภาษณ์ นางวัฒนา ยศอาจ, ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก ตำบลทำน้าว อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดน่าน, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๑.

เป้าหมายในการทำธุรกิจ แบ่งเป็น ๓ ระดับคือ

๑) เป้าหมายระยะสั้น ๑ ปี

- สร้างยอดขายอย่างน้อย ๗,๕๐๐ บาทต่อวัน
- ขยายฐานตลาดภายในจังหวัดน่านและตลาดใหม่ในต่างจังหวัด - มีตลาดรองรับ

ผลิตภัณฑ์ที่แน่นอน

๒) เป้าหมายระยะปานกลาง ๓-๕ ปี

- เพิ่มยอดขาย ๑๐% ของทุกปี
- สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างน้อย ๑ ผลิตภัณฑ์
- พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์และรักษาระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์เดิม
- สามารถเพิ่ม ตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในต่างจังหวัด
- พัฒนาโรงผลิตจนผ่าน GMP
- มีพาหนะที่สามารถขนส่งสินค้าเป็นของกลุ่มเอง

๓) เป้าหมายระยะยาว ๕ ปีขึ้นไป

- สามารถส่งขายผลิตภัณฑ์ได้ทั่วประเทศ
- ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีโอกาสไปทำตลาดในต่างประเทศ
- มีผลกำไรมากกว่า ๑ ล้านบาทต่อปี
- ขายผลิตภัณฑ์ผ่านทางระบบออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต

ลักษณะการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากมะไฟจีน นางคำลอย มะโนชัย^{๑๑} ให้สัมภาษณ์ว่า กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก จะเริ่มทำการรับซื้อมะไฟจีนสดจากเกษตรกร ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ เรื่อยไปจนถึงเดือนสิงหาคมของทุกปี เมื่อได้มะไฟจีนสดมาแล้วก็จะเริ่มกระบวนการผลิตทันที เนื่องจากมะไฟจีนสดที่รับซื้อมาแล้ว ไม่สามารถเก็บไว้ได้นานจึงต้องทำการปัดขั้ว และปีบเมล็ด แช่น้ำเกลือ เพื่อรักษาสภาพไว้รอการผลิตในขั้นตอนต่อไปได้ โดยการเก็บไว้ในถังแช่แข็ง ทำให้กลุ่มต้องรับซื้อและผลิตมะไฟจีนไปตลอดช่วงระยะเวลาดังกล่าว โดยมะไฟจีนที่รับซื้อทางกลุ่มจะรับซื้อทุกเกรดและทุกขนาดคละกันไป เพื่อนำไปผลิตเป็นมะไฟจีนเชื่อมแห้งทั้งหมดก่อน หลังจากนั้นกลุ่มจะทำการคัดมะไฟจีนเชื่อมแห้งที่ไม่ได้ขนาดหรือสีไม่สวยออกมา เพื่อนำไปผลิตเป็นมะไฟจีนกวนต่อไป ส่วนการทำผลิตภัณฑ์อื่นๆ โดยปกติกลุ่มจะทำการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า หรือช่วงที่มีงานเทศกาล เช่น งานกาชาด งานออกร้านตามสถานที่ต่างๆ ซึ่งจะใช้วัตถุดิบ จากมะไฟจีนเชื่อมแห้งเช่นเดียวกัน

ดังนั้น ผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่ม คือ มะไฟจีนเชื่อมแห้ง ผลิตภัณฑ์รองของกลุ่ม คือ มะไฟจีนเม็ดรสบ๊วย กระทอนเชื่อมแห้ง

^{๑๑} สัมภาษณ์ นางคำลอย มะโนชัย, ฝ่ายผลิตวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก ตำบลท่านาว อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๑.

กระบวนการทำงานของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านกอก ใช้กระบวนการของวงจรคุณภาพมาปรับใช้ คือ

Plan	- สมาชิกกลุ่มประชุมวางแผนการทำงานการผลิตให้ได้คุณภาพและตรงตามความต้องการของลูกค้า
Do	- สมาชิกกลุ่มจัดหาวัตถุดิบตามฤดูกาล ได้แก่ มะไฟจีน กระท้อน มะขามขิง กระเจี๊ยบ มะเฟือง - ฝ่ายผลิต ดำเนินการแปรรูปผลิตภัณฑ์ตามแผนการผลิตของกลุ่ม - จัดเก็บผลิตภัณฑ์เพื่อรอการบรรจุ - บรรจุผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของตลาด - จัดส่งให้ฝ่ายการตลาดเพื่อดำเนินการจัดส่งผลิตภัณฑ์ต่อไป
Check	- ตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้มาตรฐานและตรวจนับปริมาณการผลิตในแต่ละครั้ง
ACTION	- พัฒนาปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

แหล่งวัตถุดิบ

๑) กระท้อนสดและมะไฟจีนสดรับซื้อจากเกษตรกร เฉลี่ยเดือนละ ๑,๕๐๐ กิโลกรัม ซึ่งมะไฟจีนส่วนใหญ่อยู่ในตำบลท่านาว และปัจจุบันได้ร่วมกันทำกิจกรรมอนุรักษ์และขยายพันธุ์มะไฟจีนอย่างต่อเนื่อง

๒) วัตถุดิบอื่นๆ และบรรจุภัณฑ์สั่งซื้อจากร้านค้าในจังหวัด และโรงงานในกรุงเทพฯ

ขั้นตอนการผลิตมะไฟจีนเชื่อมแห้ง

- ๑) นำมะไฟจีนมาล้างให้สะอาดเด็ดก้านออก
- ๒) นำมะไฟจีนมาแช่น้ำเกลือ ๒% นาน ๒-๓ ชั่วโมงก่อนบีบเอาเมล็ดออก
- ๓) นำเนื้อมะไฟจีนมาคลุกกับน้ำตาลและเกลือ แช่ทิ้งไว้ ๑ คืน
- ๔) กับมะไฟจีนมาเกลี่ยบนถาดนำไปตากแดดโดยระหว่างตากแดดต้องเหมือนคนมะไฟจีนเพื่อให้คลุกเคล้ากับน้ำเชื่อมในถาด
- ๕) ตากแดดประมาณ ๕-๗ วันหรือจนกระทั่งแห้งพอดี
- ๖) เก็บใส่ภาชนะที่มีฝาปิดสนิท
- ๗) บรรจุภัณฑ์เพื่อรอการจำหน่าย

ขั้นตอนการผลิตมะไฟจีนรสบ๊วย

- ๑) นำมะไฟจีนเชื่อมแห้งมาบดด้วยเครื่องบดจนละเอียด
- ๒) อัดผ่านเครื่องบดให้มีลักษณะเป็นเส้น
- ๓) นำเข้าเครื่องอบหรือตากให้พอแห้งแล้วจึงนำมาตัดให้มีขนาดตามที่ต้องการ
- ๔) นำเข้าอบหรือตากให้แห้งสนิท
- ๕) นำมาคลุกกับผงบ๊วยก่อนบรรจุภัณฑ์

ขั้นตอนการผลิตกระท้อนเชื่อมแห้ง

- ๑) นำผลกระท้อนสดมาดองเค็มไว้ ๕-๗ วัน
- ๒) นำผลกระท้อนที่ดองไว้มาปอกเปลือกและนำเอาเมล็ดออกหั่นเป็นชิ้นๆตามขนาด
- ๓) นำมาล้างน้ำสะอาด
- ๔) นำเนื้อกระท้อนมาคลุกกับน้ำตาลและเกลือตามอัตราส่วน
- ๕) ตักกระท้อนเกลี่ยบนถาด และนำไปตากแดด ๕-๗ วันหรือจนกระทั่งแห้งพอดี
- ๖) บรรจุภัณฑ์เพื่อรอการจำหน่าย

๔) การเงิน/บัญชี

นางกมลพรรณ เค้ามูล ให้สัมภาษณ์ว่า

“การลงทุนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก มาจากเงินค่าหุ้นจำนวน ๒๓๗ หุ้น ๆ ละ ๑๐๐ บาท รวม ๒๓,๗๐๐ บาท มีผลประกอบกิจการที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมียอดจำหน่ายเฉลี่ยเดือนละ ๑๐๙,๓๙๗ บาท และมีความมั่นคงทางด้านการเงิน มีทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานแปรรูปมะไฟเงินของทุกปี ซึ่งทุนหมุนเวียนเป็นเงินทุนที่กันไว้เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม และมีการส่งสมาชิกเข้ารับการอบรมในการจัดทำบัญชีเพื่อให้เกิดความถูกต้องเป็นปัจจุบันและตรวจสอบได้ ซึ่งทางสำนักงานตรวจบัญชีและสหกรณ์จังหวัดน่านมาให้ความรู้ในการทำบัญชีกับสมาชิกกลุ่มในทุกปี

การจัดสรรผลประโยชน์การบริหารการเงินของกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

- ๑) ปันผลให้สมาชิกในอัตราร้อยละ ๒๐ ของทุกเรือนหุ้น
- ๒) โบนัสกรรมการบริหารร้อยละ ๓๐ ของผลกำไร
- ๓) ค่าตอบแทนคณะกรรมการร้อยละ ๑๐ ของผลกำไร
- ๔) ทุนสำรองสมทบเข้ากองทุนเดิมร้อยละ ๓๐ ของผลกำไร
- ๕) ทุนสวัสดิการร้อยละ ๕ ของผลกำไร
- ๖) ทุนสาธารณประโยชน์ร้อยละ ๕ ของผลกำไร”^{๑๒}

๕) การตลาด

นางสมศรี สายสูงให้สัมภาษณ์ว่า

“แผนการตลาดของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านกอก จะมีฝ่ายการตลาดเป็นผู้ดำเนินการรับผลผลิตจากฝ่ายผลิต แล้วจัดส่งตามความต้องการของตัวแทนและผู้บริโภค จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผู้บริโภคมีความพึงพอใจมะไฟเงินเชื่อมแห้ง มะไฟเงินรสขี้ผึ้ง กระท้อนแก้ว สินค้ามียอดการสั่งซื้อเข้ามาอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะร้าน OTOP ทุกสาขาของจังหวัดน่าน สมาชิกและกรรมการมีส่วนร่วมในการไปจัดออกร้านแสดงสินค้า

^{๑๒} สัมภาษณ์ นางกมลพรรณ เค้ามูล, เภรณญิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก ตำบลทำนาว อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๑.

ในงานต่างๆ เช่น งานกาชาดจังหวัดน่าน งานแสดงสินค้าโอท็อป งานวิสาหกิจชุมชน เป็นต้น ทางกลุ่มตั้งเป้าหมายการผลิตเพิ่มขึ้นปีละ ๑๐% และเป้าหมายรายได้เพิ่มขึ้นทุกปี ๑๐% ด้วยช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย มีดังนี้

- ๑) จัดจำหน่ายเองที่กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านกอก
- ๒) ขายส่งร้านจำหน่ายของที่ระลึก เช่น ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวศูนย์ OTOP ๒ สาขา ร้านจางตระกูล ร้านขายของฝากวัดพระธาตุแช่แห้ง เป็นต้น
- ๓) ออกจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในงานเทศกาลพิเศษหรืองานสำคัญต่าง ๆ
- ๔) ขายให้กับกลุ่มผู้บริโภคในต่างจังหวัดที่มีการสั่งซื้อผ่านทางโทรศัพท์ และทางอินเทอร์เน็ต”^{๑๓}

การส่งเสริมการตลาด

มีการจัดทำเอกสารแผ่นพับแนะนำสินค้า ออกแสดงสินค้าตามงานเทศกาลหรือวันสำคัญที่หน่วยงานราชการต่าง ๆ ในจังหวัดและต่างจังหวัด เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายตามร้านจำหน่ายสินค้าของที่ระลึกในอำเภอต่าง ๆ ในจังหวัดและต่างจังหวัด

๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

นางวัฒนา ยศอาจให้สัมภาษณ์ว่า

“วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ กติกา ข้อตกลงของกลุ่ม ที่ต้องถือปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน ใช้หลักธรรมาภิบาล เป็นข้อตกลงในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

- | | |
|-------------------|--|
| หลักนิติธรรม | - มีกฎระเบียบกติกาของกลุ่ม |
| ความโปร่งใส | - มีการประชุมคณะกรรมการกลุ่มและสมาชิกปีละ ๑ ครั้ง |
| | - มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายของกลุ่มทุกสิ้นเดือนโดยมีสำนักงานตรวจบัญชีและสหกรณ์จังหวัดน่านเป็นพี่เลี้ยง |
| หลักคุณธรรม | - สมาชิกได้รับเงินปันผลร้อยละ ๒๐ ของเรือนหุ้น |
| | - จัดสรรเป็นทุนสาธารณประโยชน์ร้อยละ ๕ ของผลกำไร |
| หลักการมีส่วนร่วม | - สมาชิกและคณะกรรมการชุมชนต่างให้ความร่วมมือร่วมกันคิดร่วมกันทำตั้งแต่เริ่มวางแผนงานจนออกสู่ตลาด |
| หลักความรับผิดชอบ | - แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน |
| หลักความคุ้มค่า | - นำผลไม้สดมาแปรรูปในท้องถิ่นที่มีอยู่จำนวนมากมาสร้างมูลค่าเพิ่มชุมชนมีรายได้เสริมและรายได้หลัก” ^{๑๔} |

^{๑๓} สัมภาษณ์ นางสมศรี สายสูง, รองประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก ตำบลท่านาว อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๑.

^{๑๔} สัมภาษณ์ นางวัฒนา ยศอาจ, ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก ตำบลท่านาว อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน, ๑๐ เมษายน ๒๕๖๑.

๔.๒.๓ กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการเก็บข้อมูล “วิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดน่าน” จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงคณะกรรมการ ๔ คน ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------|---------------------------------|
| ๑. ชูศิลป์ สารรัตน์ะ | ประธานกลุ่ม |
| ๒. นางศิรินันท์ สารมณฐี | ผู้จัดการ |
| ๓. นายอุดม อารินทร์ | ฝ่ายบัญชี |
| ๔. นางสาววาทีณี ยศอาจ | ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนผลิตภัณฑ์ |

แล้วนำมาวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยดังต่อไปนี้

๑) ผลิตภัณฑ์และรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น

ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน ปัจจุบันมีผลิตภัณฑ์สมุนไพร แบ่งเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. เครื่องสำอางสมุนไพร ปัจจุบันมีผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ๓๕ รายการ จำหน่ายภายใต้ ๒ แบรนด์ คือ ชีวาร์ และ ชีวาน่า

ซึ่ง “ชีวาร์” มีวางจำหน่ายทั่วไป ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด ส่วน “ชีวาน่า” เป็นผลิตภัณฑ์เกรดพรีเมียม ผลิตเพื่อวางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต และห้างในเครือบริษัทเซ็นทรัลพาร์ก จำกัด ปัจจุบันวางจำหน่ายแล้ว ๒๒ สาขาทั่วประเทศ ได้แก่ แชมพูสมุนไพรใบหมี-อัญชัน มะเฟือง และว่านหางจระเข้, ครีมนวดผสมสมุนไพร, สบู่เหลวอาบน้ำจากมะขาม-น้ำผึ้ง ขมิ้น มะเฟือง น้ำนมข้าว, โทเนอร์เซ็ดหน้ามะเฟือง, โลชั่นบำรุงผิวจากมะเฟือง มะหาด น้ำมันงา และน้ำนมข้าว, เกล็ดขัดผิว ขมิ้น-น้ำผึ้ง และน้ำยาอเนกประสงค์ เป็นต้น



แผนภาพที่ ๔.๓ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนชีววิถี

๒. สมุนไพรอบแห้ง บดผง และผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ เช่น ลูกประคบ ยาหม่องสมุนไพร ยาสมุนไพร น้ำมันโพล สมุนไพรอบตัว สมุนไพรแช่เท้า เป็นต้น



แผนภาพที่ ๔.๔ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนชีวิวิถี

๓. ชาชงสมุนไพร ได้แก่ ชาเชียงดา ลดน้ำตาลในเลือด ชาเจียวกู่หลาน และชาอัญชันใบเตย



แผนภาพที่ ๔.๕ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนชีวิวิถี

คุณศิริพันธ์ สารมณฐ์ ให้สัมภาษณ์ว่า

“หนึ่งในผลิตภัณฑ์ที่เป็นจุดขายของเรา คือ แชมพูใบหมี่-อัญชัน เพราะใบหมี่คนโบราณรู้ว่าช่วยในการปกป้องและให้ความชุ่มชื้นแก่เส้นผม ลดอาการผมร่วง และเร่งผมงอกเกิดใหม่เร็วขึ้น ดังนั้นจึงเป็นสินค้าขายดี ส่วนสบู่เหลว และครีมนํ้านมข้าวก็ได้รับการตอบรับดีไม่แพ้กัน ซึ่งเราจะเลือกใช้ข้าวหอมมะลิไทย มีวิตามินอีตามธรรมชาติ ช่วยให้ผิวสะอาด นุ่มนวล สดใส ผสมผสานน้ำผึ้ง จึงช่วยให้ผิวเนียนนุ่ม อ่อนโยนต่อทุกสภาพผิว”^{๑๕}

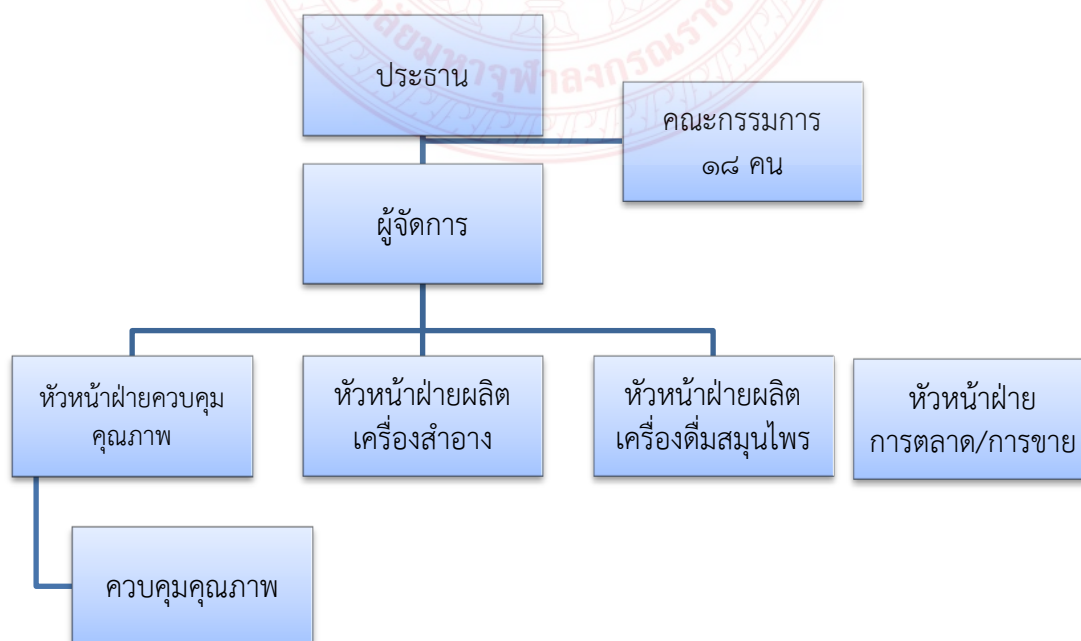
^{๑๕} สัมภาษณ์ ศิริพันธ์ สารมณฐ์, ผู้จัดการวิสาหกิจชุมชนชีวิวิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑.



แผนภาพที่ ๔.๖ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนชีววิถี

๒) โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร

กลุ่มชีววิถี การดำเนินงาน “เป็นธุรกิจของชุมชนในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน” ซึ่งชาวบ้านทุกคนถือหุ้นเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน บริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร มีการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารจำนวน ๒๑ คน แบ่งหน้าที่กันดูแลทั้งด้านการผลิต การตลาด ด้านบัญชี เป็นต้น มีการแบ่งโครงสร้างการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ประกอบไปด้วยประธานกรรมการในฝ่ายต่าง ๆ ดังแผนผังโครงสร้างต่อไปนี้



๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต

คุณชูศิลป์ สารรัตน์ ให้สัมภาษณ์ว่า

“แหล่งวัตถุดิบของวิสาหกิจชุมชนมาจากการมีส่วนร่วมของชาวบ้าน โดยการนำสมุนไพรในท้องถิ่น มาแปรรูปสร้างมูลค่า ด้วยการซื้อสมุนไพรจากสมาชิกในกลุ่ม เพราะว่าคนในชุมชนส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร ปลูกสมุนไพรได้เอง โดยวิสาหกิจชุมชนจะเป็นผู้ควบคุมการปลูก เช่น ตะไคร้หอม ก็ส่งเสริมให้ทุกบ้านปลูก ส่วนพืชอื่น ๆ จะจัดสรรตามความต้องการของผลิตภัณฑ์ที่ต้องผลิตจากสมุนไพรที่มีอยู่เดิม เช่น มะกรูด มะเฟือง อัญชัน มะขาม เพราะเมื่อถึงช่วงฤดูกาลที่ผลผลิตออกมาจำนวนมาก จากเดิมที่ต้องทิ้งไปโดยเปล่าประโยชน์ ก็คัดเลือกมาขายให้แก่วิสาหกิจชุมชนเป็นรายได้เสริมผู้บริโภคมั่นใจได้ว่าปลอดภัยจากสารเคมี คำนวณอัตราการปลูกสมุนไพรได้เอง ลดภาวะสมุนไพรล้นตลาด”^{๑๖}

กระบวนการผลิตเน้นความสะอาด ได้รับการควบคุมคุณภาพการผลิตจากโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลน้ำเกียน โดยการทดสอบค่า PH ทุกครั้งที่ผลิต มีการส่งตรวจคุณภาพการผลิตทางห้องปฏิบัติการ มีการบันทึกคุณภาพทุกรอบ มีการกำหนดคุณภาพเคมีภัณฑ์ตามเกณฑ์มาตรฐานอาคารผลิต สะอาดถูกสุขลักษณะ คุณนันทพร ชัยวรให้สัมภาษณ์ว่า

“การดำเนินงานผลิตและบรรจุเครื่องสำอางสมุนไพร มีพนักงานประจำ ซึ่งเป็นแรงงานจากคนในชุมชน สมุนไพรเหล่านี้ถูกนำมาแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ตั้งแต่การคัดสรรวัตถุดิบ ที่ใหม่ สด เก็บวันต่อวัน โดยผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น มาผลิตเป็นสินค้ามากกว่า 35 ชนิด เช่น แชมพู สบู่ ครีมทาผิว ฯลฯ แชมพูทุกสูตร และครีมนวด สินค้าของกลุ่ม ช่วยสร้างรายได้ให้ชาวบ้านจากการปลูกพืชสมุนไพร เช่น ใบหมี และมะเฟือง กลุ่มชีวิตวิถีรับซื้อในราคา กิโลกรัมละ 3 บาท ปัจจุบันมีสมาชิกที่มาทำงานเป็นพนักงานของวิสาหกิจชุมชนชีวิตวิถี จำนวนทั้งหมด 20 คน แบ่งเป็น ฝ่ายผลิตและบรรจุเครื่องสำอางสมุนไพร ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายดูแลแปลงสมุนไพรเพาะขยายพันธุ์และกลั่นน้ำมันหอมระเหย”^{๑๗}

ด้านรายได้ เรากระจายรายได้ให้แก่คนในชุมชนผ่านการซื้อสมุนไพรจากชาวบ้านไม่ต่ำกว่า 4 แสนบาท/ปี ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับคนในชุมชนอีกทางหนึ่ง สมาชิกก็มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อยวันละ 1,000 บาท กลุ่มสมาชิกผู้ปลูกสมุนไพร มีรายได้ 2 – 3 แสนบาทต่อปี สมาชิกที่มาทำงานเป็นฝ่ายผลิตและฝ่ายขายมีรายได้ เฉลี่ยเดือนละ 6,000 – 12,000 บาท สมาชิกได้รับเงินปันผลสิ้นปี ในอัตราร้อยละ 25 ทั้งยังช่วยลดรายจ่ายในครัวเรือนไม่ต่ำกว่า 1,000 บาท/เดือน/ครัวเรือน

^{๑๖} สัมภาษณ์ คุณชูศิลป์ สารรัตน์, ประธานวิสาหกิจชุมชนชีวิตวิถี ตำบลน้ำเกียน อำเภอกุเพียง จังหวัดน่าน, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๑.

^{๑๗} สัมภาษณ์ คุณนันทพร ชัยวร, ผู้ช่วยผู้จัดการวิสาหกิจชุมชนชีวิตวิถี ตำบลน้ำเกียน อำเภอกุเพียง จังหวัดน่าน, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๑.

มูลค่าในการจ้างงานในปี พ.ศ.๒๕๕๘ - ปัจจุบัน เป็นเงิน ๗๘๐,๕๐๐ บาท และในอนาคต จะมีการขยายอัตรากำลังคนเพิ่มขึ้นอีก ซึ่งส่งผลต่อการส่งเสริมการจ้างงานในชุมชนมากยิ่งขึ้น เป็นการทำงานในชุมชนใกล้เคียงบ้าน ใกล้ครอบครัว ส่งผลดีต่อครอบครัวอีกด้วย

๔) การเงิน/บัญชี

ด้านการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ดำเนินการ มาจากทุนที่ระดมจากสมาชิกและผลกำไรในแต่ละปี โดยไม่มีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินแต่อย่างใด การดำเนินงานมีนโยบายพึ่งตนเอง และเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป บริหารจัดการบนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เน้นความโปร่งใสของการเงินบัญชี ตรวจสอบได้ คุณอุดม อารินทร์ ให้สัมภาษณ์ว่า

“ผลประกอบการของวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๖๒ มีผลประกอบการรวมมูลค่ารวมกว่า ๒๐ ล้านบาท ในระยะเวลา ๑๐ ปี ปัจจุบันมีสมาชิก ๖๘๐ คน มีทุนเรือนหุ้น ๑๖๐,๕๐๐ บาท มีสินทรัพย์ ๒.๑ ล้านบาท เงินทุน ๑,๖๔๔,๗๘๕ บาท นับว่าเป็นการสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก เสริมสร้างความเข้มแข็ง และยั่งยืนให้แก่วิสาหกิจชุมชน สมาชิกได้ประโยชน์จากการนำสมุนไพรมาจำหน่าย ทำให้มีรายได้เพิ่ม เป็นรายได้เสริมจากรายได้หลัก ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำการเกษตร สมุนไพรที่สมาชิกรับมาจำหน่าย เช่น มะกรูด มะนาว ตะไคร้แกง ตะไคร้หอม ดอกอัญชัน ใบหมี ใบบัวบก มะเฟือง ว่านหางจระเข้ ขมิ้น พืช ไพล ใบเชียงดา เป็นต้น รายได้ของการจำหน่ายแตกต่างกันไปตามปริมาณของสมุนไพรที่แต่ละคน ตั้งแต่ ๑๐๐ - ๑,๕๐๐ บาท/คน/เดือน” ^{๑๘}

ศิริพันธ์ สารมณัฐ” ให้สัมภาษณ์ว่า

“วิสาหกิจชุมชนที่ดี ต้องมีรายได้ที่แข็งแกร่งและมั่นคง ซึ่งต้องมาจากการควบคุมมาตรฐานอย่างเคร่งครัด เพราะผลผลิตที่มาจากภูมิปัญญาต้องผ่านมาตรฐานอันเป็นสากล วิสาหกิจชุมชนชีววิถีมีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลน้ำเกี๋ยน เป็นผู้ให้ความรู้ด้านวิชาการ รวมถึงการควบคุมคุณภาพการผลิต เพราะปัจจุบันโรงงานได้รับมาตรฐาน GMP ทั้งยังกำลังดำเนินการเพื่อยื่นขอ GMP อาเซียน เพื่อขยายฐานการส่งออกและฐานผู้บริโภคไปสู่ AEC ต่อไป” ^{๑๙}

^{๑๘} สัมภาษณ์ คุณอุดม อารินทร์, ฝ่ายบัญชีวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดน่าน, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๑.

^{๑๙} สัมภาษณ์ ศิริพันธ์ สารมณัฐ, ผู้จัดการวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดน่าน, ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑.

๕) การตลาด

“ชีวาร์” คือ ชื่อแบรนด์ มีจุดเด่นที่ใช้สมุนไพรปริมาณมาก เน้นการใช้สารเคมีให้น้อยที่สุด บวกกับพืชในท้องถิ่นที่หาง่ายมาใช้เป็นวัตถุดิบหลัก ผสานกับองค์ความรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้าน ทำให้สินค้าเป็นที่นิยม จำหน่ายทั้งปลีกและส่ง ภายใน/ต่างจังหวัด ห้างสรรพสินค้า โรงแรม ร้านค้าสะดวกซื้อ ตลาด Online และตลาดต่างประเทศ แบ่งเป็นระยะดังนี้

- ระยะแรก เน้นเจาะตลาดชุมชน ด้วยการผลิตเองและใช้เองในชุมชน เพื่อเป็นการลดรายจ่ายในครอบครัว จากนั้นจึงเริ่มขยายตลาดไปสู่ชุมชนอื่น ๆ

- ระยะที่สอง ร้านค้า และการออกงานแสดงสินค้าต่าง ๆ อาทิเช่น ร้านกาแฟ ร้านขายของที่ระลึก งานประจำจังหวัด หรือการเข้าร่วมเป็นสินค้าโอท็อป งานอีเวนต์ต่างๆ และขยายไปยังต่างจังหวัด

- ระยะที่สาม ขยายตลาดห้างสรรพสินค้าที่มีชื่อเสียง เช่น ท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต เซเว่นอีเลฟเว่น และห้างในเครือบริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด” ทั้งนี้ยังขายผ่าน Facebook อีกด้วย

ขณะนี้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชน ประมาณ ๖๘๐ คน ๒๕๐ หลังคาเรือน และแต่ละปีมีรายได้ไม่ต่ำกว่า ๑๐ ล้านบาท โดยมีเงินปันผลอีกร้อยละ ๒๕ อีกทั้งชาวบ้านที่ส่งวัตถุดิบมาจำหน่ายให้กับกลุ่มอีก นางสาววาทีนิ ยศอาจ ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนผลิตภัณฑ์ ให้สัมภาษณ์ว่า

“เป้าหมายในอนาคต วิสาหกิจชุมชนชีววิถี ได้ตั้งเป้าพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยจะเน้นส่งเสริมให้ชุมชนปลูกสมุนไพรในระดับแปลงเพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 5 ไร่ ส่งเสริมการปลูกสมุนไพรที่หายาก เช่น ว่านนางคำ เทียนกิ่ง บอระเพ็ด ให้มีปริมาณเพียงพอต่อการผลิตและพัฒนาโรงตากสมุนไพร เพื่อทำระบบปิดโดยใช้พลังงานแสงอาทิตย์ ควบคู่กับการพัฒนาแปลงสมุนไพรให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงท่องเที่ยว ผลักดันให้บ้านน้ำเกียน อำเภอภูเพียง เป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ที่นักท่องเที่ยวสามารถมาเยี่ยมชมแปลงสมุนไพร ดูกระบวนการทำงาน ขั้นตอนการผลิต ทั้งยังมีการร่วมทำ Workshop เพื่อผลิตภัณฑ์สมุนไพร รวมทั้งมีที่พักแบบโฮมสเตย์ ที่เสิร์ฟอาหารสุขภาพจากผลิตผลของคนในชุมชน เพราะเมื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ รายได้จะกระจายในวงกว้างมากขึ้นจากการท่องเที่ยว”^{๒๐}

๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

วิสาหกิจชุมชนชีววิถีได้จัดตั้งและจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน เมื่อวันที่ ๘ พฤษภาคม ๒๕๕๐ รูปแบบการดำเนินงาน “เป็นธุรกิจของชุมชนในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน” โครงสร้างการบริหารแบบเอกชน ทุกอย่างต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ซึ่งทุกคนที่ถือหุ้นเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน มีเงินเรือนหุ้นหุ้นละ ๑๐๐ บาท มีการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารจำนวน ๒๑ คน ส่วนการดำเนินงานผลิตและ

^{๒๐} สัมภาษณ์ นางสาววาทีนิ ยศอาจ, ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบล น้ำเกียน อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๑.

บรรจุเครื่องสำอางสมุนไพร การตลาด การทำบัญชีรับจ่าย มีพนักงานประจำ ซึ่งเป็นแรงงานจากคนในชุมชน สมาชิกที่เหลือส่วนใหญ่ทำหน้าที่ปลูกสมุนไพรเป็นแหล่ง

คุณนันทพร ชัยวร ให้สัมภาษณ์ว่า

“ในด้านกฎระเบียบหรือข้อตกลงนั้น การเป็นสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนชีววิถีจะต้องมีคุณสมบัติ คือ เป็นคนที่อาศัยอยู่หมู่บ้านน้ำเกียนเท่านั้น ทางวิสาหกิจชุมชนชีววิถีจึงไม่มีกฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ตายตัว เน้นยืดหยุ่นได้ เพราะทุกคนเป็นคนบ้านเดียวกัน เปรียบเสมือนเครือญาติ และรับผลประโยชน์ร่วมกัน” ^{๒๑}

ด้านการบริหารยึดหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ควบคู่กับหลักคุณธรรมจริยธรรม ในการเป็นผู้ผลิตสินค้าที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ มีสำนึกที่ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้บริโภค สร้างงานในชุมชน สมาชิกที่มาทำงานเป็นฝ่ายผลิตและฝ่ายขายมีรายได้ เฉลี่ยเดือนละ ๖,๐๐๐ – ๑๒,๐๐๐ บาท

ข้อตกลงที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกียน คือ การใช้อำนาจความรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้าน บวกกับพืชในท้องถิ่นที่หาง่าย มาใช้เป็นวัตถุดิบหลัก ซึ่งส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติได้รับการฟื้นฟูและมากขึ้น จากการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ทำให้คนในชุมชนเกิดความสนใจ และให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยเฉพาะการอนุรักษ์และขยายพันธุ์พืชสมุนไพรและพืชอาหาร ตลอดจนการอนุรักษ์ป่าชุมชน ทั้งนี้เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกัน ส่งผลเกี่ยวเนื่องกัน เพราะในป่าชุมชนมีสมุนไพรและพืชอาหารหลากหลายที่คนในชุมชนได้ใช้ประโยชน์ และมีการดูแลและอนุรักษ์กันมาแต่เดิม เช่น มีกฎกติกา มาตรการในการใช้ประโยชน์ป่าชุมชน มีการทำแนวกันไฟ ทำฝายชะลอน้ำ จึงยังรักษาความสมบูรณ์ของป่าชุมชนในพื้นที่รวมกว่า 1,000 ไร่ ไว้ได้ดี วิสาหกิจชุมชนชีววิถีจึงได้ให้การสนับสนุนทุนสาธารณประโยชน์เพื่อคงความหลากหลายทางชีวภาพของพืชสมุนไพร

๔.๒.๔ วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีสะเกษ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการเก็บข้อมูล “วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีสะเกษ อำเภอนาหมื่น จังหวัดน่าน” จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงคณะกรรมการ ๔ คน ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| ๑. นางสาวช่อเอื้อง ปันติ | ประธานวิสาหกิจชุมชน |
| ๒. นายสิทธิกร มาจักร | รองประธานวิสาหกิจชุมชน |
| ๓. นางพรสินี กองพรม | เลขานุการ |
| ๔. นางลลิตา พรหมรักษา | เหรัญญิก |

แล้วนำมาวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยดังต่อไปนี้

^{๒๑} สัมภาษณ์ คุณนันทพร ชัยวร, ผู้ช่วยผู้จัดการวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกียน อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๑.

๑) ผลิตภัณฑ์และรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น

ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีชะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน ได้แก่ เผือก ฟักทอง พริก งาดำ มะขามหวาน กล้วยน้ำว้า ข้าวไรซ์เบอร์รี่ พืชผักสวนครัว



แผนภาพที่ ๔.๗ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีชะเกษ

นางสาวช่อเอื้อง ปันติ ให้สัมภาษณ์ว่า

“กลุ่มเรา มีกระบวนการในการตรวจสอบย้อนกลับได้ โดยมีกระบวนการในการรับรองแปลงซึ่งรับรองกระบวนการผลิตของผลผลิตในแปลง และผลวิเคราะห์ในการตรวจสอบสารตกค้างในผลผลิต ได้รับการรับรองมาตรฐานการรับรองแบบมีส่วนร่วม Sustainable Development Goals Participatory Guarantee System (SDGsPGS) สามารถตรวจสอบได้จากข้อมูลกระบวนการผลิตใน QRcord ของสมาชิกแต่ละรายจากการบันทึกข้อมูลผ่านโปรแกรม OAN ในการยืนยันของผลผลิตกระบวนการผลิตและสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บริโภคสินค้าผู้บริโภคซื้อไปบริโภคสามารถตรวจสอบคุณภาพได้”^{๒๒}

๒) โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร

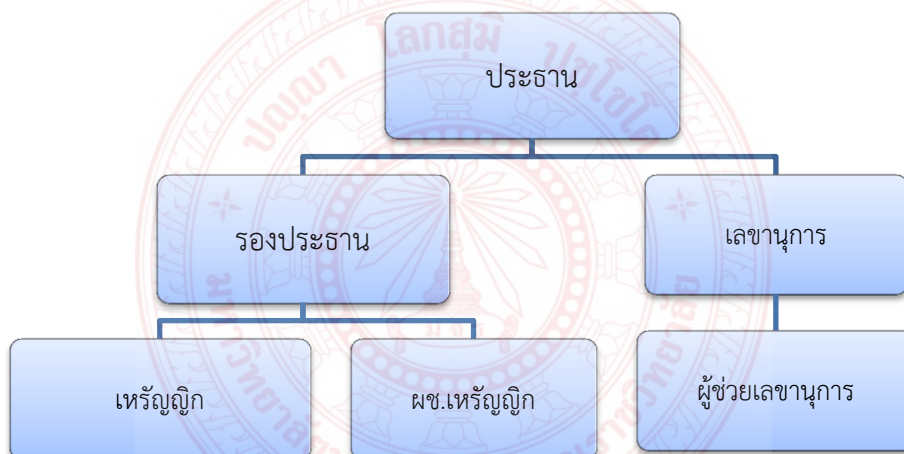
โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กรของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีชะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่านประกอบด้วยกรรมการ/คณะทำงานดังต่อไปนี้

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| ๑. พระครูสุจินนันทธรรม | ที่ปรึกษา |
| ๒. นางสาวช่อเอื้อง ปันติ | ประธานวิสาหกิจชุมชน |
| ๓. นายสิทธิกร มาจักร | รองประธานวิสาหกิจชุมชน |

^{๒๒} สัมภาษณ์ นางสาวช่อเอื้อง ปันติ, ประธานวิสาหกิจชุมชนตำบลศรีชะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน, ตุลาคม ๒๕๖๒.

๔. นางพรสินี กองพรม	เลขานุการ
๕. นางภิญโญ หล้าคำ	ผู้ช่วยเลขานุการ
๖. นางลลิตา พรมรักษา	เหรัญญิก
๗. นายเล็ง โนทะนะ	ผู้ช่วยเหรัญญิก
๘. นางณัฐธิดา ตรงต่อ	กรรมการ
๙. นายสังคม เรือนใจ	กรรมการ
๑๐. นางมยุรี เทพจันที	กรรมการ
๑๑. นางเนตรนารี โนทะนะ	กรรมการ
๑๒. นางเพ็ญศรี ปัญญาอุด	กรรมการ

นางสาวช่อเอื้อง ปันติ^{๒๓} ให้สัมภาษณ์ว่า “บทบาทหน้าที่ ส่งเสริมให้ความรู้เกษตรกรอินทรีย์ ตรวจสอบเพื่อทำการรับรองตามมาตรฐานแบบมีส่วนร่วม SDGsPGS”



๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต

นายสิทธิกร มาจักร ให้สัมภาษณ์ว่า

“กลไกการรับรองมาตรฐานและการเชื่อมโยงภาคเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เกษตรอินทรีย์น่าน กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ตำบลศรีชะเกษ”^{๒๔}

ด้านกระบวนการผลิตหรือทรัพยากรการผลิต ประกอบด้วย

๑. คณะทำงานส่งเสริมและตรวจรับรองมาตรฐานภายใน (ICS) มีบทบาทหน้าที่

๑) ส่งเสริม ตรวจสอบ จัดทำฐานข้อมูล ระบุกับกลุ่ม

^{๒๓} สัมภาษณ์ นางสาวช่อเอื้อง ปันติ, ประธานวิสาหกิจชุมชนตำบลศรีชะเกษ อำเภอนาหมื่น จังหวัดน่าน, ตุลาคม ๒๕๖๒.

^{๒๔} สัมภาษณ์ นายสิทธิกร มาจักร, รองประธานวิสาหกิจชุมชนตำบลศรีชะเกษ อำเภอนาหมื่น จังหวัดน่าน, ตุลาคม ๒๕๖๒.

๒) เสนอข้อมูลต่อกรรมการระดับจังหวัด

๒. คณะกรรมการส่งเสริมและตรวจรับรองมาตรฐาน SDGsPGS จังหวัดน่าน

๑) การตรวจสอบแปลงเกษตรอินทรีย์ของสมาชิกจากแบบฟอร์มในสมัครและเอกสารการตรวจสอบแปลงพื้นที่ส่งต่อเครือข่าย

๒) การออกเอกสารรับรองมาตรฐานแบบมีส่วนร่วม

๓) สมาพันธ์เกษตรกรรมยั่งยืนจังหวัดน่าน

มีอำนาจหน้าที่ตรวจแปลงและการจัดการข้อมูลตรวจแปลงระดับจังหวัดและแสวงหาหน่วยงานองค์กรในการพัฒนาและหนุนเสริมการขับเคลื่อนงานการเชื่อมโยงภาคีการตลาด การเชื่อมโยงหน่วยงานวิชาการ การวางแผนการผลิต การตลาด และการพัฒนาศักยภาพเกษตรกร

ทรัพยากรการผลิต

องค์ประกอบและวิธีการผลิตประกอบด้วย

๑) คน มีใจ มีเวลา มีปัญญา มีคุณธรรม

๒) ดิน ใช้พื้นที่น้อย ไม่เต็มเคมีลงในดินทำให้ดินมีชีวิต เฝ้า ไม่ฆ่า ทำแนวกันชนตรวจและปรับปรุงคุณภาพดิน

๓) น้ำ มีบ่อกักน้ำ ให้จุลินทรีย์ได้ย่อยสลายสารตกค้าง ขุดสระน้ำเอง ปลาในน้ำต้องเลี้ยงแบบธรรมชาติไม่ใช่หัวอาหาร

๔) ปุ๋ย ใช้จากสิ่งที่มีในธรรมชาติ มูลสัตว์ต้องผ่านการหมัก ปุ๋ยอินทรีย์ สารชีวภัณฑ์สำเร็จ ต้องได้รับการยอมรับคือต้องมีเอกสารมีการรับรองมาตรฐานจากองค์กรที่น่าเชื่อถือ ตรวจสอบกระบวนการผลิตได้/น้ำหมักและฮอร์โมนต่าง ๆ ที่เกิดจากภูมิปัญญา

๕) เมล็ดพันธุ์ ควรใช้เมล็ดพันธุ์ที่ไม่ผ่านกระบวนการตัดต่อพันธุกรรม กรณีเมล็ดพันธุ์ที่ขายตามตลาดต้องแช่น้ำอุ่นหรือล้างเคมี นอกแปลง

๖) การจัดการวัชพืช ใช้แรงงานคน ไม่ใช่เคมี ไม่เผาเศษวัชพืชนำไปทำปุ๋ยหมัก หรือคลุมหน้าดิน

๗) การจัดการแมลงและโรคพืช เน้นการป้องกัน ไม่ใช่สารเคมี ใช้สารชีวภัณฑ์สำเร็จ หรือน้ำหมักไล่แมลงภูมิปัญญาสูตรต่าง ๆ หรือปลูกดอกดาวเรืองเพื่อล่อและดึงดูดแมลงโดยใช้สารล่อและกับดักแมลงใช้ธรรมชาติดูแลกัน

๔) การเงิน/บัญชี

นางพรสินี กองพรหม ให้สัมภาษณ์ว่า

“รายได้จากการขายผลผลิตเป็นรายได้ของเกษตรกรที่เป็นสมาชิก กลุ่มจะมีรายได้จากการแบ่งเปอร์เซ็นต์การขายผลิตภัณฑ์แปรรูป เช่น จานใบไม้ ค่าจ้างสีข้าว น้ำหมักสมุนไพร เงินสนับสนุนอื่น ๆ เช่น ค่าวิทยากรจากการดูงาน เงินสนับสนุนจากหน่วยงาน/โครงการ และรายรับรายจ่ายจากสมาชิก ดังนี้

๑) มีการระดมหุ้น หุ้นละ ๕๐ บาท

๒) มีระบบการเงินการบัญชีของกลุ่ม

๓) เงินทุนหมุนเวียนในกลุ่ม ปัจจุบัน ๒๒,๐๐๐ บาท”^{๒๕}

๕) การตลาด

นางลลิตา พรหมรักษา ให้สัมภาษณ์ว่า

“ปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีสะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่านได้มีการวางแผนการตลาดวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลศรีสะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่านมีรายละเอียด ดังนี้

๑) พักทองพื้นเมือง พักทองลูกผสม ผีอก พริกเป็นพืชหลักที่เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์น่านส่งเสริมและรับจำหน่าย

๒) งาดำ ถั่วดำ บุกไข่ มะเขือพวง มะม่วงหิมพานต์ เป็นพืชที่กลุ่มวิสาหกิจได้รับการประสานทางด้านการตลาดจากกลุ่มอื่น ๆ ในเครือข่าย หรือ มีช่องทางการตลาดเอง

๓) กล้วยน้ำว่า บุกไข่ กะหล่ำปลี มะเขือเปราะ ผักสวนครัว เป็นพืชที่สมาชิกอยากปลูก/มีอยู่แล้ว จะปลูกในแปลงตนเองโดยมีตลาดที่รองรับสินค้าของวิสาหกิจชุมชน มีดังต่อไปนี้

๑. ห้างสรรพสินค้า Big C ที่ศูนย์รวมบรรณสินค้าเกษตรภาคเหนือจังหวัดเชียงใหม่

๒. ห้างท็อปส์ (ส่งส่วนกลางและภาคเหนือ)

๓. การแลกเปลี่ยนตลาดระหว่างกลุ่มภายในเครือข่าย เช่น ศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงชุมชนสามอาชีพ กลุ่มบ้านไร่ ตำบลอวน

๔. ผู้ประกอบการร้านอาหารและร้านค้าของสดในชุมชน

๕. จำหน่ายในงานมหกรรมเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดน่านและการจัดแสดงสินค้าของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับการประสานทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่

๖. ตลาดชุมชน

๗. ส่งตามออร์เดอร์ผ่าน Line/Facebook

๘. สถานที่ราชการ เช่น โรงพยาบาลน่าน, โรงพยาบาลน่าน (พักทองส่งผ่านเครือข่าย)”^{๒๖}

๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

๑. สมาชิกต้องมีหุ้นในกลุ่ม

๒. สมาชิกต้องร่วมกิจกรรมและพบปะประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

๓. สมาชิกต้องรักษากติกา กระบวนการผลิตตามมาตรฐาน SDGsPGS อย่างเคร่งครัด

๔. ผู้ใดฝ่าฝืนระเบียบร้ายแรงในข้อกำหนดมาตรฐาน ถอดถอนแปลงจากการรับรอง

^{๒๕} สัมภาษณ์ นางพรสินี กองพรหม, เลขานุการวิสาหกิจชุมชนตำบลศรีสะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน, ตุลาคม ๒๕๖๒.

^{๒๖} สัมภาษณ์ นางลลิตา พรหมรักษา, ทรัพยากรวิสาหกิจชุมชนตำบลศรีสะเกษ อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน, ตุลาคม ๒๕๖๒.

๔.๒.๕ กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกาแฟสวนยาหลวง

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการเก็บข้อมูล “วิสาหกิจชุมชนกาแฟสวนยาหลวง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน” จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงคณะกรรมการ ๔ คน ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------------|-------------------|
| ๑. นายสมดุลย์ แซ่จ้าว | ประธาน |
| ๒. นายจรรย์ตัน แซ่ผ่าน | เลขานุการ |
| ๓. นายกิตติศักดิ์ สีเจริญศิริ | ฝ่ายการตลาด |
| ๔. นายวีระเดช แซ่จ้าว | กรรมการฝ่ายแปรรูป |

แล้วนำมาวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยดังต่อไปนี้

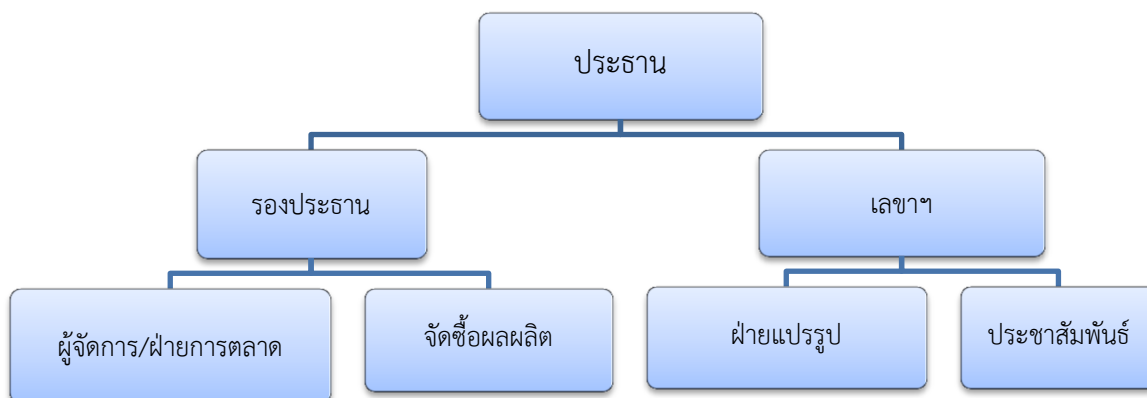
๑) ผลลัพธ์และรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น

วิสาหกิจชุมชนแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน ดำเนินธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายกาแฟกะลา กาแฟสาร และการแพคั่วบด ลักษณะของกาแฟสวนยาหลวง เป็นกาแฟอาราบิก้า มีทั้งสายพันธุ์คาทูย และสายพันธุ์คาติมอร์ ซึ่งเหมาะกับสภาพอากาศหนาวเย็น มีความโดดเด่นที่รสชาติหอมละมุน มีทั้งแบบเข้ม กลาง และรสชาติดกกล่อม มีผลิตภัณฑ์ ได้แก่ กาแฟคั่วบด อราบิก้า และ กาแฟสำเร็จรูปบรรจุซอง (Drip)



แผนภาพที่ ๔.๘ ผลลัพธ์วิสาหกิจชุมชนแปรรูปกาแฟสวนยาหลวง

๒) โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร



นายสมดุลย์ แซ่จ้าวให้สัมภาษณ์ว่า

“ด้วยความสัมพันธ์ในชนเผ่า สภาพความเป็นอยู่ หมู่บ้านเดียวกัน มีกิจกรรมการปลูกกาแฟเหมือนกัน จึงเป็นส่วนสนับสนุนให้การบริหารจัดการกลุ่มเป็นไปด้วยดี สมาชิกภายในกลุ่มให้ความร่วมมือ คณะกรรมการดำเนินงาน”^{๒๗}

ชุดปัจจุบัน (๒๕๖๐ – ๒๕๖๒) ประกอบด้วย

ที่	ชื่อ – นามสกุล	ตำแหน่ง
๑	นายสมดุลย์ แซ่จ้าว	ประธานกรรมการบริหาร
๒	นายสุทีป แซ่ลี	รองประธานกรรมการ/เหรัญญิก
๓	นายจำรัตน์ แซ่ผ่าน	เลขานุการ
๔	นายกิตติศักดิ์ สีเจริญศิริ	ผู้จัดการ/ฝ่ายการตลาด
๕	นายวิชัย แซ่ผ่าน	กรรมการฝ่ายจัดซื้อผลผลิต
๖	นายวีระเดช แซ่จ้าว	กรรมการฝ่ายแปรรูป
๗	นายชูชาติ แซ่ลี	กรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์
๘	นายตอนย่น แซ่ผ่าน	กรรมการฝ่ายโรงงาน

^{๒๗} สัมภาษณ์ นายสมดุลย์ แซ่จ้าว, ประธานวิสาหกิจชุมชนกาแฟสวนยาหลวง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน, ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๒.

๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต

นายวีระเดช แซ่จ้าว ให้สัมภาษณ์ว่า

“การแปรรูปผลิตภัณฑ์กาแฟ จากผลกาแฟสดสู่เมล็ดกาแฟสามารถทำได้ ๒ วิธี คือ

๑) การแปรรูปแบบแห้ง คือ การนำผลเชอร์รี่มาตากแดด โดยไม่ต้องนำไปลอยน้ำ ประมาณ ๑๕-๒๐ วัน จากนั้นนำมาสีกะลาให้เป็นกาแฟสาร ซึ่งจะใช้เวลาในการผลิตนานกว่า และเมล็ดกาแฟที่ได้จะไม่ค่อยมีคุณภาพ

๒) การแปรรูปแบบเปียก คือ การนำกาแฟเชอร์รี่ที่เก็บจากสวนมาแปรรูป โดยการแช่น้ำไว้ประมาณ ๕-๑๐ ชั่วโมง และแปรรูปโดยกะเทาะเปลือกออกออกเลย เพื่อให้ได้กาแฟสารที่มีคุณภาพ

ในส่วนของแรงงานการผลิต จะใช้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งลักษณะของการดำเนินการแปรรูปจะอยู่ในช่วงประมาณเดือนพฤษภาคม – มีนาคม ใช้เวลาประมาณ ๔ เดือน/ปี ก็จะหยุดผลิติดการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับวัสดุอุปกรณ์ โดยทั่วไปก็จะใช้ร่วมกัน มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบไว้ชัดเจนภายใต้กฎกติกาที่กลุ่มตั้งไว้ กลุ่มได้รับการยอมรับจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องและพร้อมที่จะสนับสนุนในด้านความรู้และด้านอื่น ๆ เช่น ธนาคารเกษตรและสหกรณ์ (ธกส.) สำนักงานเกษตรจังหวัดน่าน มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย สนับสนุนปัจจัยการผลิตและอื่น ๆ และศูนย์พัฒนาและส่งเสริมชาวเขาจังหวัดน่านให้ความรู้และอื่น ๆ เป็นต้น

กลุ่มรับซื้อกาแฟเชอร์รี่จากสมาชิกซึ่งจะได้ปริมาณประมาณร้อยละ ๖๐ ของผลผลิตทั้งหมดในหมู่บ้าน แล้วนำมาแปรรูปเป็นกาแฟกะลา กาแฟสารและกาแฟคั่ว กลุ่มจะขายทั้งในลักษณะกาแฟเชอร์รี่ กาแฟกะลา กาแฟสารและเมล็ดกาแฟคั่วสำเร็จ แต่ลูกค้ารายใหญ่มักจะซื้อที่เป็นกาแฟสารแล้วนำไปคั่วต่อเอง การรวมกลุ่ม ทำให้สมาชิกสามารถขายเมล็ดกาแฟสดได้ในราคาที่สูงขึ้นและเป็นธรรม มีอำนาจในการต่อรองราคากับพ่อค้า ที่มาติดต่อกลุ่ม มีการถ่ายทอดและพัฒนาองค์ความรู้ให้กับสมาชิก ในส่วนของการแปรรูปผลผลิตของกลุ่มมีหลายเกรด กว่าร้อยละ 85 เป็นกาแฟสาร premium เกรด A ขายในราคาประมาณ 180 บาทต่อ กก. ซึ่งถ้าขายแบบเมล็ดคั่วจะได้ราคาสูงถึง ๗๐๐ บาทต่อ กก. ในการแปรรูป ต้นทุนผันแปร (ค่าเมล็ดเชอร์รี่รวมค่าแรงงาน) ของการผลิตกาแฟสารคือ ๑๕๒ บาทต่อ กก.”^{๒๘}

๔) การเงิน/บัญชี

นายจำรัตน์ แซ่ผ่าน ให้สัมภาษณ์ว่า

“การระดมทุนจากสมาชิกในรูปแบบของเงินค้ำหุ้น สมาชิกในกลุ่มมีการถือหุ้นและสมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มด้วยความสมัครใจ โดยถือปฏิบัติตามข้อบังคับกลุ่ม จึงสร้าง

^{๒๘} สัมภาษณ์ นายวีระเดช แซ่จ้าว, กรรมการฝ่ายแปรรูปวิสาหกิจชุมชนกาแฟสวนยาหลวง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน, ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๒.

ความผูกพันความเป็นเจ้าของของทุกคนต่อกลุ่มฯ และกลุ่มสามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อแหล่งทุนภายนอกได้มาก เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาทำวังผา (ธกส.) ให้เครดิตกลุ่มฯ ให้วงเงินสินเชื่อ จำนวน 500,000 บาท กองทุนแม่บ้านเกษตรกรระดับจังหวัด ให้วงเงินสินเชื่อจำนวน 100,000 บาท เพื่อใช้ในกิจกรรมของกลุ่มได้อย่างอิสระ เป็นต้น”^{๒๙}

การบริหารจัดการเงินให้เกิดความโปร่งใส ใช้เวทีการประชุมอนุมัติการใช้จ่ายเงิน และแจ้งรายละเอียดค่าใช้จ่ายเงินที่ได้รับ การอนุมัติจากที่ประชุมต่อสมาชิกในการประชุมโดยเหรียญกษาปณ์เป็นผู้ชี้แจง และตอบข้อซักถาม โดยมีการสรุปบัญชีปีละ ๑ ครั้ง และสมาชิกมีสวัสดิการในการกู้ยืม

๕) การตลาด

นายกิตติศักดิ์ สีเจริญศิริ ให้สัมภาษณ์ว่า

“วิสาหกิจชุมชนกาแฟสวนยาหลวง บ้านสันเจริญ อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน รวมกลุ่มกันปลูกกาแฟ รวมกลุ่มรวบรวมผลผลิต เมื่อได้ผลผลิต คือ เมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพ เพื่อนำไปผลิตและแปรรูปต่อไป ซึ่งด้านการตลาดวิสาหกิจชุมชนเรา เน้นการขายส่ง ให้พ่อค้าคนกลางเป็นหลัก ทั้งเมล็ดกาแฟสด กาแฟกะลา กาแฟสาร และการแปรรูป ซึ่งป็นลักษณะของลูกค้าประจำที่สั่งซื้อ และผลิตตามออเดอร์ที่ได้รับ สวนปัจจุบันกำลังแปรรูปเป็นกาแฟในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทันสมัยต่อไป”^{๓๐}

๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

นายสมดุลย์ แซ่จ้าว ให้สัมภาษณ์ว่า

“เนื่องจากกลุ่มอาชีพการเกษตรที่เกิดจากการรวมตัวกันขึ้นมาเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีกฎหมายรองรับ จึงทำให้กลุ่มเกิดความเข้มแข็ง คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน มีการเลือกจากสมาชิก ระยะการดำรงตำแหน่ง ๒ ปี มีการประชุมประจำเดือนทุกเดือน ประชุมสามัญอย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้งการประชุมเป็นเวทีที่ขับเคลื่อนในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มให้เคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง และมีป็นผลให้สมาชิกทุกปี”^{๓๑}

^{๒๙} สัมภาษณ์ นายจำรัตน์ แซ่ผ่าน, กรรมการฝ่ายโรงงานวิสาหกิจชุมชนกาแฟสวนยาหลวง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน, ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๒.

^{๓๐} สัมภาษณ์ นายกิตติศักดิ์ สีเจริญศิริ, ฝ่ายการตลาดวิสาหกิจชุมชนกาแฟสวนยาหลวง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน, ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๒.

^{๓๑} สัมภาษณ์ นายสมดุลย์ แซ่จ้าว, ประธานวิสาหกิจชุมชนกาแฟสวนยาหลวง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน, ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๒.

๔.๒.๖ กระบวนการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ตามโครงการพระราชดำริ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการเก็บข้อมูล “วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ตามโครงการพระราชดำริ อ.เฉลิมพระเกียรติ จ.น่าน” จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงคณะกรรมการ ๔ คน ประกอบด้วย

- | | |
|----------------------------|-----------|
| ๑) นายสุเขต ใจหล้า | ประธาน |
| ๒) นายจิรพัฒน์ แสนสี | รองประธาน |
| ๓) นางสาวพิมพ์นิภา แซ่ลิ้ม | เลขานุการ |
| ๔) นายสุภาพ แสนสี | เหรัญญิก |

แล้วนำมาวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยดังต่อไปนี้

๑) ผลิตภัณฑ์และรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น

น้ำมัลเบอร์รี่ พร้อมดื่ม ๑๐๐% ใช้ผลหม่อนสดจากสถานีพัฒนาการเกษตรที่สูงตามพระราชดำริภูพยัคฆ์ ซึ่งเป็นแหล่งปลูกหม่อนที่ดีที่สุดอีกแห่งหนึ่งของประเทศไทย โดยทางไร่หม่อนนี้ใช้วิธีปลูกแบบออร์แกนิก และยังได้รับใบรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์



แผนภาพที่ ๔.๙ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์

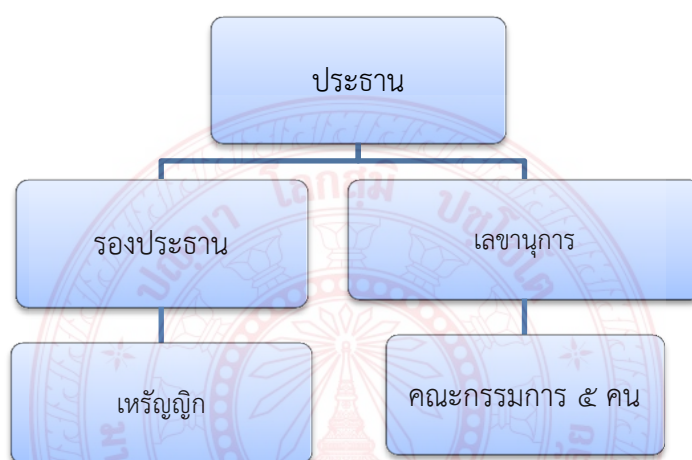
๒) โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร

วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามพระราชดำริ มีคณะกรรมการดำเนินงานและเจ้าหน้าที่ดำเนินการ ได้แก่

๑. คณะกรรมการดำเนินการ ให้วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามพระราชดำริ มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวนทั้งสิ้น ๙ คน ประกอบด้วย

- | | |
|----------------------|-----------|
| ๑) นายสุเขต ใจหล้า | ประธาน |
| ๒) นายจิรพัฒน์ แสนสี | รองประธาน |

- ๓) นางสาวพิมพ์นิภา แซ่ลิ้ม เลขานุการ
 ๔) นายสุภาพ แสนสี เหมัญญิก
 ๕) คณะกรรมการดำเนินงาน ๕ คน ประกอบด้วย
๑. นางวันดี วรรณ
 ๒. นางนิลภา บัวลา
 ๓. นางสาวจิรภา อั้งแสง
 ๔. นางระพีพร อินคำ
 ๕. นายภูมินทร์ อุ่นฤทธิ



ตำแหน่งดังกล่าว ได้มาจากการเลือกตั้งจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามโครงการพระราชดำริ โดยมีตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

๑. ประธานกรรมการ ๑ คน
๒. รองประธานกรรมการ ๑ คน
๓. เลขานุการ ๑ คน
๔. เหมัญญิก ๑ คน
๕. คณะกรรมการดำเนินการ ๕ คน

มีการประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ณ สำนักงานของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามพระราชดำริ

๒. กำหนดเวลาอยู่ในตำแหน่ง คณะกรรมการดำเนินการ มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราว ละสองปี นับแต่วันเลือกตั้ง เมื่อครบกำหนดแล้ว หากยังไม่มีเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ก็ให้ คณะกรรมการดำเนินการชุดเดิมทำหน้าที่ไปจนกว่าจะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่

๓. การพ้นจากตำแหน่ง กรรมการดำเนินการพ้นจากตำแหน่ง เพราะเหตุดังต่อไปนี้

(๑) ถึงคราวออกตามวาระ

(๒) ลาออกต่อที่ประชุมใหญ่สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผล ตามพระราชดำริ

(๓) ขาดจากสมาชิกภาพ

(๔) เข้ารับตำแหน่งหน้าที่ประจำในวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสฤฎย์ค้ำขยายผลตามพระราชดำริ นี้

(๕) ที่ประชุมใหญ่สมาชิกลงมติถอดถอนทั้งคณะหรือรายตัว

(๖) ขาดประชุมคณะกรรมการดำเนินการติดต่อกันสามครั้งโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร กรณีที่ที่ประชุมใหญ่สมาชิกลงมติถอดถอนให้กรรมการดำเนินการพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะ ให้ที่ประชุมใหญ่สมาชิกเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการใหม่ทั้งคณะ

๔. ตำแหน่งว่างก่อนถึงคราวออกตามวาระ ถ้าตำแหน่งกรรมการดำเนินการว่างลงก่อน ถึงคราวออกตามวาระ (เว้นแต่เพราะเหตุตามข้อ ๙ ให้กรรมการดำเนินการที่ยังดำรงตำแหน่งอยู่ ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะมีการประชุมใหญ่ซึ่งจะได้มีการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการแทนในตำแหน่งที่ว่าง แต่ถ้าในเวลาใดจำนวนกรรมการดำเนินการลดลงจนเหลือน้อยกว่าองค์ประชุม กรรมการดำเนินการที่ยังดำรงตำแหน่งอยู่จะประชุมดำเนินการใด ๆ ไม่ได้ ให้มีการประชุมใหญ่สมาชิกขึ้นโดยเร็ว กรรมการดำเนินการซึ่งที่ประชุมใหญ่สมาชิกเลือกตั้งขึ้นแทนในตำแหน่งที่ว่างให้อยู่ในตำแหน่ง ได้เพียงเท่ากำหนดเวลาที่ผู้ซึ่งตนแทนนั้นชอบจะอยู่ได้

๕. การประชุมและองค์ประชุม ให้คณะกรรมการดำเนินการประชุมกันตามคราวที่มีกิจ ธุระ แต่ต้องให้มีการประชุมเดือนละหนึ่งครั้ง เป็นอย่างน้อยให้ประธานกรรมการ หรือรองประธานกรรมการ หรือเลขานุการ เรียกประชุมคณะกรรมการดำเนินการได้ ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ต้องมีกรรมการดำเนินการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่ง หนึ่งของจำนวนกรรมการดำเนินการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

๖. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจ หน้าที่ ดำเนินกิจการทั้งปวงของวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสฤฎย์ค้ำขยายผลตามพระราชดำริ ให้เป็นไป ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสฤฎย์ค้ำขยายผลตามพระราชดำริ กับทั้งในทางอันจะทำให้เกิดความเจริญแก่วิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสฤฎย์ค้ำขยายผลตามพระราชดำริ พิจารณามอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานให้แก่ประธาน กรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ เภรัญญิก เจ้าหน้าที่ของวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสฤฎย์ค้ำขยายผลตามพระราชดำริ และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมและเป็นประโยชน์แก่ กิจการของ วิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสฤฎย์ค้ำขยายผลตามพระราชดำริ รวมทั้งการแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการขึ้น ทำหน้าที่ต่าง ๆ ในวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสฤฎย์ค้ำขยายผลตามพระราชดำริ ตามแต่ความจำเป็น ของวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสฤฎย์ค้ำขยายผลตามพระราชดำรินั้น

๗. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ ในกรณีคณะกรรมการดำเนินการกระทำการ หรืองดเว้นการกระทำการหรือกระทำการโดยประมาทเลินเล่อในการปฏิบัติหน้าที่ของตนจนทำให้ เสีย ผลประโยชน์ของวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสฤฎย์ค้ำขยายผลตามพระราชดำริ หรือสมาชิก อันเป็น เหตุให้วิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสฤฎย์ค้ำขยายผลตามพระราชดำริ ได้รับความเสียหาย คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายให้แก่วิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสฤฎย์ค้ำขยาย ผลตามพระราชดำริ

๘. คณะอนุกรรมการ ในกรณีจำเป็นแก่การดำเนินงาน คณะกรรมการดำเนินการอาจมีคำสั่งแต่งตั้งอนุกรรมการต่าง ๆ เพื่อมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจของวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ ขยายผลตามพระราชดำริ โดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

๙. ประธานในที่ประชุม ในการประชุมใหญ่ หรือการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมก็ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม และถ้ารองประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมด้วยก็ให้ที่ประชุมเลือกตั้งกรรมการดำเนินการคนหนึ่งขึ้นเป็นประธานในที่ประชุมเฉพาะการประชุมคราวนั้นในการประชุมคณะอนุกรรมการ ให้ประธานกรรมการของคณะอนุกรรมการนั้น ๆ เป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมก็ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุมเฉพาะการประชุมคราวนั้น

๑๐. การออกเสียง สมาชิกคนหนึ่งให้มีเสียงในการลงคะแนนออกเสียงในที่ประชุมได้เพียงคนหนึ่งเสียง จะมอบให้ผู้อื่นมาประชุมและออกเสียงแทนตนไม่ได้ ถ้าในปัญหาซึ่งที่ประชุมวินิจฉัยนั้น ผู้ใดมีส่วนได้เสียเป็นพิเศษเฉพาะตัว ผู้นั้นจะออกเสียงใน เรื่องนั้นไม่ได้

๑๑. การวินิจฉัยปัญหา การวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ในที่ประชุมใหญ่สมาชิก หรือที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ หรือที่ประชุมคณะอนุกรรมการอื่น ๆ ให้ถือคะแนนเสียงข้างมาก ถ้าคะแนน เสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด เว้นแต่ในกรณีการ แก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ ให้ถือเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนสมาชิกซึ่งมาประชุม

๑๒. รายงานการประชุม ในการประชุมใหญ่ วิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ขยาย ผลตามพระราชดำริ การประชุมคณะกรรมการดำเนินการ หรือการประชุมคณะอนุกรรมการอื่น ๆ นั้น ต้องจัดให้ผู้เข้าประชุมลงลายมือชื่อพร้อมทั้งบันทึกเรื่องที่พิจารณาวินิจฉัยทั้งสิ้นไว้ในรายงานการประชุม และให้ประธานในที่ประชุมกับเลขานุการหรือกรรมการอื่น ๆ แล้วแต่กรณี อีกคนหนึ่งเข้าประชุม นั้น ๆ ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

๑๓. การจ้างและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ คณะกรรมการดำเนินการอาจพิจารณาคัดเลือกบุคคล ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสมเพื่อแต่งตั้งหรือจ้างเป็นเจ้าหน้าที่ของวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ขยายผลตามพระราชดำริ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามระเบียบของวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ขยายผลตามพระราชดำริ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดขึ้น

๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต

นายจิรพัฒน์ แสนสี ให้สัมภาษณ์ว่า

“ปัจจุบันการปลูกเหมือนผลสดของที่นี่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีการส่งเสริมให้ราษฎรเพิ่มพื้นที่ปลูก เพราะเหมือนผลสดเริ่มได้รับความนิยมจากผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จนทำให้ผลผลิตที่ผลิตได้ในสถานีวิจัยพัฒนาการเกษตรที่สูงตามพระราชดำริ กุยค์ ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด โดยทางสถานีฯจะรับซื้อเหมือนผลสดจากราษฎรในราคากิโลกรัมละ ๓๐ บาท เพื่อนำมาแปรรูปเป็นน้ำเหมือนเข้มข้น นอกจากนั้นยังมี

การตัดผลเพื่อจำหน่ายผลสด ซึ่งจะจำหน่ายในราคา กิโลกรัมละ ๑๐๐ บาท และได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ” ^{๓๒}

ระบบการผลิตคือ เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเป็นผู้ปลูกหม่อนผลสดนำมาขายให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์นำมาแช่แข็งแล้วจำหน่ายให้กับบริษัทเพื่อนำไปแปรรูปต่อ

๔) การเงิน/บัญชี

วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ คณะกรรมการดำเนินการต้องดำเนินการในทางอันสมควร เพื่อให้การเงินของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ เป็นไปโดยเรียบร้อยและเกิดประโยชน์แก่วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(๑) การรับจ่ายและเก็บรักษาเงินของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผล ตามพระราชดำริ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของ วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ

(๒) การรับจ่ายเงินของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ ต้องกระทำที่สำนักงานของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ เท่านั้นเว้นแต่มีกรณีอื่นจำเป็นที่เมื่ออาจปฏิบัติได้ ให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณากำหนดวิธีปฏิบัติได้ตามสมควร นายสุภาพ แสนสีให้สัมภาษณ์ว่า

“การบัญชีของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ มีการทำบัญชีตามแบบและรายการที่เป็นมาตรฐานทั่วไป และเก็บรักษาบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีไว้ที่สำนักงานของวิสาหกิจ ชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ เพื่อการตรวจสอบ ให้บันทึกรายการในบัญชีเกี่ยวกับกระแสเงินสดของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยาย ผลตามพระราชดำริ ในวันที่เกิดเหตุขึ้น สำหรับเหตุอื่นที่ไม่เกี่ยวกับกระแสเงินสด ให้บันทึกรายการในให้วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ จัดทำงบดุลอย่างน้อยครั้งหนึ่ง ทุกรอบสิบสองเดือน อันจัดว่าเป็นรอบปีทางบัญชีของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตาม พระราชดำริ ซึ่งต้องมีรายการแสดงสินทรัพย์ หนี้สินและทุนของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ กับทั้งบัญชีกำไรขาดทุนตามรูปแบบทางบัญชีทั่วไปที่เหมาะสมกับสภาพของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ วันสิ้นปีทางบัญชีของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ ให้สิ้นสุด ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ของทุกปี” ^{๓๓}

^{๓๒} สัมภาษณ์ นายจิรพัฒน์ แสนสี, รองประธานวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามโครงการพระราชดำริ, ๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๓๓} สัมภาษณ์ นายสุภาพ แสนสี, เภรณูญวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามโครงการพระราชดำริ, ๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

การเสนองบดุลต่อที่ประชุมใหญ่สมาชิก ให้คณะกรรมการดำเนินการเสนองบดุล ซึ่งได้ตรวจสอบและรับรองแล้วจากหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่สมาชิก สมาชิก ภายในระยะเวลาอันสมควร ให้คณะกรรมการดำเนินการเสนอรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน หม่อนผลสดกุยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ ต่อที่ประชุมใหญ่สมาชิก สมาชิก ให้เก็บรักษารายงาน ประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ งบดุล พร้อมทั้งข้อบังคับ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องไว้ ณ สำนักงานของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ เพื่อให้สมาชิกขอตรวจดูได้

ทะเบียนและเอกสารของ วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ขยายผลตาม พระราชดำริ ให้วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ มีทะเบียนสมาชิก ทะเบียนหุ้น สมุดรายงานการประชุม ตลอดจนทะเบียนอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการ เห็นสมควรให้มีขึ้น สมาชิกอาจขอตรวจดูเอกสารดังกล่าวในวรรคก่อนได้ ณ สำนักงานของวิสาหกิจชุมชนหม่อน ผลสดกุยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ ในระหว่างเวลาทำงานแต่จะดูบัญชีหรือทะเบียนเกี่ยวกับเงินค่า หุ้น เงินฝาก หรือเงินกู้ของสมาชิกรายอื่นไม่ได้ นอกจากจะได้รับความยินยอมเป็นหนังสือของสมาชิก นั้น และได้รับอนุญาตจากผู้จัดการหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายก่อน

การตรวจสอบบัญชี บัญชีของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ขยายผลตาม พระราชดำรินั้นต้องได้รับการตรวจสอบอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรอง ทั่วไป โดยขอความร่วมมือจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง หรือองค์กร สถาบันเอกชนที่น่าเชื่อถือตามที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควร

การกำกับดูแล วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ ให้คณะกรรมการดำเนินการวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ คณะกรรมการอื่น ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ หรือสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ขยาย ผลตามพระราชดำริ มาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ทั้งนี้ ให้ผู้เกี่ยวข้องตามความในวรรคแรกอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและให้คำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติการตามสมควร

การส่งรายการหรือรายงาน ให้วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ ส่งรายการหรือรายงานเกี่ยวกับกิจการของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ขยายผลตาม พระราชดำริ ต่อหน่วยงานที่กำกับดูแล ตามแบบและระยะเวลาที่หน่วยงานนั้นกำหนด นายสุภาพ แสนสี ให้สัมภาษณ์ว่า

“การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี เมื่อสิ้นปีทางบัญชีและได้ปิดบัญชีตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไปแล้ว ปรากฏว่าวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ มีกำไรสุทธิ ให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิ แล้วนำเสนอที่ประชุมใหญ่สมาชิก สมาชิกพิจารณาให้ความเห็นชอบดังต่อไปนี้

(๑) จัดสรรเป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละสิบของกำไรสุทธิ

(๒) จัดสรรเป็นเงินกองทุนพัฒนากิจการของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดกุยัคฆ์ ขยายผลตามพระราชดำริ ไม่น้อยกว่าร้อยละสิบของกำไรสุทธิ

(๓) เป็นทุนสวัสดิการ หรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว ไม่น้อยกว่าร้อยละสิบของกำไรสุทธิตามระเบียบของวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ขยายผลตาม พระราชดำริ

(๔) เป็นทุนสาธารณประโยชน์ไม่น้อยกว่าร้อยละสิบของกำไรสุทธิ วิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ขยายผลตามพระราชดำริ

(๕) เป็นทุนเพื่อการศึกษาอบรมทางวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ขยายผลตาม พระราชดำริ ไม่น้อยกว่าร้อยละห้าของกำไรสุทธิ

(๖) จัดสรรเป็นเงินปันผลตามหุ้น เงินเฉลี่ยคืนส่วนธุรกิจตามมติคณะกรรมการ

(๗) จัดสรรเป็นเงินตอบแทนแก่คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่วิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ขยายผลตามพระราชดำริ ไม่เกินร้อยละสิบห้าของกำไรสุทธิ กำไรสุทธิที่เหลือจากการจัดสรรให้จัดสรรไว้เป็นทุนสำรอง หากที่ประชุมใหญ่สมาชิกไม่เห็นชอบหรือมีการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนการจัดสรรกำไร สุทธิตามที่คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ขยายผลตามพระราชดำริ เสนอ ให้ถือ ความเห็นของที่ประชุมใหญ่สมาชิกด้วยคะแนนเสียงข้างมากเป็นที่สุด”^{๓๔}

๕) การตลาด

นางสาวพิมพ์นิภา แซ่ลิ้ม ให้สัมภาษณ์ว่า

“วิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ขยายผลตามพระราชดำริ รวมกลุ่มกันผลิต รวมกลุ่มรวบรวมผลผลิต รวมกลุ่มกันซื้อ รวมกลุ่มกันขาย เมื่อได้ผลผลิต คือ หม่อนผลสด แล้วนำมาแช่แข็ง และเข้าสู่ระบบขนส่งรถแช่แข็ง ขนส่งต่อไปให้กับโรงงานหลวงดอยคำ โรงงานผลิตน้ำผลไม้ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อนำไปผลิต และแปรรูปต่อไป”^{๓๕}

๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

วิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ขยายผลตามพระราชดำริ ให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจกำหนดระเบียบต่าง ๆ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์แห่ง ข้อบังคับนี้ และเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ขยายผลตาม พระราชดำริ ได้แก่ ระเบียบว่าด้วยการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับ เกี่ยวกับการทำงานระเบียบว่าด้วยการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต ระเบียบว่าด้วยเงินกองทุน ๆ และ ระเบียบอื่น ๆ ที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควรกำหนดไว้ให้มี เป็นต้น เพื่อสะดวกและเป็น แนวทางในการปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ขยายผลตามพระราชดำริ การกำหนดระเบียบต่าง ๆ

^{๓๔} สัมภาษณ์ นายสุภาพ แสนสี, เภรณญวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ ขยายผลตามโครงการพระราชดำริ, ๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๓๕} สัมภาษณ์ นางสาวพิมพ์นิภา แซ่ลิ้ม, เลขานุการวิสาหกิจชุมชนเหมือนผลสดกุยค์ ขยายผลตามโครงการพระราชดำริ, ๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

ให้แจ้งเจ้าหน้าที่หน่วยงานราชการ องค์การส่วนท้องถิ่น สถาบัน องค์การเอกชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย เพื่อให้คำแนะนำในการถือใช้ระเบียบ

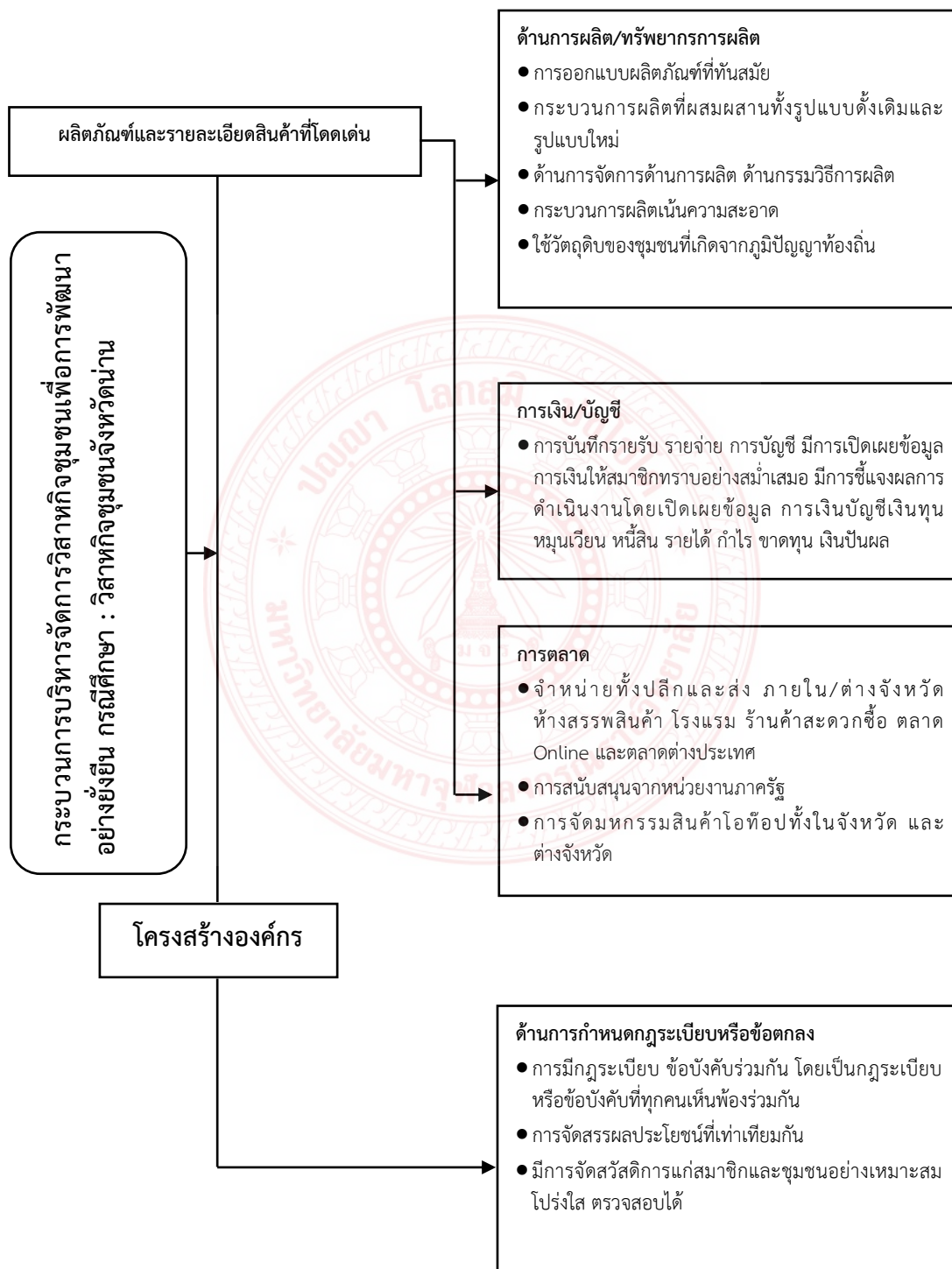
๑. การดำเนินคดีเกี่ยวกับความเสียหาย ในกรณีที่ทรัพย์สินของวิสาหกิจชุมชนหม่อน ผลสด ภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ ถูกยกยอกหรือเสียหายโดยประการใด ๆ หรือในกรณีที่วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ เรียกให้ลูกหนี้ชำระหนี้ได้แต่ไม่ได้รับชำระตามเรียก คณะกรรมการดำเนินการต้องร้องทุกข์ หรือฟ้องคดีภายในกำหนดอายุความ

๒. การตีความในข้อบังคับ ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการตีความในข้อบังคับข้อใด ให้ที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ ขอ คำแนะนำจากหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่รับผิดชอบ และให้พิจารณาตัดสินโดยองค์ประชุม คณะกรรมการเต็มจำนวนของคณะกรรมการที่มีอยู่ในขณะนั้น และการวินิจฉัยให้ถือเป็นที่สุด ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจไม่พิจารณาตามคำแนะนำของส่วนราชการนั้นก็ย่อมได้

๓. ทรัพย์สินของ วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ การ จำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการเป็นเอกฉันท์ และต้องเสนอขอความเห็นชอบจากที่ประชุม ใหญ่สมาชิกด้วยการลงมติเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่สมาชิกให้ถือเสียงข้างมากของสมาชิก หรือผู้แทน สมาชิกซึ่งมาประชุม กรณี วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ ต้องเลิกให้คณะกรรมการ ดำเนินการวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ จัดการชำระบัญชี โดยการ จำหน่ายทรัพย์สิน และชำระหนี้สินอื่น ๆ ของวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสด ภูพยัคฆ์ขยายผลตาม พระราชดำริ เสร็จสิ้นก่อนแล้วหากปรากฏว่ายังมีทรัพย์สินเหลืออยู่ให้จ่ายคืนค่า หุ่นให้แก่สมาชิกพร้อม ผลประโยชน์ตามสมควรโดยมติที่ประชุมใหญ่สมาชิก ถ้ายังมีทรัพย์สินเหลืออยู่ อีก ให้โอนให้แก่กลุ่ม วิสาหกิจชุมชนอื่น หรือบริจาคให้สถาบัน กลุ่ม องค์การในชุมชน อนึ่งการชำระ บัญชีอาจขอความร่วมมือจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง หรือองค์กร สถาบัน เอกชนที่น่าเชื่อถือ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควร

๔. ในกรณีที่ข้อบังคับนี้มิได้กำหนดข้อความเรื่องใดไว้ ให้วิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสด ภูพยัคฆ์ขยายผลตามพระราชดำริ รับบทบัญญัติที่กำหนดไว้ในกฎหมายตลอดจนคำสั่งหรือคำแนะนำ และ ระเบียบปฏิบัติของทางราชการมาใช้เป็นส่วนหนึ่งแห่งข้อบังคับนี้ด้วย นับแต่วันที่ข้อบังคับนี้ ใช้บังคับ ระเบียบใดซึ่งวิสาหกิจชุมชนหม่อนผลสดภูพยัคฆ์ ขยายผลตามพระราชดำริ ใช้อยู่ก่อนวันที่ ข้อบังคับนี้ถือใช้และไม่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับนี้ให้ถือใช้ตามระเบียบนั้นไปก่อน จนกว่าจะได้กำหนด ระเบียบขึ้นถือใช้ใหม่

สรุปกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน



แผนภาพ ๔.๑๐ แสดงความสัมพันธ์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน ดังนี้

๑) ผลิตรายละเอียดยุทธศาสตร์ที่โดดเด่น

ผลิตรายละเอียดยุทธศาสตร์วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดน่าน ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สรุปได้ว่า เกิดจากแนวคิด
การนำภูมิปัญญาชาวบ้านของแต่ละท้องถิ่นตั้งแต่โบราณตกทอดจากรุ่นสู่รุ่นจนถึงปัจจุบัน มีความโดดเด่น
คือ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดน่าน มาจากวัตถุดิบที่หาได้ใน
ท้องถิ่นของตนเอง ทำให้เกิดเป็นธุรกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ มากมาย อาทิเช่น การนำ
สมุนไพรในท้องถิ่น คือ ใบหมี-อัญชัน มาแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นแชมพู เป็นสมุนไพรอบแห้ง/บดผง
ผลิตภัณฑ์จากผลไม้แปรรูป ผลิตภัณฑ์กาแฟสด และผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ เป็นต้น

โดยเริ่มต้นจากการผลิตเอง ใช้กันเองในชุมชน จากบรรจุภัณฑ์และการตลาดที่ธรรมดาตามาก
ได้รับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ให้ดูสวยงาม เป็นมาตรฐานขึ้นตามลำดับ มุ่งเน้นการสร้างรายได้
ให้ครอบครัว และการพัฒนาไปสู่อาชีพหลักที่มั่นคง

ปัจจุบันทำให้เกิดสินค้าของชุมชน ทำให้คนในชุมชนเกิดความสนใจและให้ความสำคัญต่อการ
อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยเฉพาะการอนุรักษ์และขยายพันธุ์พืชสมุนไพรและ
พืชอาหาร ตลอดจนการอนุรักษ์ป่าชุมชน เพราะว่าคนในชุมชนส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร ปลูกสมุนไพรได้เอง
และการแปรรูปผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพราะเมื่อถึงช่วงฤดูกาลที่ผลผลิตออกมาจำนวนมาก จากเดิมที่ต้องทิ้งไป
โดยเปล่าประโยชน์ ก็คัดเลือกมาขายให้แก่วิสาหกิจชุมชนเป็นรายได้เสริม ถือเป็นการลดภาระสินค้าเกษตร
ล้นตลาดได้อีกด้วย ปัจจุบันสามารถเข้าถึงผู้บริโภคในยุคปัจจุบันได้โดยง่าย

๒) การบริหารองค์กร

ระบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ
“เป็นธุรกิจของชุมชนในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน” การรวมกลุ่มเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิก
ซึ่งชาวบ้านทุกคนมีส่วนร่วมและถือหุ้นเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน บริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการ
คัดเลือกคณะกรรมการบริหาร กำหนดวาระการดำเนินการของคณะกรรมการ มีการแบ่งโครงสร้าง
การทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ประกอบไปด้วยประธาน กรรมการในฝ่ายต่าง ๆ แบ่งหน้าที่กัน
ดูแลทั้งด้านการผลิต การตลาด ด้านบัญชี เป็นต้น มีระบบการรับสมัครสมาชิกเพิ่มทุกปี มีการประชุม
ใหญ่สามัญประจำปี และมีกฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหารจัดการชัดเจน

การบริหารจัดการภายในกลุ่ม มีการแบ่งหน้าที่กันทำ และการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับ
คณะทำงานอย่างเหมาะสม และอีกทั้งมีที่ปรึกษาของกลุ่มที่มีความสามารถที่สามารถให้คำปรึกษา ทั้ง
ด้านการบริหาร การจัดการ การเงิน เป็นต้น มีเครือข่ายทั้งภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา องค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุน ถ่ายทอด พัฒนาองค์ความรู้ การผลิต และ
การตลาด เป็นต้น

แนวความคิดในการจัดตั้งและการพัฒนาชุมชนเพื่อทำกิจกรรมเสริมเพิ่มรายได้แก่ครอบครัว
ชุมชน ดำเนินกิจกรรมโดยการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านวิชาการผสมผสานกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการ
บริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นำไปสู่รายได้ของครอบครัวและ
ชุมชนวิสาหกิจชุมชนและชุมชนเกิดความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้สร้างโอกาสมีรายได้สู่ชุมชน

๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สรุปได้ว่า มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีการบวนการผลิตที่ผสมผสานทั้งรูปแบบดั้งเดิมและรูปแบบใหม่ ๆ โดยมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทั้งด้านการจัดการด้านการผลิต ด้านกรรมวิธีการผลิต ด้านเครื่องมืออุปกรณ์การผลิต เช่น การพัฒนาลวดลายผ้า จากลายดั้งเดิมที่เป็นลายทอ มาเป็นลายน้ำไหล ซึ่งสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น และเพื่อช่วยเพิ่มปริมาณการผลิต เป็นต้น โดยแบ่งเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่ การผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และการผลิตเพื่อวางจำหน่ายเป็นสินค้า

แหล่งวัตถุดิบของวิสาหกิจชุมชนมาจากการมีส่วนร่วมของชาวบ้าน เพราะคนในชุมชนส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรปลูกสมุนไพรได้เอง และจะใช้วัตถุดิบที่ปลูกหรือเป็นวัตถุดิบของท้องถิ่นนั้น ๆ ในการผลิตสินค้า เช่น ใบหมี และสมุนไพรอื่นๆ เป็นต้น

กระบวนการผลิตเน้นความสะอาด มีการควบคุมคุณภาพการผลิต ได้รับมาตรฐาน GMP มีการกำหนดคุณภาพเคมีภัณฑ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน อาคารผลิตสะอาดถูกสุขลักษณะ

๔) การเงิน/บัญชี

การบริหารจัดการระบบบัญชี/การเงิน ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สรุปได้ว่า มีการบันทึกรายรับรายจ่าย การบัญชี มีการเปิดเผยข้อมูลการเงินให้สมาชิกทราบอย่างสม่ำเสมอ มีการชี้แจงผลการดำเนินงานโดยเปิดเผยข้อมูล การเงินบัญชีเงินทุนหมุนเวียน หนี้สิน รายได้ กำไร ขาดทุน เงินปันผลอย่างสม่ำเสมอ เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ อีกทั้งมีการจัดสรรผลประโยชน์ของสมาชิกให้ชัดเจน อันประกอบไปด้วย

- การปันผลให้สมาชิก
- ค่าตอบแทนคณะกรรมการ
- สวัสดิการพัฒนาชุมชน

การบริหารเงินทุน โดยกลุ่มนำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจกรรมการผลิตของกลุ่มตลอดทั้งปี และได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และองค์ความรู้เพิ่มเติมจากส่วนราชการ เอกชน องค์กรบริหารส่วนตำบล และสถาบันการศึกษา

๕) การตลาด

ด้านการตลาด ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบริบทและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนดการตลาดที่มีความหลากหลาย แต่จุดเด่นด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่านก็คือ การใช้สมุนไพรและพืชท้องถิ่น ซึ่งจะมีการใช้สารเคมีน้อยที่สุด ทำให้คุณภาพของสินค้าเป็นที่ยอมรับ ผสานกับผสมผสานกับองค์ความรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้าน ทำให้สินค้าเป็นที่นิยม จำหน่ายทั้งปลีกและส่ง ภายใน/ต่างจังหวัด ห้างสรรพสินค้า โรงแรม ร้านค้าสะดวกซื้อ ตลาด Online และตลาดต่างประเทศ และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐได้จัดมหกรรมสินค้าโอท็อปต่าง ๆ ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัดอีกด้วย

๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

สรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชน เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มกันของคนในชุมชน ฉะนั้นสิ่งที่สำคัญในการรวมกลุ่มกันคือการมีกฎระเบียบ ข้อบังคับร่วมกัน โดยเป็นกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่ทุกคนเห็นพ้องร่วมกัน และมีระบบระเบียบในการปฏิบัติตามที่ได้ตกลงกันไว้ ซึ่งจุดเด่นของวิสาหกิจชุมชนจังหวัด

น่านนั้น คือ การที่สมาชิกใช้ระบบข้อตกลงในรูปแบบของการพูดคุยและทำความเข้าใจกัน โดยไม่ยึดกฎระเบียบที่ตายตัวมากนัก

อีกประการที่สำคัญของการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ นั่นก็คือ ต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน มีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชนอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ๖ ประการ คือ

๑) หลักนิติธรรม มีการกำหนดกฎระเบียบข้อตกลง กติกาของกลุ่ม ที่จะต้องถือปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน

๒) หลักคุณธรรม โดยยึดมั่นในหลักวัตถุประสงค์ การดำเนินงานของกลุ่มอดทน ขยันหมั่นเพียรและซื่อสัตย์สุจริต

๓) หลักความโปร่งใส มีระบบกลไกจากการบริหารงานในรูปคณะกรรมการกลุ่ม และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนมีระบบการจัดทำบัญชีมีการชี้แจงผลการดำเนินงานอย่างเปิดเผยสามารถตรวจสอบได้

๔) หลักความมีส่วนร่วมโดยสมาชิกทุกคน มีส่วนร่วมรับรู้ และตัดสินใจในการกำหนดกฎระเบียบ กติกาของกลุ่ม

๕) หลักความรับผิดชอบ สมาชิกมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับโดยจะใช้บุคลากรให้ถูกกับงาน

๖) หลักความคุ้มค่า โดยจะใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่าและให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๔.๓ ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน ริเริ่มต้นจากชาวบ้านในชุมชน ที่ต้องการรวมกลุ่มกันเพื่อลดรายจ่ายภายในครอบครัว จากการมีส่วนร่วม แล้วขยายออกไปยังประชาชนภายในหมู่บ้านเพื่อรับเข้าเป็นสมาชิก พุนในการบริหารจัดการกลุ่มเกิดการทุนของสมาชิกทั้งหมดในรูปแบบของหุ้น มีการคัดเลือกคณะกรรมการและจัดวางระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มร่วมกันของสมาชิก ต่อมาขอรับการจดทะเบียนเป็น “กลุ่มวิสาหกิจชุมชน” ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์สังเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ตามแนวคิดการบริหารงานคุณภาพ ด้วย PDCA ประกอบไปด้วย P (Plan) คือการวางแผน D (Do) คือการลงมือปฏิบัติ C (Check) คือการตรวจสอบ และ A (Action) คือดำเนินการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา ดังต่อไปนี้

๑) P = Plan (ขั้นตอนการวางแผน)

วิสาหกิจชุมชนของจังหวัดน่าน (ริเริ่ม) รวมกลุ่มกัน เพื่อทำกิจกรรมผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการแปรรูปอย่างมีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น เช่น สมุนไพร ฝั่มด้อยอม ผลไม้ท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งเกิดจากการกระบวนการคิด และร่วมกันทำของสมาชิกกลุ่มออกจำหน่ายจนได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคทั้งภายในจังหวัด และต่างจังหวัด จนกระทั่งได้รับการสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ เข้ามาส่งเสริม ทั้งในเรื่องขององค์ความรู้ งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และแนะนำแนวทางการบริหารจัดการกลุ่ม จึงกลายเป็นแรงเสริมให้กลุ่มได้รับการพัฒนาต่อยอด ให้กลุ่มมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้โดยมีวัตถุประสงค์และกระบวนการบริหารจัดการอย่างชัดเจน มีวิสัยทัศน์

ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้ประสบความสำเร็จ และช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพ ทำหน้าที่เพื่อส่วนร่วมอย่างมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม ทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นในองค์กร ความมีแบบแผนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวอย่างมีคุณภาพ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ มีการวางแผนที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของตลาดและปัจจัยการผลิต สามารถสรุปได้ดังนี้

๑) แผนผลิตภัณฑ์ จะเน้นการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นแต่รูปแบบมีความทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการในระดับสากล

๒) แผนการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ มีการประชุม วางแผนการออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตามสถานที่ต่าง ๆ การวางแผนด้านการตลาด และฝากขายผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานราชการ เป็นต้น

๓) แผนราคาผลิตภัณฑ์ มีการกำหนดราคากลาง ซึ่งเป็นราคารับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก และกำหนดราคาขาย โดยมีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการกลุ่มและสมาชิก ซึ่งการตั้งราคาจะพิจารณาถึงปัจจัยด้านราคาตลาด เป็นต้น

๒) D = Do (ขั้นตอนการปฏิบัติ)

รูปแบบการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน เริ่มต้น (ริเริ่ม) จากการรวมกลุ่มเล็กๆ ภายในชุมชน ร่วมมือกันจัดตั้งขึ้นโดยร่วมมือกันดำเนินกิจกรรม อาศัยความสนิทสนมคุ้นเคยความเป็นเครือญาติ พัฒนาจัดตั้งองค์กร เป็นวิสาหกิจชุมชน มีระบบเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง และมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

๑) มีโครงสร้างการบริหารองค์กร และการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ทุกวิสาหกิจชุมชนมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน ซึ่งมีทั้งโครงสร้างขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ขึ้นอยู่กับขนาดของชุมชนที่แตกต่างกัน มีการเข้าร่วมฝึกอบรมสัมมนา การอบรมการบริหารจัดการที่เป็นระบบ

๒) มีการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด เน้นคนในชุมชนร่วมกันระดมความคิด มีการระดมทุน ระดมกำลังสติปัญญา เรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ร่วมคิด - ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ - ร่วมดำเนินการ - ร่วมติดตามตรวจสอบ - ร่วมรับผลประโยชน์ เพื่อการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

๓) มีการบริหารจัดการการเงินและบัญชีที่เป็นระบบและตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลการเงิน บัญชีอย่างสม่ำเสมอพิจารณาจากสินทรัพย์ เงินทุนหมุนเวียน หนี้สิน รายได้ กำไร ขาดทุน และเงินปันผล

๔) มีการจัดการตลาด เน้นการตลาดที่สร้างคุณค่าวิถีชีวิตจากและช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่เน้นการประชาสัมพันธ์ด้วยความคิดสร้างสรรค์

๕) มีจัดการตลาดชุมชนและร้านค้าชุมชน เน้นการพัฒนาให้ตลาดชุมชนและร้านค้าชุมชนที่ถูกสุขลักษณะ มีการจัดการที่ดี มีการจัดการตลาดชุมชนและร้านค้าชุมชนที่เป็นระบบเพื่อเป็นตลาดจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของชุมชน

- ๖) มีจัดการการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชีวิต สวนสมุนไพร
- ๗) จัดตั้งศูนย์เรียนรู้ภูมิปัญญาสวนจากขึ้นเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดรุ่นต่อรุ่น
- ๘) มีการทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับอาชีพ

๓) C = Check (ขั้นตอนการตรวจสอบ)

วิสาหกิจชุมชน จะอยู่ได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ั้น มีอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การมีกฎระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน ซึ่งต้องความโปร่งใส มีการจัดสรรผลประโยชน์ของสมาชิกให้ชัดเจน ตรวจสอบได้ ซึ่งแต่ละวิสาหกิจชุมชน ได้มีการจัดระบบด้านเงินปันผลให้สมาชิก มีสวัสดิการอย่างเป็นระบบแก่สมาชิก การจัดระเบียบให้สมาชิกมีเงินออม ทำให้สิ่งที่ตามมาคือ สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีรายจ่ายลดลง และเป็นหนี้้น้อยลงทุก ๆ ปี

ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนนั้น ก็มีการนำเงินกำไรเข้าเป็นทุนหมุนเวียนของวิสาหกิจชุมชน เป็นค่าตอบแทนคณะกรรมการ และผลสุดท้ายที่ได้จากการประกอบการกลับไปเป็นสวัสดิการคืนสู่สังคมและพัฒนาชุมชน หรือทุนสาธารณประโยชน์ ซึ่งกระบวนการนี้เป็นผลทำให้กิจการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี

สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ หลักความโปร่งใส มีระบบกลไกจากการบริหารงานในรูปคณะกรรมการกลุ่ม และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนมีระบบการจัดทำบัญชีมีการชี้แจงผลการดำเนินงานอย่างเปิดเผยสามารถตรวจสอบได้ ถ้าสมาชิกสามารถดำรงชีพอยู่ได้ ภายใต้การส่งเสริมอาชีพของวิสาหกิจชุมชน ครอบครัวพออยู่พอกินและมีรายได้เพิ่มขึ้น กลุ่มมีเงินออม และได้รับเงินปันผลเฉลี่ยคืนจากการลงหุ้น สิ่งนี้คือคำตอบของความยั่งยืนที่วิสาหกิจชุมชนได้ปฏิบัติ

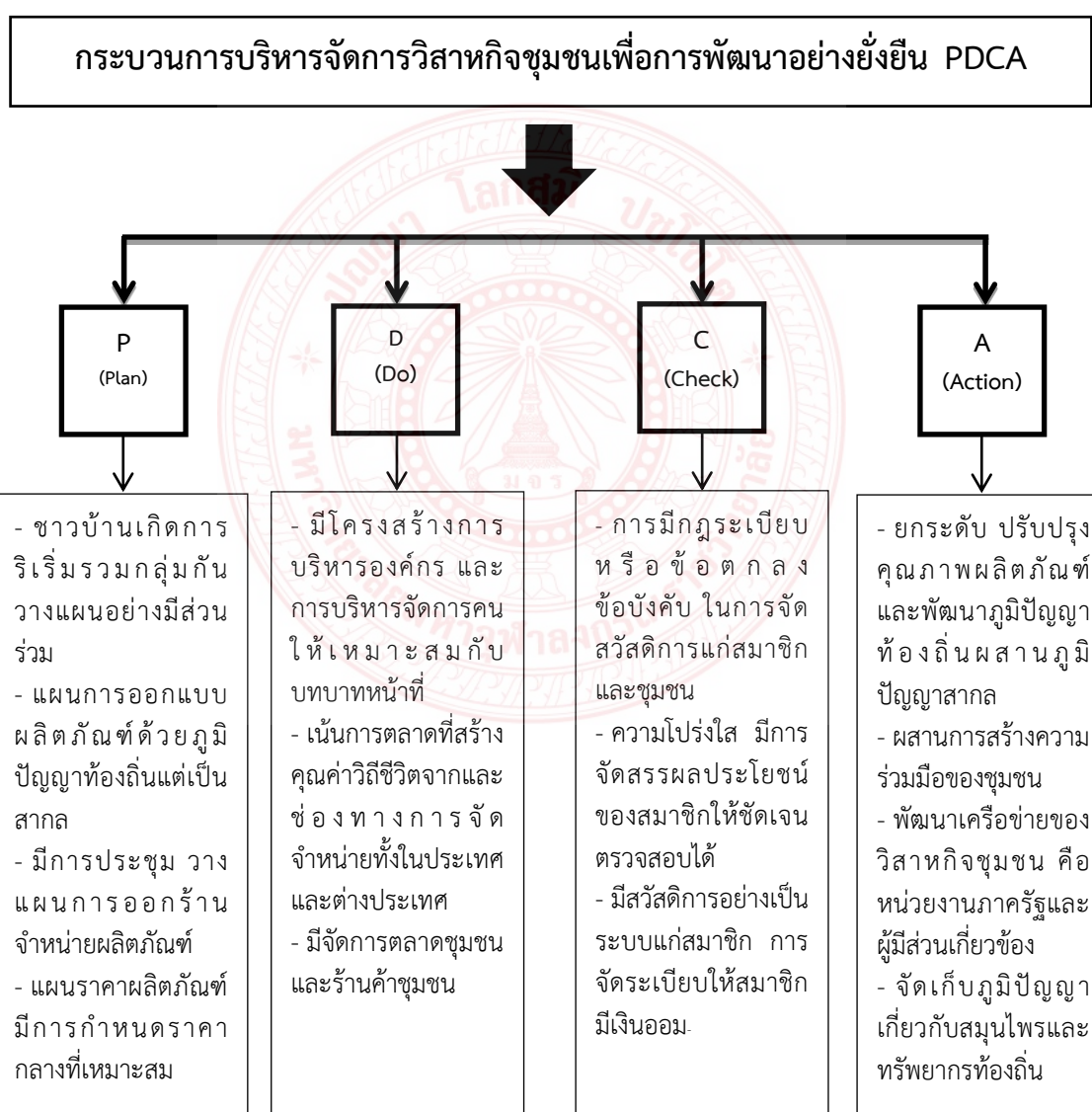
๔) A = Action (ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา)

วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เกิดจากชาวบ้าน ระยะเริ่มต้นอาจเกิดจากการรวมกลุ่มแบบชาวบ้าน โดยขาดความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน จำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้นเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน คือ หน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตระหนักถึงคุณค่า และความสำคัญของสินค้าที่เกิดจากชุมชนในจังหวัดน่าน ด้วยพื้นฐานการมีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์ ผสานการสร้างร่วมมือของชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน สนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อีกทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่องการถ่ายทอดให้สืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน มีการเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกชุมชนเพื่อวางแผนพัฒนาร่วมกันทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สร้างระบบเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจัดเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นปัจจุบันด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

เมื่อชุมชนมีวิสาหกิจชุมชนในรวบรวมความรู้ จัดเก็บภูมิปัญญาเกี่ยวกับสมุนไพรและทรัพยากรท้องถิ่น และการผลิตสูตรต่าง ๆ นำมาซึ่งสินค้าชุมชน สิ่งที่มาซึ่งก็ก่อเกิดการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งส่งผลสัมฤทธิ์สู่ความสำเร็จด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน ดังนี้

- สุขภาพแข็งแรง สมาชิกและคนในชุมชน ปลูกพืชผักสมุนไพรปลอดภัยจากสารเคมี
- ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมดีขึ้น ได้พื้นที่สีเขียว ป่าครอบครัว ป่าชุมชน ลดการเผา

- ชุมชนเข้มแข็ง เกิดความรักสามัคคี ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมติดตาม ตรวจสอบ ร่วมรับผลประโยชน์ คืบหน้าไปสู่สังคม (สวัสดิการชุมชน) ประโยชน์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากจุดเริ่มต้นของกลุ่มเล็ก ๆ ภายในชุมชน ได้เกิดผลให้มีการขับเคลื่อนกระบวนการสังคมในด้านอื่น ๆ ตามมาอีกในทุกด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สร้างรายได้ สร้างงานให้แก่ชุมชน กระตุ้นเศรษฐกิจระดับชุมชนด้านสังคมเกิดการแบ่งปันกำไรสู่สังคม รวมถึงภูมิปัญญาได้รับการสืบทอด เกิดการทำงานเชื่อมโยงกับคนทุกกลุ่ม ทุกวัย สิ่งแวดล้อมได้รับการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม มีการนำภูมิปัญญามาสืบทอดให้เกิดประโยชน์ สร้างรายได้ และยังเป็นองค์กร ที่หนุนเสริมกระบวนการให้แก่ชุมชนทุกหมู่บ้าน เสริมสร้างความเข้มแข็งและความต่อเนื่องยั่งยืน



แผนภาพ ๔.๑๑ กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ด้วย PDCA

สรุปการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน

กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ตามแนวคิดการบริหารงานคุณภาพ ด้วย PDCA ประกอบไปด้วย (Plan) การวางแผน ชาวบ้านเกิดการริเริ่มรวมกลุ่มกัน ก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน และพัฒนากระบวนการอย่างมีขั้นตอน ด้วยการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานความเป็นสากลอย่างลงตัว ก่อร่างสร้างองค์กรอย่างมีแบบแผน มีการประชุมวางแผนการออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ แผนราคาผลิตภัณฑ์อย่างมีระบบ (Do) การลงมือปฏิบัติ วิสาหกิจชุมชนมีโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ชัดเจน และการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ เน้นการตลาดที่สร้างคุณค่าวิถีชีวิตจากและช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่สามารถจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพในระดับเดียวกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ตามท้องตลาดทั่วไป แต่ก็มีจัดการตลาดชุมชนและร้านค้าชุมชนอีกด้วย (Check) การตรวจสอบ เพื่อความโปร่งใสในการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีกฎระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน เน้นการจัดสรรผลประโยชน์ของสมาชิกให้ชัดเจน ตรวจสอบได้ มีสวัสดิการอย่างเป็นระบบแก่สมาชิก การจัดระเบียบให้สมาชิกมีเงินออม และ (Action) คือดำเนินการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา จำเป็นต้องยกระดับ ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานภูมิปัญญาสากล ผลจากการสร้างความร่วมมือของชุมชนทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด มีการพัฒนาเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน คือ หน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับการจัดเก็บภูมิปัญญาเกี่ยวกับสมุนไพร และทรัพยากรท้องถิ่นให้เกิดความยั่งยืนอย่างมีระบบต่อไป

๔.๔ ผลศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เป็นแนวทางที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อป้องกันความสามารถ ในการพัฒนาตนเอง เพื่อความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอต่อไปนี้

๔.๔.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่เป็นระบบ

แพว คำภานุช ให้สัมภาษณ์ว่า

“ ให้กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าการให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ให้ประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ เป็นแกนนำผลักดันให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง เป็นตัวแทนในการติดต่อประสานงานวางแผนด้านการตลาด”^{๓๖}

^{๓๖} สัมภาษณ์ นางแพว คำภานุช, ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน, ๑ เมษายน ๒๕๖๑.

ศรีอ่อน ชาวเฮีย ให้สัมภาษณ์ว่า

“เมื่อมีปัญหาต่างๆ และติดต่อประสานงานหาลูกค้า ขยายช่องทางการตลาดให้มากยิ่งขึ้น สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบ รวมถึงคิดเพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทาง (วิสัยทัศน์) ที่มุ่งไปสู่การพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน ให้มีความพอเหมาะ พอดีกับเงื่อนไขของแต่ละวิสาหกิจชุมชนสมาชิกกลุ่ม มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนตามโครงสร้างที่ได้วางไว้ และมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวางแผนและแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพการจัดการระบบบัญชี/การเงินที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เปิดเผยข้อมูลการเงินบัญชีให้สมาชิกรับทราบสม่ำเสมอ ควบคุมรายรับรายจ่าย อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้เสริมสร้างและพัฒนาความรู้ในการผลิต การบริหารจัดการทรัพยากรการผลิตและวัตถุดิบที่มีคุณภาพ พัฒนาความรู้ด้านภาษี กฎระเบียบด้านธุรกรรม และการตั้งราคาที่เหมาะสม”^{๓๗}

๔.๔.๒ เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตและยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์

เนื่องจากปัจจัยนำเข้าคือทรัพยากรขององค์การที่ใช้ผลิตทั้งที่เป็นสินทรัพย์ที่มีตัวตน เช่น วัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เช่น แรงงาน ระบบการจัดการ ขาวสาร ทรัพยากรที่ใช้จะต้องมีคุณสมบัติและประโยชน์ใช้สอยที่เหมาะสม และมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ เพื่อให้สินค้าสำเร็จรูปสามารถแข่งขันทางด้านราคาได้ในท้องตลาด การสร้างอัตลักษณ์สินค้า สร้าง Story มีเรื่องราวความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ ที่แสดงถึงความเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มของสินค้า ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนา โดยให้นำทรัพยากรทางวัฒนธรรมมาสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจนั้น จนเกิดเป็นมูลค่า การประยุกต์และบูรณาการทุนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ต้องสร้างไปพร้อมกับ คุณภาพของสินค้าและบริการ ให้ควรค่าแก่การจดจำ เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ และทำการบอกต่อถึงคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น

เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีความทันสมัย เพื่อเพิ่มกระบวนการผลิตสินค้าให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีเพื่อการผลิตเป็นการนำความรู้ วิทยาการ และประสบการณ์ต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยในการผลิตสินค้าและบริการ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการนำทรัพยากรมาใช้ในด้านใหม่ๆ เพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การผลิตจำนวนมากพีชพรรณธัญญาหาร จะใช้เทคโนโลยีให้ได้ประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการผลิตสินค้าแต่ละชนิดมีการแข่งขันสูง ผู้ผลิตจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยในการผลิตเพื่อให้มีคุณภาพและตรงตามต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุด

การปรับปรุงพัฒนาและออกแบบบรรจุภัณฑ์ (Packaging Design) ให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค อีกทั้งยังพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย ผลิตภัณฑ์แตกต่างกันมาก การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่เอื้ออำนวยระดับการป้องกันจึงแตกต่างกันในเรื่องของ

^{๓๗} สัมภาษณ์ นางศรีอ่อน ชาวเฮีย, รองประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเฮีย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน, ๑ เมษายน ๒๕๖๑.

ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของวัสดุและระบบบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ ถึงแม้ว่าบรรจุภัณฑ์จะสามารถป้องกันอันตรายจากภายนอก เช่น แสงแดด ฝน หรือหน่อการโยน การกระแทกกันระหว่างการขนส่งได้ แต่ถ้าบรรจุภัณฑ์ไม่สามารถรักษาคุณภาพได้โดยปล่อยให้สินค้าที่อยู่ในเน่าเสีย บรรจุภัณฑ์นั้นย่อมใช้งานไม่ได้ ด้วยเหตุผลนี้จึงพอสรุปได้ว่า หัวใจสำคัญของการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ คือ การป้องกันและรักษาคุณภาพอาหารด้วยต้นทุนที่เหมาะสมเมื่อบรรจุภัณฑ์สามารถทำหน้าที่เป็นพาหนะนำส่งไปยังจุดขายด้วยโครงสร้างที่ออกแบบมาอย่างดี ณ สถานที่จัดจำหน่ายบรรจุภัณฑ์ต้องแปลงกายทำอีกหน้าที่หนึ่ง คือ การช่วยส่งเสริมการขาย ณ จุดขาย ซึ่งอาจเป็นตลาดในหมู่บ้าน ในเมือง หรืออาจจะไปขายถึงซูเปอร์มาร์เก็ต ความสามารถที่จะช่วยชักชวนเชื่อเชิญอย่างเจียวอย่างเจียวๆ ให้ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อสินค้านี้เป็นบทบาทของการออกแบบกราฟฟิกของบรรจุภัณฑ์ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาการออกแบบบรรจุภัณฑ์

การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีกระบวนการผลิตได้รับรองมาตรฐาน เช่น GMP/Primary GMP/HACCP/ISO มีเครื่องหมายรับรองผลิตภัณฑ์ เช่น ผ่านมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) , เครื่องหมายรับรองฮาลาล และองค์การอาหารและยา (อย.) สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนเป็น ข้อกำหนดด้านคุณภาพที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ และสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และสอดคล้องกับนโยบาย OTOP ควบคู่กับการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้แข่งขันในตลาดได้ด้วยการขจัดปัญหาและอุปสรรคด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ได้ดำเนินโครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน เพื่อรองรับการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนจากภูมิปัญญาและเอกลักษณ์ของท้องถิ่น ให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค เป็นการสนับสนุนโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ OTOP ของรัฐบาลในแต่ละสมัย ในด้านการเชื่อมโยงให้ผลิตภัณฑ์ชุมชน สู่ตลาดผู้บริโภค มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หรือ สมอ. ได้กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนต่างๆ โดยมีข้อกำหนดที่เหมาะสมกับสภาพของผลิตภัณฑ์^{๓๘}

๔.๔.๓ การพัฒนาองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

คุณชูศิลป์ สารรัตน์ ให้สัมภาษณ์ว่า

“วิสาหกิจชุมชนต้องมีการพัฒนาความรู้ในทุก ๆ ด้านอยู่เสมอ และนำไปสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน โดยมีการพัฒนาทักษะพนักงานหรือสมาชิกกลุ่ม ให้สามารถผลิตสินค้าตรงตามมาตรฐาน มีคุณภาพเสมอ เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคและได้รับมาตรฐานสากล แต่ยังคงไว้ซึ่งภูมิปัญญาท้องถิ่น อีกทั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะต้องพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพัฒนาคนในชุมชน สร้างงาน สร้างรายได้ด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณค่า เน้นสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัย การปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับแรงงาน ความรู้ในการบริหารจัดการ ยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าภายใต้ ASEAN”^{๓๙}

^{๓๘} สัมภาษณ์ นางศิริรัตน์ ขอดแก้ว, ฝ่ายการตลาดกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอบัว จังหวัดน่าน, ๑ เมษายน ๒๕๖๑.

^{๓๙} สัมภาษณ์ คุณชูศิลป์ สารรัตน์, ประธานวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน, ๒๒ เมษายน ๒๕๖๑.

๔.๔.๔ การเพิ่มช่องทางการตลาด

ช่องทางการตลาดในยุคปัจจุบันเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด ซึ่งการพัฒนาต้องเริ่มต้นจากหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนส่งเสริม ดังนั้นศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนประจำจังหวัดเชื่อมโยงสู่การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของจังหวัดน่านจะต้องเกิดขึ้น เพื่อให้สมาชิกมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อออกร้านจำหน่ายโดยมีตัวแทนกลุ่มไปจัดจำหน่าย

ภาครัฐเข้ามาช่วยพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าให้มีความหลากหลาย เช่น เว็บไซต์ Line Facebook Application และสื่อประชาสัมพันธ์อื่นๆ เป็นต้น และมีกิจกรรมที่เชื่อมโยงการท่องเที่ยวประจำปีของจังหวัดน่านที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อเป็นการกระตุ้นการท่องเที่ยวและการจับจ่ายซื้อสินค้ามากขึ้น

๔.๔.๕ การพัฒนาเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง

วิสาหกิจมีการเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาแผนงาน งบประมาณที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้แก่วิสาหกิจชุมชน

ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้การสนับสนุนวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในการเสนอแนะ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าของวิสาหกิจชุมชน และรวมกลุ่มเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงความสามารถในการผลิต การจำหน่าย และพัฒนาองค์ความรู้

สรุปผลศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

๑) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่เป็นระบบ คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ เป็นแกนนำผลักดันให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง เป็นตัวแทนในการติดต่อประสานงาน วางแผนด้านการตลาด เมื่อมีปัญหาต่างๆ และติดต่อประสานงานหาลูกค้า ขยายช่องทางการตลาดให้มากยิ่งขึ้น

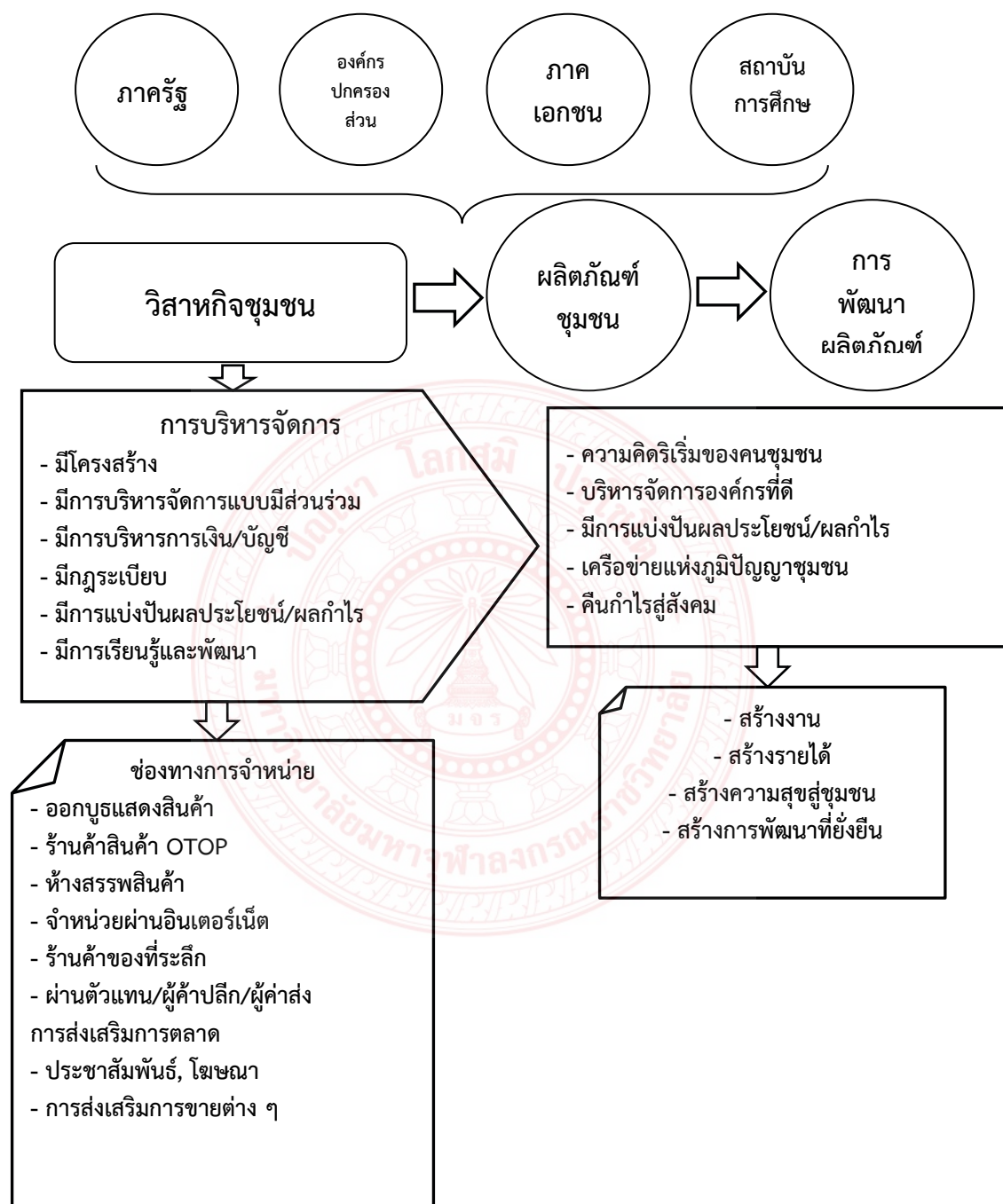
๒) เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตและยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ สร้างอัตลักษณ์สินค้า สร้าง Story มีเรื่องราวความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ ที่แสดงถึงความเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มของสินค้าสู่ Smart Product

๓) การพัฒนาองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้และพัฒนาคนในชุมชน สร้างงาน สร้างรายได้ด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณค่า

๔) การเพิ่มช่องทางการตลาด พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าให้มีความหลากหลาย เช่น เว็บไซต์ Line Facebook Application และสื่อประชาสัมพันธ์อื่นๆ เป็นต้น และมีกิจกรรมที่เชื่อมโยงการท่องเที่ยวประจำปีของจังหวัดน่านที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อเป็นการกระตุ้นการท่องเที่ยวและการจับจ่ายซื้อสินค้ามากขึ้น

๕) การพัฒนาเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้การสนับสนุนวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในการเสนอแนะ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าของวิสาหกิจชุมชน อีกทั้งรวมกลุ่มเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงความสามารถในการผลิต การจำหน่าย และพัฒนาองค์ความรู้

๔.๕ องค์ความรู้จากการวิจัย



แผนภาพที่ ๔.๑๒ องค์ความรู้จากการวิจัย

สรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน มีการบริหารจัดการ “เป็นธุรกิจของชุมชนในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน” เกิดจากการรวมกลุ่มด้วยความสมัครใจของสมาชิก เริ่มต้นจากการรวมกลุ่มเล็กๆ ภายในชุมชน ร่วมมือกันจัดตั้งขึ้นโดยร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมด้วยแนวคิดการนำภูมิปัญญาชาวบ้านของแต่ละท้องถิ่นตั้งแต่โบราณตกทอดจากรุ่นสู่รุ่นจนถึงปัจจุบัน ซึ่งชาวบ้านทุกคนมีส่วนร่วมและถือหุ้นเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน บริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งโครงสร้างการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เน้นคนในชุมชนร่วมกันระดมความคิด มีการระดมทุน ระดมกำลังสติปัญญา เรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน ร่วมคิด - ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ - ร่วมดำเนินการ - ร่วมติดตามตรวจสอบ - ร่วมรับผลประโยชน์ เพื่อการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน แหล่งวัตถุดิบของวิสาหกิจชุมชนมาจากการมีส่วนร่วมของชาวบ้าน เพราะคนในชุมชนส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรปลูกสมุนไพรได้เอง และจะใช้วัตถุดิบที่ปลูกหรือเป็นวัตถุดิบของท้องถิ่นนั้น ๆ ในการผลิตสินค้า เช่น ใบหมี และสมุนไพรอื่นๆ เป็นต้น

ทำให้เกิดเป็นธุรกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ มากมาย อาทิเช่น การนำสมุนไพรในท้องถิ่น คือ ใบหมี-อัญชัน มาแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นขนมพูน เป็นสมุนไพรอบแห้ง/บดผง ผลิตภัณฑ์จากผลไม้แปรรูป ผลิตภัณฑ์กาแฟสดที่ได้มีรสชาติกลมกล่อมเป็นเอกลักษณ์ และผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ เป็นต้น กระบวนการผลิตเน้นความสะอาด มีการควบคุมคุณภาพการผลิต ได้รับมาตรฐาน GMP มีการกำหนดคุณภาพเคมีภัณฑ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน อาคารผลิตสะอาดถูกสุขลักษณะ มีการบริหารจัดการการเงินและบัญชีที่เป็นระบบและตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลการเงิน บัญชีอย่างสม่ำเสมอพิจารณาจากสินทรัพย์ เงินทุนหมุนเวียน หนี้สิน รายได้ กำไร ขาดทุน และเงินปันผล และได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และองค์ความรู้เพิ่มเติมจากส่วนราชการ เอกชน องค์การบริหารส่วนตำบล และสถาบันการศึกษา

ด้านการจัดจำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจชุมชน มีจำหน่ายทั้งปลีกและส่ง ภายใน/ต่างจังหวัด ห้างสรรพสินค้า โรงแรม ร้านค้าสะดวกซื้อ ตลาด Online และตลาดต่างประเทศ และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐได้จัดมหกรรมสินค้าโอท็อปต่าง ๆ ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัดอีกด้วย

การสร้างคามยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนนั้น สิ่งที่สำคัญคือการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และต้องได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรม ถ้าสมาชิกสามารถดำรงชีพอยู่ได้ ภายใต้การส่งเสริมอาชีพของวิสาหกิจชุมชน ครอบครัวพออยู่พอกินและมีรายได้เพิ่มขึ้น กลุ่มมีเงินออม และได้รับเงินปันผลเฉลี่ยคืนจากการลงทุน สิ่งนี้คือคำตอบของความยั่งยืนที่วิสาหกิจชุมชนได้ปฏิบัติ ซึ่งโดยองค์รวมของการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องทำให้เกิดการสร้างงาน สร้างอาชีพให้กับคนในชุมชน ทำให้คนในชุมชนได้ใกล้ชิดครอบครัว สิ่งที่คนในชุมชนจะต้องได้รับประโยชน์ร่วมกันอีกอย่างก็คือรายได้จากการมีงานทำ ให้สามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ เมื่อมีงาน มีรายได้ ชุมชนก็ได้รับประโยชน์จากวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาชุมชนของตนเอง ด้วยรายได้ที่ได้จากการประกอบอาชีพที่ยั่งยืนไปสู่สังคม นำมาซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนตลอดไป

บทที่ ๕

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีวิธีการศึกษาใน ๒ ลักษณะ ได้แก่ ๑) การศึกษาวิจัยในเชิงเอกสาร (Documentary Research) เพื่อค้นหาข้อมูลความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และสาระสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ๒) การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงบุคคล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) สามารถกล่าวสรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ ตามลำดับขั้นตอนโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ อภิปรายผล

๕.๑.๒ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การศึกษากิจกรรมการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน ๑. เพื่อศึกษากิจกรรมการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน ๒. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน ๓. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งมีผลสรุปดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ สรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

๑) ผลลัพธ์และรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น

ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดน่าน ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สรุปได้ว่า เกิดจากแนวคิดการนำภูมิปัญญาชาวบ้านของแต่ละท้องถิ่นตั้งแต่โบราณตกทอดจากรุ่นสู่รุ่นจนถึงปัจจุบัน มีความโดดเด่น คือ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดน่าน มาจากวัตถุดิบที่ได้ในท้องถิ่นของตนเอง ทำให้เกิดเป็นธุรกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ มากมาย อาทิเช่น การนำสมุนไพรในท้องถิ่น คือ ใบหมี-อัญชัน มาแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นแชมพู เป็นสมุนไพรอบแห้ง/บดผง ผลิตภัณฑ์จากผลไม้แปรรูป ผลิตภัณฑ์กาแฟสด และผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ เป็นต้น

โดยเริ่มต้นจากการผลิตเอง ใช้กันเองในชุมชน จากบรรจุภัณฑ์และการตลาดที่ธรรมดา มาก ได้รับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ให้ดูสวยงาม เป็นมาตรฐานขึ้นตามลำดับ มุ่งเน้นการสร้างรายได้ให้ครอบครัว และการพัฒนาไปสู่อาชีพหลักที่มั่นคง

ปัจจุบันทำให้เกิดสินค้าของชุมชน ทำให้คนในชุมชนเกิดความสนใจและให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยเฉพาะการอนุรักษ์และขยายพันธุ์พืชสมุนไพรและพืชอาหาร ตลอดจนการอนุรักษ์ป่าชุมชน เพราะว่าคนในชุมชนส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร ปลูกสมุนไพรได้เอง และการแปรรูปผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพราะเมื่อถึงช่วงฤดูกาลที่ผลผลิตออกมาจำนวนมาก จากเดิมที่ต้องทิ้งไปโดยเปล่าประโยชน์ ก็คัดเลือกมาขายให้แก่วิสาหกิจชุมชนเป็นรายได้เสริม ถือเป็นการลดภาระสินค้าเกษตรล้นตลาดได้อีกด้วย ปัจจุบันสามารถเข้าถึงผู้บริโภคในยุคปัจจุบันได้โดยง่าย

๒) การบริหารองค์กร

ระบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สรุปได้ว่าการบริหารจัดการ “เป็นธุรกิจของชุมชนในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน” การรวมกลุ่มเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิก ซึ่งชาวบ้านทุกคนมีส่วนร่วมและถือหุ้นเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน บริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร กำหนดวาระการดำเนินการของคณะกรรมการ มีการแบ่งโครงสร้างการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ประกอบไปด้วยประธาน กรรมการในฝ่ายต่าง ๆ แบ่งหน้าที่กันดูแลทั้งด้านการผลิต การตลาด ด้านบัญชี เป็นต้น มีระบบการรับสมัครสมาชิกเพิ่มทุกปี มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปี และมีกฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหารจัดการชัดเจน

การบริหารจัดการภายในกลุ่ม มีการแบ่งหน้าที่กันทำ และการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับคณะทำงานอย่างเหมาะสม และอีกทั้งมีที่ปรึกษาของกลุ่มที่มีความสามารถที่สามารถให้คำปรึกษา ทั้งด้านการบริหาร การจัดการ การเงิน เป็นต้น มีเครือข่ายทั้งภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุน ถ่ายทอด พัฒนาองค์ความรู้ การผลิต และการตลาด เป็นต้น

แนวความคิดในการจัดตั้งและการพัฒนากลุ่มเพื่อทำกิจกรรมเสริมเพิ่มรายได้แก่ครอบครัว ชุมชน ดำเนินกิจกรรมโดยการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านวิชาการผสมผสานกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นำไปสู่รายได้ของครอบครัวและชุมชนวิสาหกิจชุมชนและชุมชนเกิดความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้สร้างโอกาสมีรายได้สู่ชุมชน

๓) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สรุปได้ว่า มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีกระบวนการผลิตที่ผสมผสานทั้งรูปแบบดั้งเดิมและรูปแบบใหม่ ๆ โดยมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทั้งด้านการจัดการด้านการผลิต ด้านกรรมวิธีการผลิต ด้านเครื่องมืออุปกรณ์การผลิต เช่น การพัฒนาลดลายผ้า จากลายดั้งเดิมที่เป็นลายทอไหม มาเป็นลายน้ำไหล ซึ่งสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น และเพื่อช่วยเพิ่มปริมาณการผลิต เป็นต้น โดยแบ่งเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่ การผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และการผลิตเพื่อวางจำหน่ายเป็นสินค้า

แหล่งวัตถุดิบของวิสาหกิจชุมชนมาจากการมีส่วนร่วมของชาวบ้าน เพราะคนในชุมชนส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรปลูกสมุนไพรตัวเอง และจะใช้วัตถุดิบที่ปลูกหรือเป็นวัตถุดิบของท้องถิ่นนั้น ๆ ในการผลิตสินค้า เช่น ใบหมี่ และสมุนไพรอื่นๆ เป็นต้น

กระบวนการผลิตเน้นความสะอาด มีการควบคุมคุณภาพการผลิต ได้รับมาตรฐาน GMP มีการกำหนดคุณภาพเคมีภัณฑ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน อาคารผลิตสะอาดถูกสุขลักษณะ

๔) การเงิน/บัญชี

การบริหารจัดการระบบบัญชี/การเงิน ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สรุปได้ว่า มีการบันทึกรายรับ รายจ่าย การบัญชี มีการเปิดเผยข้อมูลการเงินให้สมาชิกทราบอย่างสม่ำเสมอ มีการชี้แจงผลการดำเนินงานโดยเปิดเผยข้อมูล การเงินบัญชีเงินทุนหมุนเวียน หนี้สิน รายได้ กำไร ขาดทุน เงินปันผล อย่างสม่ำเสมอ เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ อีกทั้งมีการจัดสรรผลประโยชน์ของสมาชิกให้ชัดเจน อันประกอบไปด้วย

- การปันผลให้สมาชิก
- ค่าตอบแทนคณะกรรมการ
- สวัสดิการพัฒนาชุมชน

การบริหารเงินทุน โดยกลุ่มนำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจกรรมการผลิตของกลุ่มตลอดทั้งปี และได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และองค์ความรู้เพิ่มเติมจากส่วนราชการ เอกชน องค์กรบริหารส่วนตำบล และสถาบันการศึกษา

๕) การตลาด

ด้านการตลาด ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบริบทและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนดการตลาดที่มีความหลากหลาย แต่จุดเด่นด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่านก็คือ การใช้สมุนไพรและพืชท้องถิ่น ซึ่งจะมีการใช้สารเคมีน้อยที่สุด ทำให้คุณภาพของสินค้าเป็นที่ยอมรับ ผสานกับผสมผสานกับองค์ความรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้าน ทำให้สินค้าเป็นที่นิยม จำหน่ายทั้งปลีกและส่ง ภายใน/ต่างจังหวัด ห้างสรรพสินค้า โรงแรม ร้านค้าสะดวกซื้อ ตลาด Online และตลาดต่างประเทศ และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ได้จัดมหกรรมสินค้าโอท็อปต่าง ๆ ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัดอีกด้วย

๖) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

สรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชน เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มกันของคนในชุมชน ฉะนั้นสิ่งที่สำคัญในการรวมกลุ่มกันคือการมีกฎระเบียบ ข้อบังคับร่วมกัน โดยเป็นกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่ทุกคนเห็นพ้องร่วมกัน และมีระบบระเบียบในการปฏิบัติตามที่ได้ตกลงกันไว้ ซึ่งจุดเด่นของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่านนั้น คือ การที่สมาชิกใช้ระบบข้อตกลงในรูปแบบของการพูดคุยและทำความเข้าใจกัน โดยไม่มีกฎระเบียบที่ตายตัวมากนัก

อีกประการที่สำคัญของการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ นั่นก็คือ ต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน มีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชนอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ๖ ประการ คือ ๑) หลักนิติธรรม มีการกำหนดกฎระเบียบข้อตกลง กติกาของกลุ่ม ที่จะต้องถือปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน ๒) หลักคุณธรรม โดยยึดมั่นในหลักวัตถุประสงค์ การดำเนินงานของกลุ่มของตน

ขยันหมั่นเพียรและซื่อสัตย์สุจริต ๓) หลักความโปร่งใส มีระบบกลไกจากการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการกลุ่ม และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการแต่ละฝ่าย อย่างชัดเจนมีระบบการจัดทำบัญชีที่มีการชี้แจงผลการดำเนินงานอย่างเปิดเผยสามารถตรวจสอบได้ ๔) หลักความมีส่วนร่วมโดยสมาชิกทุกคน มีส่วนร่วมรับรู้ และตัดสินใจในการกำหนดกฎ ระเบียบ กติกาของกลุ่ม ๕) หลักความรับผิดชอบ สมาชิกมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับโดยจะใช้บุคลากรให้ถูก กับงาน ๖) หลักความคุ้มค่า โดยจะใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่าและให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๕.๑.๒ สรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ตามแนวคิดการบริหารงานคุณภาพ ด้วย PDCA ประกอบไปด้วย (Plan) การวางแผน ชาวบ้านเกิดการริเริ่มรวมกลุ่มกัน ก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน และพัฒนากระบวนการอย่างมีขั้นตอน ด้วยการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานความเป็นสากลอย่างลงตัว ก่อร่างสร้างองค์กรอย่างมีแบบแผน มีการประชุมวางแผนการออกจำหน่ายผลิตภัณฑ์ แผนราคาผลิตภัณฑ์อย่างมีระบบ (Do) การลงมือปฏิบัติ วิสาหกิจชุมชนมีโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ชัดเจน และการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับ บทบาทหน้าที่ เน้นการตลาดที่สร้างคุณค่าวิถีชีวิตจากและช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ที่สามารถจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพในระดับเดียวกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ตามท้องตลาด ทั่วไป แต่ก็มีจัดการตลาดชุมชนและร้านค้าชุมชนอีกด้วย (Check) การตรวจสอบ เพื่อความโปร่งใสใน การดำเนินงาน จำเป็นต้องมีกฎระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและ ชุมชน เน้นการจัดสรรผลประโยชน์ของสมาชิกให้ชัดเจน ตรวจสอบได้ มีสวัสดิการอย่างเป็นระบบแก่ สมาชิก การจัดระเบียบให้สมาชิกมีเงินออม และ (Action) คือดำเนินการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา จำเป็นต้องยกระดับ ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานภูมิปัญญาสากล ผลการสร้างความร่วมมือของชุมชนทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด มีการพัฒนาเครือข่ายของวิสาหกิจ ชุมชน คือ หน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับการจัดเก็บภูมิปัญญาเกี่ยวกับสมุนไพร และทรัพยากรท้องถิ่นให้เกิดความยั่งยืนอย่างมีระบบต่อไป

๕.๑.๓ สรุปผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เป็นแนวทางที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อแบ่งชี้ ความสามารถ ในการพัฒนาตนเอง เพื่อความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอต่อไปนี้

๑) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่เป็นระบบ การจัดการกลุ่มที่เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบ รวมคิดเพื่อกำหนด เป้าหมายและทิศทาง (วิสัยทัศน์) ที่มุ่งไปสู่การพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน ให้มีความพอเหมาะ พอดีกับ เงื่อนไขของแต่ละวิสาหกิจชุมชน และเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ในการผลิต การบริหารจัดการ ทรัพยากรการผลิตและวัตถุดิบที่มีคุณภาพ พัฒนาความรู้ด้านภาษี กฎระเบียบด้านธุรกรรม และ การตั้งราคาที่เหมาะสม

๒) เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตและยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ สร้างอัตลักษณ์สินค้า สร้าง Story มีเรื่องราวความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ ที่แสดงถึงความเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มของสินค้าสู่ Smart Product และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีความทันสมัย เพื่อเพิ่มกระบวนการผลิตสินค้าให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

๓) การพัฒนาองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้และพัฒนาคนในชุมชน สร้างงาน สร้างรายได้ด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณค่า

๔) การเพิ่มช่องทางการตลาด พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าให้มีความหลากหลาย เช่น เว็บไซต์ Line Facebook Application และสื่อประชาสัมพันธ์อื่นๆ เป็นต้น

๕) การพัฒนาเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้การสนับสนุนวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในการเสนอแนะ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าของวิสาหกิจชุมชน

๕.๒ อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีวิธีการศึกษาใน ๒ ลักษณะ ได้แก่ ๑) การศึกษาวิจัยในเชิงเอกสาร (Documentary Research) เพื่อค้นหาข้อมูลความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และสาระสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ๒) การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงบุคคล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) อภิปราย และ ตามลำดับขั้นตอนโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๕.๒.๑ อภิปรายผลกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ผลิตภัณฑ์และรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดน่าน ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สรุปได้ว่า เกิดจากแนวคิดการนำภูมิปัญญาชาวบ้านของแต่ละท้องถิ่นตั้งแต่โบราณตกทอดจากรุ่นสู่รุ่นจนถึงปัจจุบัน มีความโดดเด่น คือ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดน่าน มาจากวัตถุดิบที่หาได้ในท้องถิ่นของตนเอง ทำให้เกิดเป็นธุรกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ มากมาย อาทิเช่น การนำสมุนไพรในท้องถิ่น คือ ใบหมี-อัญชัน มาแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นแชมพู เป็นสมุนไพรอบแห้ง/บดผง ผลิตภัณฑ์จากผลไม้แปรรูป ผลิตภัณฑ์กาแฟสด และผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัย วิทยา จันทะวงศ์ศรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม” ผลการวิจัยดังนี้ ผลการวิจัยพบว่า

๑. ปัจจัยด้านการผลิต ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการตัดสินใจทำการผลิตของแต่ละกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มต้องพิจารณาถึงความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบหรือโอกาสในสินค้าที่กลุ่มผลิตที่จะ

สามารถดำรงประโยชน์และสร้างรายได้ให้แก่กลุ่ม ดังนั้น ในการผลิตจึงจำเป็นต้องมีแหล่งวัตถุดิบที่เพียงพอและสามารถหาได้สะดวกเพื่อลดต้นทุนอันเกิดจากการจัดหาวัตถุดิบนอกจากนี้ทักษะและความรู้ความสามารถหรือภูมิปัญญาชาวบ้านของสมาชิกในการผลิตจะช่วยให้สินค้าที่ผลิตได้นั้นมีคุณภาพได้มาตรฐาน

๒. ปัจจัยด้านการตลาด ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อปัจจัยด้านการผลิต การผลิตนั้นแม้จะมีความได้เปรียบในการผลิตแต่หากไม่สามารถหาตลาดมารับผลผลิตที่ผลิตได้นั้น การดำเนินกิจกรรมกลุ่มไม่อาจประสบความสำเร็จได้ โดยทั่วไปแล้วตลาดของผลผลิตที่กลุ่มผลิตได้มักอยู่ในท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียงเป็นสำคัญ

๓. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มิได้เป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน เนื่องจากสมาชิกที่เข้าร่วมควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่แทน อย่างไรก็ตามสมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วมในสายการบังคับบัญชายังสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้กลุ่มที่ประสบความสำเร็จมักมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ตลอดจนความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

๔. ปัจจัยด้านการเงิน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว เงินทุนที่กลุ่มจัดหานั้นมักอยู่ในรูปของการออมทรัพย์หรือการถือหุ้น เรือนหุ้น การสะสมทุน การดำเนินกิจกรรมด้านการเงินการบัญชีการกำหนดการจัดสรรผลกำไรอย่างเป็นสัดส่วนและมีระบบที่ชัดเจนจะสามารถช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปได้อย่างดี

๕. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มหรือชุมชนนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาทั้งการมีส่วนร่วมในแง่ของการกำหนดนโยบาย เป้าหมายของการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการจัดสรรคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามามีอำนาจในการตัดสินใจ หรือรับผิดชอบในงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเกณฑ์ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการประสบความสำเร็จจากการนำแนวทางเลือกวิสาหกิจชุมชนมาปรับใช้ทั้งสิ้น ด้วยเหตุที่หัวใจหลักของวิสาหกิจชุมชนก็คือการให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ตลอดจนการเสนอความเห็นและการตัดสินใจเป็นสำคัญ

๖. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ เป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเนื่องจากผู้นำมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการริเริ่มการเสนอแนวทางเลือกและดำเนินการ นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการเป็นผู้นำในการวางแผนตลอดจนกำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในการดำเนินกิจกรรม

๗. ปัจจัยด้านแรงงาน การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนที่สามารถใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชนนั้นนอกจากจะเป็นการสร้างงานให้เกิดขึ้นในชุมชนซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยแก้ปัญหาการเข้าไปขายแรงงานในเมืองในเขตเมืองหลวงได้แล้วการใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชนยังเป็นการช่วยให้แรงงานนั้นเป็นแรงงานที่มีทักษะ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ตัวแรงงานเอง และที่สำคัญก็คือการที่แรงงานสามารถใช้แรงงานในท้องถิ่นที่ตนเองอาศัยอยู่ได้นั้น ย่อมส่งผลให้ปัญหาครอบครัวลดลง เนื่องจากในปัจจุบันนี้เมื่อลูกหลานเติบโตขึ้นต่างก็เข้าไปหางานทำในเมือง ทำให้สภาพของชีวิตครอบครัว

เปลี่ยนไป ดังนั้น การที่ชุมชนสามารถสร้างกิจกรรมและอาชีพที่เป็นของคนในชุมชนขึ้นมาได้นั้นย่อมทำให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น

๘. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์มี ๒ ลักษณะ คือ การมีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นบวก (Positive Interaction) และปฏิสัมพันธ์ที่เป็นลบ (Negative Interaction) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชุมชนที่จะต้องเรียนรู้และหาให้ พบว่า การเข้ามามีปฏิสัมพันธ์จากสถาบันภายนอกนั้นเป็นไปในลักษณะใดชุมชนที่สามารถประสบความสำเร็จนั้น สามารถสร้างได้จากการมีปฏิสัมพันธ์ภายนอกกับสถาบันต่าง ๆ โดยการเข้ามาของสถาบันจากภายนอกนี้ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการเข้ามาให้ความช่วยเหลือทั้งในส่วนของการเงินและการพัฒนาความรู้ความสามารถตลอดจนการฝึกทักษะให้แก่ชาวบ้าน

๙. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสมาชิก เนื่องจากสมาชิกในชุมชนถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนการได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านตลอดจนการที่ชาวบ้านมีความอดทนและพยายามสร้างสิ่งที่มีความหมายต่อการดำเนินกิจกรรม อย่างไรก็ตามที่ชาวบ้านที่เป็นสมาชิกก็ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ตนเข้าเป็นสมาชิกโดยสมาชิกต้องหมั่นติดตามความคืบหน้าขององค์กร และให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมติดตามศึกษาดูงานพร้อม ทั้งร่วมคิดและเสนอความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือชุมชนที่ตนอาศัยอยู่

๑๐. ปัจจัยที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อการพัฒนาของกลุ่มโดยกลุ่มต้องมีการติดต่อกับสมาชิกอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอมีการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันระหว่างผู้นำสมาชิกและระหว่างกลุ่มหรือบุคคลหรือองค์กรภายนอกที่นำความรู้หรือข่าวสารใหม่ๆ มาแลกเปลี่ยนและสามารถนำไปปรับใช้ให้กับกลุ่ม^๑

๕.๒.๒ อภิปรายผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ตามแนวคิดการบริหารงานคุณภาพ ด้วย PDCA ประกอบไปด้วย (Plan) การวางแผน ชาวบ้านเกิดการริเริ่มรวมกลุ่มกัน ก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน และพัฒนากระบวนการอย่างมีขั้นตอน ด้วยการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานความเป็นสากลอย่างลงตัว ก่อร่างสร้างองค์กรอย่างมีแบบแผน มีการประชุมวางแผนการออกจำหน่ายผลิตภัณฑ์ แผนราคาผลิตภัณฑ์อย่างมีระบบ (Do) การลงมือปฏิบัติ วิสาหกิจชุมชนมีโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ชัดเจน และการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ เน้นการตลาดที่สร้างคุณค่าวิถีชีวิตจากและช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่สามารถจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพในระดับเดียวกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ตามท้องตลาดทั่วไป แต่ก็มีจัดการตลาดชุมชนและร้านค้าชุมชนอีกด้วย (Check) การตรวจสอบ เพื่อความโปร่งใสในการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีกฎระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน เน้นการจัดสรรผลประโยชน์ของสมาชิกให้ชัดเจน ตรวจสอบได้ มีสวัสดิการอย่างเป็นระบบแก่

^๑ วิทยา จันทะวงศ์ศรี, “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม”, รายงานการวิจัย, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗).

สมาชิก การจัดระเบียบให้สมาชิกมีเงินออม และ (Action) คือดำเนินการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา จำเป็นต้องยกระดับ ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานภูมิปัญญาสากล ผสานการสร้างร่วมมือของชุมชนทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด มีการพัฒนาเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน คือ หน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับการจัดเก็บภูมิปัญญาเกี่ยวกับสมุนไพร และทรัพยากรท้องถิ่นให้เกิดความยั่งยืนอย่างมีระบบต่อไป สอดคล้องกับผลการวิจัยของ **ชยานิษฐ์ บุญมา** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน (OTOP) ในจังหวัดปทุมธานี” ผลการวิจัยพบว่าได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน (OTOP) ในจังหวัดปทุมธานี” พบว่า ข้อมูลของวิสาหกิจชุมชน ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุ ๓๑ - ๔๐ ปี ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย มีรายได้ ๑๐,๐๐๑ - ๑๕,๐๐๐ บาท ต่อเดือนสถานภาพสมรสประเภทสินค้านึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) โดยส่วนใหญ่เป็นประเภทอาหารจำนวนสมาชิกในกลุ่มมี ๒๕ คนขึ้นไป ซึ่งมีสัดส่วนในการจัดจำหน่ายสินค้าในประเทศ ๑๐๐ เปอร์เซนต์ลักษณะเป็นแบบขายปลีกโดยผลิตสินค้าเองทั้งหมดระยะเวลาดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบันรวม ๓ ปี แต่ไม่เกิน ๖ ปีลักษณะเงินทุนโดยส่วนใหญ่เป็นงบของตนเองทั้งหมดไม่ได้กู้เงินจากหน่วยงาน/สถาบันการเงินนอกจากนั้นขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนด้านองค์กรและพนักงานด้านการตลาดและลูกค้าด้านการผลิตและบริการด้านบัญชีและการเงินด้านปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนสู่ความยั่งยืนคือผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนประเภทเครื่องดื่มมีขีดความสามารถในระดับปานกลาง โดยมีความต้องการฝึกอบรมด้านการบริหารการตลาดในระดับมาก ส่วนผู้ประกอบการประเภทอาหาร ผ้า เครื่องแต่งกาย ของใช้ และของประดับตกแต่งศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึกและสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร มีขีดความสามารถในห้าด้านหลักอยู่ในระดับน้อยหรือน้อยที่สุด โดยมีความต้องการฝึกอบรมด้านการบริหารการตลาดในระดับปานกลาง^๒

๕.๒.๓ อภิปรายผลแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่เป็นระบบ การจัดการกลุ่มที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบ ร่วมคิดเพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทาง (วิสัยทัศน์) ที่มุ่งไปสู่การพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน ให้มีความพอเหมาะ พอดีกับเงื่อนไขของแต่ละวิสาหกิจชุมชน และเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ในการผลิต การบริหารจัดการ ทรัพยากรการผลิตและวัตถุดิบที่มีคุณภาพ พัฒนาความรู้ด้านภาษี กฎระเบียบด้านธุรกรรม และการตั้งราคาที่เหมาะสม ผลิตและยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ สร้างอัตลักษณ์สินค้า สร้าง Story มีเรื่องราวความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ ที่แสดงถึงความเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มของสินค้า สู่ Smart Product และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีความทันสมัย เพื่อเพิ่มกระบวนการผลิตสินค้าให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ **พรศรี ยิ่งคฤประพันธ์** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “วิสาหกิจชุมชนกับการพึ่งตนเอง กรณีศึกษา การแปรรูปผลผลิตจากต้นตาล ชุมชนบ้านเหล่าขวัญ ตำบลท้อแท้ อำเภอดงขี้เหล็ก จังหวัดพิษณุโลก” ผลการวิจัยพบว่าได้ศึกษาเรื่องงานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย ๓ ประการ คือ เพื่อศึกษาภูมิปัญญาและพลวัตของภูมิปัญญาด้านการแปรรูป

^๒ ชยานิษฐ์ บุญมา, “กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจ ชุมชน (OTOP) ในจังหวัดปทุมธานี”, รายงานการวิจัย, (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๑).

ผลผลิตจากต้นตาลของชุมชนบ้านเหล่าขวัญ ศึกษากระบวนการจัดการองค์ความรู้ของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรขวัญใจพัฒนาในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนด้านการแปรรูปผลผลิตจากต้นตาล และศึกษาความสัมพันธ์ของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนด้านการแปรรูปผลผลิตจากต้นตาลกับการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจและสังคมของชาวชุมชนบ้านเหล่าขวัญทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และชุมชน โดยวิธีการศึกษาเชิงปริมาณ การศึกษาเชิงคุณภาพ การศึกษาจากเอกสาร และการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ๓ กลุ่ม คือ ประชากรทุกครัวเรือน กลุ่มผู้รู้และผู้แสดงบทบาททางสังคม และกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพทำตาล การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยอาศัยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึกไม่มีโครงสร้าง และใช้การวิเคราะห์เอกสารเชิงเนื้อหา และแบบการวิเคราะห์ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า ภูมิปัญญาและพลวัตของภูมิปัญญาด้านการแปรรูปผลผลิตจากต้นตาลในกรณีศึกษาเกิดจากการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ จากการดำเนินชีวิตของชาวชุมชนบ้านเหล่าขวัญและการปฏิสัมพันธ์กับสังคมทั้งภายในและภายนอกชุมชนตลอดระยะเวลาอันยาวนานนับตั้งแต่มีการก่อตั้งชุมชน จากอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยชาวชุมชนได้ประยุกต์ปรับเปลี่ยนภูมิปัญญาเพื่อให้เหมาะสมกับการดำรงชีพและวัฒนธรรม โดยใช้กระบวนการวิสาหกิจชุมชน บนพื้นฐานพลวัตของภูมิปัญญาเป็นเครื่องมือ แบ่งออกเป็น ๓ ระยะกล่าวคือ ระยะแรก (ก่อน พ.ศ.๒๕๓๒) เป็นการเรียนรู้จากการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษและคนในชุมชนรวมทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเป็นการผลิตเพื่อการบริโภคภายในครัวเรือน การแลกเปลี่ยนและการตอบแทนซึ่งกันและกัน และเมื่อเหลือจากการบริโภคก็มีการจำหน่ายบ้าง แต่ยังไม่มีการพัฒนารูปแบบและกระบวนการผลิตมากนัก ระยะที่สอง (พ.ศ.๒๕๓๒-๒๕๓๘) เป็นระยะที่มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับการเรียนรู้จากภายนอกโดยการ สนับสนุนจากภาครัฐ มีการพัฒนารูปแบบผลผลิตและกระบวนการผลิตจากแบบดั้งเดิมมาใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ในเรื่องการถนอมอาหารเกิดการรวมกลุ่มผลิตเพื่อการค้าซึ่งนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งแนวความคิดและรูปแบบการดำเนินวิสาหกิจชุมชน ที่วางอยู่บนพื้นฐานการพึ่งพิง และผลกำไรส่วนตัวของผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น ระยะที่สาม (พ.ศ. ๒๕๓๘-ปัจจุบัน) เป็นระยะที่มีการก่อตั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการและได้รับการสนับสนุนจากภายนอกอย่างมากทั้งภาครัฐและเอกชน มีการ พัฒนาทางด้านการผลิต การบรรจุขวด การตลาดและการบริหารจัดการตามแบบระบบเศรษฐกิจเพื่อการค้า ซึ่งพบว่าในระยะนี้ เป็นระยะที่กลุ่มเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และเกิดผลกระทบอย่าง กว้างขวาง ต่อกระบวนการจัดการองค์ความรู้ของกลุ่ม และรูปแบบการดำเนินวิสาหกิจชุมชนและ ระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มโครงสร้างสถาบันทางสังคม กระบวนการจัดการองค์ความรู้ของ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรขวัญใจพัฒนา เกิดจากการผสมผสานภูมิปัญญาดั้งเดิม กับองค์ความรู้ที่เป็นภูมิ ปัญญาจากภายนอกผ่านการอบรม การดูงานและการทดลองด้วยการฝึกปฏิบัติ โดยนำกลุ่มเป็นผู้ที่มี บทบาทสำคัญในการคิดริเริ่ม และเรียนรู้ภูมิปัญญาด้านการแปรรูปผลผลิตจากต้นตาล โดยอาศัย เทคโนโลยีสมัยใหม่ด้านการผลิต และการบริหารจัดการที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนทั้ง ด้านความรู้ เงินทุน และการส่งเสริมด้านการตลาด ก่อให้เกิดกิจกรรมการผลิตที่มีประสิทธิภาพของ กลุ่ม และการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่อยู่ในชุมชนและภายนอกชุมชน ผลของการประกอบกิจกรรม ก่อนให้เกิดรายได้แก่สมาชิกโดยตรง และส่งผลถึงคนในชุมชนที่เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าของตาล คนที่มี อาชีพจักสาน แม่ค้าขายน้ำตาล ที่มารับซื้อไปจำหน่ายภายในและภายนอกชุมชน ตลอดจนการส่งเสริม ให้มีการอนุรักษ์ต้นตาลซึ่งเป็น

ทุนทางธรรมชาติที่สำคัญของชุมชนบ้านเหล่าขวัญ จึงกล่าวได้ว่ากลุ่มได้ มีการพัฒนาระบบการตลาด โดยใช้แนวคิดด้านการตลาดเพื่อสังคมได้มุ่งหวังเพียงการขายสินค้า แต่ให้ความสำคัญกับระบบเครือข่ายการขายสินค้า ราคา การโฆษณาต่างๆ กับการให้ความสำคัญกับ ความสัมพันธ์ของคนในสังคม^๓

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

๑. ภาครัฐควรมีการจัดฝึกอบรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาความรู้ และพัฒนาศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

๒. มีการพัฒนาช่องทางการตลาดให้วิสาหกิจชุมชน และพัฒนาช่องทางการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

๓. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรสร้างเครือข่ายผู้ผลิต และผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านปัจจัยการผลิตและการตลาด

๔. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาการพัฒนานวัตกรรมการผลิตและยกระดับช่องทางการตลาดดิจิทัลผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนสู่สากลต่อไป

^๓ พรศรี ยงค์ประพันธ์, “วิสาหกิจชุมชนกับการพึ่งตนเอง : กรณีศึกษาการแปรรูปผลผลิตจากต้นตาล ชุมชนบ้านเหล่าขวัญ ตำบลท้อแท้ อำเภอดงขี้เหล็ก จังหวัดพิษณุโลก”, รายงานการวิจัย, (มหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก, ๒๕๕๗).

บรรณานุกรม

(๑) หนังสือ

กรมส่งเสริมการเกษตร. การฝึกอบรมทีมวิทยากรหลักในการถ่ายทอดความรู้. “เรื่องวิสาหกิจชุมชน”. เอกสารประกอบการสัมมนา. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๘.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. การมีส่วนร่วมของประชาชน. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๔๙.

กลม อัญชันภาติ. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ธารนิการพิมพ์, ๒๕๔๐.

เกียรติขจร วัจนะสวัสดิ์. การมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการดำเนินนโยบายของรัฐบาลด้านการบริหารจัดการหางาน. กรุงเทพมหานคร : กองแผนงานและสารสนเทศ กรมการจัดหางานกระทรวงแรงงาน, ๒๕๕๐.

โกวิทย์ พวงงาม. การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน. ม.ป.ท, ๒๕๔๕.

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ. สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙.

คะนิงนิจ ศรีบัวเอี่ยม และคณะ. แนวทางการเสริมสร้างประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๔๐ : ปัญหา อุปสรรค และทางออก. กรุงเทพมหานคร: ธรรมดาเพลส, ๒๕๔๕.

เจษฎา นกน้อย. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. หลักการจัดการ : องค์การและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจ สถานการณ์ปัจจุบัน. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฐิติวรดา รุ่งเรือง.” แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง บนพื้นฐานชุมชนประชาธิปไตย”, ๒๕๕๘.

ดวงเดือน สมวัฒน์ศักดิ์. “วิสาหกิจชุมชน”. ชัยนาท : กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๔๘.

ดิน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน : การตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๑.

_____. เอกสารประกอบการศึกษาดูงานของคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา เรื่อง “การมีส่วนร่วม : แนวคิด ทฤษฎีและกระบวนการ”. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๑.

- ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและ การบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.
- นิตยา วงศ์ธาดา. **การตลาดสำหรับธุรกิจบริการ**. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ๒๕๔๓.
- นิพนธ์ กิณาวงศ์. **หลักการบริหารการศึกษา**. พิษณุโลก: ภาควิชาการบริหารและพัฒนาศึกษาคณะ
ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๓.
- นุรักษ์ คุณชล และคณะ. **คู่มือเตรียมสอบเข้าศึกษาต่อปริญญาโท ๒๕๔๓**. กรุงเทพมหานคร: ชมรม
มหาบัณฑิตราม, ๒๕๔๓.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. **การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management**. พิมพ์ครั้งที่ ๕.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท เซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด, ๒๕๕๐.
- บรรยงค์ ไตรจินดา. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทรวมสาสน์ (๑๙๗๗) จำกัด, ๒๕๔๒.
- บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย, ๒๕๓๗.
- ประพันธ์ สุริหาร. **ศัพท์เทคนิคทางการบริหาร**.ขอนแก่น : ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะ
ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.
- ประยุทธ์ เจริญสวัสดิ์. **การบริหารงานบุคคล**.กรุงเทพมหานคร : กรมพลศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๐.
- ประเวศ วะสี. **พุทธเกษตรกรรมกับศาสนาสุขของสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์หมอ
ชาวบ้าน, ๒๕๓๐.
- ปราชนา กล้าผจญ. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, ๒๕๔๒.
- ปธาน สุวรรณมงคล. **การบริหารและการพัฒนาองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมวิธีราช, ๒๕๓๕.
- เปลื้อง ณ นคร. **พจนานุกรมฉบับทันสมัย**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖.
- พงศ์พันธุ์ เขียวหิรัญ และคณะ. **โครงการศึกษาจัดวางรูปแบบแผนงานเกษตรอินทรีย์เชิงท่องเที่ยว
และการฝึกอบรมให้ความรู้และอาชีพ**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิธีราช นนทบุรี:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิธีราช, ๒๕๕๐.
- พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๑.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร.ธมมจิตโต). **พุทธวิธีในการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่๔. กรุงเทพมหานคร:
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล). **การบริหารวัด**. นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๔๘.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๔๘.

พันทิพย์ งามสูตร. การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาการ
สาธารณสุขอาชีวน. มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๐.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การบริหารราชการไทย หน่วยที่ ๑-๘. นนทบุรี: สำนักพิมพ์.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๙.

ระรัตน์ กิจจารักษ์. เอกสารคำสอน วิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏ
เพชรบูรณ์, ๒๕๔๒.

ลิขิต ชีระเวคิน. วิวัฒนาการการเมืองการปกครองไทย พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๖.

วิจิต นันทสุวรรณ. “ขบวนการชุมชนใหม่การพัฒนาแบบแผนใหม่ทางเศรษฐกิจ และสังคมของ
ชุมชน”. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เจริญวิทย์การพิมพ์, ๒๕๔๗.

วิทยา ด้านธำรงกุล. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๔๖.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสาร, ๒๕๔๕.

_____. ทฤษฎีองค์การ ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสาร, ๒๕๔๕.

_____. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสาร, ๒๕๔๖.

สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, ๒๕๔๕.

สมชาติ กิจยรรยง. สร้างบริการสร้างความประทับใจ. กรุงเทพมหานคร: เดช-เอนกการพิมพ์, ๒๕๓๖.

สมยศ นาวิการ. การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๕.

_____. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๔.

สมวงศ์ พงศ์สถาพร. Hitechmarketing. กรุงเทพมหานคร: BrandAgebooks, ๒๕๔๗.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔. กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๖๐.

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. วิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพมหานคร : กรม
ส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๔๘.

สุพัตรา สุภาพ. สังคมวิทยา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒.

สุพิน เกชาคุปต์. การจัดการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

สุเมธ ตันติเวชกุล. ปัจจัยทางสังคมกับการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจของไทย.

สุรพล สุยะพรหม และคณะ. พื้นฐานทางการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

เสนาะ ดีเยาว์. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔.

เสรี พงศ์พิศ. ๑๐๐ ร้อยคำที่ควรรู้. กรุงเทพมหานคร : เจริญวิทย์การพิมพ์, ๒๕๔๗.

อำนาจ ธีระวนิช. **การจัดการ : Modern Management**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซี.วี.แอล. การพิมพ์, ๒๕๔๗.

อาภรณ์ จันทสมวงศ์ และคณะ. **พื้นเมืองเก่าให้มีชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการพิมพ์, ๒๕๕๔.

(๒) รายงานการวิจัย

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. “การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ”.

รายงานการวิจัย. กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๕๐.

ชญาธิษฐ์ บุญมา. “กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจ ชุมชน (OTOP) ใน จังหวัดปทุมธานี”. **รายงานการวิจัย**, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๑.

ชูวิทย์ พิทักษ์พรพลก. “ความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาของ องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดอุบลราชธานี”. **รายงานการวิจัย**. สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี, ๒๕๔๔.

ดวงสมร พงษ์พิบูล. “การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้าน เกษตรกรหนองรีร่วมพัฒนา”. **รายงานการวิจัย**. กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๔๙.

ดวงสมร พงษ์พิบูล และคณะ. “รูปแบบการบูรณาการส่งเสริม วิสาหกิจชุมชนและการพัฒนาไปสู่แหล่ง เรียนรู้วิสาหกิจชุมชนในเขต ๒ : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดราชบุรี สมุทรสาครและ สุพรรณบุรี”. **รายงานการวิจัย**, กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๕๒.

ทรงวุฒิ เรืองวาทศิลป์. “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาในพื้นที่บริการของโรงเรียนลุ่มแรด วิทยา อำเภอลำปาง”. **รายงานการวิจัย**. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐.

พรศรี ยงค์อุปพันธ์. “วิสาหกิจชุมชนกับการพึ่งตนเอง : กรณีศึกษาการแปรรูปผลผลิตจากต้นตาล ชุมชนบ้านเหล่าขวัญ ตำบลท้อแท้ อำเภอดำรงวิทยะ จังหวัดพิษณุโลก”. **รายงานการวิจัย**. มหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก, ๒๕๔๗.

พีระ พรนวม. “ศรัทธาต่อหลักการการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดลำพูน”. **รายงานการวิจัย**. มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, ๒๕๔๔.

มาลินี จรูญธรรม. “การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชน”. **ปรัชญาดุษฎี นิพนธ์**. สาขาการบริหารการศึกษา. สำนักวิทยบริการ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓.

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. “การพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจในชนบท”. **รายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. ๒๕๓๘

สายันต์ โพธิ์สิงห์. “ปัจจัยและกระบวนการบริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการเป็นวัดพัฒนาตัวอย่างที่มีผลงานดีเด่น ในเขตการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดขอนแก่น”. **รายงานการวิจัย**. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘.

วรารณ ไชยชาติ. “ปัจจัยการบริหารจัดการที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนาอย่างยั่งยืนของกลุ่มเกษตรกรทำนาหนองแปน จังหวัดกาฬสินธุ์”. **รายงานการวิจัย**. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕.

วิทยา จันทะวงศ์ศรี. “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม”. **รายงานการวิจัย**. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.

ณรัชชอร์ พิพัฒน์ธนากร. “การพึ่งตนเองของสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ในเขตเทศบาลเมืองกระทุ่มล้ม อำเภอสามปราชญ์ จังหวัดนครปฐม”. **รายงานการวิจัย**. มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓.

อโณทัย นุตตะระริน และคณะ. “การศึกษาสถานการณ์ปัญหาการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. **รายงานการวิจัย**. กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๕๒.

(๓) บทความ/วารสาร

พสุ เดชะรินทร์. “แนวคิดการบริหาร : องค์ประกอบของ High Performance Organization”. **ผู้จัดการรายสัปดาห์**, ๒๕๔๙.

พสุ เดชะรินทร์. “Talent Management”. **ผู้จัดการรายสัปดาห์**, ๒๕๔๗.

เพชรไพรริน อุปปิง และคณะ. **วารสาร มทร.อีสาน ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. ปีที่ ๓. ฉบับที่ ๒ กรกฎาคม-ธันวาคม, ๒๕๕๙.

สุกัญญา ดวงอุปมา. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์”. **วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต**, ๒๕๕๗.

ศศิพร ต่ายคำ และนรินทร์ สังข์รักษา. “การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดราชบุรี”. **วารสารวิชาการ Vol ๘ No ๑ (๒๐๑๕) : ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**. มกราคม - เมษายน ๒๕๕๘.

(๔) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรมพัฒนาชุมชน. **พระราชรัฐ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : www.cdd.go.th/wp-content/uploads/sites/๑๑๐/๒๐๑๗/๐๕/คู่มือการดำเนินงาน.docx. [๗ กุมภาพันธ์, ๒๕๖๑].

วสันต์ ภู่เกียรติกุล. **การจัดการและการบริหารวิสาหกิจชุมชน**. [ออนไลน์].แหล่งที่มา:
<http://www.gotoknow.org/blog/wason/๕๕๙๙๐.๙> กันยายน ๒๕๕๕].
 สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์. [ออนไลน์].แหล่งที่มา: <http://business.Ksbrhospital.com/story๔.php>.
 [๑๓ พฤษภาคม ๒๕๕๖.]

(๔) ภาษาอังกฤษ:

Levin. R. & Rosse. J. **Talent Flow : A Strategic Approach to Keeping Good Employee. Helping Them Grow. and Letting Them Go.** San Francisco : Jossey-Bass A Wiley Company, 2001.

Lunn. T.R. **The Talent Factor.** London : Kogan Page. Milkovich. T.G.&Newman .M.j. 2005. **Compensation.** (New York : McGraw-Hill,1992).

Luther Gulick and Lyndal Urwick. **The Manager's Span of control.** (The Harvard Business Review. May-June, 1967). p. 39-47.

Robertson. A.& Abby.G. **Managing Talent People.** (Britain : Pearson Education Limited, 2003).

Suchitra Punyaratbandhu-Bhakdi. et al. **Delivery of public services in Asian countries: Cases in development administration.** (Bangkok : Thammasat University Press,1986). p.45.

Walker. W.J. **Perspectives : Talent pools : The best and the rest : Human Resource Planning.** 2002. 25.(March) :p 12-14.







แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน”

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบเพื่อให้ข้อมูลวิจัยจากท่านโดยการสัมภาษณ์ (Interview) โปรดให้ข้อมูลในการตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบถ้วนทุกคำถาม ข้อมูลต่างๆ ในการนี้เป็นการศึกษาในเชิงวิชาการ จะไม่มีผลกระทบทางลบแก่ท่านผู้ให้ข้อมูลแต่ประการใด ทั้งนี้ หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ ๒ ข้อคำถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน

ส่วนที่ ๒ การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม

นายรัชพล ยรรยงค์ และคณะ

วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน

โทร.089-6111998

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

ผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อ/สกุล.....
 วุฒิการศึกษา.....
 ตำแหน่ง.....
 ประสบการณ์ทำงาน.....
 วัน/เวลาที่สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ ๒ ข้อคำถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน

๑. สินค้าของวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์ จำหน่ายอะไรบ้าง?

.....

๒. อยากทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งวิสาหกิจของชุมชนท่าน มีความเป็นมาอย่างไร ?

.....

๓. จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ คือ

.....

ส่วนที่ 3 การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

๔. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการในด้านต่อไปนี้หรือไม่ ?

๔.๑ โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร

.....

.....

.....

.....

๔.๒ ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต

.....

.....

.....

.....

๔.๓ การเงิน/บัญชี

.....

.....

.....

๔.๔ การตลาด

.....

.....

.....

๔.๕ ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

.....

.....

.....

ท่านคิดว่ารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของท่านสามารถพัฒนาอย่างยั่งยืนได้หรือไม่
อย่างไร

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข
หนังสือเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิ,ผู้ให้ข้อมูล

ที่ ศธ ๖๑๕๒/๓๐๐



วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ
สยามบรมราชกุมารี
อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน ๕๕๐๐๐

๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร.อนัสดา โรจนตระกูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิจัย

๒. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ด้วย นายรัชพล ยรรยงค์ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน”

เพื่อให้งานวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในกรณีนี้ วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ ใคร่ขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง และขอเจริญพรขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระชนานันท์, ผศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยพุทธศาสตร์น่าน

วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

โทร. ๐๕๔-๖๐๑๐๖๓ ,

ผู้ประสานงาน : นายรัชพล ยรรยงค์ โทร. ๐๘๙-๖๓๓๓๙๙๘

ที่ ศธ ๖๑๕๒/๓๐๓



วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ
สยามบรมราชกุมารี
อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน ๕๕๐๐๐

๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร.สิปปชัย ขยานุสาสนี จันทร์ดอน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิจัย

๒. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ด้วย นายรัชพล ยรรยงค์ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน”

เพื่อให้งานวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในกรณีนี้ วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ ใคร่ขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง และขอเจริญพรขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระชนานันท์, ผศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยพุทธศาสตร์น่าน

วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

โทร. ๐๕๔-๖๐๑๐๖๓ ,

ผู้ประสานงาน : นายรัชพล ยรรยงค์ โทร. ๐๘๙-๖๓๓๓๙๙๘

ที่ ศธ ๖๑๕๒ / ๖๒



วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ
สยามบรมราชกุมารี
อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน ๕๕๐๐๐

๓ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์การสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายธัชพล ยรรยงค์ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง เรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” มีความประสงค์จะขอลงพื้นที่ศึกษาและขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากท่าน

วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เพื่อให้นักวิจัยลงพื้นที่ศึกษาและสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระชยานันท์หมณี,มศ.ตร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยพุทธศาสตร์น่าน

วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

โทร. ๐๕๕-๖๐๑๐๖๓ ,

ผู้ประสานงาน : นายธัชพล ยรรยงค์ โทร. ๐๘๙-๖๓๑๑๙๙๘



ภาคผนวก ค
ภาพกิจกรรมดำเนินงานวิจัย













หนังสือรับรองการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วันที่ ๒ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง การรับรองการใช้ประโยชน์ของผลงานวิจัย

เรียน นายอิทธิพล ยรรยงค์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

ข้าพเจ้า นางวัฒนา ยศอาจ ตำแหน่ง ประธานกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก หน่วยงาน วิสาหกิจชุมชน กลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก เลขที่ ๘๔ หมู่ที่ ๑ บ้านกอก ตำบลท่านาว อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน ๕๕๐๐๐ ขอรับรองว่าได้มีการนำผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ นายอิทธิพล ยรรยงค์ และคณะ โดยนำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

- ☒ การใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ เช่น การบรรยาย การสอน การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน
- ☐ การใช้ประโยชน์ด้านความรู้ในพระพุทธศาสนา
- ☐ การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เช่น งานวิจัยและ/หรืองานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสิ่งประดิษฐ์
- ☒ การใช้ประโยชน์เชิงนโยบายหรือระดับประเทศ
- ☒ การใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

ช่วงเวลาที่น่าไปใช้ประโยชน์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ เป็นต้นไป ซึ่งการนำผลงานวิจัย เรื่องนี้ไปใช้ประโยชน์ นั้น ก่อให้เกิดผลดี ดังนี้

๑. กิจกรรมด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

- ๑.๑ สามารถพัฒนาและต่อยอดกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ๑.๒ หน่วยงานภาครัฐ และชุมชนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

๒. กิจกรรมด้านวิชาการ

- ๒.๑ สามารถจัดสัมมนาวิชาการโดยการนำเสนอเนื้อหาที่ได้จากการศึกษาที่ได้เก็บรวบรวมได้เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะชนให้ได้ทราบข้อมูลที่ถูกต้อง
- ๒.๒ สามารถนำองค์ความรู้ไปต่อยอดในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ในเขตพื้นที่อื่นๆ ได้อย่างถูกต้องตามบริบทของแต่ละพื้นที่

ขอรับรองว่าข้อความข้างต้นเป็นจริงทุกประการ

ลงชื่อ

(นางวัฒนา ยศอาจ)

ตำแหน่ง ประธานกลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ (Outcome)	ผลกระทบ ผลกระทบ (Impact)
กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	วิสาหกิจชุมชน กลุ่มผู้ผลิตภาคเอกชนมีความรู้กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน	วิสาหกิจชุมชนสามารถนำไปปรับกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของตนเองได้	วิสาหกิจชุมชนมีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น
รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	วิสาหกิจชุมชน ได้รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มีประสิทธิภาพ	วิสาหกิจชุมชนปรับรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม	วิสาหกิจชุมชนมีการบริหารจัดการตั้งแต่การผลิต การบริหารจัดการการเงิน บัญชี การตลาดที่ดียิ่งขึ้น
แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	วิสาหกิจชุมชน ได้แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	วิสาหกิจชุมชนสามารถยกระดับการบริหารเพื่อพัฒนาให้เป็นสากล	วิสาหกิจชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีการบริหารจัดการที่ดี

ประวัตินักวิจัย

๑. ชื่อ - นามสกุล

ภาษาไทย นายธัชพล ยรรยงค์
ภาษาอังกฤษ Mr.Thatchaphon Yanyong

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

สังกัดหน่วยงาน/คณะ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน
เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ที่อยู่ติดต่อได้

บ้านเลขที่ ๔๖๙ หมู่ที่ ๓ วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

แขวง/ตำบล ฝ่ายแก้ว เขต/อำเภอ ภูเพียง

จังหวัด น่าน รหัสไปรษณีย์ ๕๕๐๐๐

โทรศัพท์ ๐๕๔-๖๐๑-๐๖๓ โทรสาร ๐๕๔-๖๐๑-๐๖๓ ต่อ ๑๑๖

โทรศัพท์มือถือ ๐๘๙-๖๑๑๑๙๙๘ อีเมล aramboy77@hotmail.com

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ.) สาขาวิชารัฐศาสตร์ เกียรตินิยมอันดับ ๒
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ.๒๕๕๒

ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) นโยบายสาธารณะ
มหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก, พ.ศ.๒๕๕๔

สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ รัฐศาสตร์, การเมืองการปกครอง, รัฐประศาสนศาสตร์

๒. ชื่อ - นามสกุล

ภาษาไทย พระมหากิตติ กิตติเมธี
ภาษาอังกฤษ PhramahaKitti Kittimethi

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

สังกัดหน่วยงาน/คณะ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน
เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ที่อยู่ติดต่อได้

เลขที่ ๔๖๙ หมู่ที่ ๓ วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

แขวง/ตำบล ฝ่ายแก้ว เขต/อำเภอ ภูเพียง

จังหวัด น่าน รหัสไปรษณีย์ ๕๕๐๐๐

โทรศัพท์ ๐๕๔-๖๐๑-๐๖๓ โทรสาร ๐๕๔-๖๐๑-๐๖๓ ต่อ ๑๑๖

โทรศัพท์มือถือ ๐๙๑-๑๖๒๘๖๖๖ อีเมล Mahakitti2017@gmail.com

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ.) สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ.๒๕๕๖

ปริญญาโท พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ.๒๕๕๗

สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ รัฐศาสตร์, รัฐประศาสนศาสตร์

๓. ชื่อ - นามสกุล

ภาษาไทย

พระมหานันต์ อังกุลศิริ

ภาษาอังกฤษ

PhramahaAnan Aunggurasiri

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

สังกัดหน่วยงาน/คณะ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน

เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ที่อยู่ติดต่อได้

เลขที่ ๔๖๙ หมู่ที่ ๓ วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

แขวง/ตำบล ฝ่ายแก้ว

เขต/อำเภอ ภูเพียง

จังหวัด

น่าน

รหัสไปรษณีย์ ๕๕๐๐๐

โทรศัพท์

๐๕๔-๖๐๑-๐๖๓

โทรสาร ๐๕๔-๖๐๑-๐๖๓ ต่อ ๑๑๖

โทรศัพท์มือถือ

๐๘๘-๗๓๖๓๐๔๔

อีเมล Jitaree2559@gmail.com

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ.) สาขาวิชารัฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ.๒๕๕๙

ปริญญาโท พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) รัฐประศาสนศาสตร

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ.๒๕๖๐

สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ

รัฐศาสตร์, รัฐประศาสนศาสตร์







แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน”

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบเพื่อให้ข้อมูลวิจัยจากท่านโดยการสัมภาษณ์ (Interview) โปรดให้ข้อมูลในการตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบถ้วนทุกคำถาม ข้อมูลต่างๆ ในการนี้เป็นการศึกษาในเชิงวิชาการ จะไม่มีผลกระทบทางลบแก่ท่านผู้ให้ข้อมูลแต่ประการใด ทั้งนี้ หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ ๒ ข้อคำถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน

ส่วนที่ ๓ การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม

นายรัชพล ยรรยงค์ และคณะ

วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน

โทร.089-6111998

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

ผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อ/สกุล.....
 วุฒิการศึกษา.....
 ตำแหน่ง.....
 ประสบการณ์ทำงาน.....
 วัน/เวลาที่สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ ๒ ข้อคำถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน

๑. สินค้าของวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์ จำหน่ายอะไรบ้าง?

.....

๒. อยากทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งวิสาหกิจของชุมชนท่าน มีความเป็นมาอย่างไร ?

.....

๓. จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ คือ

.....

ส่วนที่ 3 การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

๔. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการในด้านต่อไปนี้อย่างไร ?

๔.๑ โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร

.....

.....

.....

.....

๔.๒ ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต

.....

.....

.....

.....

๔.๓ การเงิน/บัญชี

.....

.....

.....

๔.๔ การตลาด

.....

.....

.....

๔.๕ ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

.....

.....

.....

ท่านคิดว่ารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของท่านสามารถพัฒนาอย่างยั่งยืนได้หรือไม่
อย่างไร

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข
หนังสือเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิ,ผู้ให้ข้อมูล

ที่ ศธ ๖๑๕๒/๓๐๐



วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ
สยามบรมราชกุมารี
อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน ๕๕๐๐๐

๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร.อนัสดา โรจนตระกูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิจัย

๒. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ด้วย นายรัชพล ยรรยงค์ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน”

เพื่อให้งานวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในกรณีนี้ วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ ใคร่ขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง และขอเจริญพรขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระชยานันท์, ผศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยพุทธศาสตร์น่าน

วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

โทร. ๐๕๔-๖๐๑๐๖๓ ,

ผู้ประสานงาน : นายรัชพล ยรรยงค์ โทร. ๐๘๙-๖๓๓๓๙๙๘

ที่ ศธ ๖๑๕๒/๓๐๓



วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ
สยามบรมราชกุมารี
อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน ๕๕๐๐๐

๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร.สิบบีย์ ชยานุสาสน์ จันทร์ดอน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิจัย

๒. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ด้วย นายรัชพล ยรรยงค์ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน”

เพื่อให้งานวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในกรณีนี้ วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ ใคร่ขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง และขอเจริญพรขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระชยานันท์, ผศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยพุทธศาสตร์น่าน

วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

โทร. ๐๕๔-๖๐๑๐๖๓ ,

ผู้ประสานงาน : นายรัชพล ยรรยงค์ โทร. ๐๘๙-๖๓๓๓๙๙๘

ที่ ศธ ๖๑๕๒ / ๖๒



วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ
สยามบรมราชกุมารี
อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน ๕๕๐๐๐

๓ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์การสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นายธัชพล ยรรยงค์ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง เรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” มีความประสงค์จะขอลงพื้นที่ศึกษาและขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากท่าน

วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เพื่อให้ นักวิจัยลงพื้นที่ศึกษาและสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระชยานันท์ธน, มศ.ตร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยพุทธศาสตร์น่าน

วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

โทร. ๐๕๔-๖๐๑๐๖๓ ,

ผู้ประสานงาน : นายธัชพล ยรรยงค์ โทร. ๐๘๔-๖๓๓๑๓๙๙๘









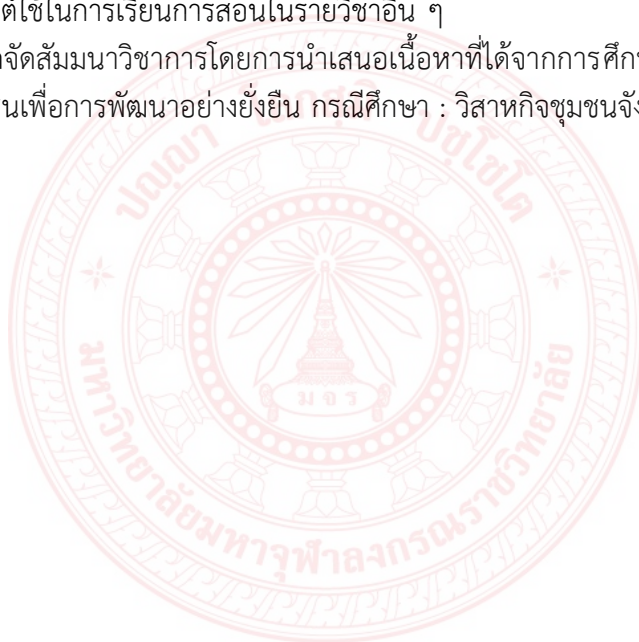


ภาคผนวก ง
กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำผลจากโครงการวิจัยไปใช้ประโยชน์



กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำผลจากโครงการวิจัยไปใช้ประโยชน์

๑. ได้กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
๒. ได้รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
๓. ได้แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
๔. นำไปเผยแพร่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับท้องถิ่นและระดับชาติ
๕. มีการพัฒนาทักษะในการวิจัยให้กับทีมงานวิจัยและนิสิตในระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อการเรียนรู้ในมิติที่หลากหลาย สามารถนำกระบวนการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนในรายวิชาอื่น ๆ
- ๖ .สามารถจัดสัมมนาวิชาการโดยการนำเสนอเนื้อหาที่ได้จากการศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน





ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ (Outcome)	ผลกระทบ ผลกระทบ (Impact)
กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	วิสาหกิจชุมชน กลุ่มผู้ผลิต ภาคเอกชนมีความรู้กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน	วิสาหกิจชุมชนสามารถนำไปปรับกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของตนเองได้	วิสาหกิจชุมชนมีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น
รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	วิสาหกิจชุมชน ได้รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มีประสิทธิภาพ	วิสาหกิจชุมชนปรับรูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม	วิสาหกิจชุมชนมีการบริหารจัดการตั้งแต่การผลิต การบริหารจัดการการเงิน บัญชี การตลาดที่ดียิ่งขึ้น
แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	วิสาหกิจชุมชน ได้แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	วิสาหกิจชุมชนสามารถยกระดับการบริหารเพื่อพัฒนาให้เป็นสากล	วิสาหกิจชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีการบริหารจัดการที่ดี

ประวัตินักวิจัย

๑. ชื่อ - นามสกุล

ภาษาไทย

นายธัชพล ยรรยงค์

ภาษาอังกฤษ

Mr.Thatchaphon Yanyong

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

สังกัดหน่วยงาน/คณะ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน

เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ที่อยู่ติดต่อได้

บ้านเลขที่ ๔๖๙ หมู่ที่ ๓ วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

แขวง/ตำบล

ฝายแก้ว

เขต/อำเภอ ภูเพียง

จังหวัด

น่าน

รหัสไปรษณีย์ ๕๕๐๐๐

โทรศัพท์

๐๕๔-๖๐๑-๐๖๓

โทรสาร ๐๕๔-๖๐๑-๐๖๓ ต่อ ๑๑๖

โทรศัพท์มือถือ

๐๘๙-๖๑๑๑๙๙๘

อีเมล aramboy77@hotmail.com

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ.) สาขาวิชารัฐศาสตร์ เกียรตินิยมอันดับ ๒

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ.๒๕๕๒

ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) นโยบายสาธารณะ

มหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก, พ.ศ.๒๕๕๔

สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ

รัฐศาสตร์, การเมืองการปกครอง, รัฐประศาสนศาสตร์

๒. ชื่อ - นามสกุล

ภาษาไทย

พระมหากิตติ กิตติเมธี

ภาษาอังกฤษ

PhramahaKitti Kittimethi

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

สังกัดหน่วยงาน/คณะ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน

เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ที่อยู่ติดต่อได้

เลขที่ ๔๖๙ หมู่ที่ ๓ วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

แขวง/ตำบล

ฝายแก้ว

เขต/อำเภอ ภูเพียง

จังหวัด

น่าน

รหัสไปรษณีย์ ๕๕๐๐๐

โทรศัพท์

๐๕๔-๖๐๑-๐๖๓

โทรสาร ๐๕๔-๖๐๑-๐๖๓ ต่อ ๑๑๖

โทรศัพท์มือถือ

๐๙๑-๑๖๒๘๖๖๖

อีเมล Mahakitti2017@gmail.com

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ.) สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา

จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ.๒๕๕๖

ปริญญาโท พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ.๒๕๕๗

สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ

รัฐศาสตร์, รัฐประศาสนศาสตร์

๓. ชื่อ - นามสกุล

ภาษาไทย

พระมหานันต์ อังกุลศิริ

ภาษาอังกฤษ

PhramahaAnan Aunggurasiri

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

สังกัดหน่วยงาน/คณะ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน

เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ที่อยู่ติดต่อได้

เลขที่ ๔๖๙ หมู่ที่ ๓ วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

แขวง/ตำบล ฝ่ายแก้ว

เขต/อำเภอ ภูเพียง

จังหวัด

น่าน

รหัสไปรษณีย์ ๕๕๐๐๐

โทรศัพท์

๐๕๔-๖๐๑-๐๖๓

โทรสาร ๐๕๔-๖๐๑-๐๖๓ ต่อ ๑๑๖

โทรศัพท์มือถือ

๐๘๘-๗๓๖๓๐๔๔

อีเมล Jitaree2559@gmail.com

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ.) สาขาวิชารัฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ.๒๕๕๙

ปริญญาโท พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) รัฐประศาสนศาสตร

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ.๒๕๖๐

สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ

รัฐศาสตร์, รัฐประศาสนศาสตร์