

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอเขาชัย จังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บริบท และวิสาหกิจชุมชน เขตอำเภอเขาชัย จังหวัดเพชรบุรี
2. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
4. แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สรุปแนวคิดเพื่อนำไปใช้ในการวิจัย

บริบท และวิสาหกิจชุมชน เขตอำเภอเขาชัย จังหวัดเพชรบุรี

อำเภอเขาชัย เป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดเพชรบุรี ตั้งอยู่ทางตอนเหนือของจังหวัด โดยมีอาณาเขตทางทิศเหนือติดต่อกับอำเภอปากท่อ (จังหวัดราชบุรี) ทิศตะวันออกมีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอบางคนที (จังหวัดสมุทรสงคราม) และอำเภอบ้านแหลม ทิศใต้มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอเมืองเพชรบุรี และอำเภอบ้านลาด และทิศตะวันตกมีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอหนองหญ้าปล้อง (วิกิพีเดีย, 2553) สามารถเดินทางคมนาคมและขนส่งผ่านทางบกด้วยรถยนต์บนทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 4 หรือ 35 และรถไฟ (สถานีรถไฟเขาชัย) ด้านสภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญ ได้แก่ ป่าสงวนแห่งชาติป่าหนองหญ้าปล้อง ป่าสงวนแห่งชาติป่าหนองกระทุ่ม และป่าตามมรดกธรรมชาติรัฐมนตรี ส่วนด้านเศรษฐกิจนั้นประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลัก ได้แก่ เกษตรกรรม เพาะปลูก ปศุสัตว์ เลี้ยงปลา และโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น อาชีพเสริม ได้แก่ หัตถกรรมไม้ตาลกลึง น้ำตาลมะพร้าว อาหารพื้นบ้านสำเร็จรูป (ข้าวแกง) เป็นต้น

การปกครองส่วนภูมิภาคครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมด 10 ตำบล มีเนื้อที่/พื้นที่ 305,648 ตารางกิโลเมตร คิดสัดส่วนความหนาแน่นของประชากร 125 คน/ตารางกิโลเมตร (ศูนย์สารสนเทศเพื่อการบริหารและพัฒนาการปกครอง กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2552) และ มีประชากรทั้งหมดจำนวน 37,812 คน รายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ประชากรอำเภอเขาย้อย

ลำดับที่	ตำบล	ประชากร
1	ตำบลเขาย้อย	5,728
2	ตำบลสระพัง	3,777
3	ตำบลทับคาง	3,505
4	ตำบลหนองปลาไหล	2,732
5	ตำบลหนองปรัง	3,922
6	ตำบลหนองชุมพล	4,681
7	ตำบลห้วยโรง	2,513
8	ตำบลห้วยท่าช้าง	2,024
9	ตำบลหนองชุมพลเหนือ	4,425
10	ตำบลบางเค็ม	3,825
รวม		37,812

(สำนักบริหารการทะเบียนกรมปกครอง อำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี, 2552 : 1-13)

โดยประกอบไปด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 8 แห่ง (ศูนย์สารสนเทศเพื่อการบริหาร และพัฒนาการปกครอง กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2552) ได้แก่

1. เทศบาลตำบลเขาย้อย ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลเขาย้อย บางส่วนของตำบลสระพัง ตำบลบางเค็มทั้งตำบล และบางส่วนของตำบลทับคาง
2. องค์การบริหารส่วนตำบลเขาย้อย ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเขาย้อย ตำบลสระพัง และตำบลทับคาง (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลเขาย้อย)
3. องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลาไหล ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองปลาไหลทั้งตำบล
4. องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรัง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองปรังทั้งตำบล
5. องค์การบริหารส่วนตำบลหนองชุมพล ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองชุมพลทั้งตำบล
6. องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยโรง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลห้วยโรงทั้งตำบล
7. องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยท่าช้าง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลห้วยท่าช้างทั้งตำบล

8. องค์การบริหารส่วนตำบลหนองชุมพลเหนือ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองชุมพลเหนือ
ทั้งตำบล

ปัจจุบันอำเภอเขาย้อยมีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มาจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 และได้รับการอนุมัติแล้วจำนวน 26 แห่ง ประกอบด้วยกลุ่มการผลิตพืช การแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร การผลิตปัจจัยการผลิต เครื่องปั้น และการเลี้ยงสัตว์ จำนวน 24 แห่ง ส่วนด้านบริการมีเพียง 2 แห่ง ได้แก่ ร้านค้าชุมชน และออมทรัพย์ชุมชน โดยมีจำนวนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด 350 ราย ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 รายชื่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และสมาชิก จำแนกตามตำบล เขตอำเภอเขาย้อย

ชื่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	ตำบล	จำนวนสมาชิก (คน)
1. แม่บ้านเกษตรกรบ้านน้อยพัฒนา	เขาย้อย	18
2. เกษตรกรทำนาด้วยปุ๋ยชีวภาพ	เขาย้อย	9
3. ออมทรัพย์ทับคางร่วมใจ	ทับคาง	14
4. กลิ้งไม้ตาลตำบลทับคาง	ทับคาง	11
5. ศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลทับคาง	ทับคาง	7
6. เกษตรอินทรีย์ตำบลบางเค็ม	บางเค็ม	12
7. กลุ่มวันมะพร้าว น้ำหอมบ้านหนองบัว	บางเค็ม	9
8. เครื่องเบญจรงค์	บางเค็ม	12
9. ศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลบางเค็ม	บางเค็ม	14
10. แม่บ้านเกษตรกรบ้านกล้วยสวนสวรรค์	บางเค็ม	13
11. ขนมหวานบ้านบางเค็ม	บางเค็ม	8
12. แม่บ้านเกษตรกรสระพังร่วมใจ	สระพัง	12
13. ผู้ปลูกผักปลอดสารพิษบ้านพุ่มวง	หนองชุมพล	7
14. กลุ่มโคเนื้อเศรษฐกิจพอเพียง	หนองชุมพล	15
15. กลุ่มเพาะเห็ดขอนขาว-เห็ดคด	หนองชุมพลเหนือ	14
16. ศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลหนองชุมพลเหนือ	หนองชุมพลเหนือ	14
17. กลิ้งไม้ตาล	หนองปรัง	7
18. ร้านค้าชุมชน	หนองปรัง	9

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ชื่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	ตำบล	จำนวนสมาชิก (คน)
19. กลุ่มผู้ผลิตปุ๋ยหมักตำบลหนองปรัง	หนองปรัง	12
20. ผลิตข้าวปลอดสารพิษตำบลหนองปรัง	หนองปรัง	10
21. ศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลหนองปลาไหล	หนองปลาไหล	26
22. น้ำตาลเมืองเพชร	หนองปลาไหล	26
23. กล้ายม่วนอบกรอบ	หนองปลาไหล	12
24. กลุ่มเลี้ยงปลาบ้านท่าเรือ	หนองปลาไหล	33
25. ศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลห้วยโรง	ห้วยโรง	17
26. กลุ่มพืชไร่ตำบลห้วยท่าช้าง	ห้วยท่าช้าง	9
รวม		350

(สำนักงานเกษตร อำเภอยะย้อย จังหวัดเพชรบุรี, 2552 : 1)

แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

จากการรวมตัวกันของประชาชนในชุมชนเพื่อประกอบธุรกิจในระดับรากหญ้าที่มีอยู่มากมาย โดยเป็นกลุ่มธุรกิจที่ยังมีขนาดไม่ถึงวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) หรือสหกรณ์ แต่เป็นธุรกิจที่สามารถช่วยเหลือเศรษฐกิจของประเทศได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งธุรกิจในระดับนี้ยังมีปัญหาที่ประสบอยู่ คือ ไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานรัฐหรือเอกชนอื่นๆ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับ และการสนับสนุนจากภาครัฐไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง เนื่องจากข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย และความต้องการไม่ชัดเจน ดังนั้นรัฐบาลจึงกำหนดให้มีการออกกฎหมายรองรับการประกอบการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียงให้กับธุรกิจชุมชนที่ยังไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้าให้ได้รับการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และพัฒนารูปแบบธุรกิจในนามของของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้นได้ (กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2553)

จากแนวคิดข้างต้นเพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยจึงได้สรุปประเด็นที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ความหมาย หลักการ การบริหารกิจการและสถานการณ์ปัจจุบันของวิสาหกิจชุมชน สรุปได้ดังนี้

ความหมายวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนความหมายตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 (คลังปัญญาไทย, 2553) หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน จากความหมายดังกล่าวนี้หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนได้นำไปใช้เป็นหลักการและเผยแพร่ให้กับชุมชนเพื่อการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย “วิสาหกิจชุมชน” ที่กว้างขวางและน่าสนใจ อาทิเช่น ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล (2545: 33) กล่าวว่า “วิสาหกิจ” ตรงกับคำว่า Enterprise ดังนั้น State Enterprise จึงใช้คำไทยว่า “รัฐวิสาหกิจ” แต่ถ้าการประกอบการโดยเอกชน Enterprise ก็มีการใช้คำว่า “ธุรกิจ และวิสาหกิจ” เช่น Small and Medium Enterprise (SMEs) คำที่นิยมใช้กันในภาษาไทย คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตัวอย่างเช่น สถาบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น สรุปว่า Enterprise ถ้าเป็นของรัฐภาษาไทยจะใช้คำว่าวิสาหกิจ ถ้าเป็นของเอกชนจะใช้ทั้งคำว่าธุรกิจและวิสาหกิจ ความจริงชุมชนไม่ใช่รัฐ สถานประกอบการที่ชุมชนเป็นเจ้าของก็ต้องจัดว่าเป็นภาคเอกชนเช่นเดียวกัน ดังนั้น คำว่า “วิสาหกิจชุมชน” ก็สามารถใช้คำว่า “ธุรกิจชุมชน” แทนได้ และโดยความเป็นจริง คำว่า “ธุรกิจชุมชน” มีการใช้แพร่หลายมากกว่า อย่างไรก็ตามบางคนอาจมีความรู้สึกว่าการใช้คำว่า “ธุรกิจ” อาจจะสื่อความหมายไปถึงการลงทุนที่ต้องการผลตอบแทนเป็นกำไรสูงสุดซึ่งอาจจะไม่ใช่เป้าหมายของการประกอบการของชุมชน บางคนจึงเห็นว่าควรใช้คำว่า “วิสาหกิจชุมชน” จะเหมาะสมกว่า

โดยองค์ประกอบที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชนนั้น เสรี พงศ์พิส (2546 : 35) และสำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2553) ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันดังนี้

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ เป็นส่วนหนึ่งของวิสาหกิจชุมชน ไม่ใช่อะไรแปลกแยกและทำให้เกิดปัญหาต่อชุมชนหรือสังคม ไม่ใช่คนนอกมาตั้งโครงการให้ สังการ หรือกำหนดให้คนในชุมชนเป็นคนทำ

2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน มีการดำเนินการในชุมชน ไม่ใช่เอาไปทำที่อื่น หรือชาวบ้านไปร่วมลงทุนที่อื่น โดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน แรงงานในชุมชนเป็นหลัก
3. ริเริ่มสร้างสรรค์โดยชุมชน ทำให้เกิดนวัตกรรมของชุมชน ไม่ใช่อะไรที่เลียนแบบคนอื่น เห็นคนอื่นประสบความสำเร็จแต่เน้นพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ
4. เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานภูมิปัญญาสากล
5. ดำเนินการบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ กิจกรรมต่าง ๆ เชื่อมโยงกันเป็นชุดกิจกรรมที่เกื้อกูลกันไม่ใช่ขัดแย้งกันเอง
6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ วิสาหกิจชุมชนเกิดจากการเรียนรู้ ความรู้ ไม่ใช่เกิดจากเงินหรือโครงการ ถ้ามีฐานความรู้วิสาหกิจชุมชนจะอยู่รอด
7. มีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หมายถึง คณะบุคคลที่รวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

และเสรี พงศ์พิศ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ “วิสาหกิจชุมชน” คือ การประกอบการเพื่อการจัดการ “ทุนของชุมชน” อย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง โดยมีลักษณะการดำเนินงานที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือตัวของชาวบ้านเอง มีการบริหารจัดการทุนและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อลดรายจ่ายและเกิดรายได้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้จะต้องรักษาสภาพสิ่งแวดล้อมของชุมชน และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

สรุปจากการแนวคิดข้างต้นงานวิจัยฉบับนี้ให้ความหมาย “วิสาหกิจชุมชน” หมายถึง กิจกรรมของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน เขตอำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี ที่ได้จดทะเบียนแล้วกรมส่งเสริมการเกษตรตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548

หลักการวิสาหกิจชุมชน

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 เกิดจากการนำเสนอของตัวแทนเครือข่ายองค์กรชุมชนทั่วประเทศร่วมกับมูลนิธิ หมู่บ้านและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เมื่อต้นปี พ.ศ. 2544 เพื่อรองรับกระแสการเคลื่อนไหวของกระบวนการคิดในการประกอบวิสาหกิจเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชน พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ผ่านกระบวนการยกร่างโดยตัวแทนเครือข่ายองค์กรดังกล่าวร่วมกับผู้แทนภาครัฐที่เกี่ยวข้องแล้วนำเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากสภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภาและพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงลงพระปรมาภิไธย ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มีผลบังคับใช้เป็นกฎหมายตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 เป็นต้นมา ทั้งนี้พระราชบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดให้กรมส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่เป็นพนักงานเลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2551: 9) โดยหลักการ “วิสาหกิจชุมชน” ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2553)

มาตรา 3 “คำจำกัดความ” ในพระราชบัญญัติการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

1. วิสาหกิจชุมชน หมายความว่า กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

2. เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หมายความว่า คณะบุคคลที่รวมตัว กันโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อประโยชน์ในการดำเนิน งานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย "กิจการวิสาหกิจชุมชน" หมายความว่า กิจการของวิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

3. คณะกรรมการ หมายความว่า คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

4. กรรมการ หมายความว่า กรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

5. คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด หมายความว่า คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนกรุงเทพมหานครหรือคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด แล้วแต่กรณี

6. รัฐมนตรี หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

หมวด 1 “วิสาหกิจชุมชน” ความตามมาตรา 5-8 กล่าวถึง การยื่นคำขอและจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนดให้กรมส่งเสริมการเกษตรรับจดทะเบียนและออกไปสำคัญแสดงการจดทะเบียนแก่วิสาหกิจชุมชนนั้น โดยการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนอย่างน้อยต้องมีรายการ ดังต่อไปนี้

1. ชื่อและที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชน
2. ชื่อและที่อยู่ของผู้มีอำนาจทำการแทนวิสาหกิจชุมชน
3. ชื่อและที่อยู่ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน
4. กิจการที่วิสาหกิจชุมชนมีความประสงค์จะดำเนินการ

วิสาหกิจชุมชนที่ได้จดทะเบียนต้องแจ้งความประสงค์ในการดำเนินกิจการต่อกรมส่งเสริมการเกษตรทุกปี และถ้าไม่แจ้งความประสงค์เป็นเวลาสองปีติดต่อกันจะ ได้รับหนังสือแจ้งเตือน ถ้ายังไม่มีการแจ้งตามคำเตือนดังกล่าวจะถูกลบชื่อออกจากทะเบียน และวิสาหกิจชุมชนใดประสงค์จะเลิกกิจการให้แจ้งกรมส่งเสริมการเกษตร ตามวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

หมวด 2 “เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน” ความตามมาตรา 9-11 กล่าวถึง การนำบทบัญญัติในหมวด 1 มาใช้บังคับแก่การจดทะเบียนจัดตั้ง การแจ้งดำเนินกิจการ และการเลิกกิจการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน โดยเครือข่ายที่จดทะเบียนแล้วมีสิทธิขอรับการส่งเสริมตามพระราชบัญญัตินี้

นอกจากนี้การบริหารจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนให้เป็นไปตามข้อบังคับของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนนั้น และจะต้องเป็นไปตามความสมัครใจโดยจะเป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้ และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนอาจดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ให้คำแนะนำและช่วยเหลือกิจการภายในของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย ดังนี้

1.1 ให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้งหรือการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำวัตถุดิบทรัพยากรหรือภูมิปัญญาของชุมชนมาใช้ให้เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนและสภาพท้องถิ่น

1.2 ให้ความรู้การฝึกอบรม หรือความช่วยเหลือในการปรับปรุงหรือพัฒนาการผลิต การให้บริการ การบริหารจัดการ การหาทุน การตลาด และอื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

1.3 ให้คำแนะนำหรือดำเนินการใดๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่ายทั้งในระดับพื้นที่ ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ

2. ให้คำแนะนำและช่วยเหลือกิจการภายนอกของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย ดังนี้

2.1 เป็นคนกลางในการติดต่อกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ รวมทั้งองค์กรภาคเอกชน เพื่อขอรับความช่วยเหลือและการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

2.2 ประสานงานกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือวิสาหกิจชุมชนอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้หรือดำเนินกิจกรรมอื่นอันเป็นประโยชน์หรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

2.3 เป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมความสามัคคีและการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และความร่วมมือทางวิชาการ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ว่าในด้านคุณภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการ และการพัฒนาการตลาด

2.4 เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับนโยบายหรือมาตรการในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

หมวด 3 “คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน” ความมาตรา 12-24 กล่าวถึง คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย ประธานกรรมการ (นายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมาย) กรรมการจากส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กรรมการผู้แทนวิสาหกิจชุมชน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โดยคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบาย มาตรการและแผนการพัฒนา และส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชน
2. ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชนเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ
3. ให้ความช่วยเหลือ การสนับสนุน หรือให้คำแนะนำแก่วิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ให้การส่งเสริมและช่วยเหลือเหลือในการขอจดทะเบียนสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า หรือทรัพย์สินทางปัญญาอื่น หรือการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของกิจการวิสาหกิจชุมชน
5. สนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อการส่งเสริมและพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชน
6. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ หรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดทุกจังหวัดและให้สำนักงานเกษตรจังหวัดทำหน้าที่และรับผิดชอบงานของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับนโยบาย มาตรการ และแผนการพัฒนาและส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานครหรือในจังหวัด แล้วแต่กรณี
2. ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานครหรือในจังหวัดแล้วแต่กรณี เป็นไปอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ
3. ให้การส่งเสริมและช่วยเหลือในการขอจดทะเบียนสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า หรือทรัพย์สินทางปัญญาอื่น หรือการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของกิจการวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานครหรือในจังหวัด แล้วแต่กรณี
4. พิจารณาหรือเสนอแนะต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตามที่บัญญัติไว้ในหมวด 4
5. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด หรือตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

หมวด 4 “การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน” ความตามมาตรา 25-33 กล่าวถึง วิสาหกิจชุมชน หรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรแล้วสามารถขอรับการส่งเสริม

หรือสนับสนุนจากคณะกรรมการได้ ตามวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด ซึ่งสามารถแบ่งวิสาหกิจชุมชนเป็น 3 ระดับ คือ

1. ความตามมาตรา 26 ให้คณะกรรมการจัดให้มีมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนระดับปฐมภูมิในการประกอบกิจการอย่างครบวงจร รวมถึงการให้ความรู้และการสนับสนุนในการจัดตั้ง การร่วมมือซึ่งกันและกัน การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำวัตถุดิบทรัพยากร หรือภูมิปัญญาของชุมชนมาใช้ให้เหมาะสมกับกิจการวิสาหกิจชุมชนและสภาพท้องถิ่นนั้น ๆ หรือการให้ความรู้เกี่ยวกับขบวนการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล การบัญชี การจัดหาทุน หรือการตลาด ทั้งนี้ เพื่อให้กิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับปฐมภูมิมีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้

2. ความตามมาตรา 27 ให้คณะกรรมการจัดให้มีมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้แล้วตามมาตรา 26 อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้ความรู้และการสนับสนุนในการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับที่สูงขึ้นตามความพร้อมและความต้องการของกิจการวิสาหกิจชุมชน เช่น การส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกิจการวิสาหกิจชุมชนและการออกแบบที่ทันสมัยตามความต้องการของตลาด การร่วมมือซึ่งกันและกัน หรือให้ความช่วยเหลือในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่างๆ ทั้งในด้านคุณภาพ การผลิต การจัดการ และการตลาด เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับที่สูงยิ่งขึ้น

3. ความตามมาตรา 28 ในกรณีที่วิสาหกิจชุมชนประสงค์จะรวมตัวกันจัดตั้งเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือดำเนินการจัดตั้งเป็นองค์กรธุรกิจใดๆ ให้คณะกรรมการให้การสนับสนุนในการจัดตั้ง การประกอบการ การตลาด รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น เพื่อขยายและสร้างความมั่นคงให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชน

นอกจากนี้ความตามมาตรา 29 ให้คณะกรรมการส่งเสริมการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์และการรับรองเกี่ยวกับแหล่งกำเนิด ส่วนประกอบ วิธีการผลิตคุณภาพ หรือคุณลักษณะอื่นใดของสินค้าหรือการรับรองเกี่ยวกับสภาพ คุณภาพ ชนิด หรือคุณลักษณะอื่นใดของบริการ เพื่อให้สินค้าหรือบริการของกิจการวิสาหกิจชุมชนเป็นที่เชื่อถือ รวมทั้งปลอดภัยต่อผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ และพิจารณาให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลือแก่วิสาหกิจชุมชนในการขอจดทะเบียนเครื่องหมายรับรองตามกฎหมายว่าด้วยเครื่องหมายการค้า หรือให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลือเหลืออื่นใดเพื่อให้ความคุ้มครองแก่สินค้าหรือบริการของกิจการวิสาหกิจชุมชนนั้นตามที่เห็นสมควร

การส่งเสริมและสนับสนุนกิจการวิสาหกิจชุมชน ให้คณะกรรมการพิจารณาดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ประสานกับหน่วยงานงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนมาตรการที่คณะกรรมการจัดให้ขึ้นตามมาตรา 26 และมาตรา 27 และการส่งเสริมหรือการสนับสนุนตามมาตรา 28 และมาตรา 29
2. ให้การส่งเสริมและสนับสนุน หรือประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนแก่กิจการวิสาหกิจชุมชนที่มีปัญหาเกี่ยวกับเงินทุนในการประกอบการ
3. จัดให้มีการฝึกอบรมหรือการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์และเป็นไปตามความต้องการของกิจการวิสาหกิจชุมชน เช่น การฝึกอบรมด้านการจัดการ การบัญชี ภาษีอากร หรือการถ่ายทอดความรู้หรือเทคโนโลยีด้านการผลิตหรือการตลาด
4. เสนอแนะให้มีการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับใดๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานหรือการส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชน
5. ดำเนินการในเรื่องอื่นใดที่คณะกรรมการเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชน

การบริหารกิจการวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนที่ได้จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตรจะได้รับความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานของรัฐ โดยวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีเป้าหมายและการบริหารกิจการเป็นไปตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและประเภทของวิสาหกิจชุมชน

เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนที่จัดตั้งขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 โดยสำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2553) และนักวิชาการ (เสรี พงศ์พิศ วิจิต นันทสุวรรณ และจ่านงค์ แรกพินิจ, 2544 : 24) ได้ให้แนวทางสามารถสรุปประเด็น ดังนี้

1.1 สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของชุมชน โดยชุมชน เพื่อชุมชน แก่จุดอ่อน เสริมจุดแข็งให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และทุนทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

1.2 สร้างกระบวนการเรียนรู้และระบบการพัฒนา เพื่อการพึ่งตนเองของชุมชน ที่ครอบคลุมการจัดการทุกด้าน ให้มีระบบการจัดการการผลิต การแปรรูป การตลาด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การจัดสวัสดิการชุมชน ฯลฯ ซึ่งดำเนินการโดยองค์กรชุมชน หรือเครือข่ายองค์กรชุมชน ในการวางแผน ดำเนินการ และประสานความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ

1.3 พัฒนาระบบเศรษฐกิจ สังคมของชุมชนที่มีอิสระพึ่งตนเองได้ ระบบการจัดการที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรมชุมชนมีต้นทุนการจัดการต่ำ และเป็นสถาบันทางสังคมที่ชาวบ้านพึ่งพาอาศัยได้

1.4 พัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชน ที่กระจายการพัฒนาไปสู่ทุกส่วนของชุมชน ไม่ใช่ระบบที่ให้โอกาสกับผู้ที่เหนือกว่าทางด้านเศรษฐกิจหรือการเมือง

นอกจากนี้กรมการพัฒนาชุมชน (2546 : 4-5) ได้จัดระดับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนเป็น 3 ประเภท โดยใช้เป้าหมายของผลผลิตของวิสาหกิจชุมชนเป็นเกณฑ์ ดังนี้

1. วิสาหกิจชุมชนระดับพื้นฐาน ได้แก่ วิสาหกิจที่มีการประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิตที่จะนำไปกิน ไปใช้ได้อย่างพออยู่พอกิน มุ่งเน้นการลดรายจ่ายทั้งระดับครัวเรือนและชุมชน

2. วิสาหกิจชุมชนระดับพัฒนา ได้แก่ วิสาหกิจที่มีการประกอบการเพื่อให้ผลผลิตมีพอกิน พอใช้ เพื่อการลดรายจ่ายและมีส่วนเหลือสามารถนำไปแบ่งปัน แลกเปลี่ยนหรือจำหน่ายให้เกิดรายได้นำไปสู่การอยู่ดีกินดีของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน

3. วิสาหกิจชุมชนระดับก้าวหน้า ได้แก่ วิสาหกิจที่มีการประกอบการมุ่งสู่การเพิ่มรายได้ การขยายการลงทุน ลดการนำเข้า เพิ่มการส่งออกของผลิตภัณฑ์ ขยายกิจการ ขณะเดียวกันก็สามารถจัดสรรผลกำไร เพื่อสวัสดิการของชุมชนหรือเพื่อกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ สร้างความมั่งมีศรีสุขของครอบครัว ชุมชน ขยายไปถึงระหว่างชุมชนนำไปสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

2. การบริหารกิจการวิสาหกิจชุมชน

กรมส่งเสริมการเกษตร (2550 : 8-12) ได้ระบุในคู่มือการบริหารกิจการวิสาหกิจชุมชนโดยมีสาระสำคัญ ได้แก่ ความหมายของการบริหารงาน การบริหารงานและการจัดการเพื่อให้งานลุล่วงไปด้วยดี บทบาทของผู้นำ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการ และการบริหารงาน และการจัดการวิสาหกิจชุมชน รายละเอียดดังนี้

2.1 ความหมายของการบริหารงาน หมายถึง การทำงานโดยใช้ทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน และวัสดุ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และการบริหารงานที่ดี หมายถึง การจัดการต่างๆเพื่อให้งานลุล่วงไปด้วยดี

2.2 การบริหารงานและการจัดการเพื่อให้งานลุล่วงไปด้วยดี โดยองค์ประกอบของการบริหารงานดี ดังนี้

2.2.1 วางแผนดี คือ การคิดก่อนทำและรวมถึงการคิดการคิดวางแผนหรือเตรียมการการล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ การคิดลู่ทางต่างๆในการประกอบกิจการและการตกลงใจร่วมกันภายในกลุ่มไว้ให้แน่ชัด

2.2.2 แบ่งงานดี คือ จัดให้เหมาะสมว่าใครมีหน้าที่อะไร ต้องทำอะไรบ้าง ให้ได้ผล
อย่างไร จึงจะเรียกว่าทำหน้าที่ได้ดี

2.2.3 จัดคนดี คือ หาคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมเข้ามาอยู่ใน
ตำแหน่งต่าง ๆ ให้เพียงพอ คือ ไม่มากเกินไป และไม่น้อยไป

2.2.4 สั่งการดี คือ สั่งการได้ชัดเจน เป็นที่เข้าใจ และเป็นທີ່พอใจของผู้รับคำสั่ง

2.2.5 สร้างกำลังใจดี คือ ทำให้ทุกคนที่ทำงานด้วยกันมีกำลังใจสูงในการทำงาน
อยากจะทำงานให้ดีและสำเร็จ รู้สึกสนุก และมีความภูมิใจในงานที่ทำ

2.2.6 แก้ปัญหาดี คือ เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดข้องเกิดขึ้นก็ไม่ตกใจหรือกังวล
มากเกินไปแต่สามารถวิเคราะห์เหตุของปัญหาและหาทางแก้ไขที่เหมาะสม

2.2.7 ตัดสินใจดี คือ รู้จักวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เหตุผลและทางเลือกต่าง ๆ ก่อน
การตัดสินใจ แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุดด้วยประการทั้งปวง

2.2.8 ทำบัญชีดี คือ มีการลงบัญชี รายรับ-รายจ่าย ทรัพย์สิน หนี้สิน รวมถึงบัญชี
สินค้าที่อยู่ในสต็อกอย่างถูกต้องและทันเวลา

2.2.9 ติดตามงานดี คือ มีการตรวจสอบ ติดตามงานเป็นระยะ ๆ ดูว่ากิจการงาน
ต่างๆก้าวหน้าไปอย่างไร มีปัญหาขัดข้องอะไรบ้าง มีช่องทางปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาในแต่ละเรื่อง
อย่างไร และนำมาพิจารณาไตร่ตรองเพื่อกำหนดแนวทาง และวิธีการที่จะทำให้การประกอบกิจการโดย
ส่วนรวมเจริญก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ

คำจำกัดความ “การจัดการ” หมายถึง การทำให้งานต่างๆสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ผู้บริหารหรือผู้นำจะไม่ปฏิบัติงานเอง แต่จะเป็นผู้ที่มอบหมาย
ให้ทุกคนทำงานมอบหมายงาน ควบคุมการทำงาน และการติดตามประเมินผล เพื่อให้งานบรรลุ
เป้าหมายที่ตั้งไว้ และการจัดองค์กรทุกองค์กรจะต้องมีโครงสร้างการบริหารอย่างชัดเจน ซึ่งรูปแบบ
การบริหารที่เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นไปตามระเบียบหรือหลักเกณฑ์การจัด
โครงสร้างขององค์กรแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ใหญ่หรือเล็ก หรือแม้แต่องค์กรชุมชน หรือ
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนก็ตาม ต่างจะต้องมีโครงสร้างการบริหารทุกองค์กร และแต่ละองค์กรก็มีวัตถุประสงค์
ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

3. บทบาทของผู้นำ จึงมีความสำคัญ เพราะเป็นผู้ที่อยู่สูงสุดตามโครงสร้าง แต่สิ่งที่ผู้นำ
ต้องเกี่ยวข้องที่จะต้องจัดการมีอยู่ 2 ประการ คือ

3.1 บริหารงาน หมายถึงทรัพยากรต่างๆที่ไม่มีชีวิต เช่น เงินทุน เครื่องจักร วัสดุ
อุปกรณ์ที่มีอยู่ทุกอย่าง

3.2 บริหารคน หมายถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความรู้สึกรักใคร่และเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนทรัพยากรที่ไม่มีชีวิตให้ใช้งานได้อย่างคุ้มค่า และยังต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลที่มีชีวิตจิตใจด้วย เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความเต็มใจ และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

4. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ หรือทรัพยากรที่ผู้นำจะต้องเข้าไปจัดการ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีดังนี้

4.1 คน (Man) เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากสำหรับองค์กร กิจกรรมทุกอย่าง เครื่องมือ อุปกรณ์ทุกประเภท การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรต้องเกี่ยวข้องกับคนทั้งนั้น ปริมาณงานจะเป็นไปตามแผนและมีคุณภาพที่ตามความต้องการได้ ก็เกิดขึ้นจากการจัดการคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่อยู่ในองค์กร จึงจะทำให้ผู้ที่อยู่ในองค์กรใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน มีความจงรักภักดี มีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อการทำงานให้กับองค์กร

4.2 เครื่องจักร (Machine) หมายถึงเครื่องจักรที่จัดหามาเพื่อใช้ในหน่วยงาน ซึ่งมีค่ามีราคาตามสภาพ ตามคุณภาพของเครื่องจักรนั้นๆ การบริหารจัดการเครื่องจักรก็คือ การจัดการไม่ให้เกิดการสิ้นเปลืองและเกิดการสูญเสีย ใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า และสะดวกในการนำมาใช้

4.3 เงินทุน (Money) นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็น การจัดการเรื่องเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในองค์กรจึงต้องถูกวางแผนอย่างเหมาะสมให้กิจการขององค์กรดำเนินไปอย่างไม่ติดขัด เงินทุนทั้งที่เป็นเงินกู้ระยะสั้นและระยะยาว ต้องใช้ให้ถูกประเภทตามลักษณะของกิจกรรม จัดหามาได้อย่างเหมาะสม มีดอกเบี่ยที่ต่ำ ถ้าเป็นส่วนเจ้าของก็ต้องวางแผนการใช้ให้ชัดเจน

4.4 วัสดุสิ่งของ (Material) เป็นปัจจัยที่สำคัญไม่น้อยกว่าตัวอื่น จะต้องมีการแผนในการใช้สอยอย่างชัดเจน ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ นำมาสู่การผลิตไม่ให้เกิดการสูญเสีย ไม่ค้างสต็อก จนทุนจม คำนึงถึงการมีวัสดุสำหรับการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา รู้จักสำรองในจำนวนที่เหมาะสมไม่มากไม่น้อยจนเกินไป

โดยปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้ถือเป็นปัจจัยในการจัดการโดยแท้จริง เพราะจะต้องมีการลงทุนทั้งสิ้น คนก็ต้องมีค่าใช้จ่ายในรูปของค่าแรง เครื่องจักรก็ต้องจัดซื้อ มา เงินทุนก็ต้องจ่ายโดยหวังว่าต้องมีกำไรจากการจ่ายเงินลงทุนไปในกิจการ และวัสดุสิ่งของก็ต้องจ่ายและจัดหามา ทุกปัจจัยจึงมีต้นทุนในตัวของมันเองทั้งสิ้น กิจการใดเจ้าของให้ความสำคัญ ดูแลเอาใจใส่ มีการเตรียมตัวตลอดเวลา พร้อมทั้งมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด กิจการนั้นก็จะได้ดำเนินไปได้ด้วยดี

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการ มีอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1.1 การตลาด (Market) คือ ความสำเร็จของธุรกิจหรือการประกอบกิจการใด ๆ อยู่ที่ผลิตสินค้าได้แล้ว สามารถขายหรือบริหารได้จนบรรลุเป้าหมาย มีผลทำให้เกิดกำไร แต่ต้องขึ้นอยู่กับ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด ลักษณะความเป็นไปของตลาด การวิเคราะห์ตลาด และกลุ่มลูกค้าจึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่ฝ่ายจัดการจะต้องให้ความสนใจตลอดเวลา

1.2 วิธีการปฏิบัติงาน (Method) หมายถึง ระบบงาน ระเบียบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ระบบการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้นั้น สิ่งสำคัญ คือ วิธีการปฏิบัติงาน ถ้ากิจการใดมีวิธีการปฏิบัติที่ดี ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะดีไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนไหน ถ้าผู้ปฏิบัติเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานแล้ว ก็มั่นใจได้ว่าองค์กรพัฒนาไปได้อย่างแน่นอน

1.3 การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivate) ความต้องการของคนไม่มีที่สิ้นสุดแต่กำลังความคิดและการกระทำมีขีดจำกัด ในฐานะผู้อยู่ในส่วนของจัดการ จึงควรมีวิธีการชักจูงหรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ทุ่มเทกำลังความคิดและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน การกระทำนั้นจะต้องทำด้วยความตั้งใจและเต็มใจ

1.4 วิธีการจัดการ (Management) นักบริหารจะต้องรับบทบาทหน้าที่ในการจัดการ โดยต้องมีวิธีการจัดการที่สามารถให้งานบรรลุความสำเร็จให้ได้ทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวางแผน จัดระบบงานภายใน การควบคุมการทำงาน การติดตาม และการประเมินผล พร้อมทั้งต้องรู้จักวิธีการจูงใจการทำงานของผู้อยู่ในองค์กรให้ทำงานอย่างเต็มที่ ดังนั้น วิธีการจัดการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในองค์กร

2. การบริหารงานและการจัดการวิสาหกิจชุมชน องค์กรชุมชน กลุ่มออมทรัพย์ วิสาหกิจชุมชน การรวมกลุ่มของชาวบ้าน เรารวมเรียกองค์กรชุมชนเหล่านี้ว่ากลุ่ม กลุ่มหนึ่งกลุ่มเปรียบได้เสมือนองค์กรหนึ่งองค์กร ผู้นำกลุ่มก็เปรียบเสมือนผู้บริหารขององค์กร ผู้นำจึงต้องยึดหลักการบริหารงานและการจัดการเช่นเดียวกับผู้บริหารองค์กรอย่างเคร่งครัด

ดังนั้น จึงควรมีการกำหนดกฎ ระเบียบต่างๆ ที่จะใช้ในการปฏิบัติงานภายในกลุ่ม และควรเป็นกฎข้อบังคับที่เป็นธรรมแก่สมาชิกภายในกลุ่มทุกคน และต้องประกาศให้เหล่าสมาชิกได้รับทราบข้อมูลเพื่อความโปร่งใสในการปฏิบัติงานอีกด้วย อาทิ เช่น

1. การรับสมัครสมาชิก ควรกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน เช่น รับสมัครสมาชิกใหม่ทุกเดือน ทุก 3 เดือน 6 เดือน ทุกสิ้นปี หรือในวันประชุมประจำปีก็ได้แล้วแต่ข้อตกลง

2. การประชุมประจำเดือน ให้เป็นไปตามข้อตกลงหรือกฎระเบียบของกลุ่ม บางกลุ่มอาจกำหนดไว้ว่าจะมีการประชุมทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน ก็สามารถทำได้ แต่การประชุมคณะกรรมการบริหารควรมีโอกาสได้พบกันทุกเดือน

3. การออมสัจจะ สมาชิกจะต้องส่งเงินสัจจะทุกเดือน ตามวัน เวลา ที่กลุ่มกำหนดไว้ ถ้าหากสมาชิกมีจำนวนมาก อาจจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อยๆ และมีตัวแทนของกลุ่มเป็นผู้รับเงินออมแล้วส่งเหรียญก็ทำได้ การออมสัจจะของสมาชิกจะต้องทำระเบียบการออม และมีสมุดสัจจะให้สมาชิกด้วย

4. การให้กู้/การพิจารณาเงินกู้ ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจน เช่น การกู้แต่ละครั้ง ผู้กู้จะสามารถแจ้งความจำนงค์ได้ในวันที่กลุ่มจะพิจารณาเห็นควร การกู้เงินควรมีเอกสารการขอกู้ให้ชัดเจนและการพิจารณาเงินกู้ต้องจดบันทึกไว้ทุกครั้งหลังจากได้ข้อสรุปแล้ว

5. การติดตามเยี่ยมเยียนสมาชิก หลังจากที่มีสมาชิกกู้เงินแล้ว ควรมีการติดตามเยี่ยมเยียนให้คำปรึกษาหารือแก่สมาชิก ซึ่งจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

6. การกำหนดแผนการปฏิบัติงานของกลุ่ม การวางแผนงานเป็นกระบวนการขั้นที่หนึ่งในการบริหาร โดยกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานล่วงหน้าเพื่อปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไปตามนั้น

7. การจัดทำงบประมาณ การจัดทำงบประมาณในการบริหารงานมีความจำเป็นอย่างมาก ซึ่งมีประโยชน์สำหรับทำเครื่องมือในการควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในหลักการประหยัดสามารถใช้เงินบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น จึงควรกำหนดให้ชัดเจน โดยเฉพาะเกี่ยวกับรายได้ - ค่าใช้จ่าย

รายได้ หมายถึง ค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ที่กิจการได้รับมา แต่ละกิจการอาจกำหนดชื่อบัญชีรายได้แตกต่างกัน เช่น ดอกเบี้ยจากเงินที่ให้สมาชิกกู้ หรือ ดอกเบี้ยจากธนาคาร เป็นต้น

ค่าใช้จ่าย หมายถึง จำนวนเงินซึ่งกิจการ (กลุ่ม) ต้องจ่ายเป็นผลตอบแทนในการแลกเปลี่ยนการใช้บริการ กิจการหนึ่งๆ จะมีบัญชีค่าใช้จ่ายอะไรบ้างย่อมขึ้นอยู่กับธุรกิจของกลุ่มนั้นๆ เช่น ค่าตอบแทนคณะกรรมการ (ถ้ามี) หรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ(ถ้ามี) ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเครื่องเขียน แบบพิมพ์ ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยประชุมคณะกรรมการ เป็นต้น

8. อื่น ๆ ตามที่กลุ่มได้มีมติที่จะดำเนินการ

สรุปจากที่กล่าวมาทั้งหมด การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรชุมชน/วิสาหกิจชุมชน ซึ่งนอกจากจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของกลุ่มเป็นสำคัญแล้ว จะต้องยึดหลักคุณธรรมทั้ง 5 ประการ จึงจะทำให้สังคมเกิดความสงบสุข เกิดการพึ่งพาอาศัยกัน เกิดการพึ่งตนเอง และสอดคล้องกับการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน

แนวทางการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

กรมส่งเสริมการเกษตร (ม.ป.ป. : 6-7) ได้กล่าวถึงการประเมินกระบวนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบแนวทางการกำหนดทิศทางดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ในเรื่องการบริหารองค์กร และความรับผิดชอบต่อชุมชน ทั้งในส่วนของผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

1. การบริหารองค์การ

1.1 การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน โดยตรวจสอบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรไว้หรือไม่ และสมาชิกมีส่วนร่วมหรือไม่อย่างไร ในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

1.2 การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน

1.2.1 การกำหนดโครงสร้างบริหารองค์กร และการแบ่งหน้าที่ วิสาหกิจชุมชน มีการจัดสร้างโครงสร้างในการบริหารงานหรือไม่ อย่างไร

1.2.2 การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ วิสาหกิจชุมชนมีระเบียบข้อบังคับใช้ในหมู่สมาชิกหรือไม่ มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นเพียงข้อตกลงที่สมาชิกทุกคนยึดถือปฏิบัติ

1.2.3 จัดบันทึกการเงิน/บัญชี วิสาหกิจชุมชนมีการจัดทำบัญชีหรือไม่ จัดทำในรูปแบบไหน มีความสม่ำเสมอในการบันทึกหรือไม่ และมีการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์มากน้อยแค่ไหน

1.2.4 การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ แก่สมาชิก ในการจัดทำข้อมูลทางการเงินหรือบัญชี มีการแจ้งให้สมาชิกรับทราบความเคลื่อนไหวหรือไม่ วิธีการแจ้งให้สมาชิกทราบอย่างไร ข้อมูลทางการเงินมีความโปร่งใส ชัดเจน สมาชิกทุกคนรับทราบและตรวจสอบได้หรือไม่

2. การบริหารจัดการทุนและผลประโยชน์

2.1 การบริหารจัดการทุน วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการทุน ทั้งทุนที่อยู่ภายใน ได้แก่ เงิน ทรัพยากร ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางสังคม และทุนที่ได้จากภายนอกหรือไม่อย่างไร

2.2 การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก มีการกำหนดแนวทางและวิธีการในการจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกไว้หรือไม่

3. การทบทวนผลการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน

3.1 การทบทวนผลการดำเนินการ มีการนำข้อมูลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา พิจารณาว่าประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร มีปัญหาตรงไหนที่ควรแก้ไข

3.2 การนำปัญหาในการดำเนินการไปแก้ไขปรับปรุง มีการนำปัญหาที่พบมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในปัจจุบันหรือไม่

4. ความรับผิดชอบต่อชุมชน

การประเมินประเด็นนี้ทำให้ทราบถึงการกำหนดทิศทางองค์กรของวิสาหกิจชุมชนว่า มีการให้ความสำคัญหรือคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อชุมชน หรือผลกระทบต่อชุมชนหรือไม่ ไม่ว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมจากการประกอบการก็ตาม และนอกจากนี้ ยังประเมินการกำหนดการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า สินค้าและบริการ และตนเอง ไม่เอาเปรียบ ชื่อสัตย์ ตรงเวลา มีคุณภาพ ปลอดภัย ฯลฯ ของวิสาหกิจชุมชนด้วย โดยกลุ่มนักวิชาการ อาทิเช่น เสรี พงศ์พิศ วิจิต นันทสุวรรณ และจันทกัฏฐ์ แรกพิณิจ (2544 : 34) กล่าวว่า การรับผิดชอบต่อชุมชนเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เกิดการยอมรับในกลุ่มผู้บริโภคและผู้คนที่ทั่วไปในสังคมด้วย ซึ่งแนวโน้มในปัจจุบันนับวันจะต้องมีมิติทางสังคมเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมาก เพราะแนวโน้มของโลกในยุคใหม่นี้ล้วนแต่เน้นไปในทิศทางที่เป็นเรื่องระบบคุณค่าของชีวิตและสังคมทั้งสิ้น เช่น เรื่อง สุขภาพ การศึกษา การพักผ่อนหย่อนใจ ความสนใจในเรื่อง วัฒนธรรม เอกสิทธิ์ทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญา และที่น่าสนใจคือ คุณค่าที่วัดด้วยจิตวิญญาณ ผู้คนสนใจเรื่องการทำสมาธิ แสวงหาความสงบ ชีวิตที่เรียบง่าย คุณค่าและความหมายของการดำเนินชีวิตมากขึ้นเรื่อย ๆ

ด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะในการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีการใช้ทรัพยากรอย่างไร มีการใส่ใจต่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในชุมชนหรือไม่

ด้านการให้การสนับสนุนต่อชุมชน ในด้านการบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์/การบริจาค มีการเข้าร่วมหรือให้การสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นสาธารณประโยชน์ของชุมชนหรือไม่ เช่น การช่วยงานวัด การขุดลอกคูคลอง เป็นต้น มีการบริจาคเงินหรือสิ่งของให้กับชุมชนหรือไม่ วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญในเรื่องนี้หรือไม่ และผู้นำได้แสดงบทบาทในด้านนี้หรือไม่ การจัดสรรรายได้เพื่อเป็นสวัสดิการชุมชน วิสาหกิจชุมชนมีการจัดสรรรายได้เป็นสวัสดิการแก่สมาชิกหรือชุมชนหรือไม่ หรือหากยังไม่มีความพร้อม ได้มีการวางแผนหรือแนวทางในเรื่องนี้ไว้หรือไม่

5. การวางแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน

กรมส่งเสริมการเกษตร (มปป. : 7-9) ระบุว่า การวางแผนการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน มุ่งเน้นกิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการนำแนวความคิด กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและทิศทางในการผลิตหรือบริการ ไปสู่ผู้รับบริการของวิสาหกิจชุมชน การแปลงแนวคิดเป็นแผนดำเนินการ วิสาหกิจชุมชนที่สอดคล้องกับแผนแม่บทชุมชนมีแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนแสดงถึงการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติตามแผนไปสู่สมาชิก การติดตามควบคุมและการปรับแผน ดังนี้

5.1 กระบวนการและเป้าหมายในการจัดทำแผน ประกอบด้วย

5.1.1 กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลในกระบวนการจัดทำแผนของวิสาหกิจชุมชน มีการกำหนดระบบการจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์หรือไม่ ทั้งข้อมูลภายในและภายนอกชุมชน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากเอกสาร จากแผนแม่บทชุมชนหรือได้มาจากการหาข้อมูลโดยตรงจากสมาชิกและชุมชน

2) การวิเคราะห์ข้อมูล วิสาหกิจชุมชนมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจทำแผนอย่างมีเหตุมีผล เช่น วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ความต่อเนื่องของธุรกิจ ตลาดการแข่งขัน ความสามารถในการปฏิบัติตามแผน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต และมีการนำข้อมูลจากแผนแม่บทชุมชนมาใช้ประกอบด้วยหรือไม่

3) การทำแผนแบบมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนของวิสาหกิจชุมชน ผู้นำ กรรมการ และสมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดทำร่วมกันหรือไม่ การประเมินในประเด็นนี้จะทำให้ทราบการมีส่วนร่วมของสมาชิกและกรรมการในการจัดทำแผน

5.2 เป้าหมายของแผน มีการกำหนดเป้าหมายของแผนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในเชิงปริมาณ หมายถึง การกำหนดจำนวนการผลิต บริการ การลงทุน รายจ่าย รายได้ จำนวนการให้สวัสดิการชุมชน ฯลฯ และเชิงคุณภาพ เช่น การคำนึงถึงคุณภาพของสินค้า/บริการ คุณภาพชีวิต สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

6. การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ

6.1 การจัดทำแผนปฏิบัติงานมีการกำหนดรูปแบบและรายละเอียดไว้หรือไม่ เช่น กำหนดว่า ใครทำ ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ กับใคร อย่างไร

6.2 การถ่ายทอดแผนแก่ผู้เกี่ยวข้อง วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดวิธีการในการชี้แจง และทำความเข้าใจในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติและดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุผล ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพที่วางไว้ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในทิศทางเดียวกันอย่างไร

6.3 การปฏิบัติตามแผนที่จัดไว้ วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการในการสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เช่น มีการติดตามเป็นระยะ มีระยะเวลา กำหนดการดำเนินงานตามแผน

6.4 การควบคุมแผนและการปรับแผนวิสาหกิจชุมชนมีวิธีการควบคุมการดำเนินงานตามแผนหรือไม่ เช่น กำหนดระยะเวลาส่งมอบผลผลิตต่อสมาชิกและลูกค้า มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติให้สามารถทำได้ตามแผน หรือสามารถปรับแผนตามสถานการณ์

6.5 มีการคาดการณ์ความสำเร็จของแผน วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการคาดการณ์ความสำเร็จของแผนอย่างไร เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิก เช่น การส่งสินค้าสู่ตลาด และเพื่อเตรียมความพร้อม

ในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามแผนที่กำหนด โดยในการคาดการณ์มีการใช้ข้อมูลที่มีอยู่มาวิเคราะห์พิจารณาประกอบด้วย เพื่อให้การคาดการณ์ถูกต้องตามที่ควรจะเป็นมากยิ่งขึ้นหรือไม่

การบริหารการตลาด

วิธีการที่วิสาหกิจชุมชนใช้ในการทำความเข้าใจต่อความต้องการของลูกค้าและตลาด ซึ่งมีทั้งตลาดภายในและภายนอกชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนเป็นหลัก มีการบริหารเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกิจกรรมการผลิตหรือบริการที่มีความสัมพันธ์กันเกื้อกูลกัน และส่งเสริมซึ่งกันและกัน สร้างความประทับใจ ความเชื่อมั่นในด้านคุณภาพ ความปลอดภัยของสินค้าและบริการ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวิสาหกิจชุมชนได้มีการเรียนรู้ทำความเข้าใจลูกค้าและตลาด เพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนร่วมกันดูแลทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในชุมชนให้มีใช้ตลอดไปอย่างสมดุล

1. การกำหนดแหล่งจำหน่าย/แหล่งบริการ/ลูกค้าเป้าหมาย วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรว่าใครคือลูกค้า จำแนกลูกค้าเป้าหมายอย่างไร และมีการนำข้อมูลต่างๆ มาพิจารณาประกอบหรือไม่

2. การติดตามข้อมูลความต้องการของลูกค้าและตลาด วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการติดตามข้อมูลความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบแนวโน้มความต้องการของตลาดที่อาจจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดแผนการผลิตครั้งต่อไป

การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร มีการจัดเก็บและรวบรวมอย่างมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ มีความพร้อมและสะดวกในการนำมาใช้งาน ทำให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน และการจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชนมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

1. การจัดการความรู้

1.1 การรวบรวม ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชน มีการรวบรวมภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือไม่ และมีการจัดเก็บอย่างไร มีการถ่ายทอดให้กับคนรุ่นหลัง และมีการแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือไม่ อย่างไร ให้เกิดการเรียนรู้ และนำองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการประกอบการวิสาหกิจชุมชน

1.2 การแสวงหาความรู้ใหม่ วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทั้งภายในชุมชนและภายนอกชุมชนอย่างไร เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

1.3 การต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาศึกษาอย่างไร และมีการนำความรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ให้เข้ากับภูมิปัญญาเดิมที่วิสาหกิจชุมชนมีอยู่อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตชุมชนในปัจจุบัน เป็นการสร้างความรู้ใหม่จากฐานความรู้เดิมของชุมชน

2. ความพร้อมการใช้งานของข้อมูล

2.1 ระบบการจัดเก็บข้อมูลของวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนมีการเก็บข้อมูลของตนเองหรือไม่ มีวิธีการเก็บข้อมูลอย่างไรให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ถูกต้องแม่นยำ มีรูปแบบในการจัดเก็บอย่างไร ให้มีความพร้อมและสะดวกในการนำมาใช้งานของชุมชนเอง และส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2 การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก เครือข่ายฯ และบุคคลภายนอกอย่างไร ที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องมาใช้ข้อมูลของวิสาหกิจชุมชน และได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงความเป็นจริง ทันสมัย น่าเชื่อถือ และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องหรือไม่

3. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

การบริหารสมาชิกมุ่งเน้นการบริหารจัดการชุมชนที่ประกอบด้วย คน ความรู้ ความสามารถ ภูมิปัญญาของชุมชนและเครือข่าย ภายใต้กระบวนการตัดสินใจในการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สามารถไปบริหารจัดการสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนและขยายผลสู่เครือข่าย

3.1 การกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการรับสมาชิกใหม่และเครือข่ายเพื่อให้ได้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าใจในกฎระเบียบและเงื่อนไขของวิสาหกิจชุมชนและดำเนินกิจกรรมเชื่อมโยงอย่างมั่นคงและยั่งยืน

3.2 การพัฒนาผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและดำเนินงานได้คล่องตัว ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จนบรรลุแผนการดำเนินงานของชุมชน มีแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและสอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ

3.3 การสร้างขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ หมายถึงการให้ผลตอบแทนทั้งด้านการเงิน สวัสดิการ และการสนับสนุนยกย่องชมเชย โดยมีระบบและวิธีการของวิสาหกิจชุมชนในการสร้างขวัญ และกำลังใจในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนให้ยั่งยืน มีระบบการดำเนินการที่เหมาะสม ทัวถึงและเป็นธรรม

3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิก วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางในการติดตาม และวัดความก้าวหน้า หรือปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและปรับปรุงการดำเนินงานของสมาชิก หรือไม่ อย่างไร อาจมีการกำหนดเป็นทีมงานหรือคณะทำงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อติดตาม ประเมินผลงาน และแจ้งผลให้สมาชิกทราบ และนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

4. กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ

กระบวนการบริหารและจัดการสินค้าและบริการ หมายถึงกระบวนการหรือวิธีการ ต่าง ๆ ในการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเติบโตของกิจการ

4.1 การบริหารให้เกิดความเชื่อมโยงกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

4.1.1 ระดับภายในองค์กร มีวิธีการจัดการกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ ภายในกิจการอย่างไร เพื่อให้กระบวนการในการผลิตและบริการมีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกัน โดยส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต

4.1.2 ระดับภายนอกองค์กร มีวิธีการจัดการกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ ภายนอก เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและเชื่อมกับกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนอื่นๆในชุมชน โดยส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต

4.2 ผลิตภัณฑ์และระบบที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ (การจัดการสินค้าและบริการ) วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดขั้นตอน กระบวนการ และระบบในการผลิตสินค้าหรือบริการให้สามารถ ควบคุมคุณภาพ ความสม่ำเสมอของสินค้าหรือบริการหรือไม่ อย่างไร มีการนำข้อมูลจากลูกค้า ความรู้ และเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าและบริการและพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างไร เพื่อให้เกิดสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดี สม่ำเสมอ และเป็นທີ່พอใจของลูกค้า

4.3 การควบคุมระบบงาน ป้องกันความผิดพลาดในระบบงาน ปรับปรุงและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการควบคุม และป้องกันให้กระบวนการผลิตเป็นตาม ขั้นตอนหรือเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งได้มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการดังกล่าวอย่างไร เพื่อการทำงานดีขึ้น

การบริหารจัดการการผลิต

การผลิต (Production) หมายถึง กระบวนการแปรรูปทรัพยากรการผลิตที่นำเข้าไปเป็น ผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภค โดยมีการถือหลักดังนี้

1. การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Computer Aided Design ; CAD) โดยการใช้คอมพิวเตอร์ มาช่วยออกแบบผลิตภัณฑ์ วิธีนี้ใช้โปรแกรมด้านกราฟิกเข้ามาช่วย ทำให้สะดวกรวดเร็วและมีคุณภาพ

เพราะว่าโปรแกรมจะมีเครื่องมือ คำสั่ง การสร้างหรือวาดแบบอัตโนมัติ เช่น รูปทรงเรขาคณิตแบบต่างๆ ประเภทสองมิติ (Two-Dimension : 2D) มีลักษณะแสดงเฉพาะความสูงและความกว้าง ส่วนรูปทรงสามมิติ (Three-Dimension : 3D) จะมีลักษณะแสดงความสูง ความกว้างและความลึก เป็นต้น

2. การวางแผนการผลิต ได้แก่

2.1 การวางแผนผลิตรวม คือการจัดทำแผนการผลิตที่ทำให้มีการใช้ทรัพยากรในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการได้

2.2 การวางแผนผลิตย่อย คือการจัดทำแผนการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด/แต่ละรุ่นในช่วงการผลิต โดยจัดทำรายละเอียดจากแผนการผลิตรวม การวางแผนการผลิตย่อยจะได้ตารางการผลิตหลัก

2.3 การวางแผนความต้องการวัสดุ คือการจัดทำแผนเพื่อกำหนดการออกไปสั่งซื้อวัสดุ หรือวัตถุดิบ โดยพิจารณาจากตารางการผลิตหลัก ซึ่งจำเป็นต้องมีข้อมูลได้แก่ บัญชีรายการวัสดุ (Bill of Master : BOM) และปริมาณวัสดุคงคลังปัจจุบัน (Current Inventory)

3. การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory) เป็นการใช้คอมพิวเตอร์ในกระบวนการในการบันทึกการรับ-จ่ายสินค้า เช่น การใช้ Bar Code ในการตัดสต็อกสินค้า การวิเคราะห์ข้อมูลสินค้าคงคลัง การออกรายงานสินค้าคงคลัง

4. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการจัดการคุณภาพโดยรวม TQM (Total Quality Management) และการผลิตแบบทันเวลาพอดี JIT (Just In Time)

5. การกระจายสินค้า/การขนส่งสินค้า การกระจายสินค้าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค กิจกรรมของการแจกจ่ายสินค้าเป็นการเลือกใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆหรือวิธีการเพื่อให้สินค้าเคลื่อนย้ายจากแหล่งผลิตไปสู่สถานที่ที่ต้องการใช้สินค้า หรือกลุ่มผู้บริโภคนั้นในเวลาที่เหมาะสม และสามารถประหยัดต้นทุนได้ต่ำสุด

สถานการณ์ปัจจุบันวิสาหกิจชุมชน

กรมส่งเสริมการเกษตรได้เปิดรับจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม 2548 ปรากฏว่ามีวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับอนุมัติแล้วทั่วประเทศ ตัดยอดข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2553 จำนวน 82,273 แห่ง และมีจำนวนสมาชิกรวม 1,128,703 คน โดยจำแนกเป็นวิสาหกิจชุมชนจำนวน 81,859 แห่ง ซึ่งมีจำนวนสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน 1,124,651 คน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนจำนวน 414 แห่ง ซึ่งมีจำนวนสมาชิกของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน 4,052 คน (สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2553) โดยประเภทของวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน อธิบายดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 สรุปจำนวนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้ว
จำแนกตามประเภทกิจการ

ประเภทกิจการ/จำนวน (แห่ง)	วิสาหกิจชุมชน	เครือข่าย วิสาหกิจชุมชน	รวม
หมวดการผลิตสินค้า			
1. การผลิตพืช	16,640	84	16,724
2. การผลิตปศุสัตว์	11,557	36	11,593
3. การแปรรูปและผลิตภัณฑ์อาหาร	8,950	47	8,997
4. ผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้า	8,381	39	8,420
5. การผลิตปัจจัยการผลิต	7,019	38	7,057
6. เครื่องจักสาน	3,293	10	3,303
7. การผลิตประมง	2,666	5	2,671
8. เครื่องดื่ม	2,592	20	2,612
9. ผลิตภัณฑ์สมุนไพร	1,601	9	1,610
10. ดอกไม้ประดิษฐ์	1,413	4	1,417
11. เครื่องไม้/เฟอร์นิเจอร์	1,215	9	1,224
12. ของชำร่วย/ของที่ระลึก	1,066	6	1,072
13. เครื่องปั้น	303	2	305
14. สิ่งประดิษฐ์จากโลหะ	229	2	231
รวม	66,925	311	67,236
หมวดการผลิตสินค้า			
15. เครื่องประดับ/อัญมณี	202	2	204
16. เครื่องหนัง	116	-	116
17. เครื่องจักรกล	42	1	43
18. การผลิตสินค้าอื่นๆ	5,798	27	5,825
รวม	73,083	341	73,424

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ประเภทกิจการ/จำนวน (แห่ง)	วิสาหกิจชุมชน	เครือข่าย วิสาหกิจชุมชน	รวม
หมวดการให้บริการ			
1. ออมทรัพย์ชุมชน	3,245	13	3,258
2. ร้านค้าชุมชน	1,698	18	1,716
3. สุขภาพ	452	2	454
4. ท่องเที่ยว	297	6	303
5. ซ่อมเครื่องจักรกล	52	-	52
6. อื่น ๆ	3,032	34	3,066
รวม	8,776	73	8,849
รวมทั้งหมด	81,859	414	82,273

(สำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2553 : ออนไลน์)

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ที่กำหนดให้กรมส่งเสริมการเกษตร มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งได้กำหนดแผนการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ปี 2552-2554 สรุปได้ดังนี้ (สำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2552)

วิสัยทัศน์

ชุมชนเข้มแข็งด้วยระบบเศรษฐกิจชุมชนที่พึ่งตนเอง โดยกระบวนการวิสาหกิจชุมชน

พันธกิจ

1. เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ในการบริหารจัดการทุนของชุมชน
2. ส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน
3. รับรองสถานภาพวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน
4. ประสานความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อให้เกิดการส่งเสริม

สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนอย่างมีเอกภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การเรียนรู้ วิจัย และพัฒนา

เป้าประสงค์ : วิสาหกิจชุมชนและทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ผลผลิต : 1) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ 2) วิสาหกิจชุมชนสามารถทำแผนพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนได้ 3) แหล่งเรียนรู้ที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ และ 4) งานวิจัยเพื่อการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย : 1) จำนวนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ 2) จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่สามารถทำแผนพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนได้ 3) จำนวนแหล่งเรียนรู้ที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ และ 4) จำนวนงานวิจัยเพื่อการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย

ประเด็นยุทธศาสตร์ : 1) สร้างกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชน 2) พัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3) ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง

เป้าประสงค์ : วิสาหกิจชุมชนมีระบบการบริหารจัดการทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมทั้งมีระบบการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและสาธารณะประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

ผลผลิต : 1) มีการจัดการสวัสดิการแก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชน 2) วิสาหกิจชุมชนมีการบริหารจัดการรายได้เพื่อสาธารณะประโยชน์อย่างสมัครใจ และ 3) วิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการบริหารจัดการทุนอย่างเหมาะสม

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย : 1) จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่มีการจัดการสวัสดิการแก่สมาชิก 2) จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่มีการบริหารจัดการรายได้เพื่อสาธารณะประโยชน์อย่างสมัครใจ และ 3) จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่มีความสามารถในการบริหารจัดการทุนอย่างเหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ : 1) พัฒนาระบบสวัสดิการของวิสาหกิจชุมชนและ 2) สนับสนุนการพัฒนาระบบทุนวิสาหกิจชุมชนทั้งที่เป็นเงินทุน และทุนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ทรัพยากร วัฒนธรรม ภูมิปัญญา เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน และ เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

เป้าประสงค์ : วิสาหกิจชุมชน และ เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนได้รับการส่งเสริม สนับสนุนอย่างเป็นระบบ และมีเอกภาพ

ผลผลิต : 1) เกิดการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างภาครัฐ เอกชน เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน 2) นโยบายและแนวทางการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน 3) เกิดเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อการช่วยเหลือ สนับสนุน ซึ่งกันและกัน และ 4) วิสาหกิจชุมชนได้รับการส่งเสริม สนับสนุนตามแผนพัฒนากิจการ และศักยภาพจากหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย : จำนวนวิสาหกิจชุมชน เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนตามแผนพัฒนากิจการ และศักยภาพจากหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ : 1) สร้างกลไกการทำงานระหว่างภาครัฐ เอกชน และวิสาหกิจชุมชน 2) กำหนดนโยบายและแนวทางการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน 4) สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้เป็นผู้ประกอบการธุรกิจขั้นสูง 5) พัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และ 6) การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า “วิสาหกิจชุมชน” หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน เขตอำเภอ เขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี ที่ได้จดทะเบียนแล้วกรมส่งเสริมการเกษตรตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548

โดยนำแนวทางการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนตามแนวคิดของกรมส่งเสริมการเกษตร ที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความต้องการการส่งเสริม และนโยบายการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ในประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ ด้านความรู้และข้อมูลข่าวสาร ด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านการจัดการสินค้าและบริการ ด้านการตลาด และ ด้านความรับผิดชอบต่อชุมชน

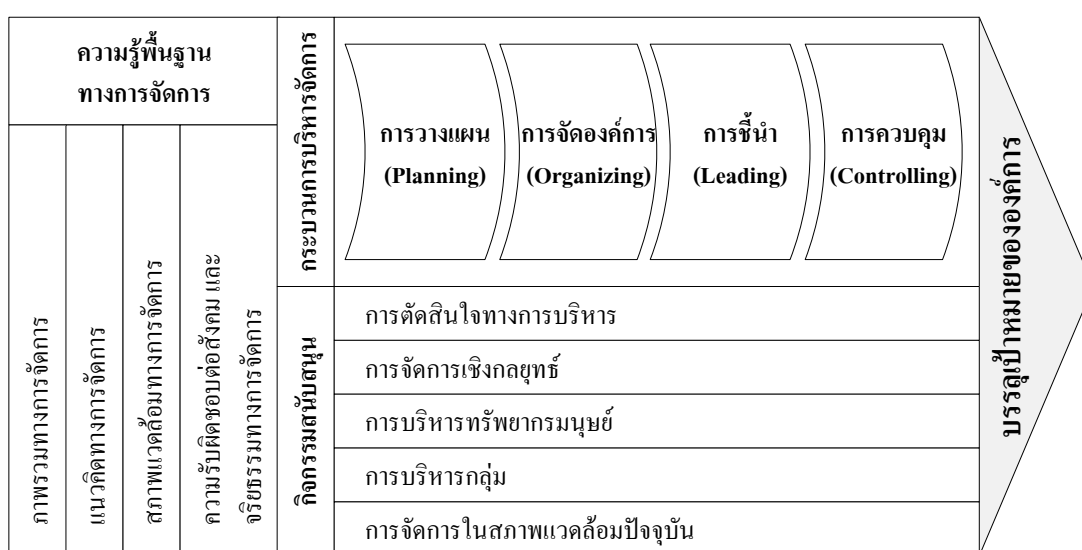
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหาร (Administration) หรือการจัดการ (Management) โดยทั่วไปแล้วจะมีความหมายเหมือนกันและใช้แทนกันได้ โดยเฉพาะในด้านการบริหารราชการ หรือการบริหารรัฐกิจมักจะใช้คำว่า “บริหาร” แต่ในภาคธุรกิจจะนิยมใช้คำว่า “การจัดการ” (บรรยงค์ โตจินดา, 2548 : 24) หรือเรียกรวมกันว่า “การบริหารจัดการ” ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องการจะประสบความสำเร็จ ในสถานการณ์ปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมีการติดต่อสื่อสารแบบโลกไร้พรมแดน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549 : 11) แต่อย่างไรก็ตามการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นย่อมมีคำถามมากมายว่าจะต้องบริหารจัดการอย่างไร จะจัดลำดับความสำคัญกับสิ่งใด ประสงค์จะทำ ก่อน-หลังอย่างไร จะกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรอย่างไร จะจัดสรรและจัดแบ่งทรัพยากรบุคคลตลอดจนทรัพยากรอื่นๆ ในองค์กรอย่างไร ทำอย่างไรจึงจะมีผู้นำที่มีคุณธรรม

และประสิทธิภาพตลอดจนสามารถจูงใจสมาชิกในองค์กร และทำอย่างไรจึงมั่นใจได้ว่าการทำงานทั้งหมดขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 24)

การให้คำนิยามความหมาย “การบริหาร” หรือ “การจัดการ” จึงมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายที่แตกต่างกันไป อาทิ รอบบินและเคัลเทอร์ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007 : 37) และวิรัช สงวนวงษ์วาน (2551 : 2) ให้ความหมายของคำว่า การจัดการ คือ การประสานงานและการดูแลงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ของผู้อื่น เพื่อให้งานและกิจกรรมเหล่านั้นประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) และ สอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549 : 13) และ สาคร สุขศรีวงศ์ (2550 : 26) ได้ให้ความหมาย การจัดการ คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านกระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) ที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) แสดงดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 แบบจำลอง “การบริหารจัดการ”



(สาคร สุขศรีวงศ์ , 2550 : 17)

จากที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารจัดการอาจประกอบไปด้วยหลายองค์ประกอบ เช่น ความรู้พื้นฐานทางการจัดการ กิจกรรมสนับสนุนและกิจกรรมหลัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดของนักวิชาการแต่ละกลุ่ม แต่การนำองค์ประกอบดังกล่าวไปใช้งานนั้นจึงขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อบริหารจัดการองค์การของตนให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ซึ่งสำหรับ

งานวิจัยฉบับนี้จะกล่าวถึงกิจกรรมหลัก หรือ กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญและได้ถูกนำไปใช้งานแพร่หลาย คือ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผนถือเป็นกิจกรรมแรก que ผู้บริหารจะต้องดำเนินการด้วยการกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และ แผนงาน (Plans) ตามระดับต่างๆของการบริหาร และ ระยะเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายหรือแผนงานนั้นๆสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานให้มีความต่อเนื่องและสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน และ กำจัดอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากการวางแผนให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเหมาะสม (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 94) การวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการจะทำ (What's to be done) และวิธีการปฏิบัติ (How it's to be done) ซึ่งการวางแผนอาจเป็นแบบเป็นทางการ (Formal Planning) คือ เป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน กำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติไว้เรียบร้อยแล้ว หรือ เป็นแผนที่ไม่เป็นทางการ (Informal Planning) คือ แผนที่มิได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร และ ไม่มีความต่อเนื่องในการดำเนินการ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007 : 214) โดยทั่วไปแล้วการวางแผนในองค์กรถือเป็นแผนที่เป็นทางการและเกี่ยวข้องกับการพิจารณาสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เพื่อประเมิน โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) การระบุจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของ องค์กร นำไปสู่การพัฒนาแผนที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อจัดเตรียมวิธีการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยตามสถานการณ์ปัจจุบัน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549 : 136) ซึ่งการวางแผนยังมีประโยชน์เพื่อช่วยกำหนดทิศทางให้กับคนในองค์กรรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร ช่วยลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ช่วยลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากรต่างๆในองค์กร และช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุมการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับแผนงานที่องค์กรได้กำหนดไว้ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007 : 215) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 เป้าหมาย (Goals)

เป้าหมายขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร หรือ เป้าหมายก็คือ วัตถุประสงค์ (Goals are objectives) ที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจและกำหนดแนวทางปฏิบัติให้กับองค์กร (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007: 216) ซึ่งการกำหนดเป้าหมายที่ดีให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยเป้าหมาย องค์กรสามารถแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ ดังนี้ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 103)

1.1.1 แบ่งตามระยะเวลา การกำหนดเป้าหมายตามระยะเวลา เช่น เป้าหมายระยะสั้น (Short-term goals) มุ่งหมายให้มีผลสำเร็จในเวลาไม่เกิน 1 ปี เป้าหมายระยะกลาง (Medium goals) ซึ่งหวังผลสำเร็จใน 1-5 ปี และเป้าหมายระยะยาว (Long-term goals) หวังผลสำเร็จในเวลา 5 ปีขึ้นไป เป็นต้น

1.1.2 แบ่งตามระดับการบริหาร เช่น เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นเป้าหมายโดยภาพรวมของทั้งองค์กร เป้าหมายเชิงยุทธวิธี (Tactical goals) ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางเพื่อระบุสิ่งที่แต่ละหน่วยงานในองค์กรต้องการจะมี และเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operational goals) ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับต้นเพื่อระบุหน่วยงานย่อยที่ต้องการ เป็นต้น

1.2 แผนงาน (Plans)

แผนงานขององค์กร หมายถึง วิธีการหรือกิจกรรมต่างๆที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยประเภทของแผนสามารถแบ่งได้ดังนี้ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007 : 216, 219-220; ศาสตราจารย์ วังศ์, 2550 : 108-111; ญัณฐพันธ์ เจริญนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ, 2547 : 63-68)

1.2.1 แบ่งตามความครอบคลุม

1) แผนกลยุทธ์ (Strategic plans) เป็นแผนงานที่ใช้กับองค์กรโดยรวม ผ่านการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆครอบคลุมทั้งองค์กร โดยพิจารณาจากสิ่งแวดล้อมและความสามารถขององค์กรเพื่อกำหนดกรอบแนวทางให้ส่วนต่างๆขององค์กรนำไปปฏิบัติ

2) แผนปฏิบัติการ (Operational plans) เป็นแผนงานที่เจาะจงเฉพาะสำหรับแต่ละส่วนงานภายในองค์กรให้นำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

1.2.2 แบ่งตามกรอบเวลา

1) แผนระยะสั้น (Short-term plans) เป็นแผนงานที่จัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้น และกำหนดเวลาในการดำเนินการไม่เกิน 1 ปี

2) แผนระยะกลาง (Medium plans) เป็นแผนงานที่จัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะกลาง และกำหนดเวลาในการดำเนินการ 1-5 ปี

3) แผนระยะยาว (Long-term plans) เป็นแผนงานที่จัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และกำหนดเวลาในการดำเนินการ 5 ปีขึ้นไป

1.2.3 แบ่งตามความเฉพาะเจาะจง

1) แผนเฉพาะเจาะจง (Specific plans) เป็นแผนงานที่ระบุรายละเอียดของเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปใช้งานได้อย่างถูกต้อง

2) แผนกำหนดทิศทาง (Directional plans) เป็นแผนงานที่กำหนดวิธีการต่างๆไปสามารถยืดหยุ่นได้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดการณ์ได้

1.2.4 แบ่งตามความถี่ในการใช้งาน

1) แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single plans) หรือ แผนเฉพาะกิจ เป็นแผนงานที่ถูกพัฒนาเพื่อใช้เพียงครั้งเดียว หรือ เฉพาะเจาะจงสำหรับสถานการณ์อย่างหนึ่ง

2) แผนที่ใช้ประจำ (Standing plans) เป็นแผนงานที่สามารถใช้งานต่อไปเรื่อย ๆ หรือ การทำซ้ำกันบ่อยภายในองค์กร โดยอาจปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์

2. การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นหน้าที่หนึ่งของการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการจัดบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549 : 180) ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การจะต้องพิจารณา คือ การกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานอย่างไร จะจัดกลุ่มงานหรือจัดโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในแต่ละระดับขององค์การอย่างไร ผู้จัดการแต่ละคนควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรมีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด และจะมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานต่างๆในองค์การสามารถทำงานอย่างประสานสอดคล้องกัน (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 126) หรือกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และจัดวัสดุสิ่งของทั้งหมดขององค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007 : 297-318; สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 127-143; วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2551 : 119-129)

2.1 การออกแบบงาน (Job design)

การออกแบบงาน หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานขององค์การ โดยทั่วไปนิยามกำหนดขอบเขตของเนื้องานเป็น 2 ประเภทหลักๆ ดังนี้

2.1.1 การกำหนดเนื้องานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Job Specialization) หมายถึง การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งมีความรับผิดชอบในเนื้องานอย่างจำกัดเพียงไม่กี่ประเภท เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความชำนาญเฉพาะด้าน

2.1.2 การกำหนดเนื้องานแบบทางเลือก (Alternatives to Job Design) เป็นการออกแบบงานผสมผสานให้เกิดทางเลือกมากขึ้น เพื่อลดข้อจำกัดของวิธีการกำหนดเนื้องานตามความชำนาญเฉพาะด้าน ดังนี้

1) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่งานระหว่างกลุ่มพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีโอกาสหมุนเวียนไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานอื่นๆ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างจากเดิม

2) การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) คือ การเพิ่มปริมาณและความหลากหลายของเนื้องานในตำแหน่งหน้าที่หนึ่งๆ

3) การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) คือ การยกระดับขอบเขตของเนื้องานจนผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีความท้าทาย ได้รับความรับผิดชอบ การยอมรับ มีโอกาสประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าทางหน้าที่การงานสูงขึ้น

2.2 การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Organization structure design)

การออกแบบโครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกรวดเร็ว และได้รับผลตามเป้าหมายขององค์การ โดยทั่วไปการออกแบบโครงสร้างทางธุรกิจนิยมแบ่งเป็น 4 ประเภทดังนี้

2.2.1 โครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจ (Business Functional Structure) เป็นการจัดแบ่งความรับผิดชอบตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การตลาด การผลิต การบัญชี และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2.2.2 โครงสร้างตามการตลาด (Market Drive Structure) เป็นการจัดโครงสร้างที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดทางการตลาด ได้แก่ การจัดโครงสร้างตามลูกค้า (Customer Structure) การจัดโครงสร้างตามกลุ่มสินค้า (Product Structure) และการจัดโครงสร้างตามภูมิศาสตร์ (Geographic Structure)

2.2.3 โครงสร้างแบบผสม (Hybrid Structure) เป็นการจัดโครงสร้างโดยนำโครงสร้างตามหน้าที่ทางธุรกิจและโครงสร้างตามการตลาดมาผสมกันในระดับการบริหารเดียวกัน

2.2.4 โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นการจัดโครงสร้างสมัยใหม่โดยระดมบุคลากรจากหลายฝ่ายมาร่วมทำงานในโครงการพิเศษ ในขณะที่ยังต้องปฏิบัติงานประจำด้วย ช่วยให้อาจารย์บุคลากร แต่ขาดความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา

2.3 การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority allocation)

การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ หมายถึง การจัดแบ่งสิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหาร ในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยจะดำเนินการ เกี่ยวข้องกับการจัดสายบังคับบัญชา กำหนดขอบเขตการบริหาร การมอบหมายงาน และการกระจาย อำนาจ ดังนี้

2.3.1 การจัดสายบังคับบัญชา (Chain of Command) เป็นการกำหนดสายการสั่งการ และรายงานผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นภายในองค์การตั้งแต่ระดับบนสุดจนถึงระดับล่างสุด

2.3.2 การกำหนดขอบเขตการบริหาร (Span of Management) คือ การกำหนด จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหาร โดยจำนวนที่เหมาะสมจะเป็นเท่าใดขึ้นอยู่กับปัจจัย สภาพแวดล้อมต่างๆขององค์การ เช่น ความรู้ความสามารถของบุคลากร ลักษณะของงาน และจำนวน หรือระดับความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน เป็นต้น

2.3.3 การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการมอบหมายงานที่ดีจะช่วยให้งาน ประสบความสำเร็จและสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนขวัญและกำลังใจในหมู่คนทำงานอีกด้วย

2.3.4 การกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การกระจายอำนาจหน้าที่ของ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การและให้อำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา โดยทั่วไปการรวมอำนาจ หรือ กระจายอำนาจขององค์การจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาดขององค์การ แผนงาน เทคโนโลยี หรือ ความไม่แน่นอนตามสถานการณ์ เป็นต้น

2.4 การประสานงาน (Coordination)

การประสานงาน คือ การวางกรอบของการประสานงานไว้ให้ชัดเจนเพื่องาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเกี่ยวข้องกับผู้ประสานงาน การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ และกฎระเบียบที่จำเป็นภายในขององค์การ ดังนี้

2.4.1 ผู้ประสานงาน (Coordinator) คือ ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้ประสานงาน เพื่อประสานงานในส่วนต่างๆเข้าด้วยกัน ตลอดจนแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น และหาข้อสรุป ร่วมกัน

2.4.2 การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities) คือ การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบให้กับผู้ประสานงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ตัดสินใจ แก้ปัญหา และผู้ประสานงานเข้าใจบทบาทของแต่ละบุคคล

2.4.3 กฎและระเบียบ (Rules and Regulations) เป็นการกำหนดแนวทางแบบกว้างๆ และเป็นพื้นฐานการทำงานให้กับทุกส่วนในองค์กร ซึ่งจะช่วยประสานงานในแนวราบระหว่างหน่วยงาน หรือ ระหว่างสายบังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การชี้นำ (Leading)

การนำ หรือ การชี้นำเป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นหน้าที่งานอย่างหนึ่งในการจัดการซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลต่อการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549 : 219) หรือ อาจเรียกว่า “การอำนวยการ” ที่ผู้บริหารสามารถทำให้พนักงานทำงานที่ต้องการให้ทำ โดยผู้ที่จัดการต้องติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการอธิบายแผนการทำงานให้เข้าใจพร้อมกับนำและจูงใจให้พวกเขาเหล่านั้นทุ่มเทความพยายามสูงสุดลงไปในงานเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Hellriegel, Don อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2548 : 173) ขณะที่การบริหารจัดการสมัยใหม่กล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการจูงใจฝ่ายต่าง ๆ การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เข้าใจอิทธิพลของบุคคลและกลุ่มที่มีผลต่อการทำงาน การเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หรือ การจัดการปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงาน เป็นต้น (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007 : 39) ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำกับการจูงใจของผู้บริหารในองค์กรจึงถือเป็นองค์ประกอบหลักให้องค์กรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจในเชิงการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพยายามใช้กำลังความสามารถ (Energize) การชี้นำ (Directed) และรักษา (Sustained) พฤติกรรมเหล่านั้นอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007 : 482) โดยทฤษฎีการจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการจูงใจแบบดั้งเดิม และทฤษฎีการจูงใจแบบร่วมสมัย สรุปได้ดังนี้

3.1.1 ทฤษฎีการจูงใจแบบดั้งเดิม (Early Theories of Motivation) เป็นพื้นฐานความรู้ในเรื่องการจูงใจที่เป็นเสมือนต้นแบบของการพัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจต่อมา ดังนี้

1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ทฤษฎีนี้จัดแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้น ดังนี้

(1) ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่ อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น

(2) ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย รวมถึงการคุ้มครองจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ

(3) ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม เช่น ความรัก ความใส่ใจ การยอมรับ หรือ การเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มในสังคม เป็นต้น

(4) ความต้องการการยอมรับนับถือ เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจของบุคคล เกียรติยศ ชื่อเสียง การยกย่อง หรือ การชื่นชมจากสังคม เป็นต้น

(5) ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ เช่น การกระทำในสิ่งที่ตนเองสนใจ หรือความต้องการให้ความคิดหรือความฝันของตนเองเป็นจริง เป็นต้น

2) ทฤษฎี X และ Y (McGregor's Theory X and Theory Y) ทฤษฎีนี้กำหนดสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 2 ด้าน คือ กลุ่มทฤษฎี X มองคนในแง่ลบ เช่น พนักงานกลุ่มนี้ขี้เกียจและต้องเข้มงวดในการควบคุมอยู่เสมอ จึงต้องจูงใจด้วยการใช้กฎระเบียบ หรือการลงโทษ เป็นต้น ส่วนกลุ่มทฤษฎี Y มองคนในแง่บวก เช่น พนักงานกลุ่มนี้ขยันและมีความรับผิดชอบ จึงต้องจูงใจด้วยการให้รางวัล หรือ การให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น

3) ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ทฤษฎีนี้กล่าวว่าบุคคลจะมีความต้องการในงานที่แยกจากกันเป็นอิสระ ซึ่งขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ

(1) ปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน และรักษาให้บุคลากรปฏิบัติในองค์การต่อไป เช่น นโยบาย ค่าจ้าง หรือ ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

(2) ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่จะทำให้บุคคลเกิดความพอใจและการจูงใจในการทำงาน เช่น ความท้าทายในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ หรือการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น

4) ทฤษฎีการจูงใจแบบร่วมสมัย (Contemporary Theories of Motivation) เป็นทฤษฎีที่ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางเท่ากับทฤษฎีจูงใจดั้งเดิม แต่ทุกทฤษฎีจูงใจร่วมสมัยล้วนมีงานวิจัยจำนวนมากสนับสนุน ดังนี้

(1) ทฤษฎี 3 ความต้องการ (Three-Needs Theory) กล่าวถึงความต้องการ 3 อย่างที่เป็นตัวกระตุ้นและขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำ (Needs for Achievement) ความต้องการอำนาจที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมผู้อื่น (Need for Power) และความต้องการมิตรไมตรี (Need for Affiliation)

(2) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่เฉพาะเจาะจง (Specific Goal) และมีความยากลำบากหรือความท้าทาย (Difficult or Challenging Goal) จะกระตุ้นให้เกิดความพยายามและความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้นแก่พนักงานและจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมายทั่วไป ซึ่งจะต้องประกอบด้วย คือ เป้าหมายที่ได้รับการยอมรับ

จากผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ และ เป็นวัฒนธรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย

(3) ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theory) เชื่อว่าบุคคลจะกำหนดพฤติกรรมของตนเองโดยคำนึงถึงผลที่ตามมา เช่น การให้รางวัลตามยอดขายที่ขายได้ การตัดเงินตามวันที่มาสาย เป็นต้น

(4) การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ (Designing Motivating Jobs) เป็นการนำหลักการของการจัดองค์การมาใช้จูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การขยายหรือเพิ่มขอบเขตงานแนวราบ (Job Enlargement) การออกแบบงานให้เพิ่มขึ้นแนวดิ่ง (Job Enrichment) เป็นต้น

(5) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงานกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับการทำงาน และจะเปรียบเทียบอัตราส่วนของตนกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ซึ่งถ้าเป็นไปอย่างเหมาะสมหรือยุติธรรมก็จะทำให้เกิดการจูงใจทำงานต่อไป

(6) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมของบุคคล และ เชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานกับผลตอบแทนจากองค์การ

3.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ความสามารถหรือพฤติกรรมของผู้นำในการจูงใจให้กลุ่มสามารถทำงานและบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจ สรุปดังนี้ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007 : 534-543)

3.2.1 อำนาจในการจัดการ (Managing Power) เป็นการใช้อำนาจของผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์ โดยอำนาจของผู้นำ ได้แก่ อำนาจหน้าที่ตามความรับผิดชอบในงาน อำนาจบังคับตามสายบังคับบัญชา อำนาจในการให้รางวัลตามสายบังคับบัญชา อำนาจของผู้นำที่เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือมีความรู้พิเศษที่คนอื่นไม่มี และผู้นำที่ได้อำนาจจากความเลื่อมใสศรัทธาของผู้อื่น ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะมีอำนาจหลายอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

3.2.2 การพัฒนาความไว้วางใจ (Developing trust) ผู้ใต้บังคับบัญชามักต้องการผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) ที่เกิดจากการรับรู้ในตัวผู้นำ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความรู้ความสามารถ และความสามารถในการถ่ายทอดด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ความน่าไว้วางใจ (Trust) ของผู้นำก็เป็นอีกคุณสมบัติหนึ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ประกอบด้วย ความซื่อตรงและมั่นคง ทักษะในงาน

และมนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการพยากรณ์และแก้ไขปัญหาได้ดี การสร้างความจงรักภักดี พร้อมทั้งปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา และการรับฟังและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.3 การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Empowering Power) เป็นเหตุผลมาจากปัจจุบันที่การตัดสินใจในองค์การธุรกิจจำเป็นต้องมีความรวดเร็วมากขึ้น และต้องการลดขนาดขององค์การ (Downsizing) ปัจจัยดังกล่าวทำให้ผู้บริหารต้องมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยตัดสินใจมากขึ้นกว่าในอดีต

3.2.4 รูปแบบผู้นำในแต่ละวัฒนธรรม (Cross-Culture Leadership) เป็นการปรับเปลี่ยน รูปแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์และวัฒนธรรม เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เป็นต้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้จะมีผลต่อการกระทำของผู้ปฏิบัติงานและมีความคาดหวังในตัวผู้นำที่แตกต่างกัน

3.2.5 เพศกับความเป็นผู้นำ (Gender Differences and Leadership) เป็นลักษณะเฉพาะทางเพศของเพศชายและเพศหญิงที่มีรูปแบบของความเป็นผู้นำและความต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนความเป็นผู้นำให้เหมาะสม

3.2.6 การทดแทนความเป็นผู้นำ (Substitutes for Leadership) กล่าวถึงหน่วยงานหรือองค์การใดที่พนักงานมีประสบการณ์และความสามารถในการด้านต่างๆพร้อม จึงไม่จำเป็นต้องมีผู้นำมาสนับสนุนและช่วยเหลือแต่อย่างใด หรือ องค์การที่มีเป้าหมายและระเบียบงานหรือมาตรฐานการทำงานชัดเจน องค์ประกอบลักษณะนี้สามารถทดแทนผู้นำหรือความเป็นผู้นำได้มากเช่นกัน

4. การควบคุม (Controlling)

การควบคุมเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ในการติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไข เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมต่างๆได้บรรลุสำเร็จตามที่องค์การต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่กำหนด (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ, 2547: 256) โดยทั่วไปขั้นตอนของการควบคุมประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007 : 559-563; ศาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 187-190; บรรยงค์ โตจินดา, 2548 : 205)

4.1 การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม (Objective)

ขั้นตอนนี้เป็นการพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจำเป็นจะต้องพิจารณาว่าด้านใดบ้างที่ต้องควบคุม มีระบบหรือเครื่องมือใดบ้างที่สามารถนำมาใช้ควบคุม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการควบคุม กำหนดบุคคลที่รับผิดชอบ เป็นต้น

4.2 การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย (Standards)

การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายเป็นการพิจารณามาตรฐานสำหรับที่จะวัดผล การปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยทั่วไปจะถูกกำหนดไว้ตั้งแต่ขั้นตอน การวางแผนงาน

4.3 การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring)

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นการกำหนดวิธีการวัดผลงานตามมาตรฐานและ กำหนดระยะเวลาหรือความถี่ในการวัดผลเพื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน โดยวิธีการวัดผลที่สำคัญ 4 วิธีดังนี้

4.3.1 การสังเกตด้วยตนเอง (Personal Observation) มีข้อดีที่ผู้บริหารจะได้เห็น ความเป็นไปหรือปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและถูกต้อง แต่ข้อเสียคือผู้บริหารแต่ละคนอาจมี ความเห็นแตกต่างกันในสิ่งที่พบ

4.3.2 รายงานในรูปสถิติ (Statistical Report) เป็นรายงานจากการเก็บข้อมูล เชิงปริมาณเพื่อแสดงพฤติกรรมหรือผลงานขององค์กร แต่ไม่สามารถแสดงข้อมูลเชิงคุณภาพต่าง ๆ ได้

4.3.3 การสอบถาม (Oral Report) จากการประชุม ปรีक्षा ทั้งที่เป็นกลุ่มหรือ บุคคลซึ่งเป็นวิธีที่รวดเร็ว แต่อาจได้ข้อมูลที่กลั่นกรองมาแล้วซึ่งอาจไม่ใช่ความจริงทั้งหมด

4.3.4 เอกสารรายงาน (Written Report) เป็นการรายงานหลังจากมีการปฏิบัติไปแล้ว ข้อดี คือ เป็นทางการสามารถอ้างอิงได้ แต่ไม่สามารถแสดงข้อมูลเชิงคุณภาพต่าง ๆ ได้และเป็นข้อมูลที่ กลั่นกรองมาแล้วซึ่งอาจไม่ใช่ความจริงทั้งหมด

4.4 การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย (Comparing)

ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย โดย การเปรียบเทียบผลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

4.4.1 การเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มและ ทิศทางของผลงานเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานในอดีต

4.4.2 การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานของอุตสาหกรรม เพื่อให้ทราบ ระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรเมื่อเทียบกับผู้ดำเนินงานรายอื่นในอุตสาหกรรม เดียวกัน

4.4.3 การเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร เพื่อให้เห็นระดับความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

4.5 การปรับปรุงแก้ไข (Correcting)

ขั้นตอนสุดท้ายของการควบคุมเป็นการดำเนินการเมื่อทราบถึงผลจากการเปรียบเทียบ ซึ่งจะมี 3 กรณี ได้แก่

4.5.1 ไม่ต้องดำเนินการอะไรเลย กรณีที่ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานขององค์การมากกว่าหรือเท่ากับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.5.2 ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน กรณีที่ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานขององค์การน้อยกว่ามาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงควรมีการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงและแก้ไขที่ต้นเหตุนั้นอยู่เสมอ

4.5.3 ทบทวนมาตรฐาน กรณีที่จำเป็นและมีเหตุผลอันสมควรเพื่อปรับเปลี่ยนมาตรฐานหรือเป้าหมายให้สอดคล้องกับระดับความสามารถที่แท้จริงในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

นอกจากนี้ กระบวนการควบคุมยังสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การควบคุมก่อนปฏิบัติงาน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันก่อนการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่เป็นการควบคุมปัจจัยการผลิต (Input) ก่อนนำเข้าสู่กระบวนการผลิตหรือกระบวนการปฏิบัติงาน

2. การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Current Control) เป็นการควบคุมว่าการทำงานเป็นไปตามมาตรฐาน หรือแผนงานที่กำหนดหรือไม่ โดยอาจกำหนดจุดตรวจ (Check Point) เป็นระยะ ๆ ตลอดการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไขข้อบกพร่องอย่างทันท่วงที

3. การควบคุมหลังปฏิบัติงานหรือควบคุมผลผลิต (Post Action or Output Control) เป็นการเพื่อตรวจสอบว่าผลผลิตขององค์การเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า “การบริหารจัดการ” หมายถึง การดำเนินการประสานงาน และการดูแลงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้งานและกิจกรรมเหล่านั้นประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยมีกระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุม ดังนี้

1. การวางแผน คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และการกำหนดแผนงาน หรือ กิจกรรมต่างๆ เพื่อประสานงานภายในและภายนอกองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การจัดองค์การ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การ การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และการประสานงานเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้มากที่สุด

3. การชี้แนะ หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มกำลังและเต็มความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

4. การควบคุม หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย และการปรับปรุงแก้ไข เพื่อการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติให้แน่ใจว่าจะบรรลุสำเร็จตามแผนงานองค์กร

แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT

อาร์มสตรอง (Armstrong.M, 1996) ได้อธิบายถึงการวิเคราะห์ SWOT หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่าเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร หรือ โครงการต่าง ๆ โดยเครื่องมือดังกล่าวนี้ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งความหมายของ SWOT สรุปได้ดังนี้

1. จุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths : S) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ดีจากปัจจัยภายในองค์กร หรือ เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการให้มากที่สุด

2. จุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weaknesses : W) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ไม่ดีจากปัจจัยภายในองค์กร หรือ ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องเหล่านั้น

3. โอกาส (Opportunities : O) หมายถึง โอกาสที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

4. อุปสรรค (Threats : T) หมายถึง อุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

เมื่อองค์กรสามารถค้นหา จุดแข็ง-จุดอ่อน และ โอกาส-อุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินงาน ได้แล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปจะดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิดของ SWOT (วิกิพีเดีย, 2554; Philip Kotler and Kevin Lane Keller, 90-92) ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์จุดแข็งและโอกาส (Strengths and Opportunities : SO) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

2. กลยุทธ์จุดแข็งและอุปสรรค (Strengths and Threats : ST) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือ ขยายขอบข่ายกิจการ(Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆแทน

3. กลยุทธ์จุดอ่อนและ โอกาส (Weaknesses and Opportunities : WO) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆที่เปิดให้

4. กลยุทธ์จุดอ่อนและอุปสรรค (Weaknesses and Threats : WT) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลาย ประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุด คือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่างๆที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

ตารางที่ 2.4 ตัวอย่างตารางเมทริกซ์การวิเคราะห์ SWOT

SWOT Analysis	ปัจจัยภายใน (Internal Factors)		
	S	W	
	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	
	1...	1...	
	2...	2...	
ปัจจัยภายนอก (External Factors)	O	SO	WO
	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์จุดแข็งและโอกาส (Strengths and Opportunities)	กลยุทธ์จุดอ่อนและโอกาส (Weaknesses and Opportunities)
	1...	1...	1...
	2...	2...	2...
	T	ST	WT
	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์จุดแข็งและอุปสรรค (Strengths and Threats)	กลยุทธ์จุดอ่อนและอุปสรรค (Weaknesses and Threats)
	1...	1...	1...
	2...	2...	2...

(Armstrong,M Management Processes and Functions, 1996)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นงคราญ กาญจนประเสริฐ และคณะ (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาอาชีพเชิงวิสาหกิจชุมชนขององค์กรบริหารส่วนตำบลมะดะตูม” เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ ระหว่างองค์กรบริหารส่วนตำบล หน่วยงานราชการ และองค์กรต่างๆ ที่มีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมประชุมสร้างความเข้าใจระหว่างผู้วิจัยและพหุภาคีที่เกี่ยวข้อง การจัดเวทีประชาคมสัมภาษณ์เพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่

การวิจัย การวิเคราะห์ชุมชนเพื่อค้นหาศักยภาพและทุนทางสังคมในการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบอาชีพ การจัดประชุมแบ่งกลุ่มทดลองปฏิบัติการอาชีพที่ได้จากการทำประชาคม การให้ความรู้ในการประกอบอาชีพตั้งแต่กระบวนการผลิต การแปรรูป การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเพิ่มมูลค่าการผลิต และการจัดจำหน่ายแบบครบวงจร การเสนอผลการทดลองและการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอาชีพของกลุ่มต่าง ๆ ผลการวิจัย พบว่า 1) ศักยภาพของชุมชนมีทุน ภูมิปัญญา ทรัพยากรท้องถิ่นที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา 2) ประชาชนมีความต้องการที่จะพัฒนาอาชีพเสริม ได้แก่ แปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร หัตถกรรมพื้นบ้าน ปลูกพืชการเกษตร และการประมงน้ำจืด 3) การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับปานกลางซึ่งควรปรับปรุง ความร่วมมือของบุคลากรในองค์การ การมีส่วนร่วมของประชาชน การบริหารอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ เป็นต้น 4) แนวทางการพัฒนา คือ การยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับกระบวนการทัศน์ของบุคลากรและประชาชน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน และร่วมมือกันพัฒนาในทิศทางเดียวกับการพัฒนาของจังหวัด

พยุห์ แก้วคุณ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบารักน้อย ตำบลบารักน้อย อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัย พบว่า สมาชิกทุกคนมีรายได้จากเงินปันผล สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีรายได้จากการเป็นแรงงาน และไม่มีรายได้อื่น ๆ จากการร่วมกิจกรรมของกลุ่ม และในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน คือ 1) การบริหารจัดการคน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบารักน้อย มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทาง และควบคุมดูแลการทำงาน ด้านต่างๆให้เป็นไปตามเป้าหมายด้วยความยุติธรรม โปร่งใส ส่วนสมาชิกมีบทบาทในการร่วมวางแผน สนับสนุนการทำงานของกลุ่ม ร่วมแก้ปัญหา และตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการ กำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มเป็นประจำทุกเดือน และประชุมสมาชิกประจำปี ละ 1 ครั้ง กลุ่มให้การสนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของสมาชิกตามความถนัดและความสามารถ 2) การบริหารจัดการการผลิต สถานที่ผลิตสินค้าอยู่ภายในอาคารที่ทำการกลุ่ม มีอุปกรณ์ที่สำคัญในการผลิต ได้รับการสนับสนุนจากทางราชการ แรงงานหลักในการผลิตเป็นแรงงานจากสมาชิก 5 ราย แหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสั่งซื้อจากแหล่งอื่น เงินทุนที่ใช้ในการผลิตได้จากการลงหุ้นของสมาชิก และได้รับการสนับสนุนการกองทุนช่วยเหลือเกษตรกร และหน่วยงานราชการ ในการดำเนินกิจกรรม วิสาหกิจชุมชนสมาชิกมีส่วนร่วมระดับปานกลางในการวางแผน และการรับประโยชน์ ในขณะที่สมาชิกมีส่วนร่วมน้อยในการดำเนินการและการประเมินผลควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ ควบคุมโดยฝ่ายควบคุมคุณภาพของกลุ่ม และหน่วยงานที่ให้การรับรอง 3) การบริหารจัดการตลาด สินค้าของกลุ่มมีเพียงชนิดเดียว คือ กถั่วยอบแผ่นบรรจุในกล่องพลาสติกใส จำหน่าย 2 รูปแบบ คือ การขายส่ง และการขายปลีก 4) การบริหารจัดการการเงิน รายรับมากจากการจำหน่ายสินค้าเพียงอย่างเดียว รายจ่ายส่วนใหญ่เป็นค่าวัตถุดิบและค่าแรงงานในการผลิตสินค้า ถ้าไรที่ได้นำไปจัดสรรเป็นเงินปันผลให้

สมาชิก ค่าตอบแทนสำหรับกรรมการบริหารกลุ่ม และที่เหลือเป็นเงินกองกลางของกลุ่มในการดำเนินงาน วิสาหกิจชุมชน สมาชิกมีส่วนร่วมระดับปานกลางในการวางแผนและรับผลประโยชน์ และมีส่วนร่วมน้อยในการดำเนินงานและการประเมินผล

สามารถ แทนวิสุทธิ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบกระบวนการบริหารและผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเขตอำเภอฝาง จังหวัดขอนแก่น” เป็นการศึกษาและเปรียบเทียบกระบวนการบริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็งและไม่เข้มแข็ง โดยทำการวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเขตอำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า 1) กระบวนการบริหารทุกด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการและการควบคุมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) ผลการดำเนินงานด้านความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การเป็นองค์กรประชาชน การบริหารทุนของกลุ่มและความยั่งยืนในการดำเนินงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบกระบวนการบริหารของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็งและไม่เข้มแข็งโดยรวมทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) การเปรียบเทียบลักษณะผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็งและไม่เข้มแข็งโดยรวมทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 5) ปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านการวางแผนมีปัญหาเรื่องกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่มีความพร้อมในการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลหลักภายในและภายนอกเพื่อประกอบการวางแผนมากที่สุด ด้านการจัดองค์การมีปัญหาเรื่องการเข้าใจโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่มจะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด ด้านการอำนวยการมีปัญหาเรื่องผู้นำไม่สามารถสั่งการหรืออำนวยการต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆให้ทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้มากที่สุด ด้านการควบคุมมีปัญหาเรื่องไม่มีการศึกษาข้อมูลด้านการให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกกลุ่มเพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการดำเนินงานของกลุ่มมากที่สุด

เสถียร แต่งประกอบ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์” มุ่งศึกษาและเปรียบเทียบการดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเพื่อเสนอแนะการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอร่องคำ โดยใช้วิธีการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ศึกษา ตัวแปรที่ใช้ศึกษา คือ การดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนตามสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ด้านการผลิต การตลาด การพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน การแปรรูปและการหีบห่อ แรงงาน เงินทุนการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน และการมีส่วนร่วมของสมาชิก จากผลการวิจัยพบว่า 1) การดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับน้อยเนื่องจากมีหน่วยงานภาครัฐหลายส่วนให้การสนับสนุนทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีบทบาทค่อนข้างน้อย 2) การเปรียบเทียบการดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอร่องคำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากผู้บริหารของแต่ละตำบลดำรงตำแหน่งติดต่อกันไม่เท่ากัน ซึ่งตำบลที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งสองสมัยติดต่อกันนั้นทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างคล่องตัวมากกว่า 3) ปัญหาในการดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอร่องคำ คือ เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ สมาชิกยังไม่เข้าใจการทำงานเป็นกลุ่ม และขาดความรู้เรื่องระบบการทำบัญชี 4) ข้อเสนอแนะ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลควรเข้าไปแสดงบทบาทส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้มากกว่าที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลในมาตรา 66 วรรคหนึ่ง และการแก้ไขปัญหาเงินทุนหมุนเวียนจากการระดมเงินทุนจากสมาชิกมาหมุนเวียนทดแทนการพึ่งพิงจากแหล่งทุนภายนอก

จูปนรินทร์ ชูเลิศ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของกรรมการบริการและสมาชิกต่อการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน บ้านอีต้อม ตำบลคำเนย อำเภอกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนหมู่บ้านอีต้อม โดยเป็นการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง คือ กรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) กรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนบ้านอีต้อมมีความคิดเห็นด้านกิจกรรมปฐมภูมิโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสำรวจความต้องการสินค้าของตลาดก่อนทำการผลิต การหาตลาดไว้อย่างชัดเจน และมีการประชาสัมพันธ์สินค้าอย่างต่อเนื่อง 2) กรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนบ้านอีต้อมมีความคิดเห็นด้านกิจกรรมสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การแบ่งโครงสร้างในการดำเนินงานไว้แบบเสมอภาค มีระบบการจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการจัดตั้งฝ่ายการเงินที่สามารถตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส 3) ข้อเสนอแนะ คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้า กำหนดมาตรการในการประชาสัมพันธ์โครงการและสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ ควรฝึกทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์มาร่วมในกิจกรรมการผลิตสินค้าให้แก่สมาชิก ควรทบทวนการแบ่งหน้าที่ของสมาชิกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต จัดโครงการฝึกอบรมการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อจัดการการผลิตสินค้าและการหาตลาดเพื่อขายสินค้าให้แก่สมาชิก และสำรวจความต้องการของสวัสดิการของสมาชิก

นิตยา ตั้งสุขธวัช (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของสมาชิกเกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเขาชัย จังหวัดเพชรบุรี” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของสมาชิก และเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเขาชัย โดยมุ่งศึกษาวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในอำเภอเขาชัย ผลการวิจัย พบว่า 1) สมาชิกมีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การวางแผนดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน การบริหารงาน การบริหารคณะกรรมการบริหารสมาชิก การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร และการทบทวนผลการดำเนินงาน ด้านการผลิต

ได้แก่ กระบวนการผลิต การจัดการผลผลิต และกระบวนการจัดการสินค้าและบริการ ด้านการตลาด ได้แก่ การตลาด การส่งเสริมการตลาด และการบริการการตลาด และด้านการเงิน ได้แก่ การระดมทุน เป็นต้น 2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน คือ ด้านการบริหารจัดการควรให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานกลุ่ม ควรปรับปรุงคณะกรรมการเมื่อครบวาระที่กำหนด ควรส่งเสริมให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ควรกำหนดให้มีการประชุมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลกับสมาชิก และควรนำปัญหาส่วนใหญ่ที่พบมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ด้านการผลิตควรมีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ด้านการตลาดควรมีการเชื่อมโยงตลาดสินค้าทั้งภายในและภายนอกชุมชน และด้านการเงินควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

พัฒน์พิไล วุฒิสาวงศ์ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความต้องการพัฒนาการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน อำเภอเมืองชัย จังหวัดกาฬสินธุ์” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาและเสนอแนะการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน โดยวิธีการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณในประเด็นด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต และด้านการตลาดและเชื่อมโยงเครือข่ายจากสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอเมืองชัย จากผลการวิจัย พบว่า 1) สมาชิกมีความต้องการพัฒนาการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนโดยรวมด้านบริหารจัดการและการผลิตอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการตลาดอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สมาชิกพบปัญหาด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดทำข้อตกลงและระเบียบการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนไม่เหมาะสมเป็นปัญหาต่อการวางแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการไม่มีการพัฒนาความรู้ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน คณะกรรมการไม่ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหากับสมาชิก การจัดสรรผลประโยชน์ของสมาชิกไม่เป็นธรรม และการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนขาดความต่อเนื่อง เป็นต้น ปัญหาด้านการผลิต ได้แก่ การบรรจุภัณฑ์ไม่ตรงตามความต้องการของตลาด และการกระจายผลิตภัณฑ์ไม่ทันตามความต้องการของตลาด เป็นต้น ปัญหาด้านการตลาดและการเชื่อมโยง ได้แก่ การขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและขาดการเชื่อมโยงเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้การตลาดทั้งในและนอกชุมชน เป็นต้น 3) ข้อเสนอแนะ คือ เจ้าหน้าที่ควรออกเยี่ยมเยียนเป็นประจำ ควรให้ความรู้การบัญชี การวิเคราะห์ต้นทุน รัฐควรจัดสถานที่จำหน่ายสินค้าที่แน่นอน และ ควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นทุนดำเนินการให้วิสาหกิจชุมชนควรปรับปรุงสถานที่ผลิตให้เหมาะสม เป็นต้น

ปาริฉัตร เครือเขียว (2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดลำพูนที่ได้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน” วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อวิเคราะห์ผลที่ได้รับหลังจากได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน 2) เพื่อสำรวจถึงบทบาทหน่วยงานของรัฐและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการช่วยเหลือ สนับสนุนให้ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน และ 3) เพื่อระบุปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของรับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยทำการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ จากผลการวิจัย พบว่า 1)

การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐในภาพรวมอยู่ในระดับ และ การได้รับความร่วมมือและความสามัคคีของสมาชิกกลุ่มอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 2) ผลการดำเนินงานหลังจากได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนด้านการสร้างรายได้ ด้านความเข้มแข็งของชุมชนและพึ่งตนเอง และด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ประสบผลสำเร็จในระดับมาก 3) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการงาน การขอรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนในด้านการผลิต เช่น วัตถุดิบในการผลิตมีไม่เพียงพอ และต้นทุนสูง เป็นต้น ด้านการตลาด เช่น การกำหนดราคาอยู่ที่พ่อค้าคนกลาง และขาดการส่งเสริมการตลาด เป็นต้น ด้านการบริหารจัดการ เช่น ขาดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมและไม่สามารถผลิตได้ตามใบสั่งซื้อ เป็นต้น ด้านบุคคล/แรงงาน เช่น ขาดแคลนแรงงานในพื้นที่ และ ขาดนักออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น 4) ข้อเสนอแนะจากฝ่ายผู้ประกอบการ/กลุ่มวิสาหกิจชุมชน เช่น ควรจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ กระบวนการผลิตมาให้ความรู้ การสนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และการสนับสนุนด้านแหล่งเงินทุน ฝ่ายสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดลำพูนเสนอให้หน่วยงานระดับสูง กระทรวง กรมและจังหวัดควรมีการจัดทำแผนงานในด้านการพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์กลุ่มที่ชัดเจน เป็นต้น

สรุปแนวคิดเพื่อนำไปใช้ในการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยศึกษา เอกสาร และทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับ แนวคิดเกี่ยวกับ บริบท-วิสาหกิจชุมชนอำเภอเขาชัยย้อย หลักการวิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการ ของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2553 : ออนไลน์) เสรี พงศ์พิศ (2546 : 35) สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2551 : 9) วิจิต นันทสุวรรณ และจำนงค์ แรกพินิจ (2544 : 24) กรมพัฒนาชุมชน (2546 : 4-5) กรมส่งเสริมการเกษตร (2550 : 8-12) ศาคร สุขศรีวงศ์ (2550 : 17-24) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นตัวกำหนดแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2 สรุปแนวคิดเพื่อนำไปใช้ในการวิจัย

