



การศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน

กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง

อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน

อนงนาฏ อุ่นเรือน

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ชื่อเรื่อง

การศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน
กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง
อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน

โดย

อนงนาฏ อุ่นเรือน

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร. กชพร ศิริโกากิจ)

วันที่ 25 เดือน 12 พ.ศ. 56

กรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์จำเนียร นูญมาก)

วันที่ 24 เดือน 12 พ.ศ. 56

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร. อายุต หยุ่น)

วันที่ 24 เดือน 12 พ.ศ. 56

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์ ดร. จงกลบดินทร์ แสงอาสภวิริยะ)

วันที่ 24 เดือน 12 พ.ศ. 56

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จาตุพงศ์ วาฤทธิ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 25 เดือน 12 พ.ศ. 56

ชื่อเรื่อง	การศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน
ชื่อผู้เขียน	นางสาวอนงนาฏ อุ่นเรือน
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.กชพร ศิริโกคากิจ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการและปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขรวมถึงความต้องการในการส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 288 คน จากวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือ 7 แห่ง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 288 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 41-50 ปี มีการศึกษาระดับประถมศึกษา ระยะเวลาในการเข้าร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยเฉลี่ย 5 ปี ในขณะที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีช่วงระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 6-10 ปี จำนวนผลิตภัณฑ์ในแต่ละกลุ่มวิสาหกิจมี 21-30 ชนิด การก่อตั้งวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เกิดจากการส่งเสริมของหน่วยงานราชการ ทุนดำเนินงานได้มาโดยการระดมจากสมาชิก เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายสินค้าเอง ใช้สถานที่ทำการของกลุ่มเป็นสถานที่ในการดำเนินงาน มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อปีสูงสุด 1,000,000 บาท ในขณะที่มีรายจ่าย 700,000 บาท สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มในระดับปานกลางส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านการผลิต การตลาดและด้านการเงินและการบัญชีในระดับมาก ส่วนด้านการจัดการมีการให้ความสำคัญในระดับปานกลาง และคิดว่าผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ

สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการพบว่า 1) ด้านการวางแผน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการมุ่งเป้าหมายเพื่อส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก มีการวางแผนล่วงหน้าในระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) โดยให้ความสำคัญด้านการเงินและการบัญชี มีการคำนึงถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เรื่องที่วิสาหกิจชุมชนดำเนินการวางแผนน้อยที่สุดคือการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติ

อย่างชัดเจน 2) ด้านการจัดองค์กร ส่วนใหญ่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยแต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง มีการติดต่อประสานงานกัน การปฏิบัติงานสามารถยืดหยุ่นได้ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอนและส่วนใหญ่มีโครงสร้างแบบเป็นทางการ 3) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดมีการสรรหา คัดเลือกสมาชิกจากคนภายในชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจ ส่วนใหญ่มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก และมีการบันทึกไว้ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการทำงาน มีวิธีการพัฒนาสมาชิกในกลุ่มโดยการสอนงาน และการให้ลงมือปฏิบัติ 4) ด้านการชักนำและการสั่งการ ส่วนใหญ่มีการสั่งการทั้งเปิดโอกาส และไม่เปิดโอกาสให้ซักถามโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ มีการจ่ายค่าตอบแทนแก่สมาชิกตามระเบียบของกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดค่าตอบแทนเป็นรายชิ้นงาน ปัจจัยสำคัญในการกำหนดอัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับความสามารถในการจ่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่ง และส่วนใหญ่ยังขาดการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน 5) ด้านการควบคุม ส่วนใหญ่มีการรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มเป็นรายปี มีการกำหนดมาตรฐานของงานที่ทำโดยใช้คุณภาพสินค้าที่ผลิต และมีการแก้ไขการขัดแย้ง โดยการเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติ และไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านปัญหาการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า มีปัญหาด้านการวางแผน เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ขาดผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผน การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่ม การกำหนดวิธีการควบคุมและการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ในขณะที่มีข้อเสนอแนะต่อการแก้ไขปัญหาดังกล่าวว่า ควรมีการสนับสนุนให้มีการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในระยะยาวทุกด้าน เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนมากขึ้น มีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ให้แก่สมาชิกโดยทั่วถึงกัน สนับสนุนให้สมาชิกได้รับความรู้เพิ่มเติมด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกลุ่มมากขึ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และตรวจสอบการทำงานของกลุ่ม สร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้นตลอดจนการส่งเสริมให้สมาชิกเห็นความสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการพัฒนามาตรฐานด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นสากล และตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้นสำหรับความต้องการในการส่งเสริม สนับสนุน พบว่า ส่วนใหญ่ต้องการส่งเสริม สนับสนุนในเรื่องความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยีในการผลิตใหม่ ๆ ให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพและมีมาตรฐานสากลมากขึ้นการบำบัดน้ำเสียที่เกิดจากการย้อมสีผ้าฝ้าย ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งอื่น ๆ โดยเฉพาะการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าของสินค้า และการสนับสนุนงบประมาณในการทัศนศึกษา ดูงาน

Title	A Study on Operational Condition on the Management of Community Enterprises: Cotton Hand Weaven Products Group, Mearaeng Sub-district, Pasang District, Lamphun Province
Author	Miss Anongnart Unruean
Degree	Master of Business Administration in Business Administration
Advisory Committee Chairperson	Dr. Koshaporn Siripokakit

ABSTRACT

This research aimed at exploring operational condition on the management, problems encountered, suggestions for problems solving and needs for promotion and support on operational condition of community enterprises. producing of cotton hand weaven products in Maeraeng sub-district, PaSang district, Lamphun province. A set of questionnaires was used for data collection administered with 288 committee and members of 7 community enterprises producing cotton hand weaven products.

Results of the study revealed that most of the respondents were elementary school graduates. They had been a member of the community and enterprises group for 5 years on average. Meanwhile, most of the community enterprises arised from the promotion and support of government agencies. Member of the community enterprise groups shared their money for the operational fund. Roles of the community enterprise groups were both producer and seller. Their highest annual income was 1,000,000 baht on average whereas their annual expenditure was about 700,000 baht. Members of the community enterprises group had a moderate level of participation in the group operation. Most of them placed the importance on production, marketing, finance, and accounting at a high level. However, management was found at a moderate level. They were satisfied with the operational outcomes of their community enterprise group. Regarding the operational condition of the community enterprise group, the following were found: 1) Planning - The community enterprise groups aimed to promote occupation for its members. There was planning in advance (not more than 1 year) placing the importance on finance and accounting. They realized on an opportunity from internal and external environment. The determination of alternatives in clear practice was found to be the least in planning. 2) Organizing - Most of the community

enterprise groups assigned clear authority and responsibility in which there was a relationship among assigned tasks; that was, there was coordination among each section. The operation could be flexible which needed not to be in accordance with sequences. Most of the community enterprise groups. Had a formal structure. 3) Staffing - All of the community enterprise groups had selected members from people living in their community. Most of the community enterprise groups had determined the requirements of member application which was clearly recorded. Particularly, it placed the importance on work experience. They had developed potential of their members by in-house training and experiential learning through practice. 4) Directing - Most of community enterprise groups offered an opportunity for members to ask questions but sometimes did not depending on situations. There was compensation for its members based on group's rules and regulations; However, most of the community enterprise groups had fixed the compensation based on each assigned task. The main factor in the determination of compensation was potential in compensation paying of each community enterprise groups. It was also found that most group members lacked of morale support and motivation. 5) Controlling - Most of the community enterprise groups had an annual report on their operational outcomes. There was the determination of assigned task standard (quality of products). Besides, There was problem solving in conflicts by reconciliation. With regards to problems in the operation of the community enterprise groups, the following were found: planning on target determination; lack of leaders having potential in planning; decentralization of managerial administration; local wisdom exchange or transfer to other group members; participation in decision-making about group operation; and determination of control methods and concrete assessment. The following were suggestions or should be practiced: support on long-term operational planning in all aspects of the community enterprise groups; offer on opportunity for group members to participate in the operational planning; make understanding with group members about role and task; support group members to acquire additional knowledge on product development; exchange knowledge among the community enterprise groups; offer group members participation in the operation; always monitor work performance of the community enterprise groups; create morale value and motivation for group members, promote group members to realize the importance of team work; and develop the international standard of quality products which meet needs of customers more than ever. Regarding needs for promotion and support, most of the community enterprise groups needed for the following promotion and support on additional knowledge about new production technology for a high standard and quality; treatment of waste water from cotton dying; competitive potential in terms of product designs and value added; and budget support for educational tours.

กิตติกรรมประกาศ

ปัญหาพิเศษฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากประธานกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ดร. กชพร สิริโกคากิจ พร้อมด้วยรองศาสตราจารย์จำเนียร บุญมาก และอาจารย์ดร. อายุส หยุ่เย็น กรรมการที่ปรึกษา รวมทั้งคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ทางวิชาการ และให้คำแนะนำถึงวิธีการและข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้เกิดความกระจ่างยิ่งขึ้น ตลอดจนผู้แทนจากบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้กรุณาให้คำแนะนำวิชาการเพิ่มเติม ในการสอบปัญหาพิเศษ รวมถึงการช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องจนกระทั่งสำเร็จเป็นปัญหาพิเศษอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณท่านคณาจารย์ นักวิชาการผู้เป็นเจ้าของคำราที่ใช้ประกอบการศึกษาในครั้งนี้ เจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ ที่กรุณาแนะนำและให้ความช่วยเหลือในขณะที่กำลังศึกษาและประกอบปัญหาพิเศษ ตลอดจนผู้ให้ข้อมูล ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี เหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้อบรม สั่งสอน ให้ความรัก ความห่วงใย และเป็นกำลังใจด้วยดีต่อเนื่องเสมอมา

อนงนาฏ อุ่นเรือน

เมษายน 2556

กิตติกรรมประกาศ

ปัญหาพิเศษฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากประธานกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ดร. กชพร ศิริโกคากิจ พร้อมด้วยรองศาสตราจารย์จำเนียร บุญมาก และอาจารย์ดร. อายุส หยุ่เย็น กรรมการที่ปรึกษา รวมทั้งคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ทางวิชาการ และให้คำแนะนำถึงวิถีทางและข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้เกิดความกระจ่างยิ่งขึ้น ตลอดจนผู้แทนจากบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้กรุณาให้คำแนะนำวิชาการเพิ่มเติม ในการสอบปัญหาพิเศษ รวมถึงการช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องจนกระทั่งสำเร็จเป็นปัญหาพิเศษอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณท่านคณาจารย์ นักวิชาการผู้เป็นเจ้าของตำราที่ใช้ประกอบการศึกษาในครั้งนี้ เจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ ที่กรุณาแนะนำและให้ความช่วยเหลือในขณะที่กำลังศึกษาและประกอบปัญหาพิเศษ ตลอดจนผู้ให้ข้อมูล ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี เหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้อบรม สั่งสอน ให้ความรัก ความห่วงใย และเป็นกำลังใจด้วยดีต่อเนื่องเสมอมา

อนงนาฏ อุ่นเรือน

เมษายน 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(8)
สารบัญ	(9)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(16)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	2
วัตถุประสงค์	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตของงานวิจัย	5
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	8
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร	8
ทฤษฎีการจัดองค์กร	10
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กร	14
แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน	25
แนวความคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่ม	30
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
กรอบแนวคิดในการวิจัย	38
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการศึกษา	39
สถานที่ดำเนินการวิจัย	39
ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	41
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	42

บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	43
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และของวิสาหกิจ	44
ตอนที่ 2 การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผนการจัดองค์กรการจัดคนเข้าทำงาน การชักนำและการสั่งการ และการควบคุมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	57
ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไขและความต้องการในการส่งเสริมสนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	78
ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา	86
ความต้องการในการส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	87
บรรณานุกรม	102
ภาคผนวก	104
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	105
ภาคผนวก ข ประวัติผู้วิจัย	116

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนที่ใช้ศึกษาจำแนกตาม สัดส่วนของจำนวนสมาชิกแต่ละวิสาหกิจ	40
2	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม	44
3	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน	47
4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะของ ผ้าที่ทอ	49
5	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการใช้สีย้อมผ้า ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	49
6	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะการก่อตั้ง วิสาหกิจชุมชน	50
7	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามที่มาของเงินทุน ในการกิจกรรมทอผ้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	50
8	แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพทั่วไปของธุรกิจจำแนกตามรายได้จากการ ดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด (เฉลี่ย) ต่อปี	51
9	แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพทั่วไปของธุรกิจจำแนกตามรายจ่ายจากการ ดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด (เฉลี่ย) ต่อปี	52
10	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการมีส่วนร่วมใน การดำเนินงานของสมาชิก	52
11	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการใช้แรงงานใน การดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	53
12	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรูปแบบการผลิต สินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	53
13	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานที่หลักใน การผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	54

ตาราง		หน้า
14	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวัตถุประสงค์ที่นำมาใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	55
15	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการนำเครื่องจักรกล หรือเทคโนโลยีมาใช้ในการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	55
16	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	56
17	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการให้ความสำคัญในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในแต่ละด้าน	56
18	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความพอใจในผลสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	57
19	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน	57
20	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการวางแผนล่วงหน้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	58
21	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	58
22	แสดงจำนวนและร้อยละของการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่ม จำแนกตามคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	59
23	แสดงจำนวนและร้อยละการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่ม จำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	60
24	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	60
25	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการดำเนินงานในด้านการวางแผนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	61
26	แสดงจำนวนและร้อยละของการดำเนินงานในด้านการวางแผน จำแนกตามคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	61
27	แสดงจำนวนและร้อยละการดำเนินงานในด้านการวางแผน จำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	62

ตาราง

หน้า

28	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ และการกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่สมาชิก	63
29	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการปฏิบัติงานใน แต่ละหน้าที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	63
30	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามโครงสร้างของ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน	64
31	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหลักเกณฑ์ใน การแบ่งแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	67
32	แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการสรรหา คัดเลือก สมาชิกเข้าร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	68
33	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเงื่อนไขการรับ สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	68
34	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอันดับ ความสำคัญรวมทั้งค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของหลักเกณฑ์การคัดเลือกคนเข้า ทำงาน	69
35	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวิธีการในการ ฝึกอบรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	69
36	แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการในการฝึกอบรม จำแนกตามคณะกรรมการ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน	70
37	แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการในการฝึกอบรม จำแนกตามสมาชิกกลุ่ม วิสาหกิจชุมชน	71
38	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการสั่งการ สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	71
39	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการพิจารณา คำตอบแทนแก่สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	72
40	แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชน	72
41	แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนจำแนกตามคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	73

ตาราง

หน้า

42	แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	74
43	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการให้คำตอบแทนในการทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	74
44	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการสร้างขวัญกำลังใจและ แรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	75
45	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	75
46	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการกำหนดกระบวนการควบคุมผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	76
47	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการทำงานของของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	76
48	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวิธีการจัดการความขัดแย้งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	77
49	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเด็นปัญหาด้านการวางแผนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	78
50	แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการวางแผนจำแนกตามคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	78
51	แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการวางแผน จำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	79
52	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเด็นปัญหาด้านการจัดองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	79
53	แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการจัดองค์กร จำแนกตามคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	80
54	แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการจัดองค์กร จำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	80
55	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเด็นปัญหาด้านการคนเข้าทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	81

ตาราง	หน้า
56 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการคนเข้าทำงาน จำแนกตาม คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	81
57 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการคนเข้าทำงาน จำแนกตาม สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	82
58 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเด็นปัญหา ด้านการชักนำ และการสั่งการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	83
59 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการชักนำ และการสั่งการ จำแนกตามคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	83
60 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการชักนำ และการสั่งการ จำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	84
61 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเด็นปัญหา ด้านการควบคุมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	84
62 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการควบคุม จำแนกตาม คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	85
63 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการควบคุม จำแนกตาม สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	85

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	38
2	แสดงรูปแบบของการจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน(รูปแบบที่ 1)	65
3	แสดงรูปแบบของการจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน(รูปแบบที่ 2)	65
4	แสดงรูปแบบของการจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน(รูปแบบที่ 3)	66
5	แสดงรูปแบบของการจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน(รูปแบบที่ 4)	67

บทที่ 1

บทนำ

นับจากที่รัฐบาลได้ใช้นโยบายการสร้างรายได้ให้กับประชาชน ตามศักยภาพของชุมชนในระดับรากหญ้า หรือที่เรียกว่านโยบายจากรากหญ้าสู่รากแก้ว เพื่อเป็นการส่งเสริมเศรษฐกิจระดับชุมชน และเป็นการเร่งพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตลอดจนการพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงกับธุรกิจขนาดใหญ่ เพื่อสร้างรายได้ให้กับประชาชนอย่างเป็นระบบและยั่งยืน และจากแนวคิดนี้วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้สังคมไทย โดยเฉพาะในชนบทและระดับรากหญ้าได้เรียนรู้และพึ่งตนเองได้ เพื่อฟื้นฟูพลังชุมชนให้กลับมามีความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้คนในชุมชน ทำให้มีความภูมิใจในรากเหง้าของตนเอง อีกทั้งยังเป็นการฟื้นความสัมพันธ์ระหว่างคนกับธรรมชาติ คนกับคน คนกับชุมชนอีกทางหนึ่งด้วย เป็นการจัดการระบบความสัมพันธ์ใหม่ระหว่าง “คน ทรัพยากร ความรู้” อันเป็นสามปัจจัยหลัก ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการและพัฒนาที่เกิดจาก “ภายใน” ชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งค้นพบศักยภาพและ “ทุน” ที่แท้จริงของตนเอง ทุนที่เป็นทรัพยากร ผลผลิต โภคทรัพย์ ความรู้ ภูมิปัญญา ระบบคุณค่า วัฒนธรรมท้องถิ่น รวมทั้งทุนทางสังคม คือ ความสัมพันธ์อันดี ความเป็นพี่เป็นน้อง ความไว้วางใจกัน ซึ่งยังคงมีอยู่เป็นจำนวนมากเพียงพอที่จะทำให้เกิดการสร้างระบบเศรษฐกิจชุมชนและเพียงพอเพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นต่าง ๆ พึ่งพาตนเองได้ รวมทั้งจะเป็นรากฐานสำคัญให้ระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทมี รากฐานที่มั่นคงก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ทำให้ประชาชนบรรลุสุขภาวะตลอดไป (กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2548)

วิสาหกิจชุมชนเป็นองค์กรประชาชนที่จัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เป็นการประกอบการใช้หลักปรัชญา และวิถีการเดียวกันกับสหกรณ์ และเศรษฐกิจพอเพียง แต่มีขนาดเล็กกว่า มีความคล่องตัวสามารถตอบสนองกลุ่มเป้าหมายได้ดี โดยเป็นการรวมตัวกันของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอย่างน้อย 7 คน ที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน ดำเนินการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเรียนรู้ ชุมชน ทั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานการให้สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ชุมชนพัฒนาระบบเศรษฐกิจของชุมชนเกิดความเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองได้ด้วยการสร้างโอกาสในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ การสร้างรายได้เพื่อทดแทนการนำเข้าจากภายนอกชุมชน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นกำไรทางสังคมซึ่งได้แก่ ความเข้มแข็งของชุมชน ความสงบสุขของสังคมที่อยู่บนพื้น

ฐานเศรษฐกิจพอเพียง วิสาหกิจชุมชนมีหลักการที่สำคัญคือ การริเริ่ม และดำเนินการโดยชุมชน ด้วยการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ทำให้เกิดนวัตกรรม มีการดำเนินการแบบบูรณาการ มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ รวมทั้งการบริหารจัดการด้านการผลิต การตลาด ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมศักยภาพของชุมชน และเป้าหมายที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชนคือ การพึ่งพาตนเอง (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2548)

ความสำคัญของปัญหา

จังหวัดลำพูนเป็นจังหวัดหนึ่งในภาคเหนือตอนบน ที่มีนักท่องเที่ยวนิยมมาท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งยังเป็นเส้นทางผ่านในการเดินทางมาจังหวัดเชียงใหม่ จากข้อมูลสถิติการท่องเที่ยวจังหวัดลำพูน (2553)พบว่าแนวโน้มของจำนวนผู้มาเที่ยวจังหวัดลำพูนตั้งแต่ปี 2548 มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ สินค้าที่สำคัญของจังหวัดลำพูน นอกจากสินค้าด้านการเกษตรแล้ว สินค้าหัตถกรรม ผ้าฝ้ายทอมือ ถือเป็นสินค้าที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองรองมาจากลำไย ผ้าฝ้ายทอมือนิยมทำกันทุกอำเภอเป็นอาชีพเสริมหลังจากเสร็จสิ้นงานเกษตรกรรม ผ้าฝ้ายทอมือของจังหวัดลำพูนทำกันในหลายรูปลักษณะ ทั้งผ้าผืนสำหรับนำไปตัดเย็บผ้าชิ้น เสื้อผ้าสำเร็จรูป ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องใช้ภายในบ้าน เช่น ผ้าปูโต๊ะ ที่รองแก้ว รองจานเป็นต้น ในด้านการจำหน่ายผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอนั้น โดยทั่วไปอาศัยตลาดในจังหวัดใหญ่ ๆ เป็นหลักได้แก่ กรุงเทพมหานคร และจังหวัดเชียงใหม่ นอกจากนี้ยังมีผ้าไหมยกดอกซึ่งโรงงานผลิตผ้าไหมยกดอกที่มีชื่อเสียงของจังหวัดลำพูนคือโรงงาน เพ็ญศิริไหมไทย โดยได้มีการปรับปรุงด้านแบบลวดลายที่อาศัยลายผ้าในสมัยโบราณมาประยุกต์ ปรับปรุงให้เข้ากับสมัยนิยม ประกอบกับฝีมือที่ประณีต ทำให้ผ้าไหมยกดอกของลำพูนมีเอกลักษณ์และมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักทั่วไป มีการส่งออกไปจำหน่ายทั้งภายในและต่างประเทศ มีมูลค่าปีละหลายล้านบาท โดยผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของเครื่องใช้และเครื่องตกแต่งบ้านในลักษณะการเลียนแบบของโบราณ ซึ่งเป็นที่นิยมของชาวต่างประเทศ

จากการที่สำนักงานเกษตรอำเภอป่าซาง(2552) ได้มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนซึ่งมีวิถีชีวิตที่คล้ายกัน รวมตัวกันไปขอจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อขอรับการสนับสนุนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งประชาชนได้มีการรวมตัวกัน และยื่นขอจดทะเบียนจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนในอำเภอป่าซางมีจำนวนทั้งหมด 147 วิสาหกิจ เป็นวิสาหกิจชุมชนผ้าทอจำนวน 12 วิสาหกิจ คิดเป็นร้อยละ 8.16 ของวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดที่ยื่นขอจดทะเบียน และได้รับการอนุมัติ การทอผ้าฝ้ายในอำเภอป่าซางมีหลายลักษณะ ได้แก่การทอผ้าฝ้ายทอมือแบบ

2 ตะกอ 4 ตะกอ และ 6 ตะกอ ซึ่งจะทำให้ความแตกต่างกันทั้งความหนาของผ้าทอ และลวดลายที่ทอ การย้อมสีมีทั้งสีธรรมชาติ และสีเคมี นอกจากการทอผ้าเพื่อใช้เองและจำหน่ายแล้ว บางวิสาหกิจยังมีการตัดเย็บเป็นชุดเสื้อผ้า กระเป๋า ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ และของตกแต่งบ้านอื่น ๆ เพื่อจำหน่ายด้วย เป็นผลทำให้การดำเนินงาน และกระบวนการผลิตตั้งแต่การเตรียมด้ายแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับชนิดของผ้า รูปแบบในการทอ และการย้อมสี เป็นต้น ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือในตำบลแม่แรง กำลังได้รับความนิยมจากกลุ่มผู้ใช้ที่ชื่นชอบผลิตภัณฑ์ทำด้วยมือ(Hand made)และเป็นวัสดุจากธรรมชาติ เป็นที่แพร่หลายไปทั่วประเทศ นอกจากนี้วิสาหกิจบางแห่งยังสามารถส่งสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ทำให้สร้างชื่อเสียงแก่ตำบลแม่แรงในด้านผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือมากยิ่งขึ้น เทศบาลตำบลแม่แรงร่วมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน ได้เข้ามาให้การสนับสนุนด้านการตลาดโดยจัดให้มีการออกร้านจำหน่ายผ้าฝ้ายและผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือโดยผู้ประกอบการทั้งผู้ผลิตรายย่อยและวิสาหกิจชุมชน ณ หมู่บ้านคอนหลวง และหมู่บ้านหนองเงือกในช่วงวันศุกร์แรกของเดือนเมษายนทุกปี งานมีต่อเนื่องกันไปกำหนดระยะเวลา 7 วัน (เทศบาลตำบลแม่แรง, 2553)อย่างไรก็ตามถึงแม้ผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือของตำบลแม่แรงจะมีชื่อเสียง กำลังได้รับความนิยมจากกลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบผลิตภัณฑ์ทำด้วยมือ(Hand made) ดังกล่าวในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผ้าฝ้ายทอมือบางแห่งยังประสบปัญหาอยู่หลายด้าน เช่น ด้านการทอผ้าฝ้ายที่บางครั้งมีคุณภาพออกมาไม่สม่ำเสมอ การย้อมสีด้วยสีธรรมชาติซึ่งผ้าที่ย้อมออกมาในแต่ละครั้งมีความไม่แน่นอน สีตก บางครั้งวัตถุดิบในการทำสีไม่เพียงพอ ด้านการออกแบบลวดลายที่ยังขาดความคิดสร้างสรรค์และไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ นอกจากนี้ด้านบรรจุกภัณฑ์ ยังไม่มีการออกแบบที่สวยงาม เหมาะสมกับสินค้า ตลอดจนไม่มีตราผลิตภัณฑ์ของตัวเองเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ และยังพบว่าปัญหาด้านการตลาดที่ต้องแข่งขันกับผลิตภัณฑ์เดียวกันของจังหวัดอื่น ๆ รวมถึงปัญหาด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจบางแห่งยังไม่มี การดำเนินงานที่ชัดเจน อันเป็นผลมาจากการที่วิสาหกิจชุมชนยังขาดความรู้ความสามารถด้านการจัดการซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญของวิสาหกิจ(มานพ ชุ่มอุ่นและคณะ, 2553)จากการที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือในตำบลแม่แรงมีผลิตภัณฑ์กำลังเป็นที่นิยมของตลาดในกลุ่มผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ทำด้วยมือ(Handmade) รวมทั้งได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังมุ่งเน้นเฉพาะด้านปัจจัยการผลิตบางอย่าง เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เงินทุน และด้านการตลาดประกอบกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือเหล่านี้เป็นการรวมกลุ่มกันของชาวบ้านที่มีประสบการณ์ ภูมิทางการศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งจากการที่ผู้ศึกษาได้เข้าไปสอบถามสัมภาษณ์ข้อมูลเบื้องต้นกับวิสาหกิจบางแห่งพบว่าส่วนใหญ่มีภูมิทางการศึกษาดำรงปริญญา และไม่มีประสบการณ์ด้านการจัดการในลักษณะองค์กรทางธุรกิจมาก่อน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสถานภาพ

ความมั่นคงของวิสาหกิจชุมชนผ้าฝ้ายทอมือในอนาคต เนื่องจากการจัดการ(Management) ถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร หากองค์กรใดมีการจัดการที่ดีย่อมทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดมีการจัดการที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และอาจมีการเลิกกันไปในที่สุดผู้ศึกษาจึงมีความสนใจอยากทราบว่าสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชนในตำบลแม่แรงแต่ละแห่งมีสภาพการดำเนินงานอย่างไรมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตลอดจนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นต่อไปอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ผลที่ได้จากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือของตำบลแม่แรงอำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูนได้ตรงกับสภาพจริงและความต้องการจำเป็นของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ให้สามารถพัฒนาขึ้นต่อไป มีความสามารถในการแข่งขันสูง ดำรงอยู่อย่างเข้มแข็งและเกิดความยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

การศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน ครังนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

1. ศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน
2. ศึกษาปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข และความต้องการในการส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของตนเอง
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำเอาข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปปรับใช้ในการกำหนดนโยบาย และการวางแผนพัฒนางานวิสาหกิจชุมชนในตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน
3. หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมพัฒนา สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษานี้ ไปกำหนดแนวทางความช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนได้ตรงตามสภาพจริงและความต้องการจำเป็นของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ

ขอบเขตของงานวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ดำเนินการศึกษาเฉพาะ การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ด้านการจัดการ ในเรื่องการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การชักนำและการส่งเสริม และการควบคุม

ขอบเขตด้านพื้นที่

กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ในเขตพื้นที่ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ในตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน ที่ยื่นขอจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและได้รับอนุมัติตั้งแต่ 21 กันยายน พ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบันซึ่งประกอบด้วยสมาชิกและคณะกรรมการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 7 วิสาหกิจ ดังนี้

1. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านสันกอดู่ จำนวน 50 คน
2. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าฝ้าย และแปรรูปลำไยอบแห้งบ้านหนองเงือก

จำนวน 57 คน

3. วิสาหกิจชุมชนผ้าฝ้ายทอมือบ้านหนองเงือก จำนวน 83 คน
4. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้าน 3 กอ ดอนหลวง จำนวน 62 คน
5. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า 4 ตะกอก จุดที่ 8 บ้านดอนหลวง จำนวน 85 คน
6. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า – แปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าบ้านหนองเงือก

จำนวน 70 คน

7. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มบุญเมืองผ้าฝ้าย จำนวน 120 คน

รวมทั้งสิ้น จำนวน 527 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2553– เมษายน 2556

นิยามศัพท์

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าฝ้ายทอมือ หมายถึง กลุ่มทอผ้าฝ้าย ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่รวมกลุ่มกันโดยที่สมาชิกในกลุ่มมีความผูกพัน มีวิถีชีวิตในชุมชนเดียวกันรวมตัวกันเพื่อประกอบกิจการ และมีการร่วมกันผลิต บริหารจัดการ และรับประโยชน์ร่วมกัน ในตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน และได้จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นทางการจากสำนักงานเกษตร อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน

กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ หมายถึง กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีการผลิตผ้าฝ้ายทอด้วยมือซึ่งเป็นภูมิปัญญาของคนในชุมชนเป็นหลัก รวมถึงผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่นำเอาผ้าฝ้ายที่ได้จากการทอมือมาเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต เช่น ผ้าทอเป็นผืน เสื้อผ้าสำเร็จรูป และสินค้าต่าง ๆ ที่ใช้ผ้าฝ้ายทอมือเป็นวัตถุดิบหลัก

ข้อมูลพื้นฐานการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน หมายถึง ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ระยะเวลาการดำเนินกิจกรรม จำนวนสมาชิกทั้งหมดภายใน

กลุ่ม ประเภทและลักษณะผลิตภัณฑ์ เงินทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม และรายได้จากการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชน

คณะกรรมการกลุ่ม หมายถึง คณะกรรมการกลุ่มที่สมาชิกเลือกให้เป็นตัวแทนกลุ่ม เป็นผู้ดำเนินการบริหารงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

สมาชิกกลุ่ม หมายถึง บุคคลที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน

เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หมายถึง กลุ่มที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม หรือองค์กร มีการร่วมมือกัน พึ่งพาซึ่งกันและกัน

สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนในด้านการจัดการ ประกอบด้วย กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การชักนำและการสั่งการ และการควบคุม

ความคิดเห็นในการดำเนินงาน หมายถึง การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ต่อกระบวนการวางแผน การกำหนดทิศทางของกลุ่ม การจัดโครงสร้างองค์กรของกลุ่ม การจัดคนเข้าทำงานของกลุ่ม การชักนำหรือการสั่งการของกลุ่ม และการควบคุมการปฏิบัติงานของกลุ่ม

การมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน หมายถึง สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ตั้งแต่การร่วมกันวางแผน ร่วมกันบริหาร และร่วมกันแก้ไขปัญหาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ในการศึกษา “การศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน” ได้นำแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร
2. ทฤษฎีการจัดองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน
5. แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่ม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร

ความหมายขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2547 : 8) ได้กล่าวว่า องค์กรคือกระบวนการทางต้นเนโครงสร้างที่บุคคลต่าง ๆ เกี่ยวข้องกันเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย สิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรคือการเกี่ยวข้องกับระหว่างกัน ซึ่งโครงสร้างขององค์กรจะอธิบายการเกี่ยวข้องกับระหว่างกันเหล่านี้ โดยการกำหนดบทบาท ความสัมพันธ์ กิจกรรม การเรียงลำดับของเป้าหมาย และคุณลักษณะอื่น ๆ ขององค์กร ลักษณะของโครงสร้าง และกระบวนการของการเกี่ยวข้องกับระหว่างกัน จะแตกต่างกันไประหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่น แต่อย่างไรก็ตามจะเกี่ยวข้องกันเพื่อความสำเร็จในทุก ๆ เป้าหมายของทุก ๆ องค์กร และการเกี่ยวข้องกันนี้จะอธิบายด้วยแบบของโครงสร้างบางอย่าง สำหรับโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการจะได้รับการยอมรับมากกว่าโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เป็นทางการ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 4) ได้ให้ความหมายว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์กร เป็นหน่วยที่ช่วยให้สังคมสามารถที่จะบรรลุความสำเร็จที่ไม่สามารถทำได้เพียงลำพัง เช่น ร้านอาหารแมคโดนัลด์ เป็นองค์กรที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อสนองตอบต่อความต้องการที่เร่งด่วนของลูกค้าในการรับประทานอาหารในราคาที่ยอมรับได้ และในบรรยากาศที่สดชื่น และสะอาด เป็นต้น

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าองค์กร (Organization) คือ กลุ่มคน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ในองค์กรทั่วไปจึงต้องมีวัตถุประสงค์ (Purpose) คน (People) และมีโครงสร้าง (Structure) ในองค์กรสมัยใหม่ การดำเนินงาน จะมีความยืดหยุ่น (Flexible) มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ตลอดทั่วถึงทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร และมีความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งปวง

เหตุผลการเกิดองค์กร

คนส่วนใหญ่ยอมรับว่าความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะถูกจำกัด ฉะนั้น องค์กรจึงเกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการเบื้องต้น โดยองค์กรเหล่านี้จะช่วยยกระดับ ความเป็นอยู่ของคนให้ดีขึ้นทำให้ค้นพบว่าหลายสิ่งหลายอย่างจะประสบความสำเร็จได้ดีกว่าโดย การรวมกำลังความพยายามเข้าด้วยกัน องค์กรจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพทางด้านการผลิตโดยการ แบ่งงานกันทำตามความถนัด และการแลกเปลี่ยน สมยศ นาวิการ (2547 : 9) ได้ให้เหตุผลของการเกิด องค์กรไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เหตุผลทางด้านสังคม (Social Reasons): คนเป็นสัตว์สังคม พวกเขาต้องการ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น องค์กรเป็นจำนวนมากเกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าวนี้ ความต้องการทางด้านสังคมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะได้รับการตอบสนองความพอใจอย่าง เต็มที่จากบริษัทที่พวกเขาทำงานอยู่

2. เหตุผลทางด้านวัตถุ (Material Reasons) : องค์กรจะช่วยให้บุคคลในองค์กรได้ กระทำในสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่สามารถทำได้โดยลำพัง คือ การเพิ่มความสามารถ และการย่น ระยะเวลาของความสำเร็จในเป้าหมาย

3. การเพิ่มความสามารถ (Enlarge Abilities) องค์กรจะช่วยให้การกระทำสิ่งต่าง ๆ มี ประสิทธิภาพมากกว่าที่บุคคลเหล่านั้นจะต้องทำงานโดยลำพัง โดยข้อเท็จจริงแล้วบางสิ่งบางอย่าง ที่คนต้องการจะกระทำนั้นจะกระทำสำเร็จโดยการรวมกำลังความพยายามเท่านั้น

ทฤษฎีการจัดองค์กร

ทฤษฎีการจัดการมีพัฒนาการมาตามลำดับ เป็นการสะท้อนถึงการปฏิบัติของผู้บริหารในแต่ละกลุ่มทฤษฎี ซึ่งแบ่งได้เป็น 6 กลุ่ม ดังนี้ (Stephen, 2551:16)

1. ทฤษฎีการบริการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

Frederick Winslow Taylor ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มปริมาณการผลิต หลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเขาได้รับการตีพิมพ์ และการยอมรับจนเป็นที่นิยอย่างกว้างขวาง โดยทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เน้นการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ในการทำงาน การใช้คนให้เหมาะสมกับงานและเหมาะสมกับเครื่องมือเครื่องใช้ การกำหนดมาตรฐานของวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งการจูงใจในรูปตัวเงินแก่พนักงาน ซึ่งหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ของ Taylor มีอยู่ 4 ประการ ได้แก่

1.1 นำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้กับงานของพนักงานแต่ละคนแทนการใช้วิธีการแบบเดิม

1.2 ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือก ฝึกอบรม สอนงานและพัฒนาทักษะของพนักงาน

1.3 ผู้บริหารต้องร่วมมือร่วมใจกับพนักงานเพื่อให้สามารถใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์กับการทำงานอย่างจริงจัง

1.4 มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดในส่วนที่เหนือกว่าความสามารถของพนักงาน

ผู้บริหารในยุคปัจจุบันยังคงได้ประโยชน์จากทฤษฎี Scientific Management เช่น การใช้หลักการ Time and Motion Study เพื่อเพิ่มผลผลิต การใช้หลักการว่าจ้างพนักงานโดยพิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด และการออกแบบระบบการจูงใจพนักงานโดยใช้ผลงานเป็นหลัก เป็นต้น

2. ทฤษฎีการบริหารตามหลักการบริหาร (General Administrative Theory)

Henri Fayol เป็นอดีตผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจเหมืองถ่านหินขนาดใหญ่ในฝรั่งเศส ได้เสนอว่าหน้าที่ของผู้บริหารประกอบด้วย Planning Organizing Commanding Coordinating และ Controlling (หรือ POCOCO) โดยเขาเชื่อว่าการทำงานในหน้าที่ของผู้บริหารจะมีลักษณะเฉพาะ แตกต่างจากหน้าที่อื่น ๆ ในองค์กร เช่นงานบัญชี การเงิน หรือการผลิต การบริหาร หรือการจัดการ เป็นกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเหมือนกันในทุกประเภท หรือทุกรูปแบบขององค์กรแม้กระทั่งในองค์กรขนาดเล็ก เช่น ครอบครัว เป็นต้น Fayol ได้เขียนหนังสือเสนอหลักการบริหาร 14 ข้อ และได้รับการยอมรับและปฏิบัติกันมาจนทุกวันนี้ ได้แก่

2.1 การแบ่งงาน : ผู้บริหารควรจัดให้พนักงานทำงานเฉพาะอย่างตามความถนัด เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ เพิ่มผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

2.2 อำนาจหน้าที่ : ผู้บริหารควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชา

2.3 ระเบียบวินัย : พนักงานจะต้องเชื่อฟังและเคารพกฎ ระเบียบขององค์กร

2.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา : พนักงานแต่ละคนจะต้องรับฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาลำดับถัดจากตนเพียงคนเดียว

2.5 เอกภาพในการอำนวยการ : ในทุกองค์กรจะต้องมีแผนงานหลักที่จะชี้นำการทำงานของผู้บริหารและพนักงานไปในทิศทางเดียวกัน

2.6 ผลประโยชน์ของคนส่วนใหญ่ควรต้องสำคัญกว่าคนส่วนน้อย : ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ขององค์กร โดยรวมมากกว่าผลประโยชน์ของพนักงานบางคน หรือบางกลุ่ม

2.7 การให้ผลตอบแทน : พนักงานต้องได้รับค่าจ้างอย่างเป็นธรรม

2.8 การรวมอำนาจ : ผู้ได้บังคับบัญชาควรมีส่วนในการตัดสินใจตามความเหมาะสม นั่นคือ องค์กรควรมีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจมากขึ้นตามความเหมาะสม

2.9 สายการบังคับบัญชา : องค์กรทั้งหลายควรจัดให้มีลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม

2.10 การจัดลำดับการทำงาน :การจัดการทำงานของพนักงาน เครื่องจักรหรือ วัตถุดิบควรประสานกันเป็นลำดับขั้นตอนอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.11 ความเสมอภาค :ผู้บริหารควรให้ความเมตตา และความเป็นธรรมแก่ ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

2.12 ความมั่นคงในงาน :ผู้บริหารควรมีแผนงานและหลักเกณฑ์ในการบรรจุ และ เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานให้ก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2.13 ความคิดริเริ่ม :ผู้บริหารควรให้โอกาสพนักงานได้แสดงความคิดเห็น และ ความคิดริเริ่มเพื่อผลงานที่ดีขึ้น

2.14 ความสามัคคี :ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกเป็นส่วนหนึ่งของ ทีม มีความสามัคคี ประองคอง มีเอกภาพเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้เกิดพลังร่วม

3. ทฤษฎีการบริหารเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)

เป็นการนำเทคนิคทางคณิตศาสตร์มาพัฒนาการตัดสินใจอาจเรียกว่า Operation Research หรือ Management Science มีจุดเริ่มต้นจากการนำคณิตศาสตร์มาช่วยคำนวณการยิงอาวุธ ในช่วงสงครามโลก ครั้งที่ 2 เมื่อสงครามยุติจึงแพร่หลายเข้ามาในธุรกิจ เช่น การใช้สถิติมาประยุกต์ ในงานธุรกิจ Optimization Model computer Critical-path Analysis เป็นต้น

4. ทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Organizational Behavior)

เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานจึงเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญแก่ ตัวคน หรือพนักงานมากขึ้น โดยเน้น “คน เป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร” แนวคิดนี้ จึงนำมาสู่แนวปฏิบัติในเรื่องเกี่ยวกับคนในองค์กรหลายประการ เช่น วิธีการเลือกสรรพนักงาน โปรแกรมการจูงใจ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (The System Approach)

คำว่าระบบ (System) หมายถึงองค์ประกอบที่ต่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และยังขึ้นต่อกันด้วย ในองค์กรแบบปิด (Closed System) จะไม่เกี่ยวข้อง และไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ส่วนในองค์กรแบบเปิด (Open System) จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยปกติองค์กรแบบเปิดจะได้รับทรัพยากรนำเข้าจากสิ่งแวดล้อม และจะทำการแปรสภาพหรือดำเนินการผลิตให้เป็นผลผลิตคืนให้กับสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารในองค์กรแบบเปิดจึงไม่เพียงแต่จะต้องประสานกิจกรรมและฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องเข้าใจถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่จะมากระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วย

6. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)

ในทฤษฎีการจัดการอันดับแรก ๆ ได้ให้หลักการบริหารซึ่งเชื่อว่าสามารถนำไปประยุกต์ได้กับทุกองค์กร ทุกสถานการณ์ หรือเป็นสากล แต่ต่อมาจึงมีงานวิจัยพบว่า ไม่ได้เป็นเช่นนั้น เช่น หลักการในเรื่องแบ่งงาน (Division of Work) ซึ่งเป็นที่ยอมรับไปใช้อย่างกว้างขวางนั้น ในบางกรณีการแบ่งงานมากเกินไปก็ทำให้เกิดความล่าช้า พนักงานต้องทำงานซ้ำซาก เกิดความเบื่อหน่าย หรือหลักราชการ (Bureaucracy) ซึ่งอาจเหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่แต่ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวเมื่อใช้ในองค์กรขนาดเล็ก หลักการจัดการทั้งหลายจึงไม่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ หมายความว่า เมื่อสถานการณ์มีความแตกต่างหรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้บริหารก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทาง (Approach) และเทคนิคการจัดการให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ

แนวทางการจัดการตามสถานการณ์ (Contingency Approach) จึงมีหลักการว่า ไม่มีหลักการบริหารใดที่เป็นสากลสามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ หรือทุกองค์กร องค์กรทั้งหลายจะมีความแตกต่างกันทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก การเผชิญสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน จึงต้องมีแนวทางในการจัดการที่แตกต่างกัน เช่น

6.1 ขนาดองค์กร : เมื่อมีขนาดใหญ่ขึ้น โครงสร้างและจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น ปัญหาการประสานงานก็มากขึ้นด้วยเช่นกัน

6.2 **ลักษณะงาน** :องค์กรที่มีรูปแบบการทำงานเป็นแบบแผนแน่นอนตายตัว จะมีโครงสร้างองค์กร รูปแบบของภาวะผู้นำ และระบบการควบคุมแตกต่างจากองค์กรที่มีลักษณะงานยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้า

6.3 **ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม** :วิธีการทำงานและการจัดการในองค์กรที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมคงที่หรือสภาพแวดล้อมที่สามารถทำนายความเปลี่ยนแปลงได้ ย่อมแตกต่างจากวิธีการทำงานและการจัดการในองค์กรที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถทำนายความเปลี่ยนแปลงได้

6.4 **ความแตกต่างของบุคลากร** :ในองค์กรที่แตกต่างกัน ย่อมมีพนักงานที่อาจมีความแตกต่างกันทั้งความทะเยอทะยานในความก้าวหน้า ความเป็นอิสระในความคิดของตนเอง ความมีมานะอดทนต่อความไม่แน่นอน และความคาดหวัง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กร

ประวัติของการจัดการ (Background of Management)

การจัดการในอดีตอาจแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1. ยุคโบราณ (Early Management) เป็นยุคหลายร้อยปีก่อนที่จะมีองค์กรธุรกิจ รูปแบบต่าง ๆ ของการจัดการจะสะท้อนให้เห็นได้จากการปกครอง หรือการบริหารบ้านเมืองของผู้บริหารต่อประชาชน ผู้บริหารในยุคนี้นี้อาจกล่าวได้ว่าได้ใช้หน้าที่การจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ไม่ต่างจากผู้บริหารในยุคปัจจุบัน และเป็นการจัดการแบบรวมศูนย์ หรือเผด็จการ

2. ยุคก่อนศตวรรษที่ 20 (Pre-Twentieth-Century) Adam Smith ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งวิชาเศรษฐศาสตร์ เป็นผู้ให้ความคิดเรื่องการแบ่งงาน (Division of Labor) ในหนังสือ The Wealth of Nations (1776) ซึ่งเป็นหลักการบริหารที่สำคัญและได้นำมาใช้จนกระทั่งปัจจุบัน หลักการแบ่งงานถือเป็นเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ที่สำคัญ

3. ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ในทวีปยุโรปนับแต่ศตวรรษที่ 18 เป็นต้นมา เป็นช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนสังคมจากสังคมเกษตรมาเป็นสังคมอุตสาหกรรม มีการสร้างโรงงาน มีการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานมนุษย์มากขึ้น องค์กรจึงมีขนาด

ใหญ่ขึ้น จำเป็นต้องมีการจัดการ (Management) ที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารนอกจากจะต้องทำหน้าที่จัดการแล้วยังต้องใช้ทักษะในการบริหารมากขึ้น ต้องรู้จักวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม วิเคราะห์ตลาด มอบหมายงาน และประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงเป็นยุคที่มีความจำเป็นต้องเริ่มมีทฤษฎีการจัดการต่าง ๆ มาช่วยในการจัดการของผู้บริหาร

หน้าที่ของการจัดการ

เชาวิ โรจนแสง และคณะ (2535) ได้แบ่งหน้าที่การจัดการมี 5 อย่างด้วยกัน คือ การวางแผน (Planning) การจัดการโครงสร้างองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การเป็นผู้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การปฏิบัติงานนี้เรียกว่ากระบวนการจัดการ ซึ่งเป็นการประสานผลประโยชน์ระหว่างมนุษย์ วัสดุ และเงินทุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1. **การวางแผน (Planning)** หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการกำหนดแผนย่อย เพื่อประสานงานขององค์กรโดยรวม การวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับทั้งผลลัพธ์ คือ เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการจะทำ และวิธีการปฏิบัติ

ประเภทของแผน (Type of Plans)

การแบ่งประเภทของแผนทำได้หลายแบบแล้วแต่เกณฑ์ในการแบ่งเช่น เกณฑ์ความครอบคลุมของแผน เกณฑ์เวลา เกณฑ์เฉพาะเจาะจง เกณฑ์การนำไปใช้ เป็นต้น

การแบ่งตามเกณฑ์ความครอบคลุม ได้แก่

1) **แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)** เป็นแผนที่ใช้กับองค์กรโดยรวม กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ครอบคลุมทั้งหมดขององค์กรและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมขององค์กร เป็นแผนระยะยาวที่มองภาพองค์กรโดยรวม

2) **แผนดำเนินการ (Operational Plan)** คือแผนย่อยสำหรับแต่ละกิจกรรมและแต่ละแผนงานโดยเฉพาะ เช่น แผนการผลิต แผนการเงิน เป็นต้น รายละเอียดซึ่งเมื่อรวมเข้าด้วยกันก็จะนำไปสู่เป้าหมายรวมขององค์กร แผนการดำเนินการเป็นแผนระยะสั้นสำหรับการปฏิบัติงานวันต่อวัน หรือเป็นสัปดาห์ หรือเดือน หรือไตรมาส เป็นต้น

การแบ่งตามเกณฑ์เวลา แบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่

1) แผนระยะยาว (Long Term Plans) แต่เดิมแผนระยะยาวกำหนดกันว่าเป็นแผนที่ใช้ต่อเนื่องกันไปเกิน 10 หรือ 7 ปี แต่เนื่องจากสิ่งแวดล้อมขององค์กรในระยะหลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความไม่แน่นอนมากขึ้น แผนระยะยาวในสมัยใหม่จึงถูกกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป

2) แผนระยะสั้น (Short Term Plans) คือแผนที่มีระยะเวลาการใช้ภายใน 1 ปี หรือน้อยกว่า 1 ปี ส่วนแผนระยะปานกลางก็มีระยะเวลาระหว่างแผนระยะสั้นและระยะยาวคือ เกิน 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี

การแบ่งตามเกณฑ์เฉพาะเจาะจง สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) แผนเฉพาะเจาะจง (Specific Plans) คือแผนที่ระบุรายละเอียดของวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติชัดเจน โดยไม่ต้องให้ผู้ปฏิบัติต้องตีความและไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนใด ๆ แผนนี้จะกำหนดขึ้นมาได้ ผู้วางแผนจะต้องมีความสามารถในการมองการณ์ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

2) แผนยืดหยุ่น (Directional Plans) เมื่อความไม่แน่นอนสูง และผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แผนประเภทนี้จะถูกนำมาใช้ แผนยืดหยุ่น เป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นโดยเพียงแต่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติ แต่ไม่เจาะจงเป้าหมายและไม่กำหนดให้ผู้บริหารทำตามกรอบแต่อย่างใด

การแบ่งตามเกณฑ์การนำไปใช้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) แผนที่ใช้ได้ครั้งเดียว (Single Use Plans) เป็นแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เฉพาะกิจหรือเฉพาะสถานการณ์ เช่น แผนลดราคาสินค้า หรือชิงโชค จึงรางวัลของห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

2) แผนที่ใช้ตลอดไป (Standing Plans) คือแผนที่กำหนดแนวทางสำหรับการปฏิบัติที่ต้องทำประจำต่อเนื่อง แผนที่ใช้ตลอดไปได้แก่นโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ และวิธีการ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการวางแผน มีอยู่ 4 ประการ ได้แก่

1) แผนช่วยกำหนดทิศทาง (Planning Gives Direction) แผนเป็นตัวกำหนดทิศทางให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานองค์กรว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร แผนจึงทำหน้าที่ประสานงาน (Coordinate) และทำให้เกิดความร่วมมือ (Cooperate) ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หากปราศจากแผนการทำงานขององค์กรอาจเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายและขาดประสิทธิภาพ

2) แผนช่วยลดความไม่แน่นอน (Planning Reduces Uncertainty) โดยทำให้ผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้า ทำนายความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง และปรับองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น

3) แผนช่วยลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการทำงาน เมื่อแผนช่วยประสานงานขององค์กรจะสามารถทำให้ประหยัดเวลา ทรัพยากร และจัดการทำงานที่ซ้ำซ้อนได้ เมื่อการกำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติชัดเจน หากมีกิจกรรมที่ขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะเห็นได้ และปรับปรุงแก้ไขได้

4) แผนช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุม ในการวางแผนทุกครั้งจะมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บริหารเปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานจริง สิ่งที่ยึดเบนไปจากแผนจะมีการปรับแก้ หากไม่มีแผนก็จะไม่มีมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม

2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึงกระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์กร ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์สายการบังคับบัญชา และการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ การจัดองค์กรจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัสดุสิ่งของทั้งหมดขององค์กร

กระบวนการจัดองค์กรประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1) การพิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณา ตรวจสอบ แยกประเภทว่ากิจกรรมของคนมีงานอะไรที่ต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต่อมาจึงทำการจัดกลุ่มงานหรือจำแนกตามประเภทงาน โดยมีหลักพิจารณาว่างานที่เหมือนกันควรอยู่ร่วมกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) จากนั้นจึงแบ่งงานของแต่ละกลุ่มเหล่านั้นออกเป็นส่วนตามความสามารถจนในที่สุดได้เป็นชิ้นงานต่างๆ ที่แต่ละส่วนเหมาะกับคุณสมบัติของที่จะทำงานในแต่ละระดับ

2) การระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่ โดยการระบุให้เห็นขอบเขตของงานที่แบ่งให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนตามที่ได้ออกแบบมาแล้ว เพื่อให้ทราบว่าจะทำอะไรเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร มีขอบเขตเพียงใดและระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้นๆ ไว้ จากนั้นผู้บริหารทำการมอบหมายงานด้วยการกำหนดเป็นความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ

พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไป

3) การจัดวางความสัมพันธ์ เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ที่แบ่งกันนั้นสามารถทำร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยไม่กระจัดกระจายอยู่ร่วมกันโดยไม่จัดแย้งและมีระเบียบ

เมื่อได้ดำเนินการเสร็จสิ้นตามกระบวนการแล้ว สิ่งที่จะได้และปรากฏเป็นหลักฐานสำหรับองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทุกคน ได้แก่ ผังแสดงการจัดองค์กรที่เป็นทางการ หรือคำบรรยายลักษณะงาน(Job Description) ของงานแต่ละตำแหน่งซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อตำแหน่ง รายละเอียดของงานที่จะต้องทำ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ต่างๆ

การจัดองค์กรที่เป็นทางการ(Formal Organization) เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามเจตนาหรือบทบาท (Intentional Structure of Role) ในการปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งสามารถแสดงออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์กร(Organization Chart) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวางโครงสร้างที่แน่นอน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อความเป็นระเบียบโดยไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน แต่การจัดโครงสร้างแบบทางการก็สามารถที่จะยืดหยุ่นได้บ้าง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม (Situation and Environment)

การจัดองค์กรที่เป็นทางการ มักเกิดขึ้นในองค์กรที่มีขนาดกลางไปจนถึงขนาดใหญ่ ในองค์กรที่มีขนาดเล็กหรือที่เรียกว่า องค์กรผู้ประกอบการ (The Entrepreneurial Organization) การจัดองค์กรจะมีลักษณะโครงสร้างองค์กรซึ่งเป็นโครงสร้างแบบง่ายๆ ไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นมาก มีสายบังคับบัญชาสั้น โดยกิจกรรมต่างๆ ขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ซึ่งจะควบคุมอย่างใกล้ชิด

การออกแบบองค์กร (Organizational Design) คือ การพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 6 อย่าง คือ

1) ความชำนาญงาน (Work Specialization) หมายถึงการแบ่งงานในองค์กร ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดของ Adam Smith ว่า พนักงานคนเดียวย่อมไม่สามารถทำงานทั้งหมดขององค์กรได้ จึงควรแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และใช้พนักงานคนละกลุ่มในแต่ละขั้นตอน พนักงานที่ทำงานเฉพาะขั้นตอนหรือเฉพาะอย่างย่อมเกิดความชำนาญ มากกว่าต้องทำงานหลายๆ อย่าง องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ในปัจจุบันยังคงใช้หลักการแบ่งงาน หรือความชำนาญเป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงาน แต่ก็ตระหนักว่าการแบ่งงานมากเกินไปทำให้เกิดปัญหา คือ ต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานมากเกินไป ไม่เป็นการประหยัด เกิดความล่าช้า อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานเองก็อาจเกิดความเบื่อหน่ายได้

2) การจัดฝ่ายและแผนงาน (Departmentalization) คือการกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มงานขององค์กร แต่ละองค์กรจะมีแนวทางในการจำแนกและรวมงานเป็นกลุ่ม ๆ ตามความเหมาะสม องค์กรทั่วไปนิยมแบ่งฝ่าย และแผนงาน โดยใช้หลักเกณฑ์แบบใดแบบหนึ่งใน 5 แบบ ดังต่อไปนี้ (วิช สวงวนวงศ์วาน, 2551: 119)

2.1) แบ่งตามหน้าที่ (Functional Departmentalization) เป็นการแบ่งกลุ่มตามหลักหน้าที่ที่ปฏิบัติ วิธีนี้นิยมใช้กันทุกรูปแบบขององค์กร เพราะเป็นวิธีที่สะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์และกิจกรรมขององค์กรนั้น

2.2) แบ่งตามผลิตภัณฑ์ (Product Departmentalization) เป็นการแบ่งกลุ่มงานตามผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์ แต่ละผลิตภัณฑ์จะมีผู้บริหารที่มีความชำนาญเป็นผู้รับผิดชอบ

2.3) แบ่งตามพื้นที่ (Geographical Departmentalization) เป็นการแบ่งกลุ่มงานตามอาณาเขตชาย เช่น แบ่งตามภาค ภายในประเทศเดียวกัน หรือกรณีธุรกิจระดับโลก อาจแบ่งตามกลุ่มทวีป เป็นต้น

2.4) แบ่งตามกระบวนการผลิต (Process Departmentalization) เป็นการแบ่งกลุ่มงานตามกระบวนการผลิตสินค้าและบริการขององค์กร

2.5) แบ่งตามลูกค้า (Customer Departmentalization) เป็นการแบ่งกลุ่มงานตามลักษณะของลูกค้าองค์กร

ในองค์กรขนาดใหญ่ การจัดฝ่ายและแผนอาจใช้หลายแบบผสมผสานกัน เช่น ธนาคารพาณิชย์ มีการจัดโครงสร้างของธนาคารโดยใช้หลักเกณฑ์ทั้งแบบแบ่งตามหน้าที่ แบ่งตามลูกค้า และแบ่งตามพื้นที่ร่วมกัน เป็นต้น

3) การจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึงสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำสุด เป็นการชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนขึ้นตรงต่อใคร หรือจะต้องรายงานต่อใครเป็นขั้นตอน ในการจัดสายการบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนที่ปฏิบัติงานในองค์กร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความสมดุลกัน ไม่มากหรือน้อยเกินไป และผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์กรก็ควรขึ้นตรงกับเฉพาะผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

4) การจัดช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) เป็นการกำหนดว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน จึงจะบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วงการบังคับบัญชาจึงมีผลต่อจำนวนระดับของสายการบังคับบัญชา และต่อจำนวนผู้บริหารในองค์กร ถ้าช่วงการบังคับบัญชากว้างจะแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กรในด้าน ค่าใช้จ่าย เพราะ

องค์กรจะมีผู้บริการลดลง ค่าจ้างเงินเดือนก็จะลดลงด้วย แต่ถ้าช่วงการบังคับบัญชากว้างมากเกินไปจะเป็นผลเสีย เพราะผู้บังคับบัญชาจะไม่สามารถดูแลควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากเกินไปให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมสำหรับผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา ความสามารถหรือความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะของงานที่ทำ

แนวโน้มของการจัดช่วงการบังคับบัญชาในองค์กรสมัยใหม่ ช่วงการบังคับบัญชาจะกว้างขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร เพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร สามารถใกล้ชิดกับลูก้าได้มากขึ้น ให้อำนาจแบบเบ็ดเสร็จ (Empower) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจเองมากขึ้น ทั้งนี้องค์กรสมัยใหม่จะต้องเสริมทักษะความรู้ต่าง ๆ ให้พนักงานมากขึ้น โดยสนับสนุนข้อมูลการศึกษา อบรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

5) การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) คือการที่การตัดสินใจรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในขณะที่การกระจายอำนาจ คือการมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาระดับรองทำการตัดสินใจ โดยปกติในองค์กรทั้งหลายมักไม่มีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจโดยสมบูรณ์ แต่จะอยู่กึ่งกลางหรือค่อนข้างไปทางใดทางหนึ่ง

องค์กรปัจจุบันที่มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดี มักมีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจมากขึ้น หรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ผู้บริหารระดับล่างอยู่ใกล้ชิดกับลูก้า หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ก็ได้รับโอกาสตัดสินใจมากขึ้น

6) การจัดระเบียบงาน (Formalization) เป็นการกำหนดมาตรฐานของงานต่าง ๆ ในองค์กร กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ และวิธีปฏิบัติให้กับพนักงาน หากองค์กรใดมีการจัดระเบียบงานมาก พนักงานขององค์กรนั้นก็แทบจะไม่ต้องใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงาน เพราะต้องทำตามกฎระเบียบทุกอย่าง องค์กรที่มีการจัดระเบียบงานน้อย พนักงานจะมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติมาก

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หน้าที่การจัดคนเข้าทำงานมักเกี่ยวข้องกับหน้าที่บริหารงานบุคคลคือ

3.1 การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ผู้บริหารจะต้องวางแผนคาดการณ์ว่าในอนาคตองค์กรจะมีความต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ามารับตำแหน่งมากน้อยเท่าใด มีคุณสมบัติอย่างไร

3.2 การสรรหา (Recruitment)เป็นการพยายามสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการในจำนวนที่ต้องการ โดยส่วนใหญ่จะหาได้จาก 2 แหล่ง คือ จากแหล่งภายนอกกิจการและการเลื่อนขั้นจากแหล่งภายในกิจการ

3.3 การคัดเลือก (Selection)เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการสรรหา วิธีที่นิยมใช้คือ การดูจากประวัติส่วนตัว การสัมภาษณ์ การทดสอบ

3.4 การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (Training and Development)เป็นการประเมินผลการทำงานและฝึกอบรม การรักษาคูณสมบัติของพนักงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะการทำงาน การแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต วิธีที่ใช้คือ การให้คำแนะนำ การสอนงาน การให้ลงมือปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ

3.5 การบริหารค่าตอบแทนในการทำงาน (Compensation Management)การจ่ายค่าจ้างแรงงาน เงินเดือน และผลประโยชน์ต่างๆ เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน รายได้พิเศษ ผลประโยชน์ต่างๆ

3.6 การประเมินผลพนักงาน (Employee Evaluation)เป็นกระบวนการหนึ่งในการประเมินคุณภาพการทำงานของพนักงานภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลสะท้อนกลับไปให้พนักงาน เช่น การปรับตำแหน่ง การจ่ายเงินโบนัสประจำปี

3.7 การย้ายพนักงานและการแทนที่ (Employee Movement and replacement)พนักงานที่ผลจากตำแหน่งในการทำงานภายในองค์กรจะถูกแทนที่โดยบุคคลอื่นสาเหตุของการผลจากงานของพนักงานมีหลายสาเหตุ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การลดตำแหน่ง การเลิกจ้าง ซึ่งในขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นี้จะกลับสู่ขั้นต้นแรกและขั้นตอนที่สอง เพราะการแทนที่ของพนักงานภายในองค์กรกระทำได้ยาก และอาจไม่สามารถแทนที่สมาชิกภายในองค์กรได้ จึงต้องมีการเปลี่ยนกลยุทธ์ต่อไป

4. การเป็นผู้นำ หรือการสั่งการ (Leading) หมายถึง การจูงใจ การสั่งการและการมีอิทธิพลเพื่อโน้มน้าวคนให้ทำงานอย่างหนัก เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่แต่ละกลุ่มมีความจำเป็นและความต้องการที่แตกต่างกันมาก ดังนั้น จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องแก้ไขความแตกต่างเหล่านี้

4.1 การสั่งการ (Directing)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) ได้กล่าวว่า สำหรับความเป็นผู้นำการสั่งการเป็นความสามารถที่จะจูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จุมพล หนิมวานิช (2530) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Koontz and O'Donnell ซึ่งได้ให้ความหมายของการสั่งการไว้ว่า การสั่งการเป็นกิจกรรมซึ่งองค์ประกอบของการอำนวยความสะดวกโดยใช้วิธีการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และความเป็นผู้นำ

ลักษณะของการสั่งการที่ดี

- เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) กล่าวคือ ผู้บริหารในฐานะผู้สั่งและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับคำสั่ง มีโอกาสซักถามและตอบคำถามซึ่งกันและกันได้

- การสั่งการควรสั่งให้ชัดเจน (Clear) ว่าจะมอบหมายให้ใคร ทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน และควรทำอย่างไร

- การสั่งการควรสั่งในเรื่องที่เป็นไปได้ ไม่เกินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

- การสั่งการจะต้องพิจารณาตามสภาพของเรื่องราวต่างๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมว่าเป็นอย่างไร เมื่อศึกษาแล้วจึงค่อยดำเนินการสั่งการ

4.2 การจูงใจ (Motivation)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Bove and Others ซึ่งให้ความหมายของการจูงใจว่า เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษา พฤติกรรมและการกระทำ มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น อากาศ อาหาร ความรัก การพักผ่อน และที่อยู่อาศัย และมีความต้องการด้านอื่นๆ เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพัน กับบุคคลอื่น การประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปความต้องการจะเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย

เทคนิคการจูงใจพนักงานที่สำคัญประกอบด้วย

- เงิน เป็นสิ่งกระตุ้น อยู่ในรูปต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ประกันต่างๆ เช่น ประกันสุขภาพ หรือประกันชีวิต

- การมีส่วนร่วม รวมถึงการยอมรับ ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำเร็จ

- คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ทำงานอย่างถูกสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทสะดวก มีการจัดแสงสว่างที่เหมาะสม เป็นต้น

4.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Bovcc and Others ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สิ่งที่มีความเห็นไม่ตรงกัน (Disagreement) ซึ่งเป็นผลมาจากความ

แตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคนมากกว่า 2 คน ขึ้นไป หรือกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ความขัดแย้งสามารถแบ่งเป็นสองประเภทคือ ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ กับความขัดแย้งที่มุ่งทำลาย โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีทั้งประโยชน์และโทษ ดังนั้น ในการจัดการกับความขัดแย้งผู้บริหารจึงต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ เช่น การแข่งขันยอดขายระหว่างบุคคลหรือแผนก จะสามารถนำมาใช้กระตุ้นผลการทำงานของพนักงานได้ เป็นต้น ในขณะเดียวกันผู้บริหารสามารถใช้วิธีเจรจาต่อรอง และการใช้บุคคลที่สามเพื่อระงับหรือลดความขัดแย้งที่มุ่งทำลายต่อองค์กร

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึงการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นตามที่ผู้จัดการกำหนด เงื่อนไขการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

5.1 การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standards)ผู้บริหารจะรับผิดชอบในการแปลความหมายต่อเป้าหมาย แผนขององค์กร ให้เป็นมาตรฐานในการวัดที่เหมาะสมเพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารกำหนดและติดตามการวัดผลที่สำคัญสำหรับกระบวนการในองค์กรแล้ว จะคาดหวังการทำงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้ในการวัดผลการทำงานและจูงใจพนักงานด้วย

5.2 การวัดผลการทำงาน (Measure Performance) การกำหนดกระบวนการวัดผลการทำงาน เป็นการวัดผลว่าสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานจะสามารถป้องกันการเกิดขึ้นอีก และหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม

5.3 การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน (Compare Performance to Standards)เป็นการนำผลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้วางไว้

5.4 การปฏิบัติการแก้ไข (Take Action)การแก้ไขที่สาเหตุ แก้ไขที่มาตรฐาน แก้ไขที่วิธีการดำเนินงาน หรือปรับปรุงแผนใหม่

เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมหรือมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบว่า ผลการปฏิบัติงานที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ที่สำคัญมีดังนี้

- ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนชิ้นงานที่จะต้องทำให้ได้ตามมาตรฐาน
- คุณภาพงาน หมายถึง ผลผลิตที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด
- เวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการทำงานให้เสร็จลง
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย นิยมใช้ในการตั้งงบประมาณ

อำนาจ และขอบเขตการจัดการ

Drucker (1995 อ้างใน กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์, 2552:9) ได้กล่าวว่าในอนาคตอันใกล้นี้ลักษณะการจัดการจะคล้ายกับการดูแลวงจรเรสตร้า โดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้เฉพาะด้านนั้น สามารถเปรียบได้กับนักดนตรี และผู้จัดการก็คือผู้นำวงดนตรีนั่นเอง กล่าวคือสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ส่วนผู้จัดการเป็นผู้นำให้ทุกคนไปในทิศทางที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละโอกาส แต่ละสถานการณ์ การจัดองค์กรจะมีผู้บริหารอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับบน ระดับกลาง และระดับต้น ซึ่งมีการแบ่งขอบเขตการจัดการออกเป็น 3 ระดับเพื่อใช้ในการกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมระหว่างผู้บริหารและลักษณะงาน

1. **ผู้บริหารระดับสูง** จะเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม การตัดสินใจในแผนการระยะยาวที่เกี่ยวกับทิศทางโดยรวมขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ รวมทั้งการแก้ไขปัญหา และการให้คำแนะนำในการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมด ซึ่งผู้บริหารต้องใส่ใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารในระดับนี้จะต้องสามารถคาดการณ์อนาคต เพื่อเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือสามารถจัดการกับสภาพการแข่งขันที่สูง

2. **ผู้บริหารระดับกลาง** ผู้บริหารระดับนี้มักถูกเรียกว่า ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการโครงการ หรือหัวหน้าสายงาน เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง เพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายต่าง ๆ กับผู้จัดการระดับต้น เพื่อพัฒนาและนำแผนไปปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงต้องสามารถแปลแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน เพื่อสื่อสารลงไปยังระดับล่าง สามารถร่วมงานกับทุกส่วนในองค์กรได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามในปัจจุบันตำแหน่งนี้ได้กลายมาเป็นส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ หากสูญเสียพนักงานที่ดีเหล่านี้ไป องค์กรก็อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ

3. **ผู้บริหารระดับต้น** การทำงานส่วนนี้เป็นการจัดการที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามแผนที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้กำหนดไว้ มักจะมีค่านำหน้าของตำแหน่งในระดับนี้คือ หัวหน้าแผนก หัวหน้าคนงาน หัวหน้าทีม หรือผู้ควบคุมดูแล เป็นต้น ผู้บริหารระดับต้นทำการตัดสินใจในระยะสั้นที่ครอบคลุมการดำเนินงานประจำวัน เพื่อให้ความช่วยเหลือพนักงาน

ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และรับผิดชอบโดยตรงกับผู้ที่ทำการปฏิบัติงานในแผนกของตนเองเท่านั้น ดังนั้น งานในระดับนี้เป็นการเริ่มต้นของการจัดการ ถือว่าเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ามาก เพราะเสมือนเป็นการอบรม และการทดสอบแนวคิดการจัดการเบื้องต้น

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารทั้งสามระดับจะต้องทำหน้าที่การจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำ และการควบคุม แต่ความสำคัญและการใช้เวลาในแต่ละหน้าที่จะต่างกัน โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาในการวางแผนเป็นส่วนใหญ่ ส่วนหน้าที่การจัดองค์กรเป็นของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมากกว่าระดับต้น เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน คือ การประกอบกิจการขนาดย่อมของธุรกิจชุมชน เพื่อการจัดการทุนของชุมชน ซึ่งมีทั้งทุนที่เป็นเงิน ทุนที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติ ทุนที่เป็นผลผลิต ทุนความรู้ภูมิปัญญา และทุนทางสังคม โดยจัดการอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การพึ่งตนเอง

พลเดช ปิ่นประทีป (2542) กล่าวว่า ตามแนวคิดและทิศทางของแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 9 ที่มุ่งส่งเสริมธุรกิจพอเพียงของประชาชนส่วนใหญ่ และเศรษฐกิจพึ่งตนเองของประเทศเป็นหลัก กำหนดไว้ 2 ข้อ คือ 1) เพิ่มสัดส่วนของเศรษฐกิจพอเพียงของประชาชนบนพื้นฐานของการพึ่งตนเองด้านเงินทุน ตลาด เทคโนโลยีของท้องถิ่น 2) เชื่อมโยงเศรษฐกิจพอเพียงของประชาชนทั้ง 3 ขั้นอย่างครบวงจรคือ

1. ผลิตอาหารบริโภคเอง เหลือขาย ไม่ติดหนี้ และมีเงินออม
2. รวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชน ทำเศรษฐกิจชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ
3. เชื่อมโยงกับบริษัทธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งการส่งออกธุรกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนแตกต่างจากธุรกิจชุมชนคือ วิสาหกิจชุมชนมีเป้าหมายให้รอด ไม่ใช่ให้รวย และมีการดำเนินการเพื่อหวังให้อยู่ได้ ไม่ได้หวังให้รวย มีความพอเพียง สุขเป็นเป้าหมาย วัดกันด้วยดัชนีความสุข แต่ไม่ได้วัดกันที่ตัวเลขรายได้ และผลกำไร เน้นการนำครอบครัวชุมชน การร่วมมือกัน มากกว่าการแข่งขัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันมากกว่าการเอาแข่งขันกันอย่างรุนแรง เพื่อชิงความได้เปรียบทางธุรกิจ วิสาหกิจชุมชนเป็นการใช้ทุนของชุมชนเป็นหลัก ทั้งทุนทางปัญญา ทุนทรัพยากร คน แรงงาน และทุนทางสังคมวัฒนธรรม

องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน

สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2546) ได้กำหนดไว้ว่า ในความเป็นวิสาหกิจชุมชนต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการคือ

1. ชุมชนเป็นเจ้าของ และเป็นผู้ดำเนินการ
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน
4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล
5. มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ
7. มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย

ประเภทของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน อันได้แก่ การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อกินเพื่อใช้ในชุมชน เพื่อให้ครอบครัวพึ่งตนเองได้ ให้ชุมชนเกิดความพอเพียงอย่างน้อยให้พออยู่พอกิน หรือพอกินพอใช้เมื่อลดรายจ่าย รายได้ก็เพิ่มขึ้น แปลว่า แม้ทำเพื่อกินเองใช้เองก็ทำให้เกิดรายได้เหมือนกัน และน่าจะดีกว่าอีก เพราะถ้ามุ่งแต่เพิ่มรายได้ โดยไม่เน้นการทำทดแทนการซื้อ เราก็จะมีรายจ่ายมากกว่ารายได้ ซึ่งก็คือ ที่มาของปัญหาหนี้สินหรือสถานการณ์ "ชักหน้าไม่ถึงหลัง" ของผู้คนในขณะนั้น

2. วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า อันได้แก่ การนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นเข้าสู่ตลาดบริโภค และรวมไปถึงผลผลิตทั่วไป ที่เหลือกินเหลือใช้ในท้องถิ่นที่นำออกสู่ตลาดบริโภคโดยการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต หีบห่อ การตลาด และการจัดวางต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างไรก็ตาม ชุมชนต้องไม่กระโดดข้ามขั้น ต้องพัฒนาจากขั้นพื้นฐานไปสู่ขั้นก้าวหน้าทีละขั้น

สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ได้แบ่งประเภทวิสาหกิจชุมชนออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.วิสาหกิจชุมชนทดแทนการพึ่งพาภายนอก หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจที่เน้นการลดรายจ่ายของเกษตรกร และชุมชน หรือที่เรียกว่า “วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน” เป็นการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ครอบครัวพึ่งตนเองได้ และให้ชุมชนเกิดความพอเพียง

2.วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลผลิต และทรัพยากร หมายถึง ชุมชนมีการผลิตทางการเกษตร และมีการประกอบการ เพื่อนำผลผลิตและทรัพยากรมาสร้างผลิตภัณฑ์ หรือที่เรียกว่า “วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า” เป็นกิจกรรมที่นำผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน ท้องถิ่น เข้าสู่ตลาดบริโภค รวมไปถึง การนำผลผลิตส่วนเหลือเข้าสู่ตลาดบริโภค โดยการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต การบรรจุหีบห่อ การตลาด การจัดวางสินค้าต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้

3.วิสาหกิจชุมชนบริการ หมายถึง การประกอบการที่เกิดจาก ทักษะ ภูมิปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บริการกับเกษตรกร ในครอบครัว ชุมชนและบุคคลทั่วไป

กิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน มีเป้าหมายคือ การเน้นความเข้มแข็งของชุมชน และความเข้มแข็งของธุรกิจ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงมีความหมายครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2546)

1. การแปรรูป หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จากผลผลิตของชุมชน เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องมาจากการผลิตทางการเกษตร เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตทางการเกษตร

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากทรัพยากร และภูมิปัญญาของชุมชน เช่น การแปรรูปพืช ผัก ผลไม้ ภายในชุมชน ผลิตภัณฑ์ยาสมุนไพร รวมถึงแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน และเครือข่ายชุมชน เช่น น้ำดื่ม ปุ๋ยชีวภาพ อาหารแปรรูป เป็นต้น

4. การพัฒนาระบบการตลาด การบริการ และสวัสดิการชุมชน เป็นการพัฒนาเพื่อบริการสมาชิก และคนในชุมชน เช่น การสร้างร้านค้าชุมชน ศูนย์สุขภาพพื้นบ้าน เป็นต้น

ตลาดผลิตภัณฑ์ของชุมชน

ตลาดอาจแบ่งได้เป็น 2 ตลาดใหญ่ คือ

1. ตลาดในท้องถิ่น ได้แก่ ตลาดในหมู่บ้าน ระหว่างหมู่บ้านเครือข่ายชุมชน ตลาดนี้เรียกว่า "ตลาดเพียงพอ"

2. ตลาดทั่วไป ที่เรียกว่า "ตลาดบริโภค" อย่างไรก็ตามก็ควรจะมียุทธศาสตร์ที่ 3 คือ "ตลาดผูกพัน" ตลาดนี้จะต้องเกิดจากความร่วมมือของหน่วยงานองค์กร สถาบัน ประชาสังคม ที่จะสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน โดยการตกลงที่จะซื้อผลิตภัณฑ์จากชุมชนหนึ่ง ตำบลหนึ่ง หรือ เครือข่ายหนึ่ง ปีละจำนวนหนึ่ง เช่น รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งลงนามซื้อผ้าฝ้ายทอเอง ย้อมสีธรรมชาติ จากกลุ่มแม่บ้านของตำบลหนึ่ง จำนวน 10,000 เมตรต่อปี เพื่อนำไปให้พนักงานตัดชุดไทยใส่ทุกวันศุกร์ เป็นต้น (สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (ส.ก.ส.), 2551: ระบบออนไลน์)

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

จะใช้หลักการคิดเอง ทำเอง ตัดสินใจเอง และมีการบริหารจัดการด้วยตัวเอง โดยหน่วยงานรัฐจะเป็นผู้ประสานงาน และให้การสนับสนุน ส่งเสริมแนะนำ ตลอดจนให้คำปรึกษา และให้การอบรม ความรู้ต่างๆ แก่ชุมชน ในการดำเนินงานเบื้องต้นนั้นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการดำเนินงานดังนี้ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2548)

1. ทิศทางวิสาหกิจชุมชน เป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเรื่องการบริหารองค์กร และความรับผิดชอบต่อชุมชน ทั้งในส่วนของผู้นำ และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

1.1 การบริหารจัดการทุน วิสาหกิจชุมชนต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการทุน ทุนที่มีอยู่ภายใน ได้แก่ เงิน ทรัพยากร ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางสังคม และทุนที่ได้จากภายนอก

1.2 การจัดสรรรายได้ และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก มีการกำหนดแนวทาง และวิธีการในการจัดสรรรายได้ และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกไว้อย่างทั่วถึง ชัดเจน

1.3 ความรับผิดชอบต่อชุมชน มีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซึ่งหมายถึง การดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า สินค้า บริการ และต่อตนเอง ไม่เอาเปรียบ มีความซื่อสัตย์ ตรงเวลา และมีคุณภาพ ปลอดภัยต่อผู้บริโภค และวิสาหกิจชุมชน

2. การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน เป็นการแปลงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทางในการผลิต / บริการ ไปสู่ผู้รับบริการของวิสาหกิจชุมชน ให้เป็นแผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่สอดคล้องกัน และมีการถ่ายทอดแนวทางการ ปฏิบัติตามแผนไปยังสมาชิก ตลอดจนถึงการติดต่อ ควบคุม และการปรับปรุงเพื่อให้ดำเนินงาน บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นประเด็นสำคัญอยู่ 3 ประการคือ ครอบครัวพึ่งตนเอง ชุมชน เครือข่ายพอเพียง และธุรกิจพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ

3. การบริหารตลาด มุ่งเน้นถึงวิธีการที่วิสาหกิจชุมชนใช้ในการทำความเข้าใจ ต่อความต้องการของลูกค้า และตลาด ซึ่งมีทั้งตลาดภายใน และตลาดภายนอกชุมชน โดยมี จุดมุ่งหมายในการผลิตสินค้า และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนเป็นหลัก มีการ บริหารเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกิจกรรมการผลิต หรือบริการที่มีความสัมพันธ์กัน เกื้อกูลกัน และ ส่งเสริมซึ่งกัน และกัน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างวิสาหกิจชุมชนกับลูกค้า การรับฟังข้อมูลความ พอใจของลูกค้าจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้วิสาหกิจชุมชนได้มีการเรียนรู้ ทำความเข้าใจลูกค้าและ ตลาด เพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนร่วมกันดูแลทรัพยากร สิ่งแวดล้อมในชุมชน ให้มีใช้ตลอดไปอย่างสมดุล

4. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน การจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสาร ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดการความรู้ ข่าวสาร ข้อมูล ของวิสาหกิจชุมชนที่มีการจัดเก็บและรวบรวมอย่างมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ มีความ พร้อม และสะดวกในการนำมาใช้งาน จะทำให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการปรับปรุง และพัฒนาเพิ่มเติมความสามารถในการดำเนินงานของ วิสาหกิจชุมชนได้อย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การรวบรวม ถ่ายทอด และ แลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่น การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ การต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

5. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เป็นการดำเนินการที่มุ่งเน้นการบริหาร จัดการชุมชน ที่ประกอบด้วย คน ความรู้ ความสามารถ ภูมิปัญญาของชุมชน และเครือข่าย ภายใต้ กระบวนการตัดสินใจในการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแผนดำเนินการวิสาหกิจชุมชน ให้สามารถนำไป บริหารจัดการสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สามารถพึ่งตนเองได้ อย่างยั่งยืน และขยายผลสู่เครือข่าย ประกอบด้วย การกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก การพัฒนาผู้นำ

และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน การสร้างขวัญและกำลังใจ แรงจูงใจของสมาชิกกลุ่ม รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิก

6. กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ หมายถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และส่งผลต่อความสำเร็จและการเติบโตของกิจการ ซึ่งประกอบไปด้วย การดำเนินการในด้านการบริหาร และการพัฒนาระบบ เพื่อก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์อันเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า

แนวความคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่ม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544) การดำเนินการในการรวมกลุ่มของแต่ละชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆที่มีความหลากหลายแต่มีการดำเนินการในกิจกรรมที่เหมาะสมกับสภาพของพื้นที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของชุมชนนั้นรวมทั้งสอดคล้องกับสภาพของดินฟ้าอากาศภูมิประเทศวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของคนในชุมชนมนุษย์มีความสนใจมีความต้องการมีกิจกรรมร่วมกันตลอดจนมีการติดต่อสัมพันธ์กันทางสังคม (Social Interaction) อย่างสม่ำเสมอสืบเนื่องมาจากปัจจัยจูงใจ 4 ประการคือ

1. ปัจจัยด้านสังคมเช่นความต้องการทางสังคม
2. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเช่นมีกิจกรรมด้านเศรษฐกิจสอดคล้องกัน
3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีซึ่งเทคโนโลยีสมัยใหม่มีผลต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มสะดวกขึ้น
4. ปัจจัยด้านชีวภาพและจิตวิทยาเช่นต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการการยอมรับ

ความหมายของกลุ่ม

Sanderon (2001 อ้างใน ปาริชาติ วลัยเสถียร, 2543) ได้ให้คำนิยามของกลุ่มไว้ว่า บุคคลรวมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยมีแบบแผนของการปฏิบัติต่อกันในทางจิตวิทยาและเป็นที่ยอมรับกันในสมาชิกของกลุ่มเองและรวมทั้งกลุ่มอื่นๆด้วยทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มมีแบบอย่างพฤติกรรมร่วมโดยเฉพาะ

Invancevuch (1999 อ้างใน จุมพล หนิมพานิช, 2545) หมายถึงการรวมตัวกันของบุคคล 2 คนหรือมากกว่า 2 คนขึ้นไปที่มีการพึ่งพาอาศัยและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่มีร่วมกันบรรลุผล

ดุสิตเทพไพบูลย์ (2530) กล่าวว่ากลุ่มจะมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่แน่นอนและสมาชิกทุกคนจะต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกลุ่มแนวทางในการทำงานของกลุ่มและการทำกิจกรรมเพื่อให้ผลประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มกลุ่มจะต้องพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหากลุ่มและมีคณะกรรมการบริหารกลุ่มมีข้อตกลงร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิก

ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการจัดตั้งกลุ่ม

Heinen and Eugene (2002 อ้างใน จุมพล หนิมพานิช, 2545) กล่าวว่าขั้นตอนของการพัฒนากลุ่มมี 5 ขั้นตอนได้แก่

1. ขั้นที่หนึ่งการรวมกลุ่ม (Forming Stage) เป็นขั้นพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
2. ขั้นที่สองขั้นขจัดความแตกต่างที่เกิดขึ้น (Storming Stage) เป็นขั้นตอนการแก้ไขปัญหภายใน
3. ขั้นที่สามกำหนดบรรทัดฐาน (Initial Integration Stage) เป็นขั้นเจริญก้าวหน้าและประสบผล
4. ขั้นที่สี่ขั้นปฏิบัติงาน (Total Integration Stage) เป็นขั้นควบคุมและประเมินผล
5. ขั้นที่ห้าขั้นยุบสลายกลุ่มเมื่องานที่รับผิดชอบได้สำเร็จแล้ว (Adjourning Stage)

ประมวญ บุญยะโหดระ (2545) ได้กล่าวถึงการจัดตั้งกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆดังนี้

1. การเลือกสมาชิก
2. การจัดองค์ประกอบขึ้นอยู่กับฐานะตำแหน่งหรืออำนาจในหน่วยงานของบุคคลนั้นและหน้าที่งานที่คาดว่าจะให้ทำในกลุ่มโดยพิจารณาถึงความรอบรู้ของบุคคลที่เกี่ยวกับปัญหาที่กลุ่มจะพิจารณา

3. พัฒนาการของกลุ่มประกอบด้วยการรวมกลุ่ม (Forming) การขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (Storming) การกำหนดปทัสถานของกลุ่ม (Norming) การปฏิบัติงานของกลุ่ม (Performing)

องค์ประกอบของกลุ่ม

สมพันธ์ เตชะอธิก (2540) กล่าวว่าองค์กรชาวบ้านเป็นระบบใหญ่ระบบหนึ่งของชุมชนที่มีระบบย่อยต่างๆรวมกลุ่มกันเป็นองค์ประกอบที่ทำให้องค์กรอยู่ได้จำแนกได้ดังนี้

1. การมีอุดมการณ์ร่วมกันหมายถึงการที่คนต่อโลกต่อสังคมต่อชุมชนร่วมกันมีความเข้าใจตรงกันอุดมการณ์ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะชี้แนะทิศทางของการรวมกลุ่มกันเอาไว้
2. การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันว่าเป้าหมายที่จะเดินทางไปข้างหน้าองค์กรทำไปเพื่ออะไร
3. การมีผลประโยชน์ร่วมกันและการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง
4. คนเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การประกอบด้วยกลุ่มผู้นำกลุ่มสมาชิกและกลุ่มชาวบ้านทั่วไป

ลักษณะการรวมกลุ่ม

ยุพิน วรสิริอมร และคณะ (2533) ได้จำแนกลักษณะของการรวมกลุ่มตามวัตถุประสงค์โดยแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. องค์กรชาวบ้านที่มีวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจหมายถึงองค์กรที่มีกิจกรรมเพื่อการเพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัวของสมาชิกโดยการส่งเสริมให้สมาชิกทำกิจกรรมได้
2. องค์กรชาวบ้านที่มีวัตถุประสงค์ทางสังคมหมายถึงองค์กรที่มีกิจกรรมเพื่อการพัฒนาชีวิตที่ดีกว่าเดิมแก่สมาชิก
3. องค์กรชาวบ้านที่มีวัตถุประสงค์ทางการเมืองหมายถึงองค์กรที่มีกิจกรรมเพื่อการดำเนินงานอันเป็นส่วนรวมของชุมชน

กระบวนการทำกิจกรรมของกลุ่ม

สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) กล่าวว่าการบริหารจัดการถือเป็นเรื่องชี้ขาดความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน โดยเฉพาะทุกกิจกรรมที่มีเรื่องเงินคนเข้าไปเกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

1. การตัดสินใจร่วมกันเป็นหัวใจสำคัญของการรวมตัวกันเป็นองค์กร
2. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่โดยทั่วไปมีโครงสร้างจัดไว้เป็นรูปแบบมาตรฐานคือมีประธานรองประธานเลขานุการประชาสัมพันธ์ปฏิคมเหรัญญิกฝ่ายซื้อฝ่ายขายฝ่ายตรวจสอบและกรรมการอื่นๆมีการแบ่งบทบาทหน้าที่กันตามตำแหน่ง
3. สถานที่และอุปกรณ์เพื่อเป็นศูนย์กลางของการรวมตัวกันสำหรับการประชุมการจัดกิจกรรมการเก็บวัสดุอุปกรณ์และใช้ประโยชน์อื่นๆ
4. กฎกติการ่วมกันเพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติและเป็นข้อตกลงร่วมกัน
5. การสื่อสารระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีหลายรูปแบบเช่นการประชุมหาข้อสรุปร่วมกันเป็นต้น
6. การควบคุมตรวจสอบเพื่อให้มีการรับรู้กันอย่างโปร่งใส

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชูปนรรณ์ ชูเลิศ (2550) ได้ศึกษาความคิดเห็นของกรรมการบริหารและสมาชิกต่อการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านอีต้อม ตำบลคำเนียม อำเภอกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่าสภาพการดำเนินงานของโครงการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหมู่บ้านอีต้อม ตำบลคำเนียม อำเภอกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีสภาพการดำเนินงานด้านกิจกรรมปฐมนุญมิในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า สภาพการดำเนินงานด้านกิจกรรมปฐมนุญมิในระดับมาก 3 อันดับแรกได้แก่ มีการสำรวจความต้องการสินค้าของตลาดก่อนทำการผลิต มีการทำการประชาสัมพันธ์สินค้าอย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งหน้าที่ในการหาตลาดไว้อย่างชัดเจน และสินค้าที่ผลิตได้มีการเก็บรักษาไว้เป็นอย่างดี ส่วนสภาพการดำเนินงานด้านกิจกรรมสนับสนุนอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า สภาพการดำเนินงานด้านกิจกรรมสนับสนุนอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรกได้แก่ มีการแบ่งโครงสร้างในการดำเนินงานไว้

แบบเสมอภาค ไม่มีระบบเจ้านาย ลูกน้อง มีการจัดตั้งฝ่ายการเงินที่สามารถตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส และมีระบบในการจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้า

นิตยา ตั้งศุภราช (2550) ได้ศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกเกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี พบว่า ด้านสภาพข้อมูลทั่วไปของสมาชิก สมาชิกส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย 48.89 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ระยะเวลาการเป็นสมาชิกเฉลี่ย 3.27 ปี สมาชิกมีความถี่ในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัปดาห์ละ 1 ครั้ง สื่อกิจกรรมส่วนใหญ่ได้รับความรู้คือ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร สมาชิกมีหุ้นในกลุ่มเฉลี่ย 1.66 หุ้น มีรายได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม 3 ลักษณะคือ รายได้จากเงินปันผล เฉลี่ย 1,041.11 บาทต่อปี จากค่าแรงและปันผลเฉลี่ย 53,184.62 บาทต่อปี และรายได้จากค่าแรงเฉลี่ย 60,000 บาทต่อปี ด้านระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่าโดยภาพรวมสมาชิกมีความเห็นด้วยในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 4 อันดับแรกได้แก่ การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน การผลิต การตลาด และการเงิน ส่วนปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่าสมาชิกเกือบครึ่งมีปัญหาในเรื่อง การไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการเป็นสมาชิกกลุ่ม และสมาชิกมากกว่าหนึ่งในสาม ขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน และการวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนไม่ชัดเจน

นพา กบคำ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านเขตวัน ตำบลหัวทุ่ง อำเภอทอง จังหวัดแพร่ พบว่า การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านเขตวัน เกิดจากการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ และการระดมทุนของสมาชิก ส่วนการเตรียมความพร้อมพบว่า ความพร้อมด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และวัตถุดิบนั้นเกิดจากความมั่นใจ และความเสียสละตั้งใจจริงของสมาชิกทุกคน ในด้านทักษะความรู้พบว่า สมาชิกทุกคนมีทักษะความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ และการดำเนินงานของกลุ่มพบว่า มีการจัดวางโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่มไว้อย่างชัดเจนในเรื่องของการผลิต และการตรวจสอบคุณภาพ สามารถผลิตผ้าทอได้หลากหลายลวดลาย และตามที่ลูกค้าสั่งทอ มีการตรวจสอบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ด้านการตลาดพบว่า ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดี จึงได้รับการรับรองว่าเป็นผลิตภัณฑ์มาตรฐานชุมชน สำหรับการจัดการด้านการเงินพบว่า เงินที่ได้จากการระดมหุ้น และการการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐได้นำไปใช้ในการดำเนินงานภายในกลุ่ม โดยมีการจัดทำบัญชีรายรับ – รายจ่าย ที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการปันผลและการให้สวัสดิการแก่สมาชิกกลุ่ม มีการสร้างความร่วมมือในลักษณะที่เป็นกลุ่มเครือข่ายในการให้ความรู้ และความช่วยเหลือชุมชน ส่วนการศึกษาผลจากการดำเนินงานพบว่า สินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มคือ ผ้าทอตีนจก ย้อมคราม ซึ่งได้รับการคัดสรรผลิตภัณฑ์ในระดับ 4 ดาว ผ้าทอของกลุ่มมี

จำหน่ายทั่วไป มีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9 ปี สมาชิกมีการพัฒนาทักษะทอผ้า มีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น ครอบครัวมีความอบอุ่น และช่วยอนุรักษ์ศิลปปะการทอผ้าประจำท้องถิ่น สำหรับปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินงานพบว่า สมาชิกมีเจตคติที่ดีต่อการทอผ้าดีจนใจ แรงจูงใจ จากการสนับสนุนจากภาครัฐ การเรียนรู้ที่ได้รับจากบรรพบุรุษ และการถ่ายทอดทักษะของสมาชิก ด้วยกัน รวมถึงความคาดหวังที่จะทำงานในท้องถิ่น และการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของสมาชิก ส่วนปัจจัยภายนอกที่สำคัญได้แก่ ผู้ผลิตมีความชำนาญในการทอ และสามารถประยุกต์สวดลสาย ใหม่ ๆ ได้ ด้านการตลาด มีสินค้าที่มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ มีการจัดจำหน่ายหลายช่องทาง และมีราคาที่เหมาะสม ด้านแรงงานฝีมือและมีจำนวนเพียงพอ ด้านการเงินมีเงินทุนเหมาะสม การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้นำที่เข้มแข็ง 2 คน และสมาชิกเป็นผู้ตามที่ดี มีการปฏิสัมพันธ์กับภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนทักษะความรู้ และขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

ภานุมาศ หมคมลทิน (2550) ได้ศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกต่อการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด พบว่า ด้านสภาพทางสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 46.8 ปี ครั้งหนึ่งจบการศึกษา ระดับประถมศึกษา ส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรรวม สมาชิกเกือบหนึ่งในสามเคยผ่านการอบรม หลักสูตรเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน สมาชิกมากกว่าสองในห้าเล็กน้อยมีรายได้ครัวเรือนละ 100,000-150,000 บาทต่อปี และไม่มีหนี้สิน วิสาหกิจชุมชนเกือบครึ่งหนึ่งใช้เกณฑ์การให้เงินปันผลโดยคิดตามจำนวนหุ้น ด้านความคิดเห็นของสมาชิกต่อการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด พบว่า สมาชิกที่เป็นตัวแทน และสมาชิกโดยรวมเห็นด้วยต่อการดำเนินงานในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด ส่วนสมาชิกทั่วไปเห็นด้วยในระดับมากกับด้านการบริหารจัดการ และเห็นด้วยในระดับปานกลางกับ 3 ด้านที่เหลือคือ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด ส่วนปัญหาของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่พบว่า ด้านการผลิต ได้แก่ การผลิตสินค้าไม่ต่อเนื่อง ด้านการตลาด ได้แก่ ขาดการวิเคราะห์ทิศทางการตลาดของสินค้า และด้านการเงิน ได้แก่ ขาดการระดมทุนเพิ่มเติม สำหรับข้อเสนอแนะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ เสนอแนะว่า ด้านการบริหารจัดการ ควรปลูกจิตสำนึกสมาชิกให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านการผลิต ควรกระจายการผลิตออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ ด้านการตลาด ควรมีการเชื่อมโยงตลาดสินค้าทั้งภายใน และภายนอกชุมชนอย่างทั่วถึง ด้านการเงิน ควรเปิดเผยข้อมูลการเงินหรือแจกเป็นเอกสารให้แก่สมาชิก

เสถียร แต่งประกอบ (2550) ได้ศึกษาการดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังคำ จังหวัดกาฬสินธุ์ และผลที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน โดยรวมและรายด้านอยู่

ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ด้านแรงงาน รองลงมาคือ ด้านเงินทุน และด้านการตลาด นอกจากนี้ปัญหาในการดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนขององค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์คือ อาคารสถานที่ประกอบการไม่สมบูรณ์ ทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ บรรจุภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐาน ไม่มีการส่งเสริมการตลาดในท้องถิ่น สมาชิกยังไม่เข้าใจการทำงานเป็นกลุ่ม และขาดความรู้เรื่องระบบการทำบัญชี

บุญรอด คำทะริ (2549) ได้ศึกษาสภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนทอผ้าในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ด้านสภาพพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชนทอผ้าส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินกิจกรรมเฉลี่ย 8.51 ปี มีจำนวนสมาชิกเฉลี่ย 34.17 คน มีผ้าทอเป็นประเภทผ้าฝ้าย ลักษณะมัดหมี่ใช้ทั้งสีย้อมธรรมชาติ และสีเคมี มีผลิตภัณฑ์เฉลี่ย 3.21 ชนิด ด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน เงินทุนในการดำเนินกิจกรรมได้จากการระดมทุน และมีรายได้จากการขายผ้าทอเฉลี่ยปีละ 211,413.53 บาท สภาพการดำเนินงานมีการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่ชัดเจน มีการปฏิบัติตามแผนที่จัดทำไว้ มีการกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ / ลูกจ้างเป้าหมาย มีการแสวงหาความรู้ใหม่ และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก และบันทึกไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการผลิตสินค้า แต่ยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพ และความสม่ำเสมอของสินค้า นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนผ้าทอยังมีความต้องการการสนับสนุนระดับมากที่สุด ในด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารในประเด็น ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการผลิตผ้าทอ และมีปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานของสมาชิกมากที่สุดในด้าน การจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสารในประเด็น ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการผลิตผ้าทอ นอกจากนี้ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม และจำนวนสมาชิก มีสภาพการดำเนินงานแตกต่างกัน

ธนาการ เรืองศิลป์สุวิทย์ (2549) ได้ศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จักรสารในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า สจวนใหญ่เป็นประธานกลุ่มเป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 50-59 ปีและ 60 ปีขึ้นไปการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาปวช. มีประสบการณ์ในการบริหารงานระหว่าง 4-6 ปีและ 7-9 ปีสำหรับผลการศึกษาพบว่ามียกระดับความสำเร็จในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยความสำเร็จในด้านการผลิตและด้านการตลาดอยู่ในระดับมากส่วนด้านการจัดการและด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลางในด้านปัญหาพบว่าปัญหาด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลางส่วนปัญหาในด้านอื่นคือด้านการตลาดการจัดการและการผลิตในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย

มนเทียร โรหิตเสถียร (2549) ได้ศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้า ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ระดับความสำเร็จในด้านการผลิต ด้านการจัดการ และ

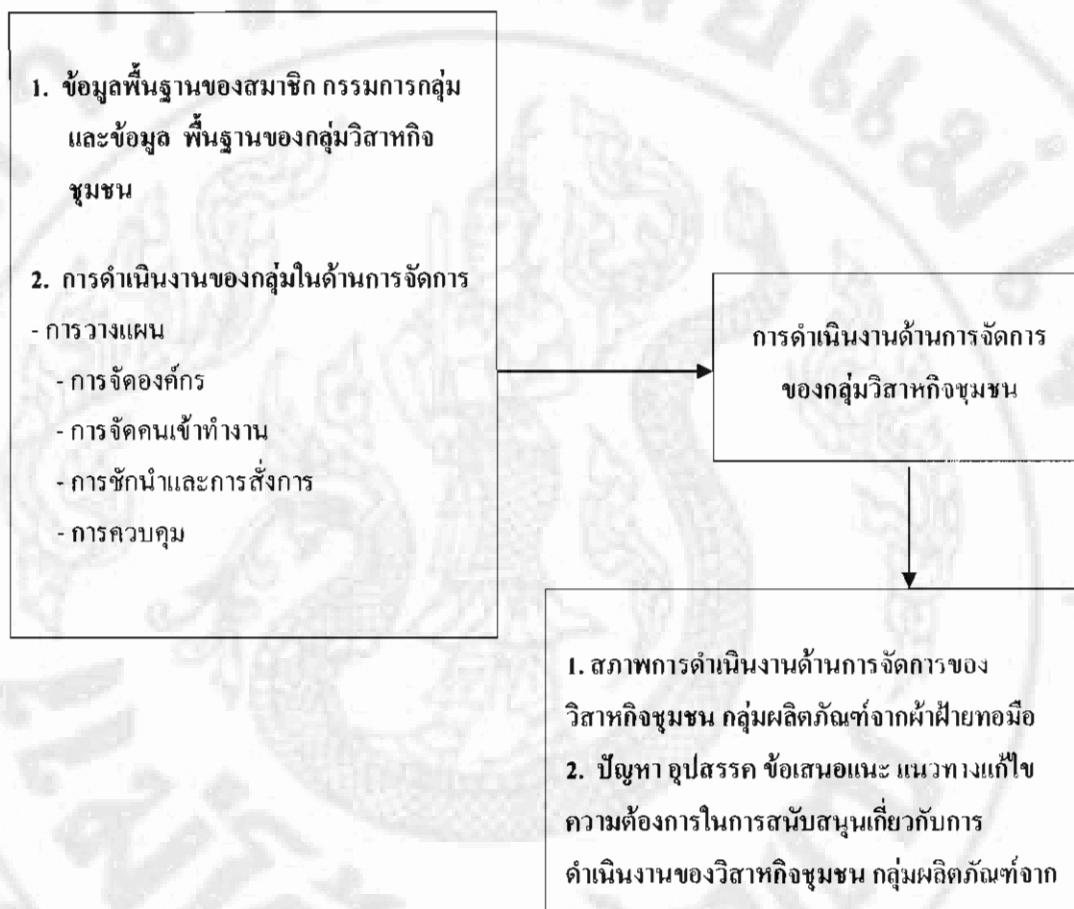
ด้านการตลาดอยู่ในระดับมาก ด้านการเงิน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในด้านของปัญหาพบว่า ความรุนแรงของปัญหาด้านการตลาด และด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความรุนแรงของปัญหาด้านการผลิตและด้านการจัดการ อยู่ในระดับต่ำ

สุมิตรา อภิชัย (2549) ได้ศึกษาความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ต้องได้รับการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจร้อยละ 61.22 และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจร้อยละ 38.73 และเมื่อศึกษาถึงตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละด้านพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประสบความสำเร็จในประโยชน์ที่ชุมชนได้รับเท่านั้น โดยในส่วนของตัวชี้วัดที่ประสบความสำเร็จน้อยต้องปรับปรุงการดำเนินกรรมคือ ตัวชี้วัดด้านการจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน ด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ด้านการดำเนินธุรกิจ ในส่วนของตัวชี้วัดที่ไม่ประสบความสำเร็จคือ ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการเข้าหาเงินทุน

พริพงษ์ ปราบวิรูปู (2547) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน กลุ่มดีเหล็กบ้านฝายมูล อำเภอน้ำหนาว จังหวัดน่าน แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์ต้นทุน และผลตอบแทนพบว่า ต้นทุนการผลิตส่วนใหญ่อยู่ในค่าแรงที่ไม่เป็นตัวเงิน ผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์ทุกชนิดมีกำไร เมื่อเทียบกับต้นทุนที่เป็นตัวเงิน ในด้านโครงสร้างทางการตลาด พบว่า สมาชิกมีการบริหารการตลาดกับเอง โดยการนำสินค้าที่ผลิตได้วางจำหน่ายบนแผงลอยที่ตนเองสร้างขึ้น และจำหน่ายให้กับพ่อค้าคนกลางในชุมชน โครงสร้างทางการเงินไม่สามารถวิเคราะห์ได้ เนื่องจากสมาชิกแยกกันผลิต แยกกันจำหน่าย สำหรับการพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนนั้นพบว่า ในภาพรวมกลุ่มฯ มีจุดเด่นในด้านการจัดองค์กร มีฝีมือการผลิตที่ได้มาตรฐาน ผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการของตลาด ส่วนข้อจำกัดที่พบคือ วัตถุดิบหลักในการผลิตเริ่มขาดแคลน

บัญญัติ แก้วส่อง และคณะ (2543) ได้ศึกษาวิจัยการดำเนินงานของกลุ่มองค์กรธุรกิจชุมชนของหมู่บ้านในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง พบว่า กลุ่มองค์กรทุกองค์กรทุกกลุ่มมีปัญหาในการดำเนินงานแต่ไม่มากนัก ส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่องการบริหารกลุ่ม เรื่องทุนในการดำเนินงานของกลุ่มมีไม่เพียงพอ และปัญหาในด้านการตลาด

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน ได้กำหนดวิธีวิจัยดังนี้

1. สถานที่ดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้
6. ระยะเวลาในการวิจัย
7. งบประมาณในการวิจัย

สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ทำการวิจัยในครั้งนี้คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน

ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling) กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างของทาโร่ ยามานะ(Taro Yamane)(1973 : 888 อ้างถึงในพ่องศรี วาณิชยสุภวงส์,2545 : 100) ที่ค่าความเชื่อมั่น 0.05 ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มที่ยอมรับได้
(Sampling Error) ในที่นี้กำหนดให้ไม่เกิน .05

การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 N &= 527 \\
 &= \frac{527}{1 + 527(.05)^2} \\
 &= 227.40 \quad \text{กำหนดเป็น 228}
 \end{aligned}$$

เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละวิสาหกิจโดยวิธีการจับฉลากให้ครบวิสาหกิจทั้ง 7 แห่ง ตามสัดส่วนของจำนวนสมาชิกวิสาหกิจแต่ละแห่ง ดังนี้

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนที่ใช้ศึกษาจำแนกตามสัดส่วนของจำนวนสมาชิกแต่ละวิสาหกิจ

ชื่อวิสาหกิจ	จำนวนสมาชิกทั้งสิ้น	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
1. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านสันกอดู่	50	21	9.21
2. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าฝ้าย และแปรรูปลำไย อบแห้งบ้านหนองเงือก	57	25	10.96
3. วิสาหกิจชุมชนผ้าฝ้ายทอมือบ้านหนองเงือก	83	36	15.79
4. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้าน 3 ตะกอก ดอนหลวง	62	27	11.84
5. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า 4 ตะกอกจุดที่ 8 บ้านดอนหลวง	85	37	16.23
6. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า – แปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้า บ้านหนองเงือก	70	30	13.16
7. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มบุญเมืองผ้าฝ้าย	120	52	22.81
รวม	527	228	100

หมายเหตุ เงื่อนไขของการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ เก็บข้อมูลจากคณะกรรมการกลุ่มจำนวน 35 คน ที่เหลือเก็บรวบรวมจากสมาชิกกลุ่ม จำนวน 193 คน รวมเป็น 228 คน)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ทำการวิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาจาก

1. ข้อมูลปฐมภูมิ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจและสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้แบบสอบถามสภาพพื้นฐาน การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไขและความต้องการในการสนับสนุนส่งเสริมจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริม เกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ศึกษาโดยการค้นคว้าจากหนังสือ วารสารสิ่งพิมพ์ เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ค้นคว้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) ที่มีความเกี่ยวข้องกับเนื้อเรื่อง และวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะทำการศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนด โครงสร้างและเนื้อหาของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้สอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร และสมาชิกกลุ่ม โดยแบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและของวิสาหกิจ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการของวิสาหกิจ จำนวนสมาชิก เงินลงทุนเริ่มแรกจำนวนชนิดของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การชักนำและการสั่งการ และการควบคุม

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข และความต้องการในการส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามจำนวน 228 ชุด จะนำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยใช้โปรแกรม SPSS for window ช่วยในการวิเคราะห์

โดยแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและของวิสาหกิจ นำมาวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

แบบสอบถามตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน นำมาวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำข้อมูลมาหาค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้มาตราวัดแบบ Rating Scale โดยคำตอบจะแบ่งเป็น 5 ระดับ กำหนดให้คะแนน ดังนี้ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2535)

เกณฑ์การให้คะแนนในส่วนของความสำคัญในการดำเนินงาน

มากที่สุด	ให้	5	คะแนน
มาก	ให้	4	คะแนน
ปานกลาง	ให้	3	คะแนน
น้อย	ให้	2	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

จากนั้นนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึงระดับความสำคัญมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึงระดับความสำคัญมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึงระดับความสำคัญปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึงระดับความสำคัญน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึงระดับความสำคัญน้อยที่สุด

แบบสอบถามตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไขและความต้องการในการสนับสนุนเกี่ยวกับดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในส่วนที่เป็นตัวเลือกให้เลือกตอบได้นำมาวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และในส่วนที่เป็นข้อความได้นำมาวิเคราะห์เนื้อเรื่อง จำแนกประเด็นและนำเสนอด้วยความเรียง

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 228 คน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและของวิสาหกิจ

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การชักนำและการสั่งการ และการควบคุม

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข และความต้องการในการส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และของวิสาหกิจ

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
กลุ่มวิสาหกิจชุมชน		
กลุ่มบุญเมืองผ้าฝ้าย	52	22.81
กลุ่มผ้าฝ้าย 4 ตะก้อ จุดที่ 8 บ้านดอนหลวง	37	16.23
กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านหนองเจือก	36	15.79
กลุ่มทอผ้า-แปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้า บ้านหนองเจือก	30	13.16
กลุ่มทอผ้าบ้าน 3 ตะก้อ ดอนหลวง	27	11.84
กลุ่มทอผ้าฝ้าย และแปรรูปลำใยอบแห้งบ้านหนองเจือก	25	10.96
กลุ่มผ้าฝ้ายบ้านสันก้อคู่	21	9.21
เพศ		
หญิง	217	95.2
ชาย	11	4.8
อายุ		
20 – 30 ปี	2	0.90
31 – 40 ปี	52	22.80
41 – 50 ปี	73	32.00
51 – 60 ปี	47	20.60
มากกว่า 60 ปี	54	23.70
ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	179	78.50
มัธยมศึกษาตอนต้น	28	12.30
มัธยมศึกษาตอนปลาย	19	8.30
ปวท./ปวส./อนุปริญญา	2	0.90
อาชีพ		
ลูกจ้างบริษัทเอกชน/รับจ้าง	91	39.90
เกษตรกร	76	33.30
ค้าขาย /นักธุรกิจ	39	17.10
แม่บ้าน/พ่อบ้าน	21	9.20
รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ	1	0.40

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
ตำแหน่งปัจจุบัน		
สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	193	84.65
รองประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	7	3.07
เลขานุการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	7	3.07
เหรัญญิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	8	3.51
ประธานกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	7	3.07
กรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	6	2.63
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน		
3 ปี	16	7.00
4 ปี	36	15.80
5 ปี	64	28.10
6 ปี	63	27.60
7 ปี	28	12.30
8 ปี	21	9.20

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามตาราง 2

กลุ่มวิสาหกิจชุมชน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน บุญเมืองผ้าฝ้าย คิดเป็นร้อยละ 22.80 รองลงมาคือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าฝ้าย 4 ตะกอก จุดที่ 8 บ้านคอนหลวง คิดเป็นร้อยละ 16.20 และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าฝ้ายทอมือบ้านหนองเงือก คิดเป็นร้อยละ 15.80 กลุ่มทอผ้า-แปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้า บ้านหนองเงือก คิดเป็นร้อยละ 13.20 กลุ่มทอผ้า 3 ตะกอก บ้านคอนหลวง คิดเป็นร้อยละ 11.80 กลุ่มทอผ้าฝ้าย และแปรรูปลำไยอบแห้งบ้านหนองเงือก คิดเป็นร้อยละ 11.00 กลุ่มผ้าฝ้ายบ้านสันกอดู่ คิดเป็นร้อยละ 9.20 ตามลำดับ

เพศ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดเป็นเพศหญิง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 95.20 เป็นเพศชาย จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อาจเนื่องมาจากการที่เพศหญิงสามารถทำงานได้ละเอียดอ่อน และมีความประณีตเรียบร้อยมากกว่าเพศชาย

อายุ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.00 รองลงมาคือ มีอายุมากกว่า 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.70 และ มีอายุอยู่ในช่วง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.80 มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.60 มีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.90 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี ซึ่งอยู่ในช่วงของวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย สาเหตุที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนปลายนั้น อาจเป็นเพราะอายุที่มากขึ้นทำให้ไม่สามารถรับจ้าง หรือทำงานหนักได้ อีกทั้งยังมีครอบครัวที่ต้องดูแล จึงต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น

ระดับการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับประถมศึกษา จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 78.50 รองลงมาได้แก่ ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 12.30 และระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30 ตามลำดับ การที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา เนื่องจากจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงวัยทำงานตอนปลาย ซึ่งจากการสังเกตสภาพบริบทของชุมชนพบว่า คนในช่วงอายุดังกล่าว โดยมากขาดโอกาสในการศึกษาต่อ เนื่องจากครอบครัวมีอาชีพทำการเกษตรเป็นส่วนใหญ่ และขาดปัจจัยสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไป

อาชีพ

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประกอบอาชีพลูกจ้างบริษัทเอกชน/รับจ้าง จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 39.90 รองลงมาคือ อาชีพเกษตรกรรวม จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 และอาชีพค้าขาย/นักธุรกิจ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 17.10 ตามลำดับ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการประกอบอาชีพหลัก และมีรายได้เสริมจากการเข้าร่วมงานในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ตำแหน่งปัจจุบัน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดมีตำแหน่งเป็นสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 84.65 รองลงมาคือ ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รองประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และเลขานุการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.07 และเหรัญญิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.63 ตามลำดับ จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นสมาชิกเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่ซับซ้อน จึงทำให้มีจำนวนคนในตำแหน่งงานด้านบริหารไม่มากนัก

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 5 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 รองลงมาคือ 6 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 27.60 และ 4 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 15.80 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนานที่สุดคือ 8 ปี และสั้นที่สุดคือ 3 ปี ระยะเวลาที่อยู่ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยเฉลี่ยเท่ากับ 5 ปี 6 เดือน

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลพื้นฐานการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ		
1 – 5 ปี	25	11.00
6 – 10 ปี	203	89.00
จำนวนสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน		
30 – 60 คน	51	22.40
61 – 90 คน	125	54.80
91 – 120 คน	52	22.80
เงินลงทุนเริ่มแรกในการดำเนินงาน		
100,001 – 150,000 บาท	36	15.80
150,001 – 200,000 บาท	52	22.80
500,000 – 100,0000 บาท	140	61.40
จำนวนชนิดของผลิตภัณฑ์ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน		
ต่ำกว่า 5 ชนิด	51	22.40
5 – 10 ชนิด	45	19.70
11 – 20 ชนิด	36	15.80
21 – 30 ชนิด	59	25.90
มากกว่า 30 ชนิด	37	16.20

ข้อมูลพื้นฐานการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ตามตาราง 3

ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาในการเปิดดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เปิดดำเนินการเป็นระยะเวลา 6 – 10 ปี จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 89.00 รองลงมาคือ 1 – 5 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 ตามลำดับ จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ชุมชนมีการรวมกลุ่มกันเป็นเวลานานกว่า 10 ปีแล้ว แต่เพิ่งเริ่มมีการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนช่วง 6-10 ปีที่ผ่านมา

จำนวนสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยส่วนใหญ่มีสมาชิกกลุ่มจำนวน 61 – 90 คน จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 54.80 รองลงมาคือ มีสมาชิกกลุ่มจำนวน 91 – 120 คน จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 22.80 และมีสมาชิกกลุ่มจำนวน 30 – 60 คน จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 22.40 ตามลำดับ จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขนาดกลาง มีสมาชิกกลุ่มไม่เกิน 100 คน

เงินลงทุนเริ่มแรกในการดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับเงินลงทุนเริ่มแรกในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยส่วนใหญ่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีเงินลงทุนเริ่มแรก 500,000 – 1,000,000 บาท จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 61.40 รองลงมาคือ 150,001 – 200,000 บาทจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 22.80 และเงินลงทุน 100,001 – 150,000 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 15.80 ตามลำดับ

จำนวนชนิดของผลิตภัณฑ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนชนิดของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยส่วนใหญ่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีจำนวนผลิตภัณฑ์อยู่ระหว่าง 21 – 30 ชนิด จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 25.90 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 5 ชนิด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 22.40 และ ระหว่าง 5 – 10 ชนิด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 19.70 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีจำนวนชนิดของผลิตภัณฑ์อยู่ระหว่าง 21 – 30 ชนิด ขึ้นอยู่กับความสามารถและความชำนาญในการทอผ้า และการแปรรูปผลิตภัณฑ์ของสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะของ
ผ้าที่ทอ

ลักษณะของผ้าที่ทอ	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
ผ้าฝ้ายสีพื้น	121	53.07
ผ้าฝ้ายทอ 4 – 10 ตะกอ	95	41.67
ผ้าฝ้ายทอลายเมืงมะยม	95	41.67
ผ้าฝ้ายทอลายเกี๋ยงเต่า	74	32.46
ผ้าฝ้ายทอ 2 ตะกอ	56	24.56
ผ้าฝ้ายทอลายขิด	55	24.12
ผ้าฝ้ายทอลายอื่น ๆ	30	13.16

หมายเหตุ สามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 4 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผ้าที่ทอพบว่า กลุ่ม
วิสาหกิจส่วนใหญ่ทอผ้าฝ้ายสีพื้นจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 53.07 รองลงมาคือผ้าฝ้ายทอ 4 –
10 ตะกอ และ ผ้าฝ้ายทอลายเมืงมะยม จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 และผ้าฝ้ายทอลายเกี๋ยง
เต่า จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 32.46 ตามลำดับ ซึ่งจากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าการทอผ้าฝ้ายสีพื้น
ได้รับความนิยม และสามารถทอได้ทุกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากการทอแบบพื้นฐาน ไม่มี
ความยุ่งยาก ซับซ้อน และสามารถนำไปแปรรูปผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการใช้สีย้อมผ้าของกลุ่ม
วิสาหกิจชุมชน

สีย้อมผ้าที่ใช้ในวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
สีธรรมชาติและสีเคมี	118	51.80
สีธรรมชาติ	110	48.20
รวม	228	100.00

จากตาราง 5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้สีย้อมผ้าของ
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนของตนเองว่ามีการใช้สีย้อมธรรมชาติ และสีย้อมเคมีในการย้อมผ้าฝ้าย จำนวน

118 คน คิดเป็นร้อยละ 51.80 รองลงมาคือ สีส้มธรรมชาติ จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 48.20 จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการใช้สีธรรมชาติในการย้อมผ้า ซึ่งเป็นวิธีการผลิตแบบดั้งเดิม เป็นภูมิปัญญาที่สืบทอดต่อ ๆ กันมา และไม่มีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนใดที่เลือกใช้แต่สีย้อมเคมีในการย้อมผ้าฝ้าย

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะการก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน

ลักษณะการก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
เกิดจากการส่งเสริมของหน่วยงานราชการ	97	42.50
เกิดจากการแก้ไขปัญหาร่วมกันของกลุ่ม	64	28.10
เกิดจากการชักชวนของผู้ในกลุ่ม	56	24.60
เกิดจากกระบวนการทำแผนแม่บทชุมชน	11	4.80
รวม	228	100.00

จากตาราง 6 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการก่อตั้งวิสาหกิจชุมชนพบว่า วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ถูกก่อตั้งโดย เกิดจากการส่งเสริมของหน่วยงานราชการ จำนวน 97 คน คิดเป็น ร้อยละ 42.50 รองลงมาคือ เกิดจากการแก้ไขปัญหาร่วมกันของกลุ่ม จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 และเกิดจากการชักชวนของผู้ในกลุ่ม จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 24.60 ตามลำดับ จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่ากลุ่มส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนให้จดทะเบียนและก่อตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากการได้รับการส่งเสริมจากราชการนับตั้งแต่การที่รัฐบาลมีการประกาศใช้นโยบายสร้างรายได้ให้กับประชาชน ตามศักยภาพของชุมชนในระดับรากหญ้า และการประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา

ตาราง 7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามที่มาของเงินทุนในการกิจกรรมทอผ้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ที่มาของเงินทุนในการดำเนินงาน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
ระดมทุนจากสมาชิก	153	67.11
มาจากแหล่งทุนอื่น ๆ	92	40.35

หมายเหตุ สามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 7 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับที่มาของเงินทุนในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยส่วนใหญ่มีที่มาของเงินทุนในการดำเนินงานจากการระดมทุนจากสมาชิก จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 67.11 รองลงมาคือมาจากแหล่งทุนอื่นๆ จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 40.35 ตามลำดับ จากการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการระดมทุนจากสมาชิกในกลุ่มมาใช้ในการดำเนินงานและบางกลุ่มมีการใช้เงินทุนจากแหล่งอื่น คือ การให้เงินทุนของผู้นำ หรือ ผู้ก่อตั้งกลุ่มมาใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มร่วมกับการระดมทุนจากสมาชิกภายในกลุ่มด้วย

ตาราง 8 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพทั่วไปของธุรกิจจำแนกตามรายได้จากการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด (เฉลี่ย) ต่อปี

รายได้จากการดำเนินงาน (เฉลี่ย) ต่อปี	จำนวน (n = 228)	ร้อยละ
250,000 - 450,000	140	61.30
450,001 - 650,000	49	21.50
650,001 - 1,000,000	39	17.20

หมายเหตุ รายได้จากการดำเนินงานสูงสุด เท่ากับ 1,000,000 บาทต่อปี
รายได้จากการดำเนินงานต่ำสุด เท่ากับ 250,000 บาทต่อปี

จากตาราง 8 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับรายได้จากการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (เฉลี่ย) ต่อปี พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีอยู่ในช่วง 250,000 – 450,000 บาท จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 61.30 รองลงมาคือ มีรายได้เฉลี่ยต่อปีอยู่ในช่วง 450,001-650,000 บาท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 และมีรายได้เฉลี่ยต่อปีอยู่ในช่วง 650,001 – 1,000,000 บาท จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีรายได้เฉลี่ยสูงสุด 1,000,000 บาทต่อปี รายได้เฉลี่ยต่ำสุด 250,000 บาทต่อปี

ตาราง 9 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพทั่วไปของธุรกิจจำแนกตามรายจ่ายจากการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด (เฉลี่ย) ต่อปี

รายจ่ายจากการดำเนินงาน (เฉลี่ย) ต่อปี	จำนวน (n = 228)	ร้อยละ
100,000 – 350,000	91	39.90
350,001 – 600,000	114	50.10
600,001 เป็นต้นไป	23	10.00

หมายเหตุ รายจ่ายจากการดำเนินงานสูงสุด เท่ากับ 700,000 บาทต่อปี
รายจ่ายจากการดำเนินงานต่ำสุด เท่ากับ 100,000 บาทต่อปี

จากตาราง 9 ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับรายจ่ายจากการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (เฉลี่ย) ต่อปี พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีรายจ่ายเฉลี่ยต่อปีอยู่ในช่วง 350,001-600,000 บาท จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 50.10 รองลงมาคือ มีรายจ่ายเฉลี่ยต่อปีอยู่ในช่วง 100,000 – 350,000 บาท จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 39.90 และมีรายจ่ายเฉลี่ยต่อปีตั้งแต่ 600,001 เป็นต้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีรายจ่ายโดยเฉลี่ยสูงสุด 700,000 บาทต่อปี รายจ่ายโดยเฉลี่ยต่ำสุด 100,000 บาทต่อปี

ตาราง 10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิก

การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิก	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
มีส่วนร่วมน้อย	61	26.80
มีส่วนร่วมปานกลาง	113	49.60
มีส่วนร่วมมาก	54	23.70
รวม	228	100.00

จากตาราง 10 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในระดับปานกลาง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 49.60

รองลงมาคือมีส่วนร่วมน้อย จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 26.80 และมีส่วนร่วมมาก จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 23.70 ตามลำดับ จากการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีขนาดไม่ใหญ่มาก และไม่มีความสะดวกสบายทางโครงสร้างขององค์กร ทำให้สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ให้ความเชื่อถือ และไว้วางใจให้ผู้นำกลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่มเป็นส่วนใหญ่

ตาราง 11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการใช้แรงงานในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การใช้แรงงานในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
ใช้แรงงานสมาชิกภายในกลุ่ม	187	82.00
ใช้ทั้งแรงงานสมาชิก และจ้างแรงงานบุคคลภายนอกกลุ่ม	41	18.00
รวม	228	100.00

จากตาราง 11 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้แรงงานในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกือบทั้งหมดใช้แรงงานสมาชิกภายในกลุ่มในการดำเนินงาน จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 82.00 และมีการใช้แรงงานทั้งสมาชิกและจ้างแรงงานจากบุคคลภายนอกกลุ่ม จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 ตามลำดับ จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่า สมาชิกในกลุ่มเป็นแรงงานสำคัญในการผลิตสินค้าให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยที่กลุ่มวิสาหกิจเกือบทั้งหมดใช้แรงงานจากสมาชิกในกลุ่ม และมีเพียงบางกลุ่มที่มีการจ้างแรงงานจากภายนอกเพิ่มเติมในช่วงที่มีความต้องการของลูกค้ามากเกินไปกำลังการผลิตจากแรงงานภายในกลุ่ม

ตาราง 12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรูปแบบการผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

รูปแบบการผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
รับจ้างผลิตสินค้า	41	18.00
จำหน่ายสินค้า	27	11.80
ผลิตและจำหน่ายเอง	160	70.20
รวม	228	100.00

จากตาราง 12 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าเอง จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 70.20 รองลงมาคือรับจ้างผลิตสินค้า จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และ จำหน่ายสินค้า จำนวน 27 คน คิดเป็น 11.80 ตามลำดับ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นทั้งผู้ผลิต และผู้จำหน่ายสินค้าเอง โดยมีเพียงส่วนน้อยที่รับจ้างผลิต และจำหน่ายสินค้าเพียงอย่างเดียว

ตาราง 13 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานที่หลักในการผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

สถานที่หลักในการผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
ที่ทำการกลุ่ม	110	48.20
แบ่งงานให้สมาชิกกลับไปทำที่บ้าน	109	47.80
ที่ส่วนบุคคลของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง	9	3.90
รวม	228	100.00

จากตาราง 13 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่หลักที่ใช้ในการผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ใช้ที่ทำการกลุ่มในการผลิตสินค้า จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 48.20 รองลงมาคือการแบ่งงานให้สมาชิกกลับไปทำที่บ้าน จำนวน 109 คน คิดเป็นจำนวน 47.80 และใช้พื้นที่ส่วนบุคคลของสมาชิกคนใดคนหนึ่งในการผลิตสินค้าของกลุ่มจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสมาชิกส่วนใหญ่มีการใช้ ที่ทำการของกลุ่มเป็นที่ผลิตสินค้า อาจเนื่องมาจากสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน สามารถเดินทางไปมาได้สะดวก และง่ายต่อการรวมกลุ่ม อีกทั้งที่ทำการกลุ่มมีความสะดวกด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ในการผลิตมากกว่าการนำไปผลิตที่บ้านของตนเอง

ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

วัตถุดิบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
ทั้งภายในและภายนอกชุมชน	136	59.60
ภายนอกชุมชน	92	40.40
รวม	228	100.00

จากตาราง 14 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกือบทั้งหมดใช้วัตถุดิบจากทั้งภายในและภายนอกชุมชนในการผลิตสินค้า จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 59.60 และมีการใช้วัตถุดิบจากภายนอกชุมชน จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 40.40 ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการนำ เครื่องจักรกล หรือเทคโนโลยีมาใช้ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การนำเครื่องจักรกลหรือเทคโนโลยีมาใช้ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
นำมาใช้	147	64.50
ไม่ได้นำมาใช้	81	35.50
รวม	228	100.00

จากตาราง 15 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำเครื่องจักรกล หรือเทคโนโลยีมาใช้ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการนำเครื่องจักร หรือเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตสินค้าของกลุ่ม จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 64.50 และไม่ได้มีการนำเครื่องจักร หรือเทคโนโลยีมาใช้ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการใช้เครื่องจักร หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการผลิตสินค้า เช่น เครื่องกรอด้าย เครื่องปั่นฝ้าย เป็นต้น เพื่อช่วยทำให้การผลิตสินค้าของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถเพิ่มปริมาณการผลิตได้

ตาราง 16 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
นำมาใช้	228	100.00
รวม	228	100.00

จากตาราง 16 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดมีการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าของกลุ่ม จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาใช้ในการผลิตสินค้า ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน ที่มีการใช้ทุนของชุมชน ทุนที่เป็นตัวเงิน ทุนที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติ ทุนที่เป็นความรู้ ภูมิปัญญาของชุมชน และทุนทางสังคม โดยจัดการอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การพึ่งตนเอง

ตาราง 17 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการให้ความสำคัญในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในแต่ละด้าน

ความสำคัญในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	S.D.	การแปลผล
การให้ความสำคัญในภาพรวม	3.60	0.42	ให้ความสำคัญมาก
ด้านการจัดการ	3.19	0.83	ให้ความสำคัญปานกลาง
ด้านการตลาด	3.73	0.78	ให้ความสำคัญมาก
ด้านการผลิต	3.82	0.79	ให้ความสำคัญมาก
ด้านการเงินและการบัญชี	3.64	0.70	ให้ความสำคัญมาก

จากตาราง 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในแต่ละด้าน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.19 -- 3.82 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสำคัญด้านการผลิต (ค่าเฉลี่ย = 3.82) ด้านการตลาด (ค่าเฉลี่ย = 3.73) ด้านการเงินและการบัญชี (ค่าเฉลี่ย = 3.64) และด้านการจัดการ (ค่าเฉลี่ย = 3.19) ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความพอใจในผลสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ความพอใจในผลสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
น่าพอใจ	126	55.20
น่าพอใจมาก	51	22.40
ไม่น่าพอใจ	51	22.40
รวม	228	100.00

จากตาราง 18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพอใจกับผลสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในระดับพอใจ จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 55.20 รองลงมา มีความพอใจในระดับมาก และไม่น่าพอใจ จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 22.40 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2 การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน
การจัดองค์กรการจัดคนเข้าทำงาน การชักนำและการสั่งการ
และการควบคุมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน**

ด้านการวางแผน

ตาราง 19 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน

วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
ส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก	198	86.84
ทำกำไรเพิ่มขึ้น	194	85.09
ธุรกิจสามารถดำเนินอยู่ได้อย่างยั่งยืน	186	81.58
ขยายเพิ่มขึ้น	154	67.53
ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า	141	61.84
พัฒนาผลิตภัณฑ์	109	47.80
ปรับปรุงการผลิต	65	28.51
คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ	21	9.21

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 19 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายเพื่อส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 86.84 รองลงมาคือ ทำกำไรเพิ่มขึ้น จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 85.09 ธุรกิจสามารถดำเนินอยู่ได้อย่างยั่งยืน จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 81.58 ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการวางแผนล่วงหน้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การวางแผนล่วงหน้า	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
มี	228	100.000
รวม	228	100.00

จากตาราง 20 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนล่วงหน้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 จากการศึกษาพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มมีการจัดการด้านการวางแผน โดยมีการกำหนดแผนล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ตาราง 21 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
ด้านการเงิน	225	98.68
ด้านการผลิต	200	87.72
ด้านการตลาด	167	73.25
ด้านการจัดการ	148	64.92

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 21 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการเงินจำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 98.68 รองลงมาคือการวางแผนด้านการผลิต จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 87.72 การวางแผนด้านการตลาด จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 72.25 และการวางแผนด้านการจัดการ จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 64.92 ตามลำดับ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการวางแผนการดำเนินงานด้านการเงิน และการบัญชีมากที่สุด และมีการวางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการน้อยที่สุด

ตาราง 22 แสดงจำนวนและร้อยละของการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่ม จำแนกตามคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 35)	ร้อยละ
ด้านการเงิน	35	100.00
ด้านการผลิต	30	85.71
ด้านการจัดการ	20	57.14
ด้านการตลาด	17	48.57

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 22 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงาน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มมีการวางแผนทางการเงิน จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ การวางแผนทางด้านการผลิต จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 การวางแผนด้านการจัดการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 และการวางแผนด้านการตลาด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 48.57 ตามลำดับ

ตาราง 23 แสดงจำนวนและร้อยละการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่ม จำแนกตามสมาชิกกลุ่ม
วิสาหกิจชุมชน

การวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 193)	ร้อยละ
ด้านการเงิน	190	98.44
ด้านการผลิต	170	88.08
ด้านการตลาด	150	77.72
ด้านการจัดการ	128	66.32

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 23 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการเงิน จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 98.44 รองลงมาคือ การวางแผนด้านการผลิต จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 88.08 การวางแผนด้านการตลาด จำนวน 150 คน คิดเป็น 77.72 และ การวางแผนด้านการจัดการ จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 66.32 ตามลำดับ

ตาราง 24 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทแผนงานของกลุ่ม
วิสาหกิจชุมชน

ประเภทแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
แผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี)	214	93.85
แผนระยะปานกลาง (3 – 5 ปี)	131	57.46
แผนระยะยาว (ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป)	98	42.99

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 24 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการวางแผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 93.85 รองลงมาคือ แผนระยะปานกลาง (3-5 ปี) จำนวน 131 คิดเป็นร้อยละ 57.46 และแผนระยะยาว (ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป) จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 42.99 ตามลำดับ

ตาราง 25 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการดำเนินงานในด้าน
การวางแผนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเภทแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
จัดทำงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน เช่น งบ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ	223	97.80
คำนึงถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก	192	84.21
กำหนดเป้าหมายที่วิสาหกิจต้องการจะเป็น	145	63.60
กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน	137	60.09

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 25 ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านการวางแผนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการจัดทำงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน เช่น งบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 97.80 รองลงมา คือ การคำนึงถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 84.21 การกำหนดเป้าหมายที่วิสาหกิจต้องการจะเป็น จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60 การกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 60.09 ตามลำดับ

ตาราง 26 แสดงจำนวนและร้อยละของการดำเนินงานในด้านการวางแผน จำแนกตาม
คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเภทแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 35)	ร้อยละ
จัดทำงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน เช่น งบ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ	33	94.29
คำนึงถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก	32	91.43
กำหนดเป้าหมายที่วิสาหกิจต้องการจะเป็น	15	42.86
กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน	13	37.14

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 26 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการจัดทำงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจ เช่น งบค่าใช้จ่ายต่างๆ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 94.29 รองลงมาคือ มีการคำนึงถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 91.43 การกำหนดเป้าหมายที่วิสาหกิจชุมชนต้องการจะเป็น จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 และการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 37.14 ตามลำดับ

ตาราง 27 แสดงจำนวนและร้อยละการดำเนินงานในด้านการวางแผน จำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเภทแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 193)	ร้อยละ
จัดทำงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน เช่น งบค่าใช้จ่ายต่างๆ	190	98.45
คำนึงถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก	160	82.90
กำหนดเป้าหมายที่วิสาหกิจต้องการจะเป็น	130	67.36
กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน	124	64.45

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 27 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ มีการจัดทำงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน เช่น งบค่าใช้จ่ายต่างๆ จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 98.45 รองลงมาคือ การคำนึงถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 82.90 การกำหนดเป้าหมายที่วิสาหกิจชุมชนต้องการจะเป็น จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 67.36 และการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 64.45 ตามลำดับ

ด้านการจัดองค์กร

ตาราง 28 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และการกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่สมาชิก

การมอบหมายหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน	203	89.00
มีการมอบหมายเป็นครั้งคราว	25	11.00
รวม	228	100.00

จากตาราง 28 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการมอบหมายหน้าที่ และการกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 89.00 และมีการมอบหมายเป็นครั้งคราว จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 ตามลำดับ

ตาราง 29 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
แต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกันแต่การปฏิบัติงานสามารถยืดหยุ่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับ	105	46.10
แต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกัน และการปฏิบัติงานเป็นไปตามลำดับ	77	33.70
แต่ละหน้าที่ไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ต่างคนต่างทำงานนี้ตนได้รับมอบหมาย	46	20.20
รวม	228	100.00

จากตาราง 29 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกัน แต่การปฏิบัติงานสามารถยืดหยุ่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับ จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 46.10 รองลงมาคือ แต่ละหน้าที่มี

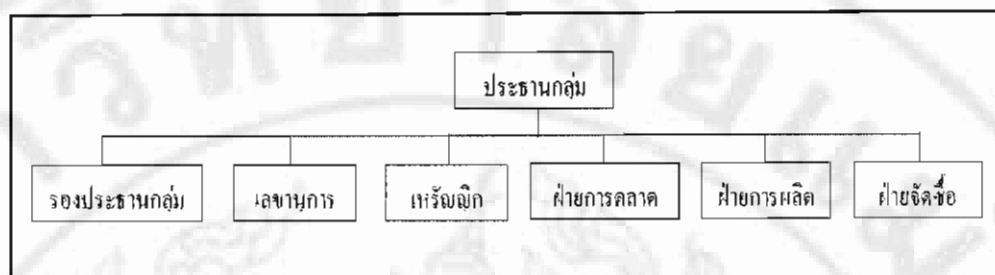
ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกัน และการปฏิบัติงานเป็นไปตามลำดับ จำนวน 77 คิดเป็นร้อยละ 33.70 และแต่ละหน้าที่ไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ต่างคนต่างทำงานนี้ คนได้รับมอบหมายจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 20.20 ตามลำดับ

ตาราง 30 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามโครงสร้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

โครงสร้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
โครงสร้างแบบเป็นทางการ คือมีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน มีการแบ่งเป็นแผนกต่าง ๆ และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่	125	54.80
โครงสร้างแบบง่าย ไม่เป็นทางการ คือ มีเจ้าของกิจการและสมาชิก ผู้นำกลุ่มเป็นผู้บริหารทุกด้าน กิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นตรงกับผู้บริหาร	103	45.20
รวม	228	100.00

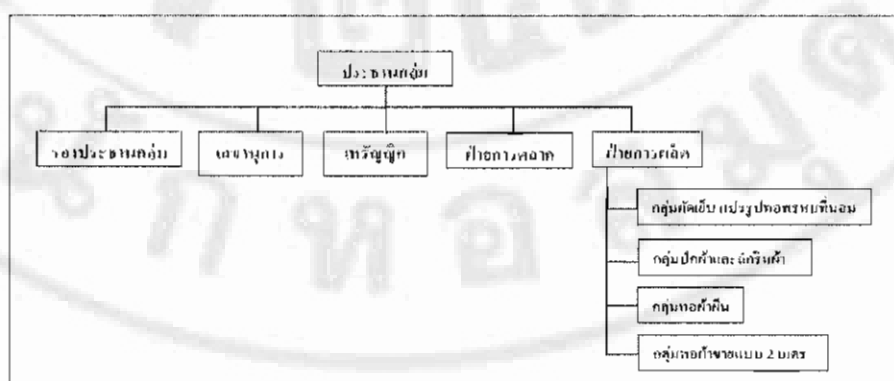
จากตาราง 30 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีโครงสร้างแบบเป็นทางการคือมีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน มีการแบ่งเป็นแผนกต่าง ๆ และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 54.80 รองลงมาคือโครงสร้างแบบง่าย ไม่เป็นทางการคือ มีเจ้าของกิจการและสมาชิก ผู้นำกลุ่มเป็นผู้บริหารทุกด้าน กิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นตรงกับผู้บริหาร จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 ตามลำดับ

การจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน



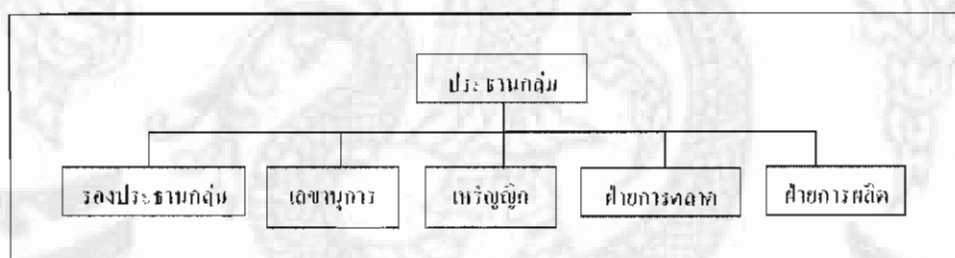
ภาพ 2 แสดงรูปแบบของการจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน(รูปแบบที่ 1)

จากรูปแบบการจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแบบที่ 1 เป็นการจัดแผนงานตามหน้าที่ที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดูแล ควบคุมการดำเนินงานของกลุ่ม รองประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดูแล ควบคุมการดำเนินงานของกลุ่ม ประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เลขานุการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานเอกสาร การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของกลุ่ม ประสานงานและอำนวยความสะดวกระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ เหรัญญิก ทำหน้าที่ในการรับเงิน การจ่ายเงิน และการดำเนินงานเกี่ยวกับการเงินของกลุ่ม ฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่ในการจัดหาตลาดให้กับสินค้าของกลุ่ม การคิด การออกแบบสินค้าให้เป็นที่สนใจของลูกค้า ฝ่ายการผลิต ทำหน้าที่ผลิตสินค้าให้กับกลุ่ม และฝ่ายจัดซื้อ ทำหน้าที่จัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในการผลิตสินค้าของกลุ่ม โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีการจัดแผนในรูปแบบที่ 1 นี้มีจำนวน 1 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 14.29



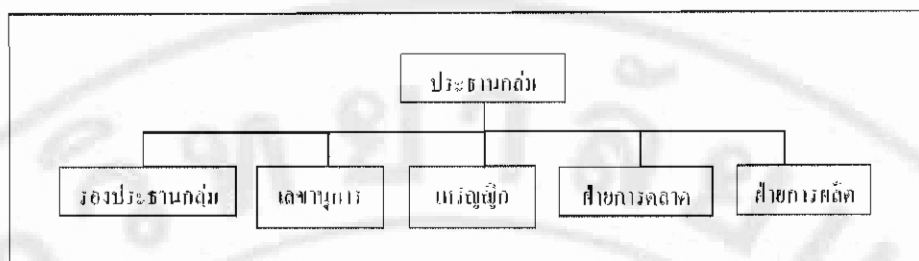
ภาพ 3 แสดงรูปแบบของการจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน(รูปแบบที่ 2)

จากรูปแบบการจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแบบที่ 2 เป็นการจัดแผนงานแบบผสมผสานกันระหว่างการจัดตามหน้าที่ที่ปฏิบัติ และการจัดตามภาระงานที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดูแล ควบคุมการดำเนินงานของกลุ่ม รองประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดูแล ควบคุมการดำเนินงานของกลุ่ม ประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เลขานุการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานเอกสาร การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของกลุ่ม ประสานงานและอำนวยความสะดวกระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ เภรัญญิก ทำหน้าที่ในการรับเงิน การจ่ายเงิน และการดำเนินงานเกี่ยวกับการเงินของกลุ่ม ฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่ในการจัดหาตลาดให้กับสินค้าของกลุ่ม การคิด การออกแบบสินค้าให้เป็นที่น่าสนใจของลูกค้า ฝ่ายการผลิต ทำหน้าที่ผลิตสินค้าให้กับกลุ่ม นอกจากนี้ในส่วนของฝ่ายการผลิตได้มีการแบ่งเป็นกลุ่มงานย่อยตามภาระงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ กลุ่มงานตัดเย็บ แปรรูปทอพรหมตีนอน กลุ่มปักผ้าและถักริมผ้า กลุ่มทอผ้าฝืน และกลุ่มทอผ้าขายแบบ 2 เมตร โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีการจัดแผนในรูปแบบที่ 2 นี้มีจำนวน 1 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 14.29



ภาพ 4 แสดงรูปแบบของการจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน(รูปแบบที่ 3)

จากรูปแบบการจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแบบที่ 3 เป็นการจัดแผนงานตามหน้าที่ที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดูแล ควบคุมการดำเนินงานของกลุ่ม รองประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดูแล ควบคุมการดำเนินงานของกลุ่ม ประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เลขานุการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานเอกสาร การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของกลุ่ม ประสานงานและอำนวยความสะดวกระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ เภรัญญิก ทำหน้าที่ในการรับเงิน การจ่ายเงิน และการดำเนินงานเกี่ยวกับการเงินของกลุ่ม ฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่ในการจัดหาตลาดให้กับสินค้าของกลุ่ม การคิด การออกแบบสินค้าให้เป็นที่น่าสนใจของลูกค้า ฝ่ายการผลิต ทำหน้าที่ผลิตสินค้าให้กับกลุ่ม โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีการจัดแผนในรูปแบบที่ 3 นี้มีจำนวน 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 28.56



ภาพ 5 แสดงรูปแบบของการจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน(รูปแบบที่ 4)

จากรูปแบบการจัดแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแบบที่ 3 เป็นการจัดแผนงานตามหน้าที่ที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดูแล ควบคุมการดำเนินงานของกลุ่ม รองประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดูแล ควบคุมการดำเนินงานของกลุ่ม ประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เลขานุการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานเอกสาร การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของกลุ่ม ประสานงานและอำนวยความสะดวกระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ เหรัญญิก ทำหน้าที่ในการรับเงิน การจ่ายเงิน และการดำเนินงานเกี่ยวกับการเงินของกลุ่ม ฝ่ายการผลิต ทำหน้าที่คิด ออกแบบสินค้า ให้เป็นที่สนใจของลูกค้า และผลิตสินค้าให้กับกลุ่มโดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีการจัดแผนในรูปแบบที่ 4 นี้มีจำนวน 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 42.86

ตาราง 31 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหลักเกณฑ์ในการแบ่งแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

หลักเกณฑ์ในการแบ่งแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 125)	ร้อยละ
จัดตามหน้าที่	88	70.40
จัดตามภาระงาน	37	29.60
รวม	125	100.00

จากตาราง 31 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการแบ่งแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจ พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการแบ่งแผนงานโดยให้หลักการจัดตามหน้าที่ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 70.40 รองลงมาคือ การจัดตามภาระงาน จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 29.60 ตามลำดับ จากการศึกษาพบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามในข้อนี้ทั้งหมดเพียง 125 คน เนื่องจากบางกลุ่มวิสาหกิจที่โครงสร้างแบบง่าย ไม่เป็นทางการ คือมีเจ้าของกิจการ

และสมาชิก ผู้นำกลุ่มเป็นผู้บริหารงานทุกด้าน กิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นตรงกับผู้บริหาร ไม่ได้ให้ความเห็นในข้อนี้

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

ตาราง 32 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการสรรหา คัดเลือก สมาชิกเข้าร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การสรรหา คัดเลือก สมาชิกเข้าร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
สรรหา คัดเลือก จากคนภายในชุมชน	228	100.00
รวม	228	100.00

จากตาราง 32 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก สมาชิกเข้าร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดมีการสรรหา คัดเลือก สมาชิกเข้าร่วมกลุ่มจากคนภายในชุมชนของกลุ่ม จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

ตาราง 33 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเงื่อนไขการรับสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

เงื่อนไขการรับสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก และมีการบันทึกไว้อย่างชัดเจน	146	64.00
ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก	82	36.00
รวม	228	100.00

จากตาราง 33 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการรับสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก และมีการบันทึกไว้อย่างชัดเจน จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 64.00 และไม่มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00 ตามลำดับ

ตาราง 34 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอันดับความสำคัญรวมทั้งค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของหลักเกณฑ์การคัดเลือกคนเข้าทำงาน

หลักเกณฑ์	จำนวนตามลำดับความสำคัญ			ผลรวม	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก
	อันดับที่ 1 (น้ำหนัก 3)	อันดับที่ 2 (น้ำหนัก 2)	อันดับที่ 3 (น้ำหนัก 1)		
อายุ	8	20	52	116	38.67
เพศ	-	3	9	15	5.00
วุฒิการศึกษา	-	4	10	18	6.00
มีความสัมพันธ์กัน เช่น ญาติ	13	29	103	200	66.67
สมาชิกในกลุ่มแนะนำ	27	98	30	307	102.33
ประสบการณ์ในการทำงาน	133	106	101	712	237.33

จากตาราง 34 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับหลักเกณฑ์การคัดเลือกคนเข้าทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า หลักเกณฑ์ที่ให้ความสำคัญอันดับหนึ่ง คือ ประสบการณ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 237.33 อันดับที่สอง คือ สมาชิกในกลุ่มแนะนำ มีค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 102.33 อันดับที่สาม คือ มีความสัมพันธ์กัน เช่น ญาติ มีค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 66.67

ตาราง 35 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวิธีการในการฝึกอบรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

วิธีการในการฝึกอบรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
การให้ลงมือปฏิบัติ	225	98.68
การสอนงาน	217	95.18
การให้ความรู้ ความเข้าใจ	130	57.02
การให้คำแนะนำ	75	32.89

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 35 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการในการฝึกอบรมพัฒนาสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยส่วนใหญ่มีวิธีการฝึกอบรมพัฒนาสมาชิกในกลุ่มโดยการให้ลงมือปฏิบัติ จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 98.68 รองลงมาคือการสอนงาน จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 95.18 การให้ความรู้ ความเข้าใจ จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 57.02 และการให้คำแนะนำ จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 32.89 ตามลำดับ

ตาราง 36 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการในการฝึกอบรม จำแนกตามคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

วิธีการในการฝึกอบรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 35)	ร้อยละ
การให้ลงมือปฏิบัติ	35	100.00
การให้ความรู้ ความเข้าใจ	32	91.43
การสอนงาน	30	85.71
การให้คำแนะนำ	25	71.43

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 36 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการในการฝึกอบรมพัฒนาสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีวิธีการในการฝึกอบรมพัฒนาสมาชิกโดยการให้ลงมือปฏิบัติ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ การให้ความรู้ ความเข้าใจ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 91.43 การสอนงาน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 และการให้คำแนะนำ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 ตามลำดับ

ตาราง 37 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการในการฝึกอบรม จำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

วิธีการในการฝึกอบรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 193)	ร้อยละ
การให้ลงมือปฏิบัติ	190	98.45
การสอนงาน	187	96.89
การให้ความรู้ ความเข้าใจ	98	50.78
การให้คำแนะนำ	50	25.91

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 37 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการในการฝึกอบรม พัฒนาสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ มีวิธีการในการฝึกอบรม พัฒนาสมาชิกโดยการให้ลงมือปฏิบัติ จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 98.45 รองลงมาคือ การสอนงาน จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 96.89 การให้ความรู้ ความเข้าใจ จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 50.78 และการให้คำแนะนำ จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.91 ตามลำดับ

ด้านการชักนำและการสั่งการ

ตาราง 38 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการสั่งการสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การสั่งการสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการทำงาน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
สั่งโดยทั้งสองแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์	116	50.90
สั่งโดยเปิดโอกาสให้ชักถาม	102	44.70
สั่งโดยไม่เปิดโอกาสให้ชักถาม	10	4.40
รวม	228	100.00

จากตาราง 38 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสั่งการสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการสั่ง โดยทั้งสองแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์

จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 50.90 รองลงมาคือ การสั่งโดยเปิดโอกาสให้ซักถาม จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 44.70 และการสั่งโดยไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40

ตาราง 39 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการพิจารณาคำตอบแทน แก่สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การพิจารณาคำตอบแทนแก่สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
ตามระเบียบของกลุ่ม	102	44.70
ตามความยากง่ายของงานที่แต่ละคนทำได้แตกต่างกัน	75	32.90
ความเชี่ยวชาญและผลงาน	51	22.40
รวม	228	100.00

จากตาราง 39 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณาคำตอบแทนแก่สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนแก่สมาชิกตามระเบียบของกลุ่ม จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 44.70 รองลงมาคือ ความยากง่ายของงานที่แต่ละคนทำได้แตกต่างกัน จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 และความเชี่ยวชาญและผลงาน จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 22.40 ตามลำดับ

ตาราง 40 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
จ่ายตามความสามารถในการจ่ายของกลุ่มวิสาหกิจ	215	94.30
จ่ายตามอัตราตลาด	213	93.42
จ่ายตามที่ตกลงกัน	183	80.26
ความสามารถ และประสิทธิภาพของสมาชิก	198	86.84
จ่ายตามภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน	140	61.40
จ่ายตามกฎหมายแรงงาน	126	55.26

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 40 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการกำหนดค่าจ้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการกำหนดค่าจ้างโดยจ่ายตามความสามารถในการจ่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 94.30 รองลงมาคือจ่ายตามอัตราตลาด จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 93.42 และจ่ายตามความสามารถและประสิทธิภาพของสมาชิก จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 86.84 ตามลำดับ

ตาราง 41 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำแนกตามคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 35)	ร้อยละ
จ่ายตามความสามารถในการจ่ายของกลุ่มวิสาหกิจ	33	94.29
จ่ายตามอัตราตลาด	30	85.71
จ่ายตามที่ตกลงกัน	20	57.14
ความสามารถ และประสิทธิภาพของสมาชิก	28	80.00
จ่ายตามภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน	25	71.43
จ่ายตามกฎหมายแรงงาน	26	74.29

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 41 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีปัจจัยในการกำหนดค่าจ้างคือ จ่ายตามความสามารถในการจ่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 94.29 รองลงมาคือ การจ่ายตามอัตราตลาด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 และการจ่ายตามความสามารถ และประสิทธิภาพของสมาชิก จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 ตามลำดับ

ตาราง 42 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
จำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวน(n = 193)	ร้อยละ
จ่ายตามความสามารถในการจ่ายของกลุ่มวิสาหกิจ	182	94.30
จ่ายตามอัตราตลาด	183	94.82
จ่ายตามที่ตกลงกัน	163	84.46
ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิก	170	88.08
จ่ายตามภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน	115	59.59
จ่ายตามกฎหมายแรงงาน	100	51.81

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 42 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีปัจจัยในการกำหนดค่าจ้างคือ การจ่ายตามอัตราตลาด จำนวน 183 คน คิดเป็น ร้อยละ 94.82 รองลงมาคือ จ่ายตามความสามารถในการจ่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 182 คน คิดเป็น ร้อยละ 94.30 และการจ่ายตามความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิก จำนวน 170 คน คิดเป็น ร้อยละ 88.08 ตามลำดับ

ตาราง 43 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการให้คำตอบแทนในการ
ทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ด้านการชักนำและการสั่งการ	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
การให้คำตอบแทนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน		
รายชิ้นงาน (รายหน่วย)	205	89.90
รายวัน	23	10.10
รวม	228	100.00

จากตาราง 43 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการให้คำตอบแทนในการทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกือบทั้งหมดมีการให้คำตอบแทนแบบ

รายชิ้นงาน (รายหน่วย) จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 89.90 และรายวัน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 10.10 ตามลำดับ

ตาราง 44 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการสร้างขวัญ กำลังใจ และ แรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ด้านการชักนำและการตั้งการ	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
การสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน		
ไม่มีการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน	114	50.00
มีแนวทางการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจ แต่ไม่เป็นระบบ	60	26.30
มีระบบการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจ การจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสม ทัวถึงเป็นธรรมชาติ	54	23.70
รวม	228	100.00

จากตาราง 44 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ มีแนวทางการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจ แต่ไม่เป็นระบบ จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 26.30 และมีระบบการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจ การจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสม ทัวถึงเป็นธรรมชาติ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 23.70 ตามลำดับ

ด้านการควบคุม

ตาราง 45 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ด้านการควบคุม	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
ระยะเวลาในการรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน		
รายปี	180	78.90
ราย 6 เดือน	48	21.10
รวม	228	100.00

จากตาราง 45 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาในการรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกือบทั้งหมดมีระยะเวลาในการรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นรายปี จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 78.90 และราย 6 เดือน จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 21.10 ตามลำดับ

ตาราง 46 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการกำหนดกระบวนการควบคุมผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ด้านการควบคุม	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
การกำหนดกระบวนการการควบคุมผลการดำเนินงาน		
การกำหนดมาตรฐานของงานที่ทำ	109	47.80
การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐานที่วางไว้	102	44.70
การวัดผลการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน	17	7.50
รวม	228	100.00

จากตาราง 46 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดกระบวนการควบคุมผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการกำหนดมาตรฐานของงานที่ทำ จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 47.80 รองลงมาคือการเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐานที่วางไว้ จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 44.70 และการวัดผลการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 ตามลำดับ

ตาราง 47 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการทำงานของวิสาหกิจชุมชน

ด้านการควบคุม	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการทำงาน		
คุณภาพ	213	93.42
ปริมาณงาน	150	65.79
เวลา	141	61.84
ค่าใช้จ่าย	36	15.79

หมายเหตุ สามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 47 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการควบคุมการทำงานของกลุ่มโดยการกำหนดคุณภาพ จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 93.42 รองลงมาคือ ปริมาณงาน จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 65.79 และเวลา จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 61.84 ตามลำดับ ส่วนการควบคุมการทำงานของกลุ่มที่มีการใช้น้อยที่สุดคือ ค่าใช้จ่าย จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79

ตาราง 48 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวิธีการจัดการความขัดแย้งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ด้านการควบคุม	จำนวน(n = 228)	ร้อยละ
วิธีการจัดการความขัดแย้งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน		
เรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติ และไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	119	52.20
เรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติ หากไม่สามารถไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งได้ กลุ่มมีการพิจารณาลงโทษสมาชิกที่ก่อปัญหา โดยการหักค่าตอบแทน หรือให้ออกจากกลุ่ม	64	28.10
เรียกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมาเจรจาหาข้อยุติ	45	19.70
รวม	228	100.00

จากตาราง 48 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีวิธีการจำกัดความขัดแย้งโดยการเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติ และไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 52.20 รองลงมาคือ เรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติ หากไม่สามารถไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งได้ กลุ่มมีการพิจารณาลงโทษสมาชิกที่ก่อปัญหา โดยการหักค่าตอบแทน หรือให้ออกจากกลุ่ม จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 และเรียกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมาเจรจาหาข้อยุติ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 19.70 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไขและความต้องการในการส่งเสริม
สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ตาราง 49 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเด็นปัญหาด้านการวางแผนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการวางแผน	จำนวน(n =195)	ร้อยละ
กลุ่มขาดผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผน	154	78.97
กลุ่มไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน	41	21.03
รวม	195	100.00

จากตาราง 49 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการวางแผนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยส่วนใหญ่ขาดผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผน จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 78.97 และกลุ่มไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 21.03

ตาราง 50 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการวางแผนจำแนกตามคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการวางแผน	จำนวน(n =18)	ร้อยละ
กลุ่มขาดผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผน	8	44.44
กลุ่มไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน	10	55.56
รวม	18	100.00

จากตาราง 50 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการวางแผนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ชัดเจน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 และขาดผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44

ตาราง 51 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการวางแผน จำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการวางแผน	จำนวน(n =177)	ร้อยละ
กลุ่มขาดผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผน	146	82.49
กลุ่มไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน	31	17.51
รวม	177	100.00

จากตาราง 51 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการวางแผนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยส่วนใหญ่เห็นว่า ขาดผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผน จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 82.49 และไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ชัดเจน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 17.51

ตาราง 52 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเด็นปัญหาด้านการจัดองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการจัดองค์กร	จำนวน(n =115)	ร้อยละ
ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ	63	54.78
ขาดความเข้าใจในการจัดโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	52	45.22
รวม	115	100.00

จากตาราง 52 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการจัดองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนหนึ่งมีปัญหาเรื่องการไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการกลุ่ม จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 54.78 และขาดความเข้าใจในการจัดโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 45.22 ตามลำดับ

ตาราง 53 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการจัดองค์กร จำแนกตามคณะกรรมการ
กลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการจัดองค์กร	จำนวน(n = 15)	ร้อยละ
ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ	9	60.00
ขาดความเข้าใจในการจัดโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	6	40.00
รวม	15	100.00

จากตาราง 53 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการกลุ่มให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการจัดองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนหนึ่งเห็นว่า กลุ่มมีปัญหาเรื่องการไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการกลุ่ม จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 และขาดความเข้าใจในการจัดโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ตามลำดับ

ตาราง 54 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการจัดองค์กร จำแนกตามสมาชิกกลุ่ม
วิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการจัดองค์กร	จำนวน(n = 100)	ร้อยละ
ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ	54	54.00
ขาดความเข้าใจในการจัดโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	46	46.00
รวม	100	100.00

จากตาราง 54 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกกลุ่มให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการจัดองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนหนึ่งเห็นว่า กลุ่มมีปัญหาเรื่องการไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการกลุ่ม จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 และขาดความเข้าใจในการจัดโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 46.00 ตามลำดับ

ตาราง 55 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเด็นปัญหาด้านการคน
เข้าทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการจัดคนเข้าทำงาน	จำนวน(n =143)	ร้อยละ
กลุ่มไม่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสมาชิก คนอื่น ๆ	78	54.55
กลุ่มไม่มีระบบการพัฒนาทักษะของสมาชิกอย่างทั่วถึง และ สอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	44	30.76
การขาดแรงงานในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว	21	14.69
รวม	143	100.00

จากตาราง 55 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการจัดคน
เข้าทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนหนึ่งไม่มีการถ่ายทอด
แลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 รองลงมา
คือ กลุ่มไม่มีระบบการพัฒนาทักษะของสมาชิกอย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจ
ชุมชน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 และกลุ่มขาดแรงงานในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว จำนวน 21 คน
คิดเป็นร้อยละ 14.69 ตามลำดับ

ตาราง 56 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการคนเข้าทำงาน จำแนกตาม
คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการจัดคนเข้าทำงาน	จำนวน(n =23)	ร้อยละ
กลุ่มไม่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสมาชิก คนอื่น ๆ	9	39.13
กลุ่มไม่มีระบบการพัฒนาทักษะของสมาชิกอย่างทั่วถึง และ สอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	8	34.78
การขาดแรงงานในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว	6	26.09
รวม	23	100.00

จากตาราง 56 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้
ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการจัดคนเข้าทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า

คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนหนึ่งเห็นว่า ไม่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 39.13 รองลงมาคือ กลุ่มไม่มีระบบการพัฒนาทักษะของสมาชิกอย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 34.78 และกลุ่มขาดแรงงานในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 26.09 ตามลำดับ

ตาราง 57 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการคนเข้าทำงาน จำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการจัดคนเข้าทำงาน	จำนวน(n =120)	ร้อยละ
กลุ่มไม่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ	69	57.50
กลุ่มไม่มีระบบการพัฒนาทักษะของสมาชิกอย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	36	30.00
การขาดแรงงานในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว	15	12.50
รวม	120	100.00

จากตาราง 57 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการจัดคนเข้าทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนหนึ่งเห็นว่า ไม่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 57.50 รองลงมาคือ กลุ่มไม่มีระบบการพัฒนาทักษะของสมาชิกอย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และกลุ่มขาดแรงงานในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ตามลำดับ

ตาราง 58 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเด็นปัญหาด้านการชักนำ และการสั่งการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการชักนำและการสั่งการ	จำนวน(n =72)	ร้อยละ
สมาชิกกลุ่มไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่ม	46	63.89
ผู้นำกลุ่มไม่มีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันภายในกลุ่มได้	26	36.11
รวม	72	100.00

จากตาราง 58 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการชักนำ และการสั่งการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนหนึ่งมีปัญหาเรื่องสมาชิกกลุ่มไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่ม จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 63.89 และผู้นำกลุ่มไม่มีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันภายในกลุ่มได้ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 36.11 ตามลำดับ

ตาราง 59 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการชักนำ และการสั่งการจำแนกตามคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการชักนำและการสั่งการ	จำนวน(n =10)	ร้อยละ
สมาชิกกลุ่มไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่ม	6	60.00
ผู้นำกลุ่มไม่มีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันภายในกลุ่มได้	4	40.00
รวม	10	100.00

จากตาราง 59 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการชักนำ และการสั่งการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนหนึ่งเห็นว่า มีปัญหาเรื่องสมาชิกกลุ่มไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่ม จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 และผู้นำกลุ่มไม่มีความสามารถในการสื่อสาร

ประสานงานกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันภายในกลุ่มได้ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ตามลำดับ

ตาราง 60 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการชักนำ และการสั่งการจำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการชักนำและการสั่งการ	จำนวน(n =62)	ร้อยละ
สมาชิกกลุ่มไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่ม	40	64.52
ผู้นำกลุ่มไม่มีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันภายในกลุ่มได้	22	35.48
รวม	62	100.00

จากตาราง 60 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการชักนำ และการสั่งการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนหนึ่งเห็นว่า มีปัญหาเรื่องสมาชิกกลุ่มไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่มจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 64.52 และผู้นำกลุ่มไม่มีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันภายในกลุ่มได้ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 35.48 ตามลำดับ

ตาราง 61 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเด็นปัญหาด้านการควบคุมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการควบคุม	จำนวน(n =97)	ร้อยละ
กลุ่มไม่มีการกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน และไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ชัดเจน	62	63.92
สมาชิกกลุ่มไม่เห็นความสำคัญของการมีกลุ่ม จึงไม่ให้ความร่วมมือในการควบคุมการดำเนินงาน	35	36.08
รวม	97	100.00

จากตาราง 61 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการควบคุมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางส่วนยังไม่มีกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน และไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ชัดเจน จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 63.92 รองลงมาคือสมาชิกกลุ่มไม่เห็นความสำคัญของการมีกลุ่ม จึงไม่ให้ความร่วมมือในการควบคุมการดำเนินงาน จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 36.08 ตามลำดับ

ตาราง 62 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการควบคุม จำแนกตามคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการควบคุม	จำนวน(n =10)	ร้อยละ
กลุ่มไม่มีการกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน และไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ชัดเจน	5	50.00
สมาชิกกลุ่มไม่เห็นความสำคัญของการมีกลุ่ม จึงไม่ให้ความร่วมมือในการควบคุมการดำเนินงาน	5	50.00
รวม	10	100.00

จากตาราง 62 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการกลุ่มให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการควบคุมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางส่วนเห็นว่า ยังไม่มีการกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน และไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ชัดเจน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และสมาชิกกลุ่มไม่เห็นความสำคัญของการมีกลุ่ม จึงไม่ให้ความร่วมมือในการควบคุมการดำเนินงาน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ตามลำดับ

ตาราง 63 แสดงจำนวนและร้อยละของประเด็นปัญหาด้านการควบคุม จำแนกตามสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประเด็นปัญหาด้านการควบคุม	จำนวน(n =87)	ร้อยละ
กลุ่มไม่มีการกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน และไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ชัดเจน	34	39.08
สมาชิกกลุ่มไม่เห็นความสำคัญของการมีกลุ่ม จึงไม่ให้ความร่วมมือในการควบคุมการดำเนินงาน	53	60.92
รวม	87	100.00

จากตาราง 63 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกกลุ่มให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านการควบคุมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางส่วนเห็นว่า ยังไม่มีการกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน และไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ชัดเจน จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 39.08 และสมาชิกกลุ่มไม่เห็นความสำคัญของการมีกลุ่ม จึงไม่ให้ความร่วมมือในการควบคุมการดำเนินงาน จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 60.92 ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา

จากการศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน จำนวน 7 แห่ง พบว่า

ด้านการวางแผน

วิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 เสนอแนะว่า ควรสนับสนุนให้มีการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกด้านในระยะยาว และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนมากขึ้น

ด้านการจัดองค์กร

วิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 เสนอแนะว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ที่มอบหมายให้แก่สมาชิกให้เข้าใจ และเป็นที่ทราบโดยทั่วถึงกัน เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

วิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 เสนอแนะว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนให้ได้รับความรู้เพิ่มเติมในด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สามารถพัฒนาสินค้าของกลุ่มให้มีความหลากหลาย และเป็นที่ต้องการของลูกค้า

และวิสาหกิจชุมชนจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 เสนอแนะว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกลุ่มมากขึ้น

ด้านการชักนำและการสั่งการ

วิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.36 เสนอแนะว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และตรวจสอบการทำงานของกลุ่ม และควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกับกลุ่มมากยิ่งขึ้น

ด้านการควบคุม

วิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 เสนอแนะว่า กลุ่มวิสาหกิจควรมีการส่งเสริมให้สมาชิกให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และควรมีการพัฒนามาตรฐานด้านคุณภาพให้เป็นสากลมากขึ้น

ความต้องการในการส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

จากการศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน จำนวน 7 แห่ง พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องการการส่งเสริม สนับสนุน ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการผลิตผ้าฝ้ายทอมือให้มีคุณภาพ และมีมาตรฐานสากลมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องการย้อมสีผ้าฝ้ายด้วยวิธีธรรมชาติให้ได้สีที่ติดแน่น ทนนาน และการบำบัดน้ำเสียที่เกิดจากการย้อมสีผ้าฝ้าย ก่อนปล่อยทิ้งสู่ชุมชน
2. การส่งเสริมความรู้ด้านการผลิตของกลุ่มให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่น ๆ ได้ โดยเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าของสินค้า และสามารถตั้งราคาสูงขึ้นได้
3. การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดการตื่นตัวในการทำงาน และเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วยกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผ้าฝ้ายทอมือในตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานในด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข และความต้องการในการส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือในตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน ซึ่งได้มาจากการสำรวจและได้รับการตรวจสอบยืนยันข้อมูลจากสำนักงานเกษตรอำเภอป่าซาง (กลุ่มงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน) โดยเลือกศึกษาเฉพาะวิสาหกิจชุมชนที่ยื่นขอจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและได้รับอนุมัติตั้งแต่ 21 กันยายน 2548 จนถึงปัจจุบันจำนวนทั้งสิ้น 7 วิสาหกิจ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตามแนวของวัตถุประสงค์การวิจัย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ ซึ่งสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อแบบมาตราส่วนประมาณค่า และคำถามปลายเปิด ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจ สภาพการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กรการจัดคนเข้าทำงานการชักนำและการสั่งการและการควบคุม และปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขและความต้องการในการสนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง หลังจากนั้นได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยนำเสนอในรูปของความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด นำมาวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงประเด็นแล้วนำเสนอด้วยความเรียง โดยการบรรยายความเชิงพรรณนา ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ระดับการศึกษาประถมศึกษา มีอาชีพเป็นลูกจ้างบริษัทเอกชนและรับจ้าง มีตำแหน่งเป็นสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยดำรงตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วมากที่สุด 8 ปี น้อยที่สุด 3 ปี

ส่วนข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจ พบว่า ส่วนใหญ่เปิดดำเนินการมาเป็นเวลา 6-10 ปี มีจำนวนสมาชิกอยู่ระหว่าง 61-90 คน เงินลงทุนเริ่มแรกจำนวน 50,000 – 100,000 บาท จำนวนชนิดของผลิตภัณฑ์ 21-30 ชนิด ลักษณะของผ้าที่ทอคือผ้าสีพื้นมากที่สุด รองลงมาคือผ้าทอ 4-10 ตะกอล ผ้าฝ้ายทอลายเม็ดมะขม และผ้าฝ้ายทอลายเกร็ดเต่าตามลำดับ มีการใช้สีย้อมผ้าด้วยสีธรรมชาติและสีเคมี ลักษณะการก่อตั้งวิสาหกิจเกิดจากการส่งเสริมของหน่วยงานราชการ ที่มาของเงินทุนในการดำเนินงานได้มาจากการระดมทุนจากสมาชิก มีบ้้าง(จำนวน 1 แห่ง)ที่ใช้ทุนส่วนตัวของผู้นำ รายจ่ายในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจทั้งหมดต่อปีโดยเฉลี่ยเท่ากับ 395,482.46 บาท ในขณะที่มีรายได้จากการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจทั้งหมดต่อปีโดยเฉลี่ยเท่ากับ 518,157.89 บาท

สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานระดับปานกลาง ส่วนมากใช้แรงงานสมาชิกภายในกลุ่มในการดำเนินงาน รูปแบบการผลิตสินค้าของกลุ่มส่วนใหญ่มีลักษณะผลิตและจำหน่ายเอง สถานที่หลักในการผลิตสินค้าตั้งอยู่ที่ทำการของกลุ่ม วัตถุดิบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานมาจากทั้งภายในและภายนอกชุมชน โดยมีการนำเครื่องจักรกลหรือเทคโนโลยี และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญด้านการจัดการระดับปานกลาง ส่วนด้านการตลาด ด้านการผลิตและด้านการเงินและการบัญชีให้ความสำคัญระดับมาก และผู้ให้ข้อมูลคิดว่าผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ

2. การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านการจัดการประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์กรการจัดคนเข้าทำงาน การชักนำและการสั่งการ และการควบคุมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ด้านการวางแผน

ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพื่อส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิกมากที่สุด รองลงมาได้แก่เพื่อทำกำไรเพิ่มขึ้นและเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยมีการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ น้อยที่สุดวิสาหกิจทุกแห่งมีการวางแผนล่วงหน้า ส่วนใหญ่ด้านการเงินและการบัญชี รองลงมาได้แก่ด้านการผลิต และด้านการตลาด วิสาหกิจชุมชนมีการวางแผนน้อยที่สุดคือด้านการจัดการ ประเภทแผนงานที่วิสาหกิจชุมชนใช้มากที่สุดคือแผน

ระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) รองลงมาคือแผนระยะปานกลาง (3-5 ปี) ส่วนแผนระยะยาว (ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป) มีวิสาหกิจชุมชนใช้น้อยที่สุด โดยที่การวางแผนธุรกิจดังกล่าวมีการดำเนินงานในเรื่องการกำหนดเป้าหมายที่วิสาหกิจต้องการจะเป็นและคำนึงถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากที่สุด รองลงมาคือการจัดทำงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจ เช่น งบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และเรื่องที่วิสาหกิจชุมชนดำเนินการวางแผนน้อยที่สุดคือการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ด้านการจัดองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่สมาชิก มีวิสาหกิจส่วนน้อยที่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นครั้งคราว โดยส่วนใหญ่แต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกัน แต่การปฏิบัติงานสามารถยืดหยุ่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับ รองลงมาคือ แต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกัน และปฏิบัติงานเป็นไปตามลำดับ โครงสร้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นแบบทางการ คือมีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน มีการแบ่งเป็นแผนกต่าง ๆ และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ การจัดแบ่งองค์กรเป็นแผนกงานมีฝ่ายผลิตและฝ่ายการเงินมากที่สุด รองลงมาคือฝ่ายธุรการทั่วไป และฝ่ายการตลาดตามลำดับ สำหรับฝ่ายบุคคลมีน้อยที่สุด หลักเกณฑ์ในการจัดแบ่งแผนกงานใช้การจัดแบ่งตามหน้าที่มากที่สุด ในขณะที่การจัดแบ่งตามภาระงานมีน้อยที่สุด

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนมีการสรรหาคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มโดยคัดเลือกจากคนภายในชุมชน ส่วนใหญ่มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิกและมีการบันทึกไว้อย่างชัดเจน มีส่วนน้อยที่ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานมากที่สุดคือประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมาคือสมาชิกในกลุ่มแนะนำและมีความสัมพันธ์กันเช่นญาติ ส่วนที่วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือเพศ และวิธีการในการฝึกอบรม พัฒนาสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นแบบการให้ลงมือปฏิบัติ รองลงมาคือการให้ความรู้ ความเข้าใจ ส่วนวิธีการให้คำแนะนำมีการใช้น้อยที่สุด

ด้านการชักนำและการสั่งการ

ผลการวิจัยพบว่า การสั่งการสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการทำงาน มีวิธีการสั่งการในลักษณะทั้งเปิดโอกาสให้ซักถามและไม่เปิดโอกาสให้ซักถามโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์มากที่สุด รองลงมาคือสั่งโดยไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม ส่วนวิธีการสั่งการในลักษณะเปิดโอกาสให้ซักถามมีการใช้น้อยที่สุด การพิจารณาคำตอบแทนแก่สมาชิกใช้การพิจารณาตามระเบียบของกลุ่ม

มากที่สุด รองลงมาคือตามความยากง่ายของงานที่แต่ละคนทำได้แตกต่างกัน ในขณะที่การพิจารณาตามความเชี่ยวชาญและผลงานมีการใช้น้อยที่สุด ปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้างวิสาหกิจชุมชนใช้การจ่ายตามความสามารถในการจ่ายของกลุ่มวิสาหกิจมากที่สุด รองลงมาคือจ่ายตามอัตราตลาดและความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิก ในขณะที่จ่ายตามกฎหมายแรงงานวิสาหกิจชุมชนมีการใช้น้อยที่สุด การให้ค่าตอบแทนการทำงานส่วนใหญ่เป็นแบบรายชิ้นงาน ส่วนแบบรายวันมีการใช้น้อยที่สุด วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนหนึ่งมีแนวทางการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจแต่ไม่เป็นระบบ มีวิสาหกิจชุมชนส่วนน้อยที่มีระบบการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจ การจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสมทั่วถึง เป็นธรรมชาติ

ด้านการควบคุม

ผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาในการรายงานผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ดำเนินการเป็นรายปี มีบ้างที่ดำเนินการราย 6 เดือน การกำหนดกระบวนการควบคุมผลการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นการกำหนดมาตรฐานของงานที่ทำ รองลงมาคือการเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐานที่วางไว้ ส่วนการวัดผลการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานมีการดำเนินการน้อยที่สุด สำหรับมาตรฐานที่วิสาหกิจชุมชนใช้ในการควบคุมการทำงานมากที่สุดคือคุณภาพ รองลงมาคือปริมาณและเวลา ส่วนค่าใช้จ่ายมีการใช้น้อยที่สุด ส่วนกรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีวิธีการจัดการ โดยเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาคือเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติ หากไม่สามารถไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งได้ กลุ่มมีการพิจารณาลงโทษสมาชิกที่ก่อปัญหา โดยการหักค่าตอบแทนหรือให้ออกจากกลุ่ม ส่วนวิธีการเรียกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมาเจรจาหาข้อยุติมีการใช้น้อยที่สุด

3. ปัญหา ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไขและความต้องการในการส่งเสริม สนับสนุน เกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ปัญหาในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ผลการศึกษาพบว่าปัญหาด้านการวางแผนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าในระยะยาวการวางแผนของกลุ่มมักจะเป็นการวางแผนระยะสั้น เฉพาะหน้า ขาดการจัดทำแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษรตามหลักการวางแผน ส่วนใหญ่จะทำตามที่กลุ่มเคยทำมาแล้วในอดีต ในมุมมองของคณะกรรมการกลุ่ม พบว่า ผู้นำกลุ่มมีการนำเอาความรู้ ความสามารถในการวางแผนมาประยุกต์ใช้กับการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่ม แต่ในมุมมองของสมาชิกกลุ่มกลับมีความเห็นว่า ผู้นำกลุ่มขาดความสามารถในการวางแผน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสื่อสาร การถ่ายทอดสาร ถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนการดำเนินงานระหว่างผู้นำกลุ่มและ

สมาชิกกลุ่มไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนและความเข้าใจไม่ตรงกัน ด้านการจัดองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีการจัดโครงสร้างอย่างง่าย และมีการกำหนดแผนผังโครงสร้างองค์กร มีการจัดแบ่งแผนงานตามหน้าที่ แต่ในทางปฏิบัติพบว่า ผู้นำกลุ่มจะทำหน้าที่ดูแลงานในกลุ่มทั้งหมด ทุกด้าน ตั้งแต่การขาย การตรวจนับสินค้า การควบคุมการผลิต การดูแลด้านการเงิน และการประสานงานกับสมาชิกในส่วนต่าง ๆ ส่งผลให้กลุ่มยังไม่มีบริหารแบบช่วยกันคิด ช่วยกันทำระหว่างสมาชิกในกลุ่มอย่างแท้จริง สมาชิกกลุ่มขาดความเข้าใจในการจัดโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่ม เพราะขาดการมีส่วนร่วม อำนาจการบริหารงานกลุ่มเป็นของผู้นำกลุ่มขาดการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกกลุ่ม ด้านการจัดคนเข้าทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ สมาชิกแต่ละคนจะรับงานเฉพาะที่ตนมีความถนัด ส่วนงานที่ไม่เคยทำมาก่อนจะไม่อยากทำ ไม่เกิดการกระตือรือร้นในการหาความรู้ใหม่ ๆ การพัฒนาทักษะของสมาชิกยังไม่ทั่วถึง เมื่อมีการฝึกอบรมให้ความรู้ จากหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ผู้ที่จะได้รับโอกาสในการเข้าร่วมมักจะเป็นผู้นำกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่ม หรือบุคคลเดิม ๆ ที่เคยได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว ซึ่งเป็นคนกลุ่มน้อย ส่วนสมาชิกส่วนใหญ่ที่ไม่มีโอกาสเข้าร่วมกันพัฒนาความรู้ ความสามารถนั้น สาเหตุมาจากความไม่สะดวกในการเดินทาง การติดภารกิจ หน้าที่อื่น ๆ เป็นต้นนอกจากนี้ในช่วงฤดูเก็บเกี่ยวข้าว และผลผลิตทางการเกษตร เช่น ลำไย หอมแดง กลุ่มจะประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานในการผลิต เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก ด้านการชักนำ และการตั้งการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผู้นำกลุ่มส่วนใหญ่มีอายุไม่มาก เมื่อเทียบกับสมาชิกในกลุ่ม แต่ก็ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี เนื่องจากมีความรู้ ความสามารถในการให้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และมีความคล่องตัวในการทำงาน ในเรื่องการตั้งการมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนช่วยในการตัดสินใจว่าจะผลิตสินค้าตามที่ลูกค้าเสนอหรือไม่ แต่การประสานงานกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันภายในกลุ่มนั้นยังไม่เด่นชัดส่วนด้านการควบคุมของวิสาหกิจชุมชน พบว่ากลุ่มมีการกำหนดมาตรฐานของงานที่ทำ แต่บางงานยังขาดความเป็นรูปธรรม เช่น การย้อมสีผ้าฝ้าย โดยเฉพาะสีย้อมธรรมชาติที่ไม่มีความแน่นอน ความแน่นในการทอผ้า เป็นต้น ซึ่งไม่มีการกำหนดเป็นมาตรฐานที่สามารถวัดค่าได้ และเนื่องการกลุ่มไม่ได้มีการวางแผนงานที่ชัดเจน ส่งผลให้ส่วนใหญ่ยังไม่มี การควบคุมที่เป็นรูปธรรม การติดตามงานส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม ทั้งการตรวจเช็คสินค้า การควบคุมการเงินของกลุ่ม นอกจากนี้การจัดเก็บข้อมูลของสมาชิกกลุ่มยังเป็นการจัดเก็บแบบเอกสารเป็นส่วนใหญ่ มีส่วนน้อยที่จะนำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย

ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน จำนวน 7 แห่ง มีข้อเสนอแนะดังนี้

ด้านการวางแผนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนหนึ่งให้ข้อเสนอแนะว่า ควรสนับสนุนให้มีการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในทุกด้าน และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนมากขึ้น ด้านการจัดองค์กรกลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ที่มอบหมายให้แก่สมาชิกให้เข้าใจ และเป็นที่ทราบโดยทั่วถึงกัน เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากขึ้น เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนตัดสินใจในขอบเขตหน้าที่ที่ตนเองได้รับอย่างเต็มที่ ในส่วนของด้านการจัดคนเข้าทำงานวิสาหกิจชุมชน ชุมชนควรสนับสนุนให้ได้รับความรู้เพิ่มเติมในด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า การพัฒนาสินค้าของกลุ่มให้มีความหลากหลาย และเป็นที่ต้องการของลูกค้า รวมถึงกลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกลุ่มมากขึ้นสำหรับการชักนำและการสั่งการ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างแท้จริง และตรวจสอบการทำงานของกลุ่มได้ รวมทั้งควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกับกลุ่มมากยิ่งขึ้นจัดกิจกรรมภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความตระหนักในการมีกลุ่ม และการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ด้านการควบคุม กลุ่มวิสาหกิจควรมีการกำหนดการควบคุมที่เป็นระบบ มีความเป็นรูปธรรมชัดเจน สามารถวัดและเปรียบเทียบได้

ความต้องการในการส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน จำนวน 7 แห่ง ต้องการการส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการผลิตผ้าฝ้ายทอมือให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะในเรื่องการย้อมสีผ้าฝ้าย ด้วยวิธีธรรมชาติ ให้ได้สีที่ติดแน่น ทนนาน และการบำบัดน้ำเสียที่เกิดจากการย้อมสีผ้าฝ้าย ก่อนปล่อยทิ้งสู่ชุมชนเพื่อป้องกันการส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของชุมชนในอนาคต
2. การส่งเสริมความรู้ด้านการผลิตของกลุ่มให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่น ๆ ได้ โดยเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าของสินค้า และสามารถตั้งราคาสูงขึ้นได้และการออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลาย และร่วมสมัยมากขึ้น

3. การสนับสนุนงบประมาณในการทัศนศึกษา ดูงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดการตื่นตัวในการทำงาน และเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วยกัน

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้นำเสนอตามประเด็นสำคัญคือ การดำเนินงานด้านการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การชักนำ และการสั่งการ และการควบคุม ปัญหาในการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข และความต้องการในการสนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกือบทั้งหมดเกิดจากการได้รับการสนับสนุนของหน่วยงานราชการ และแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่ได้มาจากการระดมทุนของสมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับที่ นพ. กบคำ (2550) ได้ศึกษาพบว่า การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเซตวัน เกิดจากการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ และการระดมทุนของสมาชิก เช่นกัน ในด้านการดำเนินงานสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านการตลาด การผลิต การเงินและการบัญชีในระดับมาก ส่วนด้านการจัดการให้ความสำคัญในระดับปานกลาง สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่มองว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมาประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ โดยวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนไม่ได้เน้นผลกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว แต่ยังเน้นการให้การส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก ตลอดจนธุรกิจสามารถดำเนินอยู่ต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ด้านการจัดการ แนวคิดและทฤษฎีประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การสั่งการ (Directing) และ 5) การควบคุม (Controlling) จากการศึกษาพบว่า ด้านการวางแผน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญมากในการวางแผนด้านการเงิน การบัญชี และการผลิต ส่วนการวางแผนด้านการจัดการให้ความสำคัญในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากการที่กลุ่มวิสาหกิจให้ความสนใจในการดำเนินงานด้านการผลิตมากกว่า จึงทำให้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการวางแผนด้านการจัดการเท่าที่ควร การดำเนินงานส่วนใหญ่อาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงานเป็นส่วนใหญ่ สอดคล้องกับ สุมิตรรา อภิรัช (2549) ได้ศึกษาความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ กล่าวว่า ในส่วนของตัวชี้วัดที่ประสบความสำเร็จน้อย ต้องปรับปรุงการดำเนินงานคือ ตัวชี้วัดด้านการจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน ตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

ด้านการดำเนินธุรกิจ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนล่วงหน้าในระยะยาว ไม่มีการจัดทำแผนเป็นลายลักษณ์อักษร การจัดทำแผนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนการผลิต แผนการตลาด และแผนการเงิน จะทำโดยผู้นำกลุ่ม และมีการจัดทำแบบง่าย ๆ ไม่เป็นทางการ โดยการพูดคุยปรึกษาหารือ และตกลงกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับธนากร เรืองศิลป์สุวิทย์ (2549) ได้ศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จักรสาร ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าระดับความสำเร็จในการจัดการ และด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง จากการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการวางแผนระยะสั้น เนื่องจากต้องการเห็นผลความสำเร็จในอนาคตอันใกล้ แต่ก็มีการใช้ควบคู่ไปกับแผนระยะปานกลางในบางกลุ่มเช่นกัน ในการวางแผนธุรกิจ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการคำนึงถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก และมีการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้บุญรอด คำทะริ (2549) ได้กล่าวว่า สภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนทอผ้าในจังหวัดอุดรธานี มีการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่ชัดเจน ในด้านการจัดองค์กร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) การพิจารณาแยกประเภทงาน 2) การระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน และ 3) การจัดวางความสัมพันธ์จากการศึกษาพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน การปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สามารถยืดหยุ่นได้ แต่เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็กไม่ใหญ่มากจึงทำให้มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน ส่วนใหญ่เป็นโครงสร้างแบบเป็นทางการ คือมีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน มีการแบ่งเป็นแผนกต่าง ๆ และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ โดยส่วนใหญ่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการแบ่งแผนกออกเป็น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต และฝ่ายธุรการทั่วไป หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดแบ่งแผนกงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน คือ การแบ่งตามหน้าที่ แต่ในทางปฏิบัติพบว่าผู้นำกลุ่มจะทำหน้าที่ดูแลงานในกลุ่มทั้งหมดทุกด้าน ทั้งด้านการขาย การตรวจนับสินค้า การดูแลการผลิต ดูแลการเงิน รวมถึงการประสานงานกับสมาชิกคนอื่น ๆ ส่งผลให้การบริหารงานในกลุ่มจึงไม่เกิดการร่วมคิด ร่วมทำจากสมาชิกในกลุ่มอย่างแท้จริงด้านการจัดคนเข้าทำงาน ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบริหารค่าตอบแทนในการทำงาน การประเมินผลพนักงาน และการย้ายพนักงานและการแทนที่ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการสรรหา คัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มจากคนภายในชุมชน มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก และมีการบันทึกไว้อย่างชัดเจน มีเพียงบางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเท่านั้นที่ยังไม่ได้มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก หลักเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดในการคัดเลือกคนเข้าทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามอันดับแรก ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 2) สมาชิกในกลุ่มแนะนำ และ 3) มีความสัมพันธ์กัน เช่น ญาติ และวิธีการในการฝึกอบรม การพัฒนาสมาชิกในกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่คือ การสอนงานและ

การให้ลงมือปฏิบัติ กลุ่มมีการจัดทำกฎ ระเบียบ ข้อตกลงของกลุ่มไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นกฎเกี่ยวกับการเป็นสมาชิก การถือหุ้น การเข้าร่วมประชุม การจ่ายค่าตอบแทน แต่ก็เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ จากการสังเกต สัมภาษณ์ พบว่า การบังคับใช้กฎ ระเบียบและเงื่อนไขในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับความร่วมมือของสมาชิกกลุ่มยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยเฉพาะเรื่องการเข้าร่วมกิจกรรม การประชุม ปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างกลุ่มและสมาชิกในกลุ่ม ด้านการชักนำและการสั่งการ ประกอบด้วย การสั่งการ การจูงใจ และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การศึกษาพบว่า การสั่งการสมาชิกภายในกลุ่มใช้ทั้งวิธีการสั่งแบบเปิดโอกาสให้ซักถามได้ และไม่เปิดโอกาสให้ซักถามทั้งสองแบบ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยสมาชิกกลุ่มมีโอกาสในการตัดสินใจว่าจะรับ หรือไม่รับการผลิตสินค้า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนแก่สมาชิก โดยจ่ายตามระเบียบของกลุ่ม ที่ได้มีการทำความเข้าใจกันภายในกลุ่มแล้ว มีเพียงบางส่วนที่จ่ายตามความยากง่ายของงานที่แต่ละคนทำได้แตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะเป็นงานที่ต้องอาศัยฝีมือ และความชำนาญสูงขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนส่วนใหญ่จ่ายแบบรายชิ้นงาน (รายหน่วย) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานให้แก่สมาชิก ด้านการควบคุม ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการทำงาน การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน และการปฏิบัติการแก้ไข จากการศึกษาพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดมาตรฐานของงานที่ทำ ส่วนใหญ่เป็นกำหนดขั้นตอนกระบวนการผลิตสินค้า ส่วนมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการทำงานของกลุ่มส่วนใหญ่เป็นเรื่องคุณภาพสินค้ารองลงมาคือ ปริมาณงานที่สามารถผลิตได้ แต่จากการสังเกต กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการควบคุมแบบไม่เป็นรูปธรรม เช่น สีที่ข้อม ความเข้ม ความอ่อนของสี ความแน่น ความดีของผ้าที่ทอ เป็นการกำหนดโดยใช้ความรู้สึกของผู้วัด ด้านมาตรฐานสินค้ายังขาดความเป็นสากล เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการผลิตตามแบบ และกระบวนการที่ได้รับการสืบทอดมาตั้งแต่อดีต ทำให้ขาดการพัฒนาให้เป็นมาตรฐานสากล เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในกลุ่ม กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการกำจัดความขัดแย้งโดยการเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติ หากไม่สามารถไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งได้ กลุ่มมีการพิจารณาลงโทษสมาชิกที่ก่อปัญหา เช่น การหักค่าตอบแทน หรือให้ออกจากกลุ่ม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ บุญรอด คำทะริ (2549) ที่ได้กล่าวไว้ว่า วิสาหกิจมีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก และบันทึกไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการการผลิตสินค้า แต่ยังไม่สามารถควบคุมคุณภาพ และความสม่ำเสมอของสินค้าได้

ปัญหาในการดำเนินงาน จากการศึกษาพบว่า ด้านการวางแผน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนขาดการวางแผนล่วงหน้าในระยะยาว และมีการจัดทำแผนการดำเนินงานแบบง่าย ๆ โดยการพูดคุย ปรึกษาหารือกันภายในกลุ่ม โดยผู้นำกลุ่มเป็นผู้นัดหมายการประชุมกลุ่ม แล้วชี้แจงเรื่องที่จะ

ปรึกษาหารือกับสมาชิก ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน แต่ในทางปฏิบัติการสื่อสาร การถ่ายทอดข้อมูล ระหว่างคณะกรรมการกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้เกิดความเลื่อมล้ำด้านความรู้ ความเข้าใจระหว่างกัน ส่งผลให้การสื่อสารเกิดความผิดพลาดเคลื่อนของข้อมูล ทำให้การวางแผนไม่เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ปัญหาด้านการชัก นำ และการสั่งการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ส่วนหนึ่งคือ สมาชิกกลุ่มไม่ได้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่ม รองลงมาคือ ผู้นำกลุ่มไม่มีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันภายในกลุ่มได้สอดคล้องกับ นิติยา ตั้งสุภรวัช (2550) ได้กล่าวว่าปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนคือ สมาชิกเกือบครึ่งมีปัญหาเรื่อง การไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการเป็นสมาชิกกลุ่ม และสมาชิก มากกว่าหนึ่งในสาม ขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน และการวางแผนการ ดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนไม่ชัดเจน ปัญหาด้านการจัดองค์กร กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการจัด โครงสร้างอย่างง่าย ไม่ซับซ้อน มีการจัดทำแผนผังองค์กรแสดงไว้อย่างชัดเจน มีการจัดแผนงาน ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ แต่ในทางปฏิบัติพบว่า ผู้นำกลุ่มเป็นผู้ดำเนินการทั้งหมดทุกด้าน ทำให้การ บริหารงานกลุ่มจึงยังไม่มีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันทำของสมาชิกอย่างแท้จริง ปัญหาด้านการจัดคน เข้าทำงานกลุ่มมักจะประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานในช่วงฤดูเก็บเกี่ยวพืชผลทางการเกษตร และฤดูเกี่ยวข้าว เพราะสมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มมีอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก กลุ่มมีการกำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของกลุ่มไว้อย่างชัดเจน แต่เป็นการกำหนดแนวทางแบบกว้าง ๆ ทำให้ในทาง ปฏิบัติพบว่า การบังคับใช้กฎระเบียบและเงื่อนไขในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือของ สมาชิกกลุ่มยังไม่เต็มที่ โดยเฉพาะเรื่องการประชุม ในด้านการฝึกอบรม พัฒนาสมาชิกกลุ่ม ยังไม่ ทัวถึง การพัฒนาเฉพาะเจาะจงในด้านทักษะการผลิตยังไม่ครอบคลุม ส่วนปัญหาด้านการควบคุม ของวิสาหกิจชุมชน คือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางส่วนยังไม่มีกำหนดวิธีการควบคุมการ ดำเนินงานที่ชัดเจน และไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ชัดเจน ส่วนใหญ่เป็นการกำหนดการ ควบคุมที่ไม่เป็นรูปธรรม ทำให้เกิดการคลาดเคลื่อนในการวัด การเปรียบเทียบ เช่น การย้อมสีผ้า ผ้าย ความเข้ม ความอ่อนของสี ทำให้ในแต่ละครั้งผลผลิตออกมาไม่เท่ากัน และสมาชิกกลุ่มไม่เห็น ความสำคัญของการมีกลุ่ม จึงไม่ให้ความร่วมมือในการควบคุมการดำเนินงานอาจเนื่องมาจากการที่ สมาชิกบางส่วนยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการเป็นกลุ่มสมาชิก จึงทำให้ไม่เห็นความสำคัญ ของการมีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งนี้สอดคล้องกับ บัญชร แก้วส่อง (2543) ที่ได้ศึกษาวิจัยการดำเนินงาน ของกลุ่มองค์กรธุรกิจชุมชนของหมู่บ้านในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง พบว่า กลุ่มองค์กร ทุกองค์กร ทุกกลุ่มมีปัญหาในการดำเนินงานแต่ไม่มากนัก ซึ่งส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่องการบริหาร กลุ่ม เรื่องทุนในการดำเนินงานของกลุ่มที่ไม่เพียงพอ และปัญหาในด้านการตลาด

ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางแก้ไขในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จากการศึกษาพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีข้อเสนอแนะ หรือแนวทางในการแก้ไขการดำเนินงานของกลุ่มคือ

1) กลุ่มควรจัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในทุกด้าน โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจในหลักวิชาการ ความเป็นเหตุและผลมาประยุกต์ใช้มากกว่าการใช้ประสบการณ์จากอดีตมาเป็นตัวกำหนด มีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนแก่สมาชิกทุกคน ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีการวางแผนล่วงหน้าระยะยาวสำหรับกลุ่มและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนมากขึ้น

2) ควรมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ที่มอบหมายให้แก่สมาชิกให้เข้าใจถึงบริบท หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ขอบเขตหน้าที่ และเป็นที่ทราบโดยทั่วถึงกัน เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ดำเนินงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่ตนเองได้รับอย่างแท้จริง

3) วิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนให้สมาชิกได้รับความรู้เพิ่มเติมในด้านการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะการออกแบบสินค้า เพื่อเพิ่มมูลค่าให้สามารถขายได้ในราคาที่สูงขึ้น และมีความหลากหลาย เป็นที่ต้องการของลูกค้า รวมถึงกลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกลุ่มมากขึ้น

4) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างแท้จริง รวมทั้งควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกเกิดความรู้สึกระดือรือร้นในการทำงานร่วมกับกลุ่มมากยิ่งขึ้น

5) กลุ่มวิสาหกิจควรมีการส่งเสริมให้สมาชิกให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และควรมีการพัฒนามาตรฐานด้านคุณภาพสินค้าให้มีความเป็นสากลมากขึ้น

ความต้องการในการส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพบว่า วิสาหกิจชุมชนต้องการการส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานในเรื่องดังต่อไปนี้

1) การสนับสนุนความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการผลิตผ้าฝ้ายทอมือให้มีคุณภาพ และมีมาตรฐานสากลมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องการย้อมสีผ้าฝ้าย ด้วยวิธีธรรมชาติให้ได้สีที่ติดแน่น ทนนาน และการบำบัดน้ำเสียที่เกิดจากการย้อมสีผ้าฝ้าย ก่อนปล่อยทิ้งสู่ชุมชน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมของชุมชนในอนาคต

2) การส่งเสริมความรู้ด้านการผลิตของกลุ่มให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่น ๆ ได้ โดยเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าของสินค้า และสามารถตั้งราคาสูงขึ้นได้

3) การสนับสนุนงบประมาณในการทัศนศึกษา ดูงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดการตื่นตัวในการทำงาน และเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วยกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย (Recommendations from the Finding)

ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงการดำเนินงานและปัญหาในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์สำหรับผู้ที่มีความสนใจในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจชุมชนต่อไป จากปัญหาการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านการวางแผน พบว่ามีปัญหาในเรื่องการขาดการวางแผนล่วงหน้าในระยะยาว และสมาชิกมีความรู้สึกว่าขาดผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถในการวางแผน อาจเนื่องมาจากการที่ผู้นำกลุ่มไม่สามารถถ่ายทอด สื่อสารข้อมูลให้สมาชิกเข้าใจ เกี่ยวกับการวางแผนได้ ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการที่ผู้นำกลุ่มต้องมีการอบรมให้ความรู้ในด้านความสำคัญของการวางแผน ขั้นตอน วิธีการ เพื่อให้สมาชิกทุกคนเกิดความรู้ ความเข้าใจที่เท่าเทียมกัน สามารถสื่อสารกันไปในทิศทางเดียวกันได้นอกจากนี้กลุ่มยังต้องมีการวางแผนล่วงหน้าในระยะยาว โดยอาศัยความรู้ หลักการทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ มากกว่าการใช้ประสบการณ์จากอดีตมาเป็นตัวกำหนด

2. ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านการจัดองค์กร พบว่ามีปัญหาในเรื่องการขาดความเข้าใจในการจัดโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จึงเห็นควรปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยการให้ความรู้ในเรื่ององค์กร และการจัดองค์กรแก่ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกกลุ่มให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น และผู้นำกลุ่มต้องให้โอกาสในการให้สมาชิกทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างแท้จริง ซึ่งเมื่อสมาชิกมีความเข้าใจในโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่มและสามารถดำเนินงานตามหน้าที่นั้น ได้อย่างแท้จริงแล้วจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นระบบกลุ่ม

มากขึ้น สมาชิกเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันมากขึ้นทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ และครอบคลุมภาระงานมากขึ้น

3. ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านการจัดคนเข้าทำงาน พบว่ามีปัญหาในเรื่องการไม่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ รวมถึงเยาวชนรุ่นหลัง จึงเห็นควรปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและจัดให้มีการทัศนศึกษา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกลุ่ม การสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับเยาวชนรุ่นหลัง โดยมุ่งเน้นให้เห็นถึงคุณค่าของภูมิปัญญา โดยการที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีส่วนสนับสนุนในการจัดกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นให้เยาวชนได้สัมผัส และเรียนรู้ภูมิปัญญาการผลิตผ้าฝ้ายทอมือ และมีส่วนในการคิดต่อยอด การพัฒนาและการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบใหม่ ๆ ทันสมัย มีความหลากหลาย เป็นที่นิยมของตลาดมากขึ้น

4. ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านชักนำ และการส่งการ พบว่ามีปัญหาในเรื่อง สมาชิกกลุ่มไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่มจึงเห็นควรให้ปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะ พูดคุยกันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม โดยผู้นำกลุ่มควรจัดให้มีการประชุมกันให้บ่อยมากขึ้น มีการแจ้งการนัดหมายล่วงหน้า และจัดหากิจกรรมที่มีความน่าสนใจมาใช้ระหว่างการประชุม เพื่อดึงดูดให้สมาชิกที่ไม่ค่อยเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มเกิดความรู้สึกอยากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มมากขึ้น เช่น การไปศึกษาดูงานนอกพื้นที่ การร่วมกันแสดงความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วม

5. ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านการควบคุม พบว่ามีปัญหาในเรื่อง การไม่มีการกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน และไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ชัดเจน จึงเห็นควรปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการขอความสนับสนุนจากสถาบัน หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ให้ความรู้และฝึกปฏิบัติทักษะเพิ่มเติมในการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานให้เป็นสากล โดยเฉพาะการย้อมสีผ้าฝ้ายให้ติดแน่น ทนนาน และได้สีที่เท่ากันในแต่ละครั้งของการย้อม โดยอาศัยแนวคิด หลักการที่เป็นวิชาการ มากกว่าการใช้ประสบการณ์จากการดำเนินงานในอดีตมาเป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงาน ตลอดจนการให้ความรู้เรื่องของผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม อันเนื่องมาจากการผลิตสินค้า เช่น การบำบัดสารเคมีที่ได้จากการย้อมสีผ้า ก่อนปล่อยสู่ชุมชน เป็นต้น เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาวของชุมชน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป (Recommendations for Further Study)

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการชักนำและการส่งเสริม และด้านการควบคุม ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน และผู้ที่มีความสนใจในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนต่อไป แต่การวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่ในการทำการวิจัยที่ไม่ครอบคลุม ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการกำหนดขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมพื้นที่ในอำเภอป่าซาง หรือในจังหวัดลำพูน

2. การวิจัยในครั้งนี้ อาจมีข้อจำกัดในเรื่องของการศึกษาเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ทั้งยังต้องมีการจดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จึงทำให้ประชากรในการศึกษามีจำกัด แต่ในความเป็นจริงแล้วกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน ยังมีอีกหลายกลุ่มผลิตภัณฑ์ เช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์จากไม้และเครื่องจักสาน และกลุ่มการแปรรูปอาหาร เป็นต้น ดังนั้นจึงเสนอเป็นแนวทางในการศึกษาว่าควรเพิ่มจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ครอบคลุมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในชุมชนมากขึ้น

3. ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาการดำเนินงานด้านการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเท่านั้น ซึ่งในการดำเนินงานธุรกิจทั่วไปนั้นจะประกอบไปด้วยด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน เป็นส่วนประกอบด้วย ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมของการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ชัดเจนมากขึ้น ตลอดจนทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไปด้วย

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. 2548. **คู่มือการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายโรงพิมพ์ สำนักพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมส่งเสริมการเกษตร.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2534. **สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติรัทธิชวินชัย, ก่อเกียรติ พานิชกุล และปริญญ์กิตตานนท์. 2537. **ธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- ฐปนรรณ์ ชูเลิศ. 2550. **ความคิดเห็นของกรรมการบริหารและสมาชิกต่อการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านอีต้อม ตำบลคำเนียม อำเภอกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ**. ขอนแก่น: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และสุณี เลิศแสงกิจ. 2546. **การจัดการธุรกิจเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วังอักษร.
- เทศบาลตำบลแม่แรง. 2553. **เอกสารแผ่นพับประชาสัมพันธ์งานแต่งสืวดลายผ้าฝ้ายดินหลวง**. ลำพูน : ณาฏผลการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. 2543. **องค์การและการบริหาร การศึกษาการจัดการแผนใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาकर เรื่องศิลปสุวิทย์. 2549. **การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จักรสารในจังหวัดเชียงใหม่**. เชียงใหม่: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นพว กาบัคำ. 2550. **ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน:กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเขตวัน ตำบลหัวทุ่ง อำเภอลอง จังหวัดแพร่**.แพร่: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิตยา ตั้งสุขธวัช. 2550. **ความคิดเห็นของสมาชิกเกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี**. เพชรบุรี: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญรอด คำทะริ. 2549. **สภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนทอผ้าในจังหวัดอุดรธานี**.อุดรธานี: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปราณี พรรณวิเชียร. 2530. **วิชาหลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ปรกาศพริก.

พิรพงษ์ ปราบวิบุ. 2547. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน กลุ่มดีเหล็กบ้านฝายมูล
อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน. เชียงใหม่: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ภานุมาศ หมดมลทิน. 2550. ความคิดเห็นของสมาชิกต่อการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนใน
อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด. ตราด: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

มนเทียร โรหิตเสถียร. 2549. การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้า ในจังหวัด
เชียงใหม่. เชียงใหม่: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

มานพ ชุ่มอุ่นและคณะ. 2553. รายงานแผนงานวิจัย การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชนใน
ผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือกรณีศึกษา: กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านดอนหลวง ตำบลแม่แรง อำเภอ
ป่าซาง จังหวัดลำพูน. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

สมคิด บางโม. 2538. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: น้าอักษรการพิมพ์.

_____. 2541. ธุรกิจทั่วไป. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.

_____. 2553. การเป็นผู้ประกอบการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: พัฒนวิทย์การพิมพ์.

สมยศ นาวิการ. 2544. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

_____. 2545. ธุรกิจเบื้องต้น (Introduction to Business). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ

สุมิตรา อภิชัย. 2549. ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: การค้นคว้า
แบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เสถียร แต่งประกอบ. 2550. การดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบล
อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์. มหาสารคาม: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เสรี พงศ์พิศ. 2552. คู่มือการทำวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.

เอกวิทย์ มณีธร. 2552. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร/การจัดการ (Introduction to
Administration / Management). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.ที.เพรส

Heizer, Jay amd Barry Render. 2004. **Production and Operation Management**. 7th ed. Upper
Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kotler, Philip. 2000. **Marketing Management**. 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน
กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน

คำชี้แจง

1) แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระในหัวข้อการศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้ายทอมือ ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริง และกรุณาตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

2) ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปประกอบการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ของท่านแต่ประการใด จึงโปรดแสดงความคิดเห็นตามสภาพความเป็นจริง และตอบข้อคำถามในแบบสอบถามทุกข้อ เพื่อที่ข้อมูลที่ท่านตอบจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากระบวนการบริหารของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในอนาคต

3) แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและของวิสาหกิจ

ตอนที่ 2 การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การชักนำและการสั่งการ และการควบคุมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขและความต้องการในการส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือ

นางสาวอนงนาฏ อุ่นเรือน

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

เลขที่แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและของวิสาหกิจ**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ และกรอกข้อความลงในช่องว่าง

1. กลุ่มวิสาหกิจชุมชน หมู่ที่ บ้าน.....

ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน

2. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

3. อายุ

☐ น้อยกว่า 20 ปี	☐ 20 – 30 ปี
☐ 31 – 40 ปี	☐ 41 – 50 ปี
☐ 51 – 60 ปี	☐ มากกว่า 60 ปี

4. ระดับการศึกษา

☐ ประถมศึกษา	☐ มัธยมศึกษาตอนต้น
☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย	☐ ปวช.
☐ ปวท./ปวส./อนุปริญญา	☐ ปริญญาตรี
☐ สูงกว่าปริญญาตรี	

5. อาชีพ

☐ รับราชการ / รัฐวิสาหกิจ	☐ เกษตรกรรม
☐ ลูกจ้างบริษัทเอกชน / รับจ้าง	☐ ค้าขาย / นักธุรกิจ
☐ แม่บ้าน / พ่อบ้าน	☐ อื่น ๆ ระบุ

6. ตำแหน่งปัจจุบัน

☐ ประธานกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	☐ รองประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
☐ เลขานุการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	☐ ทรัพยากรกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
☐ กรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	☐ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
☐ ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ระบุ	

7. ดำรงตำแหน่งในกลุ่มมาแล้ว ปี

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

8. วิสาหกิจชุมชนของท่านเปิดดำเนินการมาเป็นเวลานานเท่าใด

☐ 1. ต่ำกว่า 1 ปี	☐ 2. 1-5 ปี
☐ 3. 6-10 ปี	☐ 4. 11-15 ปี

☐ 5. มากกว่า 15 ปี

9. จำนวนสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนของท่าน

- ☐ 1. น้อยกว่า 30 คน ☐ 2. 30-60 คน
☐ 3. 61 – 90 คน ☐ 4. 91 – 120 คน
☐ 5. มากกว่า 120 คน

10. เงินลงทุนเริ่มแรกในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของท่าน

- ☐ 1. ต่ำกว่า 50,000 บาท ☐ 2. 50,000 – 100,000 บาท
☐ 3. 100,001 – 150,000 บาท ☐ 4. 150,001 – 200,000 บาท
☐ 5. มากกว่า 200,000 บาท

11. จำนวนชนิดของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

- ☐ 1. ต่ำกว่า 5 ชนิด ☐ 2. 5 – 10 ชนิด
☐ 3. 11 – 20 ชนิด ☐ 4. 21 – 30 ชนิด
☐ 5. มากกว่า 30 ชนิด

12. ลักษณะของผ้าที่ทอ(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ 1. ผ้าฝ้ายลาดชิด ☐ 2. ผ้าทอ 2 ตะก้อ
☐ 3. ผ้าทอ 4 – 10 ตะก้อ ☐ 4. ผ้าสีพื้น
☐ 5. ผ้าฝ้ายทอลายเกร็ดเต่า ☐ 6. ผ้าฝ้ายทอลายเม็ดมะขม
☐ 7. อื่น ๆ (ระบุ)

13. การใช้สีย้อมผ้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

- ☐ 1. สีธรรมชาติ ☐ 2. สีเคมี ☐ 3. สีธรรมชาติ และสีเคมี

14. ลักษณะการก่อตั้งวิสาหกิจชุมชนของท่านคือ

- ☐ 1. เกิดจากกระบวนการทำแผนแม่บทชุมชน
☐ 2. เกิดจากการแก้ไขปัญหาาร่วมกันของกลุ่ม
☐ 3. เกิดจากการชักชวนของผู้นำกลุ่ม
☐ 4. เกิดจากการส่งเสริมของหน่วยงานราชการ
☐ 5. อื่น ๆ

15. ที่มาของเงินทุนในการดำเนินงานกิจกรรมทอผ้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ 1. ระดมทุนจากสมาชิก
☐ 2. ได้รับทุนสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ (ระบุ)
☐ 3. ได้รับทุนสนับสนุนจากเอกชน (ระบุ)

- ☐ 4. อื่น ๆ (ระบุ)
16. รายจ่ายในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจทั้งหมดต่อปี (เฉลี่ย) บาท
17. รายได้จากการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจทั้งหมดต่อปี (เฉลี่ย) บาท
18. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิก
- ☐ 1. มีส่วนร่วมมาก
- ☐ 2. มีส่วนร่วมปานกลาง
- ☐ 3. มีส่วนร่วมน้อย
19. การใช้แรงงานในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
- ☐ 1. ใช้แรงงานสมาชิกภายในกลุ่ม ☐ 2. จ้างแรงงานจากบุคคลภายนอกกลุ่ม
- ☐ 3. ใช้ทั้งแรงงานสมาชิก และจ้างแรงงานบุคคลภายนอกกลุ่ม
20. รูปแบบการผลิตสินค้าของกลุ่มส่วนใหญ่มีลักษณะใด
- ☐ 1. ผลิตและจำหน่ายเอง ☐ 2. รับจ้างผลิตสินค้า ☐ 3. จำหน่ายสินค้า
- ☐ 4. อื่น ๆ (ระบุ).....
21. สถานที่หลักในการผลิตสินค้าตั้งอยู่ที่ใด
- ☐ 1. ที่ทำการของกลุ่ม ☐ 2. แบ่งงานให้สมาชิกกลับไปทำที่บ้าน
- ☐ 3. ที่ส่วนบุคคลของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง ☐ 4. อื่น ๆ (ระบุ)
22. วัตถุดิบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนนั้นมาจากแหล่งใด
- ☐ 1. ภายในชุมชน ☐ 2. ภายนอกชุมชน ☐ 3. ทั้งภายใน และภายนอกชุมชน
23. วิสาหกิจชุมชนของท่านมีการนำเครื่องจักรกลหรือเทคโนโลยีใดมาใช้ในการกลุ่มหรือไม่
- ☐ 1. นำมาใช้ ☐ 2. ไม่ได้นำมาใช้
24. วิสาหกิจชุมชนของท่านมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้หรือไม่
- ☐ 1. นำมาใช้ ☐ 2. ไม่ได้นำมาใช้
25. ท่านให้ความสำคัญในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละด้านอย่างไร

การจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.1 ด้านการจัดการ					
1.2 ด้านการตลาด					
1.3 ด้านการผลิต					
1.4 ด้านการเงินและการบัญชี					

26. ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าสนใจหรือไม่

- ☐ 1. น่าพอใจมาก
☐ 2. น่าพอใจ
☐ 3. ไม่น่าพอใจ

เหตุผล

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การชักนำและการสั่งการ และการควบคุมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

คำชี้แจง ปัจจุบันท่านมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในแต่ละด้านมากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับการดำเนินงานของท่าน

ด้านการวางแผน

1. วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนของท่านคือ(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|---|
| ☐ 1. ขยายเพิ่มขึ้น | ☐ 2. ทำกำไรเพิ่มขึ้น |
| ☐ 3. ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า | ☐ 4. ปรับปรุงการผลิต |
| ☐ 5. พัฒนาผลิตภัณฑ์ | ☐ 6. คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ |
| ☐ 7. ส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก | ☐ 8. ธุรกิจสามารถดำเนินอยู่ได้อย่างยั่งยืน |

2. วิสาหกิจของท่านมีการวางแผนล่วงหน้าหรือไม่

- ☐ 1. มี ☐ 2. ไม่มี (โปรดข้ามไปตอบข้อ 6)

3. กรณีท่านมีการวางแผน ท่านได้วางแผนการดำเนินงานในด้านใดบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|---|---|
| ☐ 1. ด้านการจัดการ | ☐ 2. ด้านการตลาด |
| ☐ 3. ด้านการผลิต | ☐ 4. ด้านการเงิน และการบัญชี |

4. กรณีที่ท่านมีการวางแผน ประเภทแผนงานที่วิสาหกิจชุมชนของท่านใช้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|---|---|
| ☐ 1. แผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) | ☐ 2. แผนระยะปานกลาง (3-5 ปี) |
| ☐ 3. แผนระยะยาว (ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป) | |

5. ในการวางแผนธุรกิจ ท่านได้ดำเนินงานในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ 1. ดำเนินถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก
☐ 2. กำหนดเป้าหมายที่วิสาหกิจต้องการจะเป็น
☐ 3. กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน

- ☐ 4. จัดทำงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจ เช่น งบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
- ☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ด้านการจัดองค์กร

6. วิสาหกิจของท่านมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่สมาชิกอย่างไร

- ☐ 1. ไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- ☐ 2. มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- ☐ 3. มีการมอบหมายเป็นครั้งคราว
- ☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

7. การปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่

- ☐ 1. แต่ละหน้าที่ไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ต่างคนต่างทำงานที่ตนได้รับมอบหมาย
- ☐ 2. แต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกันและปฏิบัติงานเป็นไปตามลำดับ
- ☐ 3. แต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกัน แต่การปฏิบัติงานสามารถยืดหยุ่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับ

8. โครงสร้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของท่านเป็นแบบใด

- ☐ 1 โครงสร้างแบบง่าย ไม่เป็นทางการ คือ มีเจ้าของกิจการและสมาชิกผู้นำกลุ่มเป็นผู้บริหารทุกด้าน กิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นตรงกับผู้บริหาร (โปรดข้ามไปตอบข้อ 11)
- ☐ 2. โครงสร้างแบบเป็นทางการคือ มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน มีการแบ่งเป็นแผนกต่าง ๆ และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่

9. วิสาหกิจชุมชนของท่านจัดแบ่งองค์กรเป็นแผนกงานอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|---|---|
| ☐ 1. ฝ่ายผลิต | ☐ 2. ฝ่ายการตลาด |
| ☐ 3. ฝ่ายการเงิน | ☐ 4. ฝ่ายบุคคล |
| ☐ 5. ชุรการทั่วไป | ☐ 6. ประชาสัมพันธ์ |
| ☐ 7. อื่น ๆ (โปรดระบุ) | |

10. ท่านใช้หลักเกณฑ์ใดในการจัดแบ่งแผนกงานของวิสาหกิจชุมชน

- | | |
|---|---|
| ☐ 1. จัดแบ่งตามภาระงาน | ☐ 2. จัดแบ่งตามหน้าที่ |
| ☐ 3. จัดแบ่งตามผลิตภัณฑ์ | ☐ 4. จัดแบ่งตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ |
| ☐ 5. จัดแบ่งตามลูกค้า | |
| ☐ 6. อื่น ๆ (โปรดระบุ) | |

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

11. วิสาหกิจชุมชนของท่านมีการสรรหา คัดเลือก สมาชิกเข้าร่วมกลุ่มอย่างไร

- ☐ 1. สรรหา คัดเลือก จากคนภายในชุมชน ☐ 2. สรรหา คัดเลือก จากคนภายนอกชุมชน
☐ 3. สรรหา คัดเลือก จากทั้งภายในและภายนอกชุมชน

12. วิสาหกิจชุมชนของท่านมีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิกอย่างไร

- ☐ 1. ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก
☐ 2. มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิกแต่ไม่ได้บันทึกไว้
☐ 3. มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก และมีการบันทึกไว้อย่างชัดเจน

13. หลักเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดที่วิสาหกิจของท่านใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานคือ (ตอบเพียง 3 ลำดับ และเรียงลำดับ โดย 1= สำคัญที่สุด , 2 และ 3 ตามลำดับ)

- ☐ 1. อายุ ☐ 2. เพศ
☐ 3. วุฒิการศึกษา ☐ 4. มีความสัมพันธ์กันเช่น ญาติ
☐ 5. สมาชิกในกลุ่มแนะนำ ☐ 6. ประสบการณ์ในการทำงาน
☐ 7. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

14. วิธีการในการฝึกอบรม พัฒนาสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของท่านเป็นแบบใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ 1. การให้คำแนะนำ ☐ 2. การสอนงาน
☐ 3. การให้ลงมือปฏิบัติ ☐ 4. การให้ความรู้ ความเข้าใจ
☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ด้านการชักนำและการสั่งการ

15. การสั่งการสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการทำงาน กลุ่มมีวิธีการสั่งการในลักษณะใด

- ☐ 1. สั่งโดยเปิดโอกาสให้ซักถาม ☐ 2. สั่งโดยไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม
☐ 3. สั่งโดยทั้งสองแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

16. กลุ่มวิสาหกิจของท่านมีการพิจารณาคำตอบแทนแก่สมาชิกอย่างไร

- ☐ 1. ตามระเบียบของกลุ่ม ☐ 2. ตามความเชี่ยวชาญและผลงาน
☐ 3. ตามความยากง่ายของงานที่แต่ละคนทำได้แตกต่างกัน ☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

17. วิสาหกิจชุมชนของท่านใช้ปัจจัยใดในการกำหนดอัตราค่าจ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ 1. ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิก
☐ 2. จำเป็นตามอัตราตลาด
☐ 3. จำเป็นตามความสามารถในการจ่ายของกลุ่มวิสาหกิจ

- ☐ 4. จำตามกฎหมายแรงงาน
- ☐ 5. จำตามภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน
- ☐ 6. จำตามที่ตกลงกัน
- ☐ 7. อื่น ๆ (ระบุ)

18. กลุ่มวิสาหกิจของท่านให้ค่าตอบแทนการทำงานแบบใด

- ☐ 1. รายชั่วโมง ☐ 2. รายวัน
- ☐ 3. รายเดือน ☐ 4. รายชิ้นงาน (รายหน่วย)
- ☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

19. วิสาหกิจของท่านมีการสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร

- ☐ 1. ไม่มีการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน
- ☐ 2. มีแนวทางการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจแต่ไม่เป็นระบบ
- ☐ 3. มีระบบการสร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจ การจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสมทั่วถึง เป็นธรรม

ด้านการควบคุม

20. ระยะเวลาในการรายงานผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนของท่านเป็นอย่างไร

- ☐ 1. รายเดือน ☐ 2. ราย 3 เดือน
- ☐ 3. ราย 6 เดือน ☐ 4. รายปี
- ☐ 5. มากกว่า 1 ปี ☐ 6. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

21. วิสาหกิจชุมชนของท่านได้มีการกำหนดกระบวนการควบคุมผลการดำเนินงานด้านใดบ้าง

- ☐ 1. การกำหนดมาตรฐานของงานที่ทำ
- ☐ 2. การวัดผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน
- ☐ 3. การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐานที่วางไว้
- ☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

22. มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการทำงานคือ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ 1. คุณภาพ ☐ 2. เวลา
- ☐ 3. ปริมาณงาน ☐ 4. ค่าใช้จ่าย ☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

23. กรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มมีวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างไรบ้าง

- ☐ 1. เรียกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมาเจรจาหาข้อยุติ
- ☐ 2. เรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติ และไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง
- ☐ 3. เรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติ หากไม่สามารถไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งได้ กลุ่มมีการพิจารณา

ลงโทษสมาชิกที่ก่อปัญหา โดยการหักค่าตอบแทน หรือ ให้ออกจากกลุ่ม

☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

**ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขและความต้องการในการสนับสนุนเกี่ยวกับ
การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน**

คำชี้แจง คำถามต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข และความ
ต้องการในการสนับสนุน ด้านการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผู้ตอบสามารถ
เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ โดยตอบตามความเป็นจริงในสภาพการดำเนินงานของกลุ่ม
โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือระบุข้อคิดเห็นอื่น ๆ ตามประเด็นที่กำหนด

3.1 ประเด็นปัญหา อุปสรรคด้านการวางแผนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

- ☐ 1. กลุ่มไม่มีการวางแผนล่วงหน้า
- ☐ 2. กลุ่มขาดผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผน
- ☐ 3. กลุ่มไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน

ประเด็นปัญหา อุปสรรคในการวางแผนอื่น ๆ (โปรดระบุ)

ข้อเสนอแนะ หรือ แนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการวางแผน (โปรดระบุ)

ความต้องการ ในการสนับสนุน เกี่ยวกับการวางแผน (โปรดระบุ)

3.2 ประเด็น ปัญหา อุปสรรคด้านการจัดองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

- ☐ 1. ไม่มีการจัดโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
- ☐ 2. กลุ่มไม่มีการมอบหมายงาน และไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายที่จะต้องปฏิบัติให้ชัดเจน

ประเด็นปัญหา อุปสรรคในการจัดองค์กรอื่น ๆ (โปรดระบุ)

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการจัดองค์กร (โปรดระบุ)

ความต้องการในการสนับสนุน เกี่ยวกับการจัดองค์กร (โปรดระบุ)

3.3 ประเด็น ปัญหาอุปสรรคด้านการจัดคนเข้าทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

- ☐ 1. ผู้นำกลุ่มขาดทักษะในการบริหารสมาชิกในกลุ่ม
- ☐ 2. กลุ่มไม่มีระบบการพัฒนาทักษะของสมาชิกอย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
- ☐ 3. กลุ่มไม่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ

ประเด็นปัญหาในการจัดคนเข้าทำงานอื่น ๆ (โปรดระบุ)

ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการจัดคนเข้าทำงาน (โปรดระบุ)

ความต้องการในการสนับสนุน เกี่ยวกับการจัดคนเข้าทำงาน (โปรดระบุ)

3.4 ประเด็น ปัญหาอุปสรรคด้านการชักนำ และการสั่งการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

- ☐ 1. ผู้นำกลุ่มไม่มีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานกับสมาชิกในกลุ่ม ให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือกันภายในกลุ่มได้
- ☐ 2. สมาชิกกลุ่มไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงานของกลุ่ม
- ☐ 3. กลุ่มพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม

ประเด็นปัญหาอุปสรรคในการชักนำ และการสั่งการอื่น ๆ (โปรดระบุ)

ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการชักนำ และการสั่งการ (โปรดระบุ)

ความต้องการในการสนับสนุน เกี่ยวกับการชักนำ และการสั่งการ (โปรดระบุ)

3.5 ประเด็นปัญหาอุปสรรคด้านการควบคุมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

- ☐ 1. กลุ่มไม่มีการกำหนดระยะเวลาวัดผลการดำเนินงานที่แน่นอน
- ☐ 2. สมาชิกกลุ่มไม่เห็นความสำคัญของการมีกลุ่ม จึงไม่ให้ความร่วมมือในการควบคุมการดำเนินงาน
- ☐ 3. กลุ่มไม่มีการกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน และไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ชัดเจน

ประเด็นปัญหา อุปสรรคในการควบคุมอื่น ๆ (โปรดระบุ)

ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุม (โปรดระบุ)

ความต้องการในการสนับสนุน เกี่ยวกับการควบคุม (โปรดระบุ)

ขอขอบคุณ



ภาคผนวก ข

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวอนงนาฏ อุ่นเรือน
เกิดเมื่อ	28 พฤษภาคม 2528
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2544 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสวนบุญโญปถัมภ์ ลำพูน จังหวัดลำพูน พ.ศ. 2547 ปริญญาตรี สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2549 - 2552 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมและวิเคราะห์งานประเมินคุณภาพ ภายนอก หจก. เอ็ดคิว แอสเซต จังหวัดลำพูน พ.ศ. 2553 – 2555 เจ้าหน้าที่วางแผนการผลิต บริษัทเคอีซี (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดลำพูน พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน ประกอบธุรกิจส่วนตัว