

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน
- 1.2 วิสาหกิจชุมชนในอำเภอเมืองหนองคาย
- 1.3 แนวคิดชุมชนเข้มแข็งและเครือข่าย
- 1.4 หลักการมีส่วนร่วม
- 1.5 หลักการประกอบการ

#### 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 บทบาทและความสำคัญของการบริหาร
- 2.2 กระบวนการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB
  - 2.2.1 การวางแผน (Planning)
  - 2.2.2 การจัดองค์การ (Organizing)
  - 2.2.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)
  - 2.2.4 การอำนวยการ (Directing)
  - 2.2.5 การประสานงาน(Coordinating)
  - 2.2.6 การเสนอรายงาน (Reporting)
  - 2.2.7 การจัดงบประมาณ (Budgeting)

#### 2.3 การวิเคราะห์ SWOT

#### 2.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์

#### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ
- 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

### 1.1 ความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน

#### 1.1.1 ความหมายของวิสาหกิจชุมชน

ในปัจจุบัน กระแสการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ส่วนแต่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง อีกทั้งยังส่งเสริมให้มีการผนึกกำลังร่วมกันของภาคีการพัฒนา ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน สังคมและเครือข่ายองค์กรชุมชนให้เกิดการพัฒนาสังคมที่บูรณาการ โดยเริ่มที่การทำแผนชุมชนทุกตำบล ทั่วประเทศเพื่อเป็นเครื่องมือ ในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ ร่วมกันของชุมชน และชุมชนมีบทบาทในการขับเคลื่อน การพัฒนา โดยใช้ทุนทางสังคม วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นฐานในการพัฒนาชุมชน ให้นำอยู่อย่างยั่งยืน

เสรี พงศ์พิศ (2546 : 83) กล่าวถึงวิสาหกิจชุมชนว่าเป็นการประกอบการขนาดเล็กเพื่อการจัดการ “ทุน” ของชุมชน ในชุมชน โดยชุมชน และเพื่อชุมชน โดยใช้ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความคิดสร้างสรรค์ของชุมชนผสมผสานกับความรู้สมัยใหม่

กรมการพัฒนาชุมชน (2545 : 4) ได้ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชนไว้ว่าเป็นการ ประกอบกิจการด้วยหลักสามัคคีธรรมของชุมชน โดยชุมชนในการผลิตสินค้า การให้บริการอื่น ๆ เพื่อการเรียนรู้ และการพึ่งตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชนด้วยการนำทุนของชุมชนมาดำเนินการ โดยใช้รูปแบบการจัดการที่เหมาะสมก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมบนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง

สำนักส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน (2545 : 2-3) ได้ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชนหมายถึง กิจการที่ชุมชนและคนในชุมชนเป็นเจ้าของกิจกรรมการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ หรือกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน โดยการนำทุนทางสังคมของชุมชนคือ ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น วิถีชีวิต วัฒนธรรมประเพณี ทรัพยากรท้องถิ่น ผนวกกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคล เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน

### 1.1.2 หลักการของวิสาหกิจชุมชน

เสรี พงศ์พิศ (2546 : 85) ได้สรุปหลักการของวิสาหกิจชุมชนไว้ 7 ประการ ดังนี้

- 1) ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการเอง แต่กรณี “คนนอก” อาจเข้าไปมีส่วนร่วมจากการถือหุ้นแต่ไม่ใช่หุ้นใหญ่จนสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจแทนชุมชนได้
- 2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน ซึ่งอาจจะนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้ แต่เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมากที่สุด
- 3) ริเริ่มสร้างสรรค์โดยชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชนในการสร้างนวัตกรรม
- 4) นำภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสมัยใหม่อย่างเหมาะสม
- 5) ดำเนินการในลักษณะบูรณาการเพื่อการผนึกกำลังและเกื้อกูลกัน

(Cluster)

- 6) เรียนรู้อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่องลดการลอกเลียนแบบให้มากที่สุด
  - 7) พึ่งพาตนเองเป็นเป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุด
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2546 : 2) กล่าวถึง การส่งเสริมในชุมชนที่ผ่านมา มักสอนให้ชาวบ้านผลิตหรือแปรรูป โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้โดยไม่คิดถึงการพึ่งตนเอง หรือ ความพอเพียง แต่แนวคิดของวิสาหกิจชุมชนเน้นที่การช่วยตนเอง ดังนั้นในความเป็นวิสาหกิจชุมชน จึงต้องมีลักษณะอย่างน้อย 7 ประการ ดังนี้

- 1) ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ
- 2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน
- 3) ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของชุมชน
- 4) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล
- 5) มีการดำเนินการตามแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่าง

เป็นระบบ

- 6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ
- 7) มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย

กรมการพัฒนาชุมชน (2545 : 3) ได้อธิบายหลักการของวิสาหกิจชุมชน โดยพิจารณาจากความหมายของวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

- 1) หลักการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น พัฒนาทรัพยากรของชุมชน

- 2) หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3) หลักการส่งเสริมเครือข่ายองค์กรและพัฒนาผู้นำ
- 4) หลักการบูรณาการทุนและสินทรัพย์ของชุมชน
- 5) หลักการเรียนรู้และการเชื่อมโยงภาคีการพัฒนา
- 6) หลักการบริหารจัดการและตัดสินใจโดยชุมชน
- 7) หลักการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 8) หลักการผลประโยชน์ร่วมกัน
- 9) หลักการติดตาม ตรวจสอบได้ โปร่งใสและยุติธรรม
- 10) หลักการต่อยอดและขยายผล
- 11) หลักการวิจัยและพัฒนา
- 12) ฟังตนเอง

สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน คือ ชุมชนเป็นเจ้าของและดำเนินการผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมกับภูมิปัญญาสากล มีการดำเนินการแบบบูรณาการ มีกระบวนการเรียนรู้ และการฟังตนเอง

## 1.2 วิสาหกิจในอำเภอเมืองหนองคาย

เอกสารรายงานการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดหนองคาย ครั้งที่ 3/2551 เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2551 (สำนักงานเกษตรอำเภอเมืองหนองคาย. 2551 : 4) มีวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนในพื้นที่อำเภอเมืองหนองคายจำนวน 49 วิสาหกิจ ในการประเมินผลวิสาหกิจชุมชนระดับอำเภอมิฉะนั้นทำงานประเมินผลประกอบด้วย เกษตรอำเภอเป็นประธานคณะทำงาน และมีคณะทำงานประกอบด้วยพัฒนาการอำเภอ ธนาคารออมสิน ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร เจ้าหน้าที่เกษตรประจำตำบล ตัวแทนประชาชนที่ทำหน้าที่หัวหน้าศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร โดยมีเจ้าหน้าที่เกษตรผู้รับผิดชอบเป็นเลขานุการมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เป็นผู้ดำเนินการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนให้คำแนะนำกระตุ้นช่วยเหลือให้วิสาหกิจสามารถทำการวิเคราะห์ตนเองเพื่อกำหนดแผนพัฒนาดตนเองได้ ซึ่งในการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนจะแบ่งการประเมินออกเป็นสองส่วนคือ การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลลัพธ์ ของ วิสาหกิจ นอกจากนี้การดำเนินงานในวิสาหกิจชุมชนอำเภอเมืองหนองคาย มีหลายแห่งที่ได้ขอรับการสนับสนุน

สิ้นชื่อเพื่อพัฒนาโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นกับชุมชนเป็นหลักสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน วิสาหกิจในอำเภอเมืองหนองคายได้ผ่านการประเมินศักยภาพภายในจากคณะกรรมการประเมินผลแต่ไม่สามารถชี้ชัดได้ว่ามีข้อควรปรับปรุงในวิธีการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนอำเภอเมืองหนองคายในเรื่องใดและควรปรับปรุงอย่างไร

ตารางที่ 1 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย

ที่	กลุ่มวิสาหกิจชุมชน	ตำบล	หมู่ที่	สมาชิก (คน)	กลุ่ม กิจกรรม	ประเภท	ผลิตภัณฑ์
1	แปรรูปมะตูมแผ่น	บ้านเคื่อ	12	14	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	มะตูมแผ่นชา
2	แม่บ้านเกษตร บ้านเคื่อ อุดม	บ้านเคื่อ	13	23	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	ทองม้วน ดอกไม้จันทน์
3	แก้วขวัญมะม่วง แช่อิ่ม	บ้านเคื่อ	2	7	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	มะม่วงแช่อิ่ม มะม่วงดอง
4	แม่บ้านเกษตร โคกสำราญ	คำขบก หวาน	4	21	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	ข้าวแตน น้ำแดงโม
5	บ้านวังยางเหนือ	วัดธาตุ	11	22	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	น้ำจิ้มสุกี้ ปลาร้าบอง
6	เกษตรปลอดภัย บ้านนาอ่าง	สองห้อง	2	25	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	เลี้ยงจิ้งหรีด ผ้าห่ม
7	แปรรูปกล้วยสีกาย ใต้	สีกาย	2	26	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	กล้วยทอด กล้วยฉาบ
8	แม่บ้านเกษตร จอมแจ้ง	สีกาย	1	24	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	ถั่วตัด ไข่เค็ม ขนมงา
9	บ้านกวนวันน้อย	กวนวัน	4	18	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	แหนมหมู แหนมเนือง
10	แม่บ้านเกษตร บ้านหนองบัว	กวนวัน	1	20	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	ปลาร้าบอง ไข่เค็ม

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	กลุ่มวิสาหกิจชุมชน	ตำบล	หมู่ที่	สมาชิก (คน)	กลุ่ม กิจกรรม	ประเภท	ผลิตภัณฑ์
11	แม่บ้านเกษตรกร พริ้วเหนือ	กวนวัน	3	15	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	คุกกี้ ครีมνωด แฮมพู
12	แม่บ้านเกษตรกร บ้านเมืองหมี	เมืองหมี	1	20	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	ปลาแดดเดียว ดอกไม้จันทน์
13	แม่บ้านเกษตรกร โลกป่าฝาง	ปะโค	3	15	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	ปลารมควัน ปลาร้าบอง
14	ผลิตปลาร้า บ้านไผ่สีทอง	เวียงคุก	6	12	ผลิตสินค้า	แปรรูปอาหาร	ปลาร้า
15	ปลากระชังน้ำร่อง	บ้านเดื่อ	2	12	ผลิตสินค้า	ประมง	เลี้ยงปลาใน กระชัง
16	จักสาน บ้านโพนตาล	คำยบค หวาน	3	19	ผลิตสินค้า	จักสานฯ	มวยแคง มวยแป
17	จักสานสำราญกิจ	คำยบค หวาน	3	28	ผลิตสินค้า	จักสานฯ	มวย กระติบ ข้าว พัดไม้ไผ่
18	สตรีสหกรณ์ จักสาน	คำยบค หวาน	2	22	ผลิตสินค้า	จักสานฯ	มวยแป มวยแคง
19	แม่บ้านเกษตรกร บ้านเมือง บางโพธิ์งาม	วัดธาตุ	1	11	ผลิตสินค้า	จักสานฯ	กระเป๋ามาไม้ไผ่ หมอนไม้ไผ่
20	แม่บ้านเกษตรกร บ้านฝายแตก	สีกาย	3	36	ผลิตสินค้า	จักสานฯ	กระจาด โคมไฟ ตะกร้า
21	จักสาน บ้านสันติสุข	สีกาย	7	28	ผลิตสินค้า	จักสานฯ	ตะกร้า พลาสติก

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	กลุ่มวิสาหกิจชุมชน	ตำบล	หมู่ที่	สมาชิก (คน)	กลุ่ม กิจกรรม	ประเภท	ผลิตภัณฑ์
22	แม่บ้าน เฉลิมพระเกียรติฯ	หาดคำ	11	8	ผลิตสินค้า	จักสานฯ	กรงนก กระติบ แชมพู
23	พัฒนาสตรี บ้านนาเหล่าทอง	หนองกอม เกาะ	4	15	ผลิตสินค้า	จักสานฯ	กระเป๋าจาก กก ดอกไม้
24	จักสานดงเจริญ	หินโงม	3	20	ผลิตสินค้า	จักสานฯ	แครงไม้ไผ่
25	ทอผ้ามัดหมี่ข้อมสี ธรรมชาติ	คำยบก หวาน	15	15	ผลิตสินค้า	สิ่งทอ ผลิตภัณฑ์ผ้า	ทอผ้ามัดหมี่ กระติบข้าว มวย
26	สตรีทอผ้า บ้านนาฮี	คำยบก หวาน	1	13	ผลิตสินค้า	ผ้าทอ ผลิตภัณฑ์ผ้า	ผ้าขาวม้า ผ้าคลุมไหล่
27	ปลูกไม้เศรษฐกิจ บนคันนา	บ้านเดื่อ	13	18	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	ปลูกไม้บน คันนา
28	กล้วยหอมทอง ปากสวย	บ้านเดื่อ	6	12	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	พันธุ์กล้วย
29	ทำนาปรังบ้านเม็ก	วัดธาตุ	2	23	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	ทำนาปรัง
30	จัดทำแปลง ขยายพันธุ์พืช	วัดธาตุ	12	30	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	เมล็ดพันธุ์ข้าว
31	ข้าวชุมชนตำบล สองห้อง	สองห้อง	5	24	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	ข้าว
32	เกษตรปลอดภัย บ้านโนนสว่าง	สองห้อง	3	20	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	เพาะเห็ดฟาง
33	เพาะเห็ด สีกายเหนือ	สีกาย	6	20	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	เพาะเห็ดฟาง นางรม

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	กลุ่มวิสาหกิจชุมชน	ตำบล	หมู่ที่	สมาชิก (คน)	กลุ่ม กิจกรรม	ประเภท	ผลิตภัณฑ์
34	ปลูกเห็ด บ้านนงเลใหญ่	เมืองหมี่	7	13	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	เพาะเห็ดฟาง เห็ดขอนขาว
35	ปลูกไม้ดอก- ไม้ประดับ	เมืองหมี่	5	36	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	ไม้ดอกไม้ ประดับ
36	ปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์	ปะโค	4	13	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	ปลูกหญ้า
37	เพาะเห็ดบ้านเวียงคุก	เวียงคุก	5	10	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	เพาะเห็ด นางฟ้า เห็ดขอนขาว
38	ธนากรอาหาร เวียงคานม	ในเมือง	-	10	บริการ	อื่น ๆ	แหนมเนือง หมุย กุนเชียง
39	ออมทรัพย์เพื่อการ ผลิตบ้านนาพิพาน	ปะโค	4	79	บริการ	อื่น ๆ	ออมทรัพย์ สัจจะ
40	นวดแผนไทย ศรีคุณเมือง -ลำดวน	ในเมือง	-	10	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	นวดประคบ อบสมุนไพร
41	ผลิตสมุนไพร เพื่อชุมชน	สี่ก่าย	6	18	ผลิตสินค้า	พืชและ สมุนไพร	สมุนไพร ยาหม่องน้ำ แชมพู
42	เงือกน้อยน้ำโจง	ในเมือง	13	7	ผลิตสินค้า	อื่น ๆ	ดวงตรา พญานาค
43	แม่บ้านพระธาตุ บังพวน	พระธาตุ บังพวน	3	36	ผลิตสินค้า	อื่น ๆ	หมอน แชมพู น้ำยาล้างจาน
44	จักสาน บ้านดอนกอก	ค้ายบก หวาน	9	24	ผลิตสินค้า	จักสานฯ	มวย กระต๊ပ် ข้าว เรือนไทย



## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	กลุ่มวิสาหกิจชุมชน	ตำบล	หมู่ที่	สมาชิก (คน)	กลุ่ม กิจกรรม	ประเภท	ผลิตภัณฑ์
45	หัตถกรรมไม้ไผ่ บ้านเสี้ยว	กวนวัน	2	17	ผลิตสินค้า	จักสานฯ	โคมไฟ แจกัน ดอกไม้จันทน์
46	จักสานไผ่งาม	พระธาตุ บังพวน	11	31	ผลิตสินค้า	จักสานฯ	เป้ไผ่ ชิง ไซ
47	เลี้ยงวัว	บ้านเคื่อ	13	18	ผลิตสินค้า	ปศุสัตว์	เลี้ยงวัว
48	เลี้ยงโค กระบือ	ปะโค	4	65	ผลิตสินค้า	ปศุสัตว์	เลี้ยงโค กระบือ
49	ผลิตปุ๋ยชีวภาพ เกษตรอินทรีย์	ปะโค	4	64	ผลิตสินค้า	ปัจจัย การเกษตร	ปุ๋ยหมัก ชีวภาพ

ที่มา : (รายงานการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดหนองคาย  
ครั้งที่ 3/2551. 2551 : 5)

สรุป วิสาหกิจในพื้นที่อำเภอเมืองหนองคายภาพรวมมีกิจกรรมที่กระจายใน  
ลักษณะหลายประเภท โดยไม่ได้กระจุกอยู่ในประเภทใดประเภทหนึ่งรวมทั้งในแต่ละ  
วิสาหกิจก็มีจำนวนสมาชิกที่ไม่เท่ากัน ส่วนใหญ่มีจำนวนสมาชิกไม่ต่ำกว่า 10 คน (93.88%)

### 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนเข้มแข็งและเครือข่าย

#### 1.3.1 แนวคิดชุมชนเข้มแข็ง

เสรี พงศ์พิศ (2546 : 26) กล่าวว่าชุมชนเข้มแข็งไม่มีสูตรสำเร็จแต่เป็น  
กระบวนการพัฒนาศักยภาพของชุมชนที่จะพัฒนาไปสู่พึ่งพาตนเองโดยสามารถวัดได้จาก  
ความสามารถใน 4 ประเด็น คือ

- 1) เป็นชุมชนเรียนรู้และพร้อมที่จะเรียนรู้
- 2) เป็นชุมชนที่มีความอิสระในการตัดสินใจ
- 3) เป็นชุมชนที่สามารถจัดการ “ทุน” ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) เป็นชุมชนที่มีการจัดการโดยธรรมาภิบาล

วรวิทย์ อวิสุทธีวรกุล (2544 : 19) ได้วิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมที่สนับสนุนความเข้มแข็งของชุมชน หมายถึง การที่ประชาชนในชุมชนต่าง ๆ ของชาวเมืองหรือชนบทรวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชน โดยมีการเรียนรู้ การจัดการ และการแก้ไขปัญหาาร่วมกันของคนในชุมชนแล้วถึงได้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในชุมชนตลอดจนมีผลกระทบต่อภายนอกชุมชนที่ดีขึ้นตามลำดับ โดยเรียกชุมชนนี้ว่ากลุ่ม ชุมรม สหกรณ์ บริษัท องค์กรชาวบ้าน เครือข่าย หรืออื่น ๆ ที่มีความหมายแสดงถึงการร่วมมือช่วยเหลือกันเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน และด้วยความเอื้ออาทรต่อชุมชนอื่น ๆ ในสังกัดด้วย โดยมีองค์ประกอบภายในขององค์กรชุมชนในการสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง ได้แก่

- 1) การมีอุดมการณ์ร่วมกันของสมาชิกในชุมชน อุดมการณ์ถือเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่จะยึดเหนี่ยวทิศทางของกลุ่มสามารถกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายระยะยาวจะทำให้อุดมการณ์ ในการรวมตัวกันได้ดียิ่งขึ้น
- 2) การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันจะทำให้องค์กรชุมชนมีการรวมตัว กัน ได้ดีขึ้น เช่น มีเป้าหมายต้องการหลุดพ้นจากความยากจน การสร้างฐานะทางเศรษฐกิจ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 3) การมีผลประโยชน์ร่วมกันและมีการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม องค์กรชุมชนใดสามารถดำเนินการได้ดีมากเท่าใด ย่อมทำให้องค์กรชุมชนดีขึ้น ๆ มีความเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น
- 4) ความเข้มแข็งของผู้นำและการมีส่วนร่วมของสมาชิกและความคิดของคนทั่วไปในชุมชน กล่าวคือ การพิจารณาองค์กรชุมชนที่มีผู้นำที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอ การร่วมมือและมีมีส่วนร่วมของสมาชิกทางความคิดการวางแผน การตัดสินใจการติดตาม ประเมินผลมากน้อยเพียงใด สำหรับคนทั่วไปจะมีผลกระทบต่อการดำรงอยู่และความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน เพราะเป็นกลุ่มคนที่คอยเฝ้าดู ติดตามวิพากษ์วิจารณ์ รวมทั้งพร้อมจะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกับองค์กรชุมชนอย่างใกล้ชิด
- 5) การบริหารจัดการเป็นหัวใจสำคัญ ประกอบด้วยการตัดสินใจของคนในองค์กร เรื่องที่สำคัญ ๆ โครงสร้างบทบาทหน้าที่ชัดเจน กฎ กติการ่วมกันเพื่อลดปัญหาข้อขัดแย้ง ของคนที่มาร่วมกัน การสื่อสารระหว่างผู้นำสมาชิกการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอและโปร่งใส

6) ตัวแทนขององค์กรชุมชนมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาและความต้องการของสมาชิก ช่วยส่งเสริมหรือสร้างความขัดแย้งในชุมชนรวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรชุมชนสามารถควบคุม จัดการภายในชุมชน หรือต้องพึ่งพิงจากภายนอกชุมชนมากน้อยเพียงใด

7) งบประมาณการดำเนินงานขององค์กรชุมชนต้องระดมเงินจากภายในและ ภายนอกชุมชนซึ่งต้องพิจารณาว่าพึ่งตนเองได้มากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า ชุมชนเข้มแข็ง หมายถึง การที่ประชาชนในชุมชนรวมตัวกันเป็นองค์กร ชุมชน โดยมีการเรียนรู้ การจัดการและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในชุมชน

### 1.3.2 เครือข่าย

ขนิษฐา กาญจนรังษิณนท์ (2542 : 2) ให้ความหมายของเครือข่าย คือ กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดรูปหรือจัดระเบียบโครงสร้างที่คนหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมกันหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและการเป็นสมาชิกเครือข่ายไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น ๆ

กรมการพัฒนาชุมชน (2545 : 13-14) กล่าวว่า เครือข่าย (Networks) เป็นองค์กรทางสังคมที่ทำหน้าที่เฉพาะในด้านการเชื่อมโยง (Link) องค์กรทางสังคมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือเป็นครอบครัว สมาคมเข้าด้วยกัน เชื่อมให้ติดต่อกันตลอดเพื่อให้ทุกองค์กรเห็น ตระหนักในกิจกรรมร่วมกัน นอกจากนี้เครือข่ายยังหมายถึงกลุ่มของคนหรือกลุ่มหรือองค์กรที่มีความสนใจในการเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์ระหว่างกัน หรือลงมือทำกิจกรรมร่วมกัน มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในหลายด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและอื่น ๆ โดยมีการจัดรูปแบบการจัดการให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเชื่อมโยงกิจกรรมร่วมกัน กิจกรรมเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมกัน และเห็นความตระหนักร่วมกันในเป้าหมายและแผนงานที่จะทำ วัตถุประสงค์ของเครือข่ายไว้ดังนี้

- 1) เพื่อปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
- 2) เพื่อร่วมกันในการศึกษา ฝึกอบรม หรือตลาด
- 3) เพื่อแลกเปลี่ยนเครื่องมือ เช่น เครื่องมือจักรกลการเกษตร

4) เพื่อเป็นกลุ่มพลังกระตุ้นความตระหนักของสังคม และเข้าไปมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายของรัฐเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของสมาชิก

ลักษณะของเครือข่ายมี 3 ลักษณะดังนี้

1) เครือข่ายความคิด เครือข่ายความคิดเป็นเครือข่ายที่เน้นการทำงาน ด้านความคิดความรู้หรือเทคนิคต่าง ๆ เครือข่ายเหล่านี้เป็นแหล่งที่ผู้นำได้มีโอกาสเผยแพร่แนวความคิดของตน และได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนกับคนอื่น ทำให้เกิดความคิดชัดเจน เครือข่ายความคิดมักเน้นเครือข่ายนั้นเพื่อจะได้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เช่น เครือข่ายของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

2) เครือข่ายกิจกรรม เครือข่ายกิจกรรมเป็นเครือข่ายที่เน้นการช่วยเหลือร่วมมือ กระทำกิจกรรมอาจแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ เครือข่ายภายในชุมชนซึ่งสามารถระดมความร่วมมือ การทำกิจกรรมภายในชุมชน เช่น การลงแรงทำนากระชับมิตรระหว่างสมาชิก ธนาคารข้าวกับกลุ่มออมทรัพย์หรือการจัดสวัสดิการชุมชนระหว่างกลุ่มออมทรัพย์ ในเรื่องการเจ็บไข้ได้ป่วยของ สมาชิกกับกองทุนพัฒนาหมู่บ้าน เป็นต้น อีกลักษณะหนึ่งคือเครือข่ายระหว่างชุมชนการร่วมกิจกรรมเครือข่ายประเภทนี้อาจมีข้อจำกัด ดังนั้น การร่วมมือช่วยเหลือการทำกิจกรรมอาจจะเน้นเฉพาะบางประเด็นที่ร่วมกันได้ เช่น การประชุมเสวนาการจัดเวทีประชาคมการเคลื่อนไหวขึ้นอยู่กับประเด็นร่วมที่ตกลงได้เป็นเรื่อง ๆ ไป

3) เครือข่ายสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาของชุมชนนอกจากมีความคิดในการวิเคราะห์หาทางออกในการแก้ปัญหาได้มีการทำกิจกรรมร่วมกันแล้วสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นมากคือต้องมีทุนเพื่อดำเนินกิจกรรมการพัฒนาอาจจะมาจากการระดมหุ้นจากสมาชิก เช่น ศูนย์สาธิตการตลาด กลุ่มออมทรัพย์ หรือธนาคารข้าว หรือการทอดผ้าป่า แต่ทุนดังกล่าวอาจจะไม่เพียงพอ ภายในกลุ่มสมาชิกอาจจะมีเครือข่ายเฉพาะของตนเองและสามารถหาทุนจากภายนอก

ประโยชน์ของเครือข่ายมีดังนี้

1) ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เครื่องมือและสื่อผ่านการประชุมการทดลองปฏิบัติการการประชาสัมพันธ์และการให้ความร่วมมือกันในการดำเนิน โครงการแลกเปลี่ยนทักษะและประสบการณ์ให้แก่กันเพื่อเสริมความสมบูรณ์ให้กับสมาชิกเครือข่ายทั้งระดับบุคคลและองค์กร

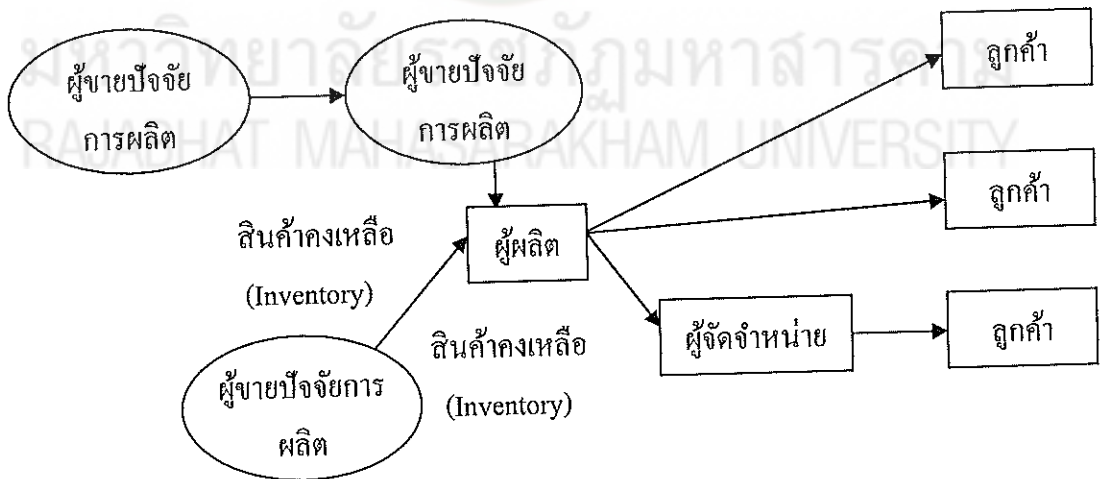
2) ช่วยลดการทำงานและการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อนทำให้การพัฒนาดำเนินไปด้วยความก้าวหน้ารวดเร็วและส่งผลต่อสังคมวงกว้างมากขึ้น

3) เชื่อมโยงคนที่อยู่ในระดับต่างๆ ได้มีโอกาสติดต่อประสานงานการดำเนินงานสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันนำไปสู่การทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย

- 4) ทำให้ความต้องการของประชาชนได้รับการตอบสนองของรัฐ
- 5) ช่วยชี้ให้เห็นปัญหาและประเด็นการพัฒนาที่ซับซ้อนในชุมชน
- 6) เชื่อมโยงหน่วยงานทางวิชาการและแหล่งเงินทุนกับผู้ต้องการ

ความช่วยเหลือ

ประสงค์ ประณีตพลกรัง (2547 : 264) กล่าวถึงเครือข่ายปัจจัยการผลิตว่าเป็นขั้น ตอนทุก ๆ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้านั้น ไม่เพียงแต่ในส่วนของผู้ผลิตและผู้ขายปัจจัยการผลิตเท่านั้นแต่จะหมายรวมถึงผู้ขนส่ง ผู้จัดจำหน่าย คลังสินค้า และลูกค้าด้วย ดังนั้น ส่วนประกอบของเครือข่ายปัจจัยการผลิตจึงได้แก่ ลูกค้า ผู้ค้าปลีก ตัวแทนจำหน่ายหรือผู้กระจายสินค้า ผู้ผลิต และผู้จัดส่งวัตถุดิบในการบริหารเครือข่ายปัจจัยการผลิตมีเป้าหมายเพื่อลดความไม่แน่นอนและความเสี่ยงในเครือข่ายปัจจัยการผลิตโดยให้มีระดับสินค้าคงเหลือมีผลในทางบวกสามารถนำไปขายต่อได้ต้นทุนต่ำสร้างความแตกต่างตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 เครือข่ายปัจจัยการผลิต (The Supply-Chain)

ที่มา : ประสงค์ ประณีตพลกรัง. (2547 : 267)

สรุปได้ว่า เครือข่าย หมายถึง กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน มีความสัมพันธ์ระหว่างกันหลายด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และอื่น ๆ

#### 1.4 หลักการมีส่วนร่วม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 : 313) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง เป็นกิจกรรมของประชาชน แต่ละคนที่มีทั้งการยอมรับสนับสนุนต่อการ กำหนดนโยบายสาธารณะ และการสร้างอิทธิพลผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขนโยบายสาธารณะตามที่ตนต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David Easton ที่กล่าวว่า “ระบบการเมือง จะสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อประโยชน์ให้แก่ประชาชน ได้มากน้อยเพียงใด ประชาชนจะต้องเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดการจัดสรรแบ่งปันสิ่งที่มีคุณค่าโดยทำการเรียกร้อง (Demand) ซึ่งเป็นสิทธิทางการเมืองหรือการให้การสนับสนุนซึ่งเป็นการทำหน้าที่ต่อระบบการเมืองนั้น ด้วยตัวประชาชนเอง” ในการเข้ามีส่วนร่วมกิจกรรม และดำเนินกิจกรรมทางการเมืองและการบริหารตามระบอบประชาธิปไตยมีอยู่หลายวิธี เช่น การแสดงประชามติ (Public Opinion) การประชุมสาธารณะ (Public Meeting) การประชาพิจารณ์ (Public Bearing) และ การสอบถามสาธารณะ (Public Inquiry)

เสรี พงศ์พิศ (2547 : 27) มองว่า “การมีส่วนร่วมของประชาชน (People’s Participation)” หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการทรัพยากร การบริหารจัดการชุมชน คน ทุนของชุมชน การมีส่วนร่วมของประชาชน จึงไม่ใช่ แต่เพียงรูปแบบแต่หมายความถึงการแสดงออกถึงสิทธิพื้นฐานของชุมชนในการจัดการทุนชุมชน จัดการชีวิตของตนเอง

ก.พ.ร. (2551 : 5) ได้ลงเผยแพร่จดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพของประชาชนจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ๆ ดังนี้

1. การได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ
2. การเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ
3. การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ
4. ระดับความรู้และความพร้อมของประชาชน

อย่างไรก็ตามการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะช่วยลดช่องว่างของข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานภาครัฐและประชาชน

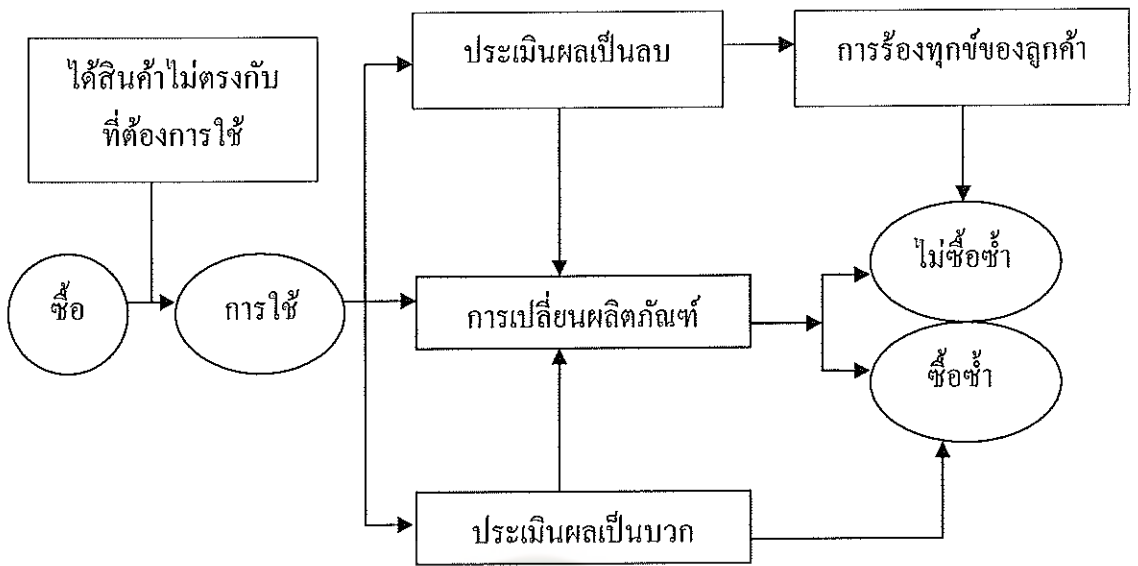
สรุป การมีส่วนร่วมของประชาชนในทางการเมือง เป็นรากฐานสำคัญในระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยได้แก่ กระบวนการที่ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน กิจกรรมนั้น ๆ เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินนโยบายสาธารณะ อันส่งผลต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน เป็นการใช้สิทธิและหน้าที่ของตนเอง จะต้องเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจและเสมอภาค

### 1.5 หลักการประกอบการ

สุวกิจ ศรีปีดดา (2549 : 11-12) ได้ให้ความหมายของการประกอบการ หมายถึง การปฏิบัติการทำงานด้วยความเอาใจจริงเอาใจ หวังผลงานที่ทำให้เกิดคุณประโยชน์ต่อชีวิตของตนเอง ครอบครัว และผู้ร่วมงาน การประกอบการจะต้องทำด้วยความรู้จริงตั้งใจจริง ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีทักษะในการประกอบการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

#### 1.5.1 การวิเคราะห์ตลาดและแผนการตลาด

อำนาจ วีระวนิช (2546 : 193) กล่าวถึงการสร้างความภักดีให้กับลูกค้าของธุรกิจขนาดย่อมนั้นมีพื้นฐานจากความเชื่อที่สำคัญคือ การให้บริการที่ดีกว่าทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าอันจะนำไปสู่ความภักดีของลูกค้า ดังนั้นในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพผู้ประกอบการต้องทำความเข้าใจในหลักการพื้นฐานสี่ประการคือ องค์ประกอบพื้นฐานของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ลูกค้าคาดหวัง การบริการทั่วไปการชดเชยเมื่อลูกค้าได้สิ่งไม่พึงประสงค์ และการบริการที่พิเศษที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้การมีบริการที่พิเศษก็มีความสำคัญต่อตลาดกล่าวคือ ผู้ขายสามารถจดจำชื่อของลูกค้าเรียกชื่อของลูกค้าได้ การเอาใจ ใส่ลูกค้าในเรื่องเล็ก ๆ น้อยของสินค้าและบริการ การให้ความสนใจลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และการสืบเสาะออกไปพบลูกค้าเป็นประจำอย่างไรก็ตามในการค้นหาความต้องการของลูกค้านอกจากจะดำเนินการก่อนการตัดสินใจซื้อแล้ว ผู้ขายยังต้องประเมินผลการหลังซื้อด้วย เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อไม่ได้จบสิ้นลงภายหลังการซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่เจ้าของธุรกิจต้องการให้ผู้ซื้อกลับมาซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการอีกครั้งด้วยการหามาตรการจัดการกับความไม่พอใจของลูกค้าที่เกิดขึ้นในระหว่างการประเมินผลหลังการซื้อ ดังแผนภูมิที่ 2

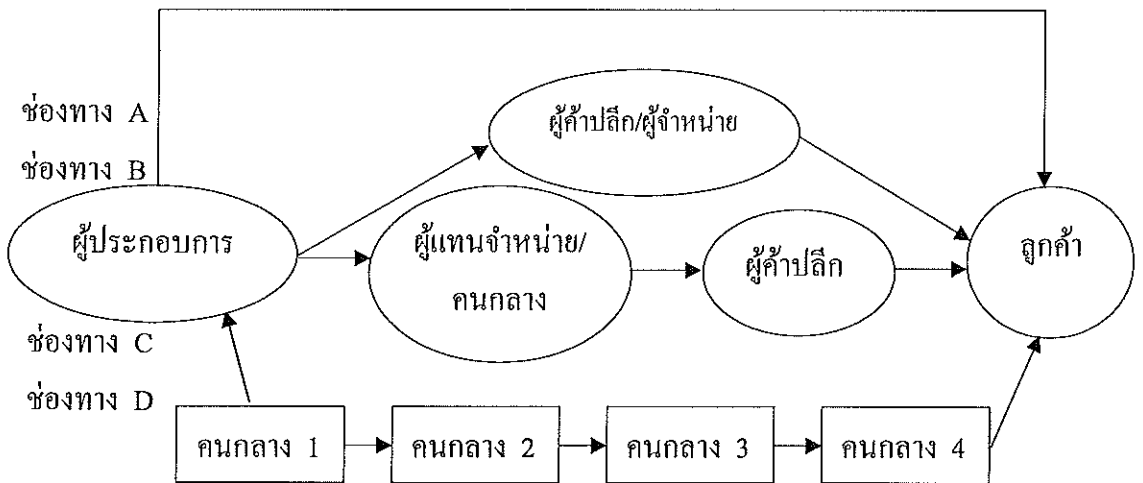


## แผนภูมิที่ 2 กิจกรรมของผู้บริโภคหลังการซื้อ

ที่มา : อานาจ ธีระวนิช. (2546 : 197)

ในด้านการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการของวิสาหกิจชุมชน ในหลาย ๆ กรณีจำเป็นต้องใช้คนกลางเป็นช่องทางในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ดังนั้นในการพิจารณาทางเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการควรคำนึงถึงหน้าที่ที่สำคัญที่แสดงถึงความจำเป็นของคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งที่สำคัญมีประกอบด้วย การกระจายผลิตภัณฑ์ การเลือกชุดผลิตภัณฑ์เพื่อจัดจำหน่าย การจัดหาข้อมูล และการลดทอนความเสี่ยงในช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งทางตรง (ช่องทาง A) หรือ ทางอ้อมซึ่งอาจต้องผ่านคนกลางขั้นตอนเดียว (ช่องทาง B) หรือหลายขั้นตอน (ช่องทาง C,D) ดังแผนภูมิที่ 3





แผนภูมิที่ 3 รูปแบบของช่องทางการจัดจำหน่าย

ที่มา : อำนาจ ชีระวนิช. (2546 : 258)

### 1.5.2 การจัดการคุณภาพสินค้าและบริการ

ประสงค์ ประณีตพลกรัง (2547 : 146) กล่าวถึง คุณภาพ (Quality)

เป็นลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งมีความสามารถทำให้เกิดความพอใจหรือตอบสนองความต้องการ การปรับปรุงคุณภาพนำไปสู่การเกิดผลกำไรเนื่องจากการปรับปรุงคุณภาพจะช่วยให้สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดโดยเพิ่มยอดขายที่เน้นปรับปรุงการตอบสนองราคาปรับสูงขึ้น ปรับปรุงชื่อเสียง และลดต้นทุนขององค์กรด้วยการเพิ่มผลผลิตลดกระบวนการผลิตซ้ำและลดต้นทุนการประกันคุณภาพสินค้าส่งผลโดยตรงให้กำไรของธุรกิจเพิ่มขึ้นโดยทั่วไปแล้วหากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วพร้อมทั้งทำการผลิตสินค้าในปริมาณที่มากทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลงในการควบคุมคุณภาพเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าตามหลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) เริ่มจากการให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและบริการมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ครอบคลุมถึงบุคลากร อุปกรณ์ ผู้ขายปัจจัยการผลิต วัตถุดิบและขั้นตอนการผลิต นอกจากนี้ควรได้กำหนดมาตรฐานเทียบเคียงหรือมาตรฐานเปรียบเทียบในการเลือกมาตรฐานของกาปฏิบัติงาน และการจัดส่งสินค้าทันเวลาพอดี (Just-In-Time) มีสินค้าคงเหลือในมือน้อยที่สุด

### 1.5.3 การประเมินผลทางการเงิน

เรวัต ตันตยานนท์ (2546 : 41) ได้ให้ข้อคิดสำหรับผู้ประกอบการที่มีธุรกิจเป็นของตนเองต้องทบทวน ฝึกทักษะในการบริหารเงิน โดยเฉพาะเงินหมุนเวียนให้มี

ประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างรัดกุมอย่างสม่ำเสมอ โดย จัดให้มีการทำงานกระแสเงินสด แยกบัญชีรับจ่ายระหว่างเรื่องส่วนตัวและธุรกิจอย่างเด็ดขาด หลีกเลี่ยงการสร้างภาระหนี้สินไม่ควรนำเงินไปใช้ส่วนตัวหรือกิจการอื่น รักษาเครดิตทางการค้าเพื่อสร้างความเชื่อถือให้ตนเองไม่ควรสั่งซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบมาสต็อกไว้มากเกินความจำเป็น

อำนาจ ชีระวนิช (2546 : 166-168) ได้ให้ความสำคัญในการจัดทำ

ประมาณการงบการเงินเนื่องจากการประมาณการงบการเงินจะช่วยให้กิจการสามารถคาดคะเนศักยภาพของกำไรและเงื่อนไขทางการเงินต่าง ๆ ได้ในอนาคต โดยงบกำไรขาดทุนสามารถแสดงได้จากสมการยอดขาย- ค่าใช้จ่าย = กำไร

สำหรับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมแล้วโดยทั่วไปกำไรที่กิจการคาดว่าจะได้รับต้องมากพอเพื่อให้คุ้มค่าของความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ โดยสามารถแสดงองค์ประกอบหลักของงบกำไรขาดทุนได้ (อำนาจ ชีระวนิช. 2546 : 168)

#### งบกำไรขาดทุน (Income Statement)

- ยอดขาย	Xxxxxx
หักต้นทุนสินค้าที่ขาย	Xxxxxx
- กำไรขั้นต้น	Xxxxxx
หักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน :	
ค่าใช้จ่ายการตลาดและการขาย	Xxxxxx
ค่าใช้จ่ายทั่วไปและการบริหาร	Xxxxxx
- กำไรจากการดำเนินงาน	Xxxxxx
หักดอกเบี้ย	Xxxxxx
- กำไรก่อนภาษี	Xxxxxx
หักภาษี	Xxxxxx
- กำไรสุทธิหลังหักภาษี	Xxxxxx

#### 1.5.4 การจัดการความเสี่ยง

อำนาจ ชีระวนิช (2546 : 379) ให้คำจำกัดความคำว่าความเสี่ยง (Risk) คือ เงื่อนไขหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดสิ่งที่หักเหในทางตรงกันข้ามจนมีผลทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งสามารถแบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภทได้แก่ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับทรัพย์สิน เช่น ไฟไหม้ ภัยธรรมชาติ การฉ้อฉลทางธุรกิจ การลักทรัพย์ ประเภทที่สองได้แก่ความเสี่ยงที่เกิดจากตัวบุคคลเกิดจากความไม่ซื่อสัตย์

ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจการ หรือกรณีการสูญเสียบุคคลที่มีความสำคัญต่อกิจการถ้าหากไม่สามารถหาคนมาทดแทนได้ อีกประเภทหนึ่งคือความเสี่ยงที่เกิดจากลูกค้า ซึ่งเกิดในกรณีลูกค้าอาจร้องเรียนเพื่อให้กฎหมายบังคับเอาผิดต่อผู้ผลิตในเรื่องผลิตภัณฑ์ที่อาจเป็นอันตราย และประการสุดท้ายความเสี่ยงที่เกิดจากตลาด เช่น เศรษฐกิจตกต่ำ การลดค่าเงิน การทุ่มตลาด การแข่งขันที่เป็นไปอย่างรุนแรง ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรได้จัดการความเสี่ยงด้วยการพยายามป้องกันสินทรัพย์และผลกำไรของกิจการโดยวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ทั้งที่อาจเกิดความเสี่ยงจากผลิตภัณฑ์ การเงิน การตลาด และบุคลากร นอกนั้นอาจจัดการความเสี่ยงด้วยการป้องกันเพื่อลดความเสี่ยงด้วยการป้องกันตนเอง หรือการเฉลี่ยหรือโอนความเสี่ยงให้ไปตกอยู่กับบุคคลอื่นหรือองค์กรอื่น เช่น การประกันภัย

#### 1.5.5 นวัตกรรม

ณัฐยา สินตระการผล (2550 : 20) ได้นิยามคำว่า “นวัตกรรม (Innovation)” หมายถึง การรวบรวมการผสมผสานหรือการสรรค์สร้างความรู้ที่ไม่เคยมีมาก่อนที่มีความเกี่ยวข้องและเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการใหม่ และโดยทั่วไปนวัตกรรมแบ่งออกเป็นสองประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental Innovation) เป็นนวัตกรรม ที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี หรือสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือปรับเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีเพื่อจุดมุ่งหมายอื่น ส่วนนวัตกรรมอีกประเภทหนึ่งคือนวัตกรรมที่สร้างการเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิงเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อนในโลก และไม่ได้ทำต่อเนื่องจากสิ่งอื่น (Discontinuous Innovation) การสร้างนวัตกรรมส่วนเพิ่มอย่างเป็นระบบจะช่วยให้หน่วยธุรกิจมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ดีขึ้นอย่างประหยัด และมีความหลากหลายออกมามากอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจำเป็นต่อการเติบโตของหน่วยธุรกิจ และคงความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ได้ การสร้างนวัตกรรมส่วนเพิ่มมีข้อควรระวังในเรื่องการเพิ่มสิ่งที่ไม่จำเป็นต่อลูกค้าและอย่าลงทุนไปกับการสร้างนวัตกรรมส่วนเพิ่มทั้งหมด เพราะจะทำให้มีความเสี่ยงสูง โดยทั่วไปแล้วแหล่งที่มาของความคิดที่เป็นนวัตกรรมมีที่มาจากหลายแหล่ง เช่น จากภายนอกองค์กร ความรู้ใหม่ ลูกค้า การออกแบบที่เข้าถึงใจคนโดยผ่านกระบวนการสังเกต เก็บข้อมูล ทบทวนและวิเคราะห์ระดมความคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ โดยในการระดมความคิดอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมุ่งความสนใจไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ห้ามไม่ให้มีการตัดสิน มีความปลอดภัย มีการพูดคุยกันอย่างต่อเนื่อง และต่อยอดความคิด ในแต่ละบุคคลจะมีความคิดสร้างสรรค์ที่อยู่ในตัวของแต่ละคนซึ่งจะประกอบขึ้นจาก ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคกระบวนการ (Expertise) ทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative

Thinking Skill) และประการสุดท้ายคือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งเกิดจากความปรารถนาอย่างแรงกล้า หรือความสนใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างแรงกล้าของบุคคล

#### 1.5.6 แหล่งเงินทุนและทุนของชุมชน

อำนาจ วีระวินิช (2546 : 188-189) ได้กล่าวถึงการจัดหาแหล่งของเงินทุนของธุรกิจขนาดย่อมโดยปกติผู้ประกอบการจะเน้นไปที่เงินออมของตนและสมาชิกในกลุ่มซึ่งอาจอยู่ในลักษณะค่าหุ้นที่ร่วมลงทุนถ้าไม่เพียงพอผู้ประกอบการจะพิจารณาจากแหล่งเงินทุนที่เป็นทางการ เช่น ธนาคาร

ภัทรกิตต์ เนตินิยม (2549 : 219-222) มีความเห็นว่า การจัดหาเงินทุนที่ดี หมายถึง การหาเงินทุนในจำนวนที่เหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาที่ต้องการเงินทุนนั้น ๆ การจะจัดหาเงินที่ได้เหมาะสมและถูกต้องนั้นจำเป็นที่ต้องมีการพยากรณ์ที่ดี การจัดหาเงินทุนจากแหล่งใดต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจของกิจการ ตลอดจนแนวโน้มของธุรกิจนั้น ๆ ในอนาคต ทั้งนี้ในการอนุมัติสินเชื่อของสถาบันการเงิน โดยทั่วไปใช้หลัก 5 C of Credit ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) ลักษณะของลูกค้า (Character) หมายถึง ลักษณะอุปนิสัยใจคอของลูกค้า เช่น ความตรงต่อเวลา ความตั้งใจ ความรับผิดชอบ
- 2) ความสามารถ (Capacity) หมายถึง ความสามารถของลูกค้า เช่น การแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์เฉพาะหน้า การพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการเป็นต้น
- 3) ทุน (Capital) หมายถึง สัดส่วนของการจัดหาเงินทุน จากการลงทุนของผู้เป็นเจ้าของ เช่น สัดส่วนมูลค่าหุ้นสามัญต่อหนี้สิน
- 4) หลักประกัน (Collateral) หมายถึง หลักทรัพย์ที่ใช้เป็นหลักประกันในการชำระหนี้
- 5) สภาพาสเศรษฐกิจ (Condition) หมายถึง สภาพาสเศรษฐกิจ

ภาวการณ์เติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา หากภาวะเศรษฐกิจขบเซาสถาบัน ทางการเงินก็จะชะลอการปล่อยสินเชื่อเพื่อรักษาคุณภาพของสินทรัพย์ของกิจการ

เรวัต ดันตยานนท์ (2546 : 60) กล่าวว่าผู้ประกอบการธุรกิจย่อมเข้าใจว่าเงินที่จะสนับสนุนธุรกิจระยะเริ่มต้นมาจาก 2 แหล่งคือ เงินทุน หมายถึงแหล่งเงินที่นำมาใช้ในกิจการโดยเจ้าของเงินถือเป็นผู้มีส่วนในความเป็นเจ้าของกิจการและหวังผลตอบแทนจากผลกำไร และแหล่งเงินทุนจากเงินกู้ หมายถึงแหล่งเงินที่เจ้าของเงินให้ยืมโดยหวังผลตอบแทนจากดอกเบี้ย และผู้กู้ยืมต้องชำระคืนเงินต้นตามระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้กิจการบางอย่าง

รัฐบาลก็มีนโยบาย ในการให้ความช่วยเหลือทั้งด้านงบประมาณ วิชาการ เทคโนโลยี ดังนั้น ผู้ประกอบการควรคำนึงถึงกำไรที่เกิดจากกิจการเพราะเงินส่วนนี้ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้กิจการมีความมั่นคงทางการเงิน

กรมการพัฒนาชุมชน (2545 : 3) ได้อธิบายเกี่ยวกับทุนของชุมชน ดังนี้

1. ทุนธรรมชาติ ได้แก่ อากาศ พลังงานจากแสงอาทิตย์ พลังงานลม น้ำฝน แร่ธาตุต่าง ๆ ในดิน ดิน / หิน / กรวด / ทราย
2. ทุนสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ป่าไม้ ภูเขา สัตว์ป่า สมุนไพร ชีวภาพ ภูเขา พืชขนาดเล็ก ทะเล ป่าชายเลน สัตว์น้ำ ขยะ น้ำตก
3. ทุนผลผลิต ได้แก่ ที่ดิน สัตว์ป่า ยางพารา ต้นไม้ประเภทต่าง ๆ สัตว์ น้ำ ผลไม้ประเภทต่าง ๆ ผลผลิตทางการเกษตรประเภทต่าง ๆ
4. ทุนทักษะสะสม ได้แก่ ประหยัดเก็บออมเงินเป็นประจำสม่ำเสมอ (รายวัน รายปักษ์ รายเดือน) ประหยัดออมทรัพย์ในรูปแบบผลผลิต ออมข้าวเปลือก ข้าวสาร รำ ข้าว แกลบ ออมผัก ข้าวโพด มันสำปะหลัง ออมฟางข้าว ภูเขา ดับจาก ฯลฯ สุกกร ไก่ ปลา กระบือ ประหยัดออมทรัพย์ในรูปแบบแรงงาน ขอมือ ขอแรง ลงแขก
5. ทุนภูมิปัญญา / ประสบการณ์ ได้แก่ การจัดเวทีระดมความคิดทำ แผนชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน (หัตถกรรม ทอผ้า เกษตรกร ฯลฯ) ประเพณี วัฒนธรรมชุมชน ไสยศาสตร์ คติธรรม ความเชื่อ สุภาษิต คำสอน นวดแพทย์แผนไทย โรงเรียน วัด โบสถ์ มัสยิด พระสงฆ์ ครูอาจารย์ หมอ พยาบาล การแลกเปลี่ยนความรู้
6. ทุนทางสังคม ได้แก่ ความสามัคคี ความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกัน การเสียสละเพื่อส่วนรวม ความไว้วางใจกัน ความศรัทธาเชื่อถือกัน การรวมกลุ่มเป็น เครือข่ายเป็นพลังต่อรองช่วยกัน การไม่เบียดเบียนผู้อื่น การแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรทุก ชนิด การพบปะพูดคุยยอมรับกัน การไม่เบียดเบียนผู้อื่น การอาสาสมัครช่วยชุมชน
7. ทุนมนุษย์ ได้แก่ เด็ก เยาวชน สตรี บุรุษ คนชรา ปราชญ์ ชาวบ้าน นักพัฒนา ครู ผู้นำทางศาสนา พยาบาล แพทย์ ผู้นำอาสาสมัครประเภทต่าง ๆ ผู้นำ กลุ่มประเภทต่าง ๆ
8. ทุนทางเทคโนโลยี ได้แก่ จักรยาน จักรยานยนต์ เกวียน ล้อเลื่อน รถยนต์ เครื่องที่กระตุกผ้า เครื่องโม่ บด อัด ครกกระเดื่องตำข้าว ระเบิดวิดน้ำ เครื่องถางป่า เครื่องพ่นยา ครก สาก เครื่องโยกน้ำบาดาล โยงตักน้ำ ยกยอจับปลา

สรุปได้ว่าทุนของชุมชน หรือสินทรัพย์ของชุมชน หมายถึง ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและหมายรวมถึงวัฒนธรรม ทักษะ ฝีมือ ธรรมชาติของชุมชน วิถีชีวิต และทรัพยากรที่มีอยู่ตามธรรมชาติที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของชุมชน

## 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 บทบาทและความสำคัญของการบริหาร

สุกัญญา เอ็มอัมธรรม (2546 : 4) กล่าวถึงในอดีตที่ผ่านมาคำว่า “การบริหาร (Administration)” จะใช้ในภาคราชการและคำว่า “การจัดการ (Management)” มักจะใช้ในภาคเอกชน ซึ่งทั้งสองคำนี้มีความหมายและคำนิยามไม่แตกต่างกัน

มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 10) มีความเห็นว่า “การจัดการ (Management)” หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการบริหาร “(Administration)” หมายถึงการกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542 : 7) มองว่าการบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

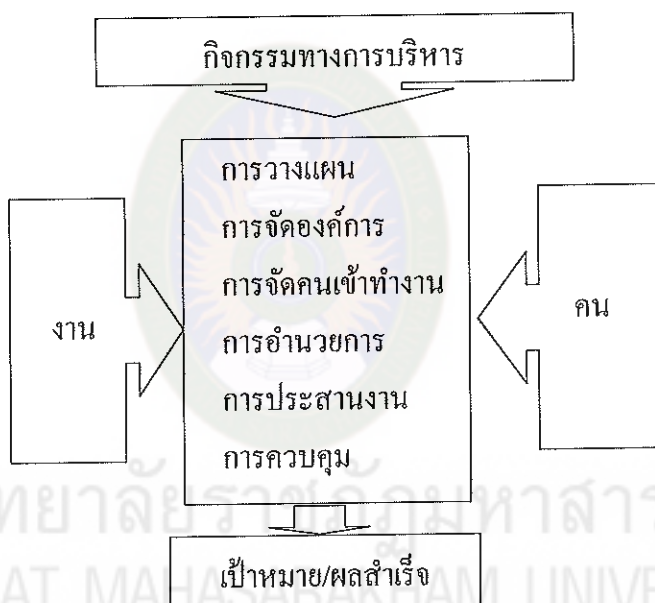
เฮส์ (Hayes. 2002 : 109) มองว่าผู้บริหารมีหน้าที่ที่สำคัญต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษอยู่ 3 ประการคือ หน้าที่ในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรซึ่งจำเป็นต้องทำโดยผ่านกระบวนการจัดทำแผน (Planning) และการจัดทำงบประมาณ (Budgeting) ต่อมาคือหน้าที่ในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานโดยการจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) และประการสุดท้ายหน้าที่ในการสร้างความเชื่อมั่นในผลการปฏิบัติงานด้วยการควบคุม (Controlling)

พาร์สัน (Parsons. 2003 : 6) มีความเห็นว่ากิจกรรม 4 อย่างที่เป็นหัวใจสำคัญที่บริหารจะต้องใช้ในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายหรือเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

กรีนวูด (Greenwood. 1965 : 74) ให้ความเห็นว่าทรัพยากรการบริหารควรประกอบด้วย 7 ประการเป็นอย่างน้อย คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material)

อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ทั้งนี้โดยย้มาถึงความสำคัญและความจำเป็นของอำนาจหน้าที่และเวลาในการบริหาร ว่าในการบริหารงานจะไม่สามารถดำเนินไปได้ดีหากปราศจากอำนาจหน้าที่และเวลาอันเหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 74) อธิบายกระบวนการบริหารอย่างน้อยต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นพื้นฐานในเรื่องต่าง ๆ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดหาบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 กิจกรรมทางการบริหาร  
ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์. (2535 : 74)

สรุปได้ว่า จากความหมายคำว่า “การบริหาร” หรือ “การจัดการ” ดังกล่าว ผู้ศึกษามีความเห็นว่า การบริหารมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นการดำเนินการที่มีวัตถุประสงค์
2. การดำเนินการต้องอาศัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

3. ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน ซึ่งโดยทั่วไป ทรัพยากรการบริหารประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) หรือ ที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4 M'S
4. การดำเนินการมีลักษณะเป็นกระบวนการ
5. เป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
6. เป็นการดำเนินการอย่างมีเหตุและผล

## 2.2 กระบวนการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB

กระบวนการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินการตามขั้นตอนที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ โดยการดำเนินการจะมีลักษณะต่อเนื่องเป็นวัฏจักร (Cycle) และไม่มีวันสิ้นสุด (Management is a Never-Ending Process) ดังที่ ลูเทอร์ กุลิก และ ลินคอล์น เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการ หรือที่รู้จักกันในนามว่า โปสคอร์ดบ (POSDCoRB) โดยคำย่อนี้ได้มาจากตัวอักษรตัวต้นของแต่ละขั้นตอน ดังนี้ (วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ, 2551 : 133-138)

2.2.1 การวางแผน (P= Planning) หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบและวิธีการตลอดจนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในอนาคต ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นการแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เกิดผลตามเป้าหมายมากที่สุด การคาด การณ์ในอนาคตซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีความ สอดคล้องต้องกัน ในการดำเนินงานการวางแผน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการ และวิจารณ์ญาณ วิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการ โดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้อง และสมบูรณ์

2.2.2 การจัดองค์การหรือการจัดส่วนราชการ(O=Organizing)หมายถึง การ กำหนด โครงสร้างของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2.3 การจัดหาบุคคลเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงาน (S=Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคลากรของหน่วยงานตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การสัมภาษณ์ การทดสอบ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง และการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้ด้อยอยู่เสมอ



2.2.4 การอำนวยการ (D=Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม บังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

2.2.5 การประสานงาน (Co=Coordinating) หมายถึง การร่วมมือ ประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่นเพื่อให้เกิดความ เคลื่อนไหวความคืบหน้าของกิจการให้เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

2.2.6 การรายงาน (R=Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว ความ คืบหน้าของกิจการให้เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

2.2.7 การจัดงบประมาณ (B=Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงิน และทรัพย์สิน นอกจากการงบประมาณจะเป็นแผนงานชนิดหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการใช้จ่ายเงินจำนวนหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วยังเป็นแนวทางที่ร่อนนำไปใช้ในการควบคุมด้วย เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถมองเห็นภาพรวมของกระบวนการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น จึงขอเสนอรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

#### 2.2.1 การวางแผน (Planning)

ตุลา มหาสุรานนท์ (2545 : 97) ได้ให้ ความหมายการวางแผนว่า คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายไว้ในอนาคต การใช้ทรัพยากร และการปฏิบัติงานที่จะ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสรุปประเภทของแผนไว้ 3 ประเภท คือ

- 1) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)
- 2) แผนยุทธวิธี (Tactical Plan)
- 3) แผนปฏิบัติการ (Operation Plan)

แผนกลยุทธ์จะเป็นแผนระยะยาว เป็นแผนที่รวบรวมเอาทิศทางในการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่กำหนด ว่าอะไรที่ควรปฏิบัติ กล่าวอีกนัยหนึ่งแผนปฏิบัติการจะอยู่ในขอบเขตที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า แผนกลยุทธ์ และแผนยุทธวิธีเป็นแผนในรายละเอียดที่จำเป็นสำหรับ องค์กรโดยส่วนใหญ่ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ล้วนแต่ประสบปัญหาทั้งที่เกิดจากภายในและสภาวะ แวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ๆที่ไม่สามารถปรับตัวหรือแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วง ได้ ส่วนใหญ่เนื่องจากวางแผนไม่เป็น หรือประสบปัญหาอุปสรรคในการวางแผนครั้งนี้ขาด ความรู้ทางวิชาการในการวางแผน ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะใช้ประกอบในการวางแผน

การวางแผนด้วยความเคยชิน โดยไม่ได้ใช้หลักวิชา วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอนและการวางแผนไม่สอดคล้องกันนำประโยชน์ส่วนตนมาเกี่ยวข้องกับแผน สภาวะแวดล้อม ขนบธรรมเนียมประเพณี กลุ่มชนในสังคม ขาดปัจจัยในการดำเนินการตามแผน

มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 66-67) กล่าวถึงองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญ และให้ความสนใจในการวางแผนเนื่องจากเหตุผล คือการวางแผนช่วยในการกำหนดทิศทางขององค์กร การวางแผนช่วยลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงการวางแผน ช่วยให้ลดความสูญเสียและความซ้ำซ้อน การวางแผนช่วยในการกำหนดมาตรฐานสำหรับการประเมินและการควบคุม

อุทิศ ขาวเรีชร (2546 : 1-2) กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของการวางแผนในการบริหารภาครัฐของไทยในปัจจุบันเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับแนวคิดการบริหารที่เน้นวิธีการบรรลุผลสำเร็จจากการบริหาร (เชิงกลยุทธ์) ภายใต้ความเชื่อและหลักการที่ว่าความสำเร็จขององค์กรใด ๆ นั้นจะต้องอาศัยความพร้อมขององค์กรในด้านการเตรียมการ การบริหารจัดการที่ดี และความพร้อมในสมรรถนะขององค์กรที่เข้มแข็ง “แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)” เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำการบริหารขององค์กร ที่เกิดจากระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาวะแวดล้อมให้ “รู้เขารู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน และกลยุทธ์ กลวิธีทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม และมีการจัดลำดับความสำคัญกลยุทธ์กลวิธี เพื่อการจัดสรรทรัพยากรการบริหาร โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมด้วยเทคนิค SWOT ดังแผนภูมิที่ 5

## O

W	W+O=Off-Set Approach กลยุทธ์ “ทดแทน” แก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้ โอกาสที่มีอยู่ขององค์กร	S+O=Matching Approach กลยุทธ์ “หนีศึกถ่วง” ที่เน้นการใช้จุดแข็ง เพื่อเปิดโอกาสใหม่การแข่งขันของ องค์กร	S
	W+T=Mitigation Approach กลยุทธ์ “บรรเทา” หาทางผ่านพ้น จุดอ่อนและเสี่ยงภาวะคุกคามที่บดบัง วัตถุประสงค์	S+T=Covering Approach กลยุทธ์ “คุ้มกัน” อาศัยจุดแข็งต้านและ ตรึงภาวะคุกคามที่มีต่อวัตถุประสงค์	

## T

แผนภูมิที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ผัง SWOT และกลยุทธ์ทางเลือก

ที่มา : อุทิศ ขาวเชียร. (2546 : 89)

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542 : 15) ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติ มากกว่าการนำระบบ ISO 9000 มาใช้ และยอมรับการนำเอาวิธีการบริหารแบบ Plan-Do-Check-Action (PDCA) ตามวัฏจักรของเดมมิ่ง (Deming Cycle) มาใช้ ซึ่งจะต้องดำเนิน การอย่างมีวินัยให้ครบวงจรโดยไม่หยุดนิ่ง ซึ่งสมยศ นาวิการ (2540 : 70) ได้สรุปกระบวนการบริหารตามแนวคิดของเดมมิ่ง (Deming Cycle) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan-P) คือความคิดนำไปสู่การปฏิบัติจริงโดยพื้นฐานที่เป็นไปได้ โดยวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน การปฏิบัติงาน (Do-D) คือการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ พันธกิจ บทบาท หน้าที่ ด้วยความรับผิดชอบการตรวจสอบ (Check-C) คือการกำกับ นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการตรวจสอบสภาพงานที่เป็นอยู่ การสร้างมาตรฐาน และปรับปรุง (Action-A) ให้ดีขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสารเพื่อเข้าสู่วงจรใหม่ในการเริ่มต้นวางแผนอีกครั้ง

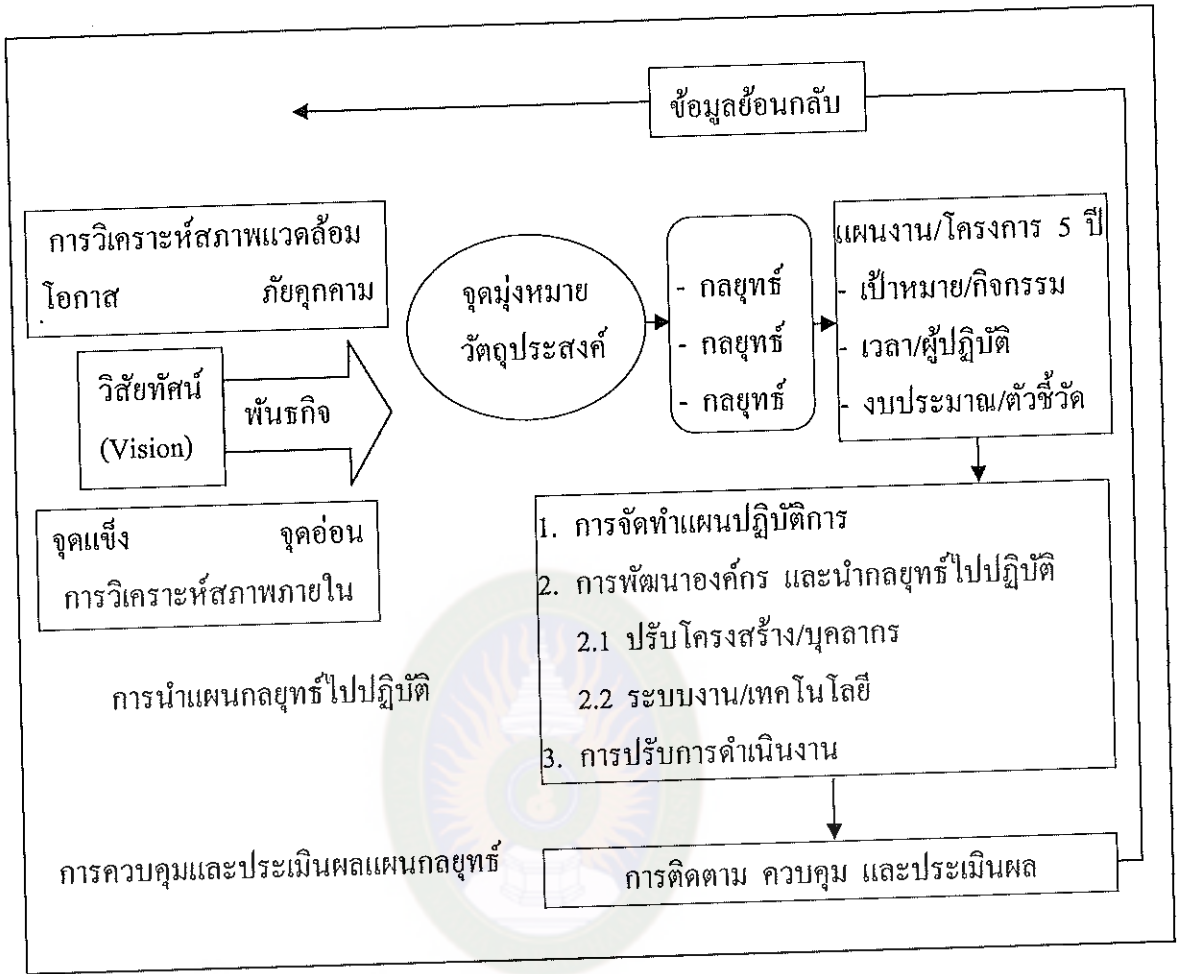
สมคิด บางโม (2541 : 46-48) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนโดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอนได้แก่

- 1) ขั้นตอนการเตรียมการก่อนการวางแผน
- 2) ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหา

- 3) ขั้นตอนการกำหนดแผนงานและโครงการต่าง ๆ
- 4) ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน
- 5) ขั้นตอนการประเมินผลแผน

ปีเตอร์ส มาลากุล ณ อยุธยา (2544 : 5) มีความเห็นว่า การวางแผนกลยุทธ์ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ มีปฏิสัมพันธ์กัน และปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ภายใต้แนวคิดที่ว่าลักษณะองค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) ดังนั้นผู้บริหาร องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่เป็นประโยชน์ และสนับสนุนต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขจัดปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะประกอบด้วย 5 ส่วนคือ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร การสรุปโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็งจุดอ่อน การกำหนดกลยุทธ์ การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ดังแผนภูมิที่ 6





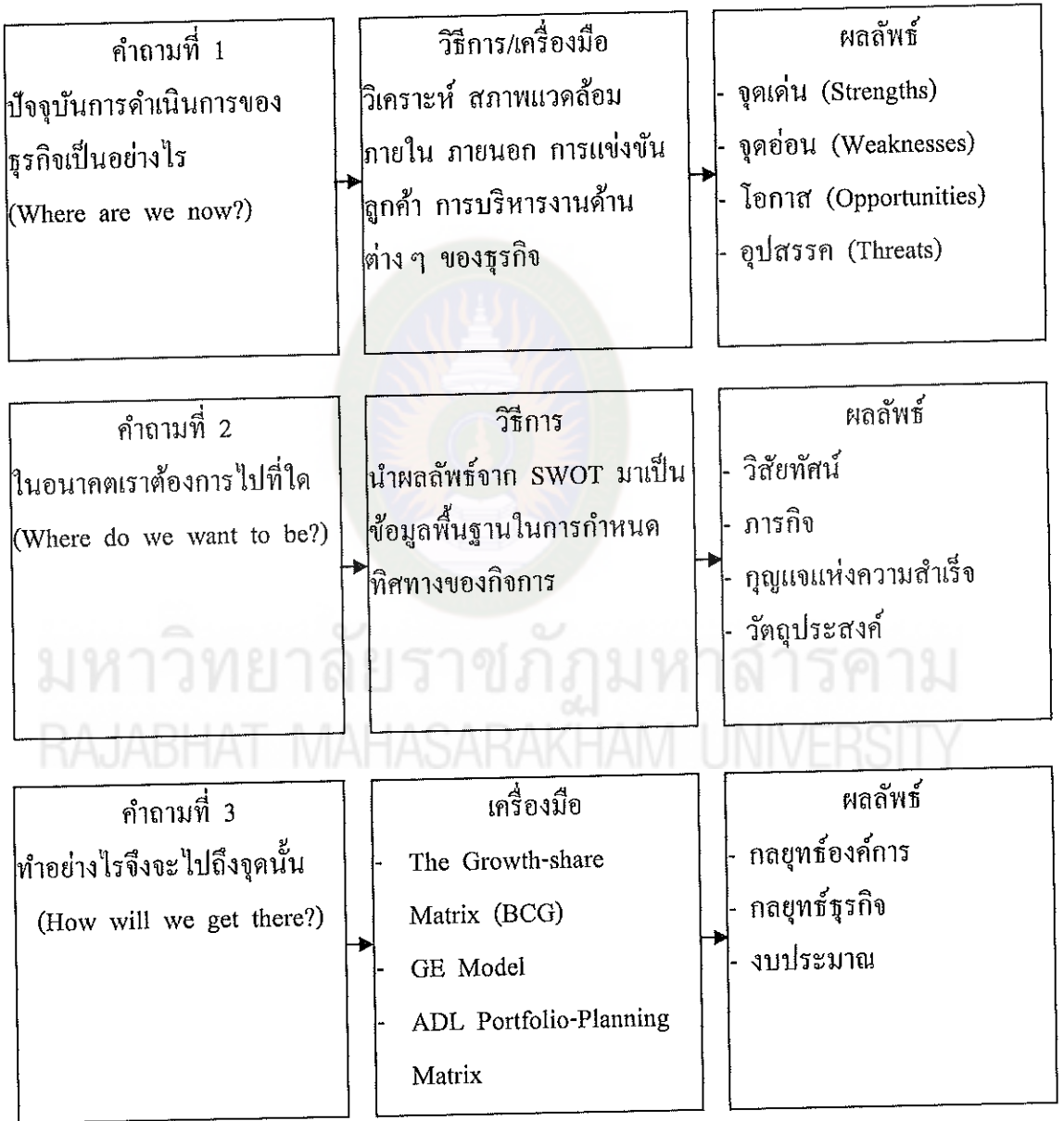
แผนภูมิที่ 6 การวางแผนกลยุทธ์ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์  
 ที่มา : บัณฑิต มาลากุล ณ อุษรยา. (2544 : 19)  
 เกียรติศักดิ์ เขียวยิ่ง (2544 : 168) กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่

อธิบายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่วางกลยุทธ์ไว้ทั้งหมดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ตลอดจนสร้างระดับของแผนไว้อย่างเบ็ดเสร็จ สมบูรณ์เพื่อบูรณาการและประสานกิจกรรมต่าง ๆ และการตัดสินใจ (Decision-Making) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผน ซึ่งในกระบวนการของการวางแผน สามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

- 1) ขั้นแรกการระบุปัญหา
- 2) ขั้นที่สองสร้างทางเลือก
- 3) ขั้นที่สามพิจารณาทางเลือก
- 4) ขั้นที่สี่การตัดสินใจ
- 5) ขั้นที่ห้าการปฏิบัติตามการตัดสินใจ

6) ชั้นที่หกการประเมินผลลัพธ์

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2549 : 2) กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันต้องเชื่อมโยงกับการวัดผลการปฏิบัติงานโดยมีการจัดทำ (Balanced Score Card : BSC) และในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องหาคำตอบ 3 ประการผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ที่มา : อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2549 : 2)

โรบินสัน (Robbins, 2001 : 212) กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่อธิบายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่วางกลยุทธ์ไว้ทั้งหมดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ตลอดจนสร้างระดับของแผนไว้อย่างเบ็ดเสร็จ สมบูรณ์ เพื่อบูรณาการและประสานกิจกรรมต่าง ๆ และการตัดสินใจ (Decision-Making) นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผน ซึ่งในกระบวนการของการวางแผน สามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ ขั้นแรกการระบุปัญหา ขั้นที่สองสร้างทางเลือกขั้นที่สามพิจารณาทางเลือก ขั้นที่สี่การตัดสินใจ ขั้นที่ห้าการปฏิบัติตามการตัดสินใจ ขั้นที่หกการประเมินผลลัพธ์

ฮิล และ โจนส์ (Hill & Jonez, 2004 : 8) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์มีกระบวนการดำเนินการใน 5 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ การกำหนดพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์หลักที่มีร่วมกัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาโอกาสและภัยคุกคาม การวิเคราะห์สภาพการทำงานภายในองค์กรเพื่อค้นหาจุดอ่อน-จุดแข็ง การกำหนดกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งขององค์กรและแก้ไขจุดอ่อนเพื่อก้าวไปสู่โอกาสและหาทางป้องกันภัยคุกคาม และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สรุปในการวางแผนซึ่งเป็นกระบวนการแรกของการบริหารต้องมีการวางแผนทั้งแผนระยะสั้นหรือแผนปฏิบัติการ แผนระยะกลาง และแผนระยะยาว โดยมีการปรับปรุงแผนเป็นระยะตามเหตุปัจจัยที่มีผลกระทบซึ่งผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิค SWOT ในการจัดทำ

## 2.2.2 การจัดองค์การ (Organizing)

สุกัญญา เอ็มอัมมรรวม (2546 : 1) ได้ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นหน่วยทางสังคมที่มีกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปที่มีโครงสร้างที่จัดทำขึ้นตามกระบวนการสำหรับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ มีการจัดระบบทำงานที่ดี เพื่อสามารถดำเนินการไปได้ตามระยะเวลาที่กำหนดและประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ สิ่งหลักที่เลี่ยงไม่ได้ในองค์การคือความขัดแย้ง โดยแบ่งขั้นตอนของความขัดแย้งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

- 1) ชั้นเกิดเงื่อนไข
- 2) ชั้นความขัดแย้งที่รับรู้และรู้สึกได้
- 3) ชั้นความขัดแย้งที่ปรากฏ
- 4) ชั้นการแก้ไข หรือปิดบังความขัดแย้ง
- 5) ชั้นผลภายหลังความขัดแย้ง

ในการจัดการความขัดแย้งขององค์การบางครั้งความขัดแย้งก็เป็นประโยชน์ต่อองค์การจึงมุ่งที่จะรักษาระดับความขัดแย้งไว้ที่ระดับที่เหมาะสมภายในองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การบริหารความขัดแย้งจึงไม่ได้หมายถึงการกำจัดความขัดแย้งไปโดยสิ้นเชิง

มัลลิกา ดันสอน (2545 : 114) ได้ให้ความหมายขององค์การ หมายถึง ระบบสังคมที่จัดตั้งขึ้นจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และมีขอบเขตที่แยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมโดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างชัดเจน สามารถแบ่งองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ องค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) หมายถึงองค์การที่จัดตั้งขึ้นอย่างมีแบบแผนและขอบเขตที่ชัดเจน มีการจัดโครงสร้างขององค์การตามหน้าที่ หรือบทบาทในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงออกในรูปแบบภูมิโครงสร้างองค์การ โดยมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- 1) มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
- 2) มีการกำหนดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน
- 3) มีขอบเขตและจำนวนสมาชิกที่แน่นอน
- 4) มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ

และองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หมายถึง การรวมตัวกันของกลุ่มบุคคล เพื่อทำกิจกรรมหรือมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทั้งภายในระบบและต่อสภาพแวดล้อมโดยปราศจากจุดประสงค์ที่เป็นทางการ โดยปกติองค์การแบบไม่เป็นทางการมักเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ส่วนตัวของสมาชิก

นพ ศิริบุญนาท (2546 : 225) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถกระทำได้ในด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการ และในด้านพฤติกรรมองค์การ การปรับปรุงโครงสร้าง การหรือปรับระบบขององค์การที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลและกลุ่มในองค์การก็อาจนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ การจัดโครงสร้างขององค์การมีหลายแบบแต่ที่พบส่วนใหญ่มีลักษณะ 2 ประเภท ดังนี้

1. โครงสร้าง องค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นการจัดโครงสร้างสายองค์การโดยมีสายการบังคับบัญชาคู่ (Dual Chain Of Commands) ซึ่งพนักงานจะปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้างานสองคน โดยจะมีผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งเป็นผู้จัดการตามสายบังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง ส่วนอีกคนหนึ่งเป็นหัวหน้างานตามงานที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์จะสามารถนำพนักงานที่มีความรู้



ทักษะความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะด้านมาช่วยกันทำงาน ทำให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพ โดยไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่ม และเป็นการทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่แต่โครงสร้างแบบเมทริกซ์อาจทำให้พนักงานเกิดความสับสนในการปฏิบัติงานเนื่องจากเขามีผู้บังคับบัญชาหลายคน

2. องค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization) เป็นโครงสร้างองค์กรที่จัดแผนงานตามอำนาจหน้าที่ หรือตามความชำนาญเฉพาะอย่าง โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ช่วยให้บุคลากรสามารถที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในแต่ละหน้าที่ โดยเฉพาะทำให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน แต่ละแผนงานจะให้ความสำคัญกับงานและเป้าหมายของตนเองมากเกินไป จนไม่ได้คำนึงถึงหน่วยงานอื่นและเป้าหมายขององค์กร ทำให้การประสานงานและประสิทธิภาพขององค์กรลดลง

บัญชากร แก้วส่อง (2545 : 125-129) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์กรมีสาเหตุที่สำคัญ 6 ประการได้แก่ สาเหตุจากการพึ่งพิงกันระหว่างงานหรือระหว่างกลุ่ม การขาดแคลนทรัพยากร เป้าประสงค์ไม่สอดคล้องกัน ความล้มเหลวในการสื่อสาร ความแตกต่างระหว่างบุคคล และระบบการให้รางวัลไม่เหมาะสม

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2544 : 55) ให้ความหมายการจัดองค์กรหมายถึงกระบวนการเพื่อการสร้างกรอบเพื่อการพัฒนาและการมอบหมายงานให้ได้ทรัพยากร และจัดสรร ทรัพยากร ตลอดจนประสานกิจกรรมในงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดองค์กรที่ดีจะต้องแสดงให้เห็นถึงการไหลของงาน ช่วยให้ผู้ที่ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน จัดวางช่อง ทางเพื่อการสื่อสารและการตัดสินใจ ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนและขจัดข้อขัดแย้งในหน้าที่การงาน ช่วยให้การจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีความสำคัญกับเป้าหมาย ช่วยให้ความพยายามมีจุดมุ่งหมายชัดเจนและเป็นกรอบที่ช่วยเชื่อมโยงการวางแผนกับการควบคุม ไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีความจำเป็นเพื่อให้องค์กรพัฒนาความสามารถเพื่อการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยให้สมาชิกทุกคนใช้บทบาทเต็มที่ในการระบุปัญหาและแก้ไขปัญหาในการทำงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้พนักงานแสวงหาความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่กันอย่างต่อเนื่องและใช้ความรู้นั้นในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญคือ

1. การออกแบบองค์กร (Organization Design) มีลักษณะไร้ขอบเขตทำงานเป็นทีม และความมีอิสระ

2. การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Sharing) มีการเปิดเผย เหมาะกับ เวลาและถูกต้อง

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และร่วมมือร่วมใจ

4. วัฒนธรรมองค์การ (Culture) มีความสัมพันธ์เข้มแข็ง ความเป็นหมู่คณะ ความเอาใจใส่ และความไว้วางใจ มีการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เหมาะสมแก่สถานการณ์อยู่เสมอเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้ สิ่งที่แสดงถึงวัฒนธรรมที่ดีขององค์การคือ

4.1 การมีอำนาจที่อิสระพอสมควรในตัวบุคคล คือระดับความรับผิดชอบความมีอิสระและโอกาสในการริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์การ

4.2 โครงสร้างขององค์การจะต้องเอื้ออำนวยต่อการบัญชาสั่งการ และควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก

4.3 มีมาตรการในการจูงใจพนักงาน

4.4 สมาชิกมีพฤติกรรมที่เสี่ยงในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

รวมถึงการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยประการแรกการมีความเข้าใจในเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน

(Clear Goals) มีทักษะด้านเทคนิคและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็น (Relevant Skills)

สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจกัน (Mutual Trust) สมาชิกในทีมมีความตั้งใจมุ่งมั่นทำในสิ่ง

เดียวกัน (Unified Commitment) มีการสื่อสารที่ดี (Good Communication) มีทักษะในการ

เจรจาต่อรอง (Negotiating Skill) มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) และ

ประการสุดท้ายทีมที่มีประสิทธิภาพต้องได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายในและภายนอก

องค์การ (Internal And External Support) ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

ความมุ่งหมายชัดเจน (Clear Purpose) ความเป็นทางการ (Informality) การมีส่วนร่วม

(Participation) การรับฟัง (Listening) การโต้แย้งอย่างสุภาพ (Civilized Disagreement) การ

ตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensus Decision Making) การติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Open

Communication) บทบาทและมอบหมายงานชัดเจน (Clear Roles And Work Assignment)

ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) มีความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) มีสไตล์

การทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) และประการสุดท้ายต้องประเมินตนเอง (Self-

Assessment)

روبินส์ (Robbins. 2001 : 259) กล่าวถึงการจัดองค์การเป็นกระบวนการพิจารณาว่างานอะไรบ้างที่จะปฏิบัติใครจะทำงานนั้น มีการจัดกลุ่มงานนั้นอย่างไรใครจะต้อง

รายงานต่อใครและระดับใดบ้างที่จะทำการตัดสินใจ โดยโครงสร้างองค์กรที่ถูกแบ่งออกจะเป็นตัวกำหนดลักษณะงานของแต่ละงานตามความถนัด (Work Specialization) ด้วยการจัดแผนกงานเพื่อจัดกลุ่มงาน (Departmentalization) มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (Chain Of Command) มีอำนาจการสั่งการที่เด็ดขาด (Authority) มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unit Of Command) โดยกำหนดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม (Span Of Control) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งการรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการตัดสินใจภายในองค์กรในแต่ละระดับของสายการบังคับบัญชา ตลอดจนการมีรูปแบบหรือมาตรฐานในการทำงานภายในองค์กร (Formalization) นอกจากนี้ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมในองค์กรแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ประเภทแรกทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) หมายถึงกลุ่มพนักงาน ขนาด 5-12 คนที่อยู่ในแผนกเดียวกันที่มีโอกาสได้พบปะกันเพียงระยะเวลาสั้น ๆ ในการ ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ
  2. ทีมบริหารจัดการตนเอง (Self – Managed Work Teams) ประกอบด้วยพนักงาน 10 –15 คน ซึ่งรับผิดชอบงานภายใต้การดูแลของหัวหน้างาน
  3. ทีมที่ทำงานข้ามแผนกงาน (Cross-Functional Teams) หมายถึงพนักงานที่อยู่ในระดับงานเดียวกันแต่อยู่คนละแผนกงานเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน
  4. ทีมงานเสมือน (Virtual Teams) เป็นทีมงานที่ใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นตัวกลางทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยอาจไม่ได้พบปะกัน
- สรุป การจัดการต้องมีการจัดกลุ่มงาน การจัดสายบังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร

#### 2.2.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 21) กล่าวถึงการจัดคนเข้าทำงาน คือ ภาระหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารตัวบุคคล เริ่มตั้งแต่การเสาะหาหรือการคัดเลือกตัวบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรและวางตัวบุคคลให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ (Put The Right Man in The Right Job) เพื่อความมีประสิทธิภาพในการสมัคร ซึ่งในปัจจุบันเรื่องการจัดคนเข้าทำงานได้มีความหมายกว้างครอบคลุมในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สุพานี สฤณภูวนิช (2547 : 37) มีความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องสำคัญเพราะคน จะเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจและกลยุทธ์ที่วางไว้ ดังนั้นจะต้องมีการสรรหา (Recruit) ให้เหมาะสมตามลักษณะที่ต้องการ หรือใช้การฝึกอบรม และพัฒนา (Training And Development) คนเหล่านั้นให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ (Competency) และมีทัศนคติที่เหมาะสมตามที่ต้องการในภารกิจโดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการ จูงใจเกณฑ์การวัดผล และแนวทางการประเมินผลให้เหมาะสม สอดคล้องกับ

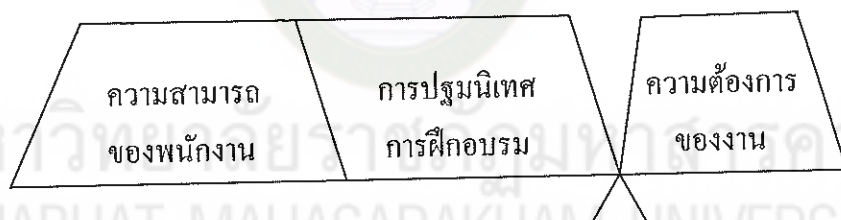
อภิรักษ์ วรรณสาธ (2545 : 19) กล่าวถึง Competency เป็นสิ่งที่วัดได้จาก ภายนอก คือ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ไปจนถึงบทบาททางสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ (Self Image) และส่วนที่สืกลงไปที่อยู่ภายในตัวบุคคลยากที่จะวัดได้ เช่น ทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) คุณลักษณะ (Traits) และแรงจูงใจ (Motive)

ฐิติพร ชมภูคำ (2547 : 4) มีความเห็นว่าเพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควร ประกอบด้วย การสรรหาคนเก่งเข้าทำงาน การคัดเลือกการพัฒนาคนเก่ง การบริหารและจูงใจ คนเก่ง และการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรสำหรับกระบวนการสรรหาคนเก่ง ควรเริ่มตั้งแต่ การระบุกลุ่มเป้าหมายของคนเก่งที่องค์กรอยากให้มีมาร่วมงาน เพื่อที่จะสามารถหาแหล่ง หรือช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มคนเหล่านี้ได้ โดยปกติแล้วคนเก่งควรมีลักษณะของการมีภาวะผู้นำ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความต้องการที่อยากชนะอย่างแรงกล้า และความรู้สึกเป็นเจ้าของ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 158) มองว่าการฝึกอบรมนอกสถานที่และ การพัฒนาทีมงานเป็นการเรียนรู้จากการกระทำ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถแสดงความเป็น ผู้นำเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้ยังเป็นการค้นหา จุดอ่อนจุดแข็งของตนฝึกการทำงานร่วมกันเป็นทีม และภายหลังจากการฝึกอบรมแล้วควรจัด ให้มีกิจกรรมเพื่อประเมิน ผล ด้วยการให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมสรุปผลเพื่อทบทวนเกี่ยวกับสิ่งที่ ได้เรียนรู้ว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานจริงได้อย่างไรบ้าง ซึ่งควรจะทำทันที ภายหลังจากการฝึกอบรม จากนั้นคอยติดตามผลเพื่อสำรวจความก้าวหน้าในการทำงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 166) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การบริหารกิจการที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High-Performing Workforce) รวมไปถึงการมุ่ง ไปสู่ความเป็นเลิศ (Corporate Excellence) โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรือง

และการพัฒนาของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร องค์กรขนาดเล็กมักจะไม่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการเฉพาะ การทำหน้าที่การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จึงอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร การพัฒนา และฝึกอบรม เป็นการให้การเรียนรู้เกี่ยวกับโอกาสซึ่งได้ออกแบบไว้เพื่อให้พนักงานเจริญก้าวหน้า การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน มีความแตกต่างกันบางประการ การฝึกอบรมเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการเอาใจใส่ที่ทักษะเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานปัจจุบัน ให้เกิดความมั่นใจ ทักษะที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพโดยพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ส่วนการพัฒนา มีจุดมุ่งหมายเพื่องานปัจจุบันและอนาคต ในขอบเขตของกลุ่มงานและองค์กรในระยะยาวสำหรับการเตรียมการในอนาคต ดังนั้น หลังจากการปฐมนิเทศและบรรจุพนักงานที่เหมาะสมแล้ว พนักงานใหม่อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างพึงพอใจ และถึงแม้พนักงานจะมีประสบการณ์ในการทำงานมาบ้างแล้ว ในการทำงานใหม่ก็จำเป็นต้องอบรมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ความสามารถของพนักงานกับความต้องการของงานจะต้องทำให้สมดุลกัน การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม อย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 ความสมดุลระหว่างความสามารถของพนักงานกับความต้องการ

ที่มา : เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543 : 168)

สมยศ นาวิการ (2544 : 462) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรม และการพัฒนาว่าการฝึกอบรมหมายถึงการสอนทักษะทางเทคนิค ส่วนการพัฒนาหมายถึงความพยายามที่จะปรับปรุงทักษะทางเทคนิค มนุษย์สัมพันธ์และความคิดของผู้บริหารให้ดีขึ้น และมีความเห็นว่าโครงการฝึกอบรมจะสำเร็จได้เพียงใด ผู้บริหารควรจะได้คำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานของแต่ละคนโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้สำหรับงาน จากนั้นวิเคราะห์ข้อกำหนดของงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน พนักงาน ที่ขาดทักษะหรือความรู้จึงจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม พร้อมกันนั้น

จะต้องวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การเพื่อพิจารณาถึงความแตกต่างที่มีอยู่ เพื่อให้พนักงานในฝ่ายงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำเข้ารับการศึกษาอบรม และประการสุดท้ายคือการสำรวจความคิดเห็นจากทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ในปัญหาอุปสรรคที่ประสบอยู่ และอะไรคือการแก้ไขปัญหานั้นในความเห็นของ พนักงานและผู้บริหาร

ไอแวนซ์วิช (Ivancevich, 2001 : 426) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างน่าสนใจว่า ในการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกซึ่งได้แก่ เงื่อนไขทางสภาพเศรษฐกิจ กฎหมายระเบียบของทางราชการ ตลอดจนที่ตั้งขององค์กร ปัจจัยภายในอันประกอบด้วย เป้าหมายขององค์กร ยุทธศาสตร์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นกลุ่ม และประสบการณ์ของผู้นำ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถสรุปเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่การสร้างโอกาสในการจ้างอย่างเสมอภาคภายใต้แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการสรรหาคนในพื้นที่และหรือการคัดเลือกจากบุคคลภายนอกหรือนุคคลทั่วไป
2. การจูงใจด้วยรางวัล ด้วยการให้รางวัลจากการประเมินผลงาน การให้เงินเดือน
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่การอบรมและพัฒนาศักยภาพ การฝึกฝน ในทักษะใหม่ ๆ ตลอดจนความรู้ในสหวิชาสาขาใหม่ที่ทันสมัย
4. การบริหารและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร ที่มุ่งเน้นความปลอดภัย ความมั่นคง ความก้าวหน้าในงาน ในที่สุดแล้วกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวก็มีเป้าหมายมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่พึงปรารถนาในการมีความรับผิดชอบต่อสังคมรวมทั้งความสามารถในการแข่งขันได้กับคู่แข่งทั้งด้านคุณภาพของสินค้า และบริการสินค้าที่มีคุณภาพสูง

สรุป การจัดบุคคลเข้าทำงานหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างมีเป้าหมายมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่พึงปรารถนาในการมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมทั้งมีความสามารถในการแข่งขันได้กับคู่แข่งทั้งด้านคุณภาพของสินค้า และบริการสินค้าที่มีคุณภาพสูง

#### 2.2.4 การอำนวยการ (Directing)

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 81) ได้ให้ความหมายของการอำนวยการว่าเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถจูงใจพนักงานอย่างดีที่สุดจนสามารถ

บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งในการอำนวยการผู้บริหารจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ใน 3 เรื่อง ดังนี้

- 1) การมีภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2) การจูงใจ (Motivation)
- 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication)

ในการอำนวยการควรวีคหลัก 2 ประการ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรกับการบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล โดยผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงวัตถุประสงค์ทั้งสองส่วนและให้การอำนวยการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสองด้านได้อย่างกลมกลืน ปัจจัยที่สำคัญ ในการอำนวยการให้เกิดผลสำเร็จผู้บริหารควรมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

- 1) ให้ความสนใจในลักษณะของบุคคล หรือพฤติกรรมส่วนบุคคล
- 2) ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์
- 3) ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามคำสั่ง
- 4) จูงใจพนักงานในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ
- 5) สนับสนุนและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

#### 2.2.4.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ตุลา มหาสุรานนท์ (2545 : 183) มองว่าการนำ เป็นการสร้างความผูกพันและความกระตือรือร้นร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่จะใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการช่วยให้แผนบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ การนำยังมีหน้าที่เปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือความฝันให้เป็นการกระทำที่ได้ผลลัพท์ออกมาบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม การนำที่สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องอาศัยความสามารถในด้านความรู้พื้นฐานทางพฤติกรรม ภาวะผู้นำ (Leadership) แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at Work) การประสานงาน (Coordinating) และการติดต่อสื่อสาร (Communication)

มัลลิกา ดันสอน (2545 : 165) ได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่บุคคลหรือกลุ่มจะมีอิทธิพลที่จะโน้มน้าวและชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545 : 51-62) เห็นว่าลักษณะของผู้นำที่มีกลยุทธ์ที่จะนำพองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำควรมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้

1. สร้างศรัทธา ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการสั่งสม ความรอบรู้ การเรียนรู้ในเรื่อง งานในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน และความรอบรู้ในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมก็สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจได้ว่า ทำอะไร เพื่อใคร กระตุ้นให้ลูกน้องได้เห็นถึงปัญหา ขบคิดหา ทางแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ให้กำลังใจสนับสนุนลูกน้อง ชี้อตรงเปิดเผย
2. พยากรณ์ ผู้บังคับบัญชากลุ่มให้ได้ว่า ไปไหน เพื่ออะไร ด้วย ความ อดทน เลือกรวม และช่องทางที่จะสื่อสาร ปรับเปลี่ยนลูกน้องที่ช่างวิตก ให้ช่วยคิด ช่วยแก้ไข
3. พิชิตโอกาส การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเร็ว ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถในการคิดเร็วคิดได้สื่อสารเป็นโน้มน้าวให้เกิดการชิงโอกาสลงมือปฏิบัติ รีบปฎิกรรภ์ของความสำเร็จก่อน (Pro Action) ที่ปัญหาจะเกิดหรือคนอื่นจะทำ
4. มาดควบคุม ผู้บังคับบัญชากลุ่มที่จะสื่อ หรือส่งสัญญาณที่แฝงนัย บอกความต้องการการตรวจสอบความคืบหน้าและผลสำเร็จการดำเนินการของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล โดยการควบคุมใน 3 จุด คือ ก่อนการปฏิบัติ ระหว่างการ ดำเนินงาน และของการปฏิบัติงานให้ข้อมูล ย้อนกลับ การปรับปรุงแก้ไขก่อนดำเนินการครั้งต่อไป
5. สร้างขุมกำลังด้วยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถ สมรรถนะ ของผู้คนทุกระดับในองค์กรให้มีศักยภาพที่แข่งขันได้
6. ปลุกฝังให้ใฝ่ดี
7. มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ผู้ที่ทำดียอมก้าวหน้า

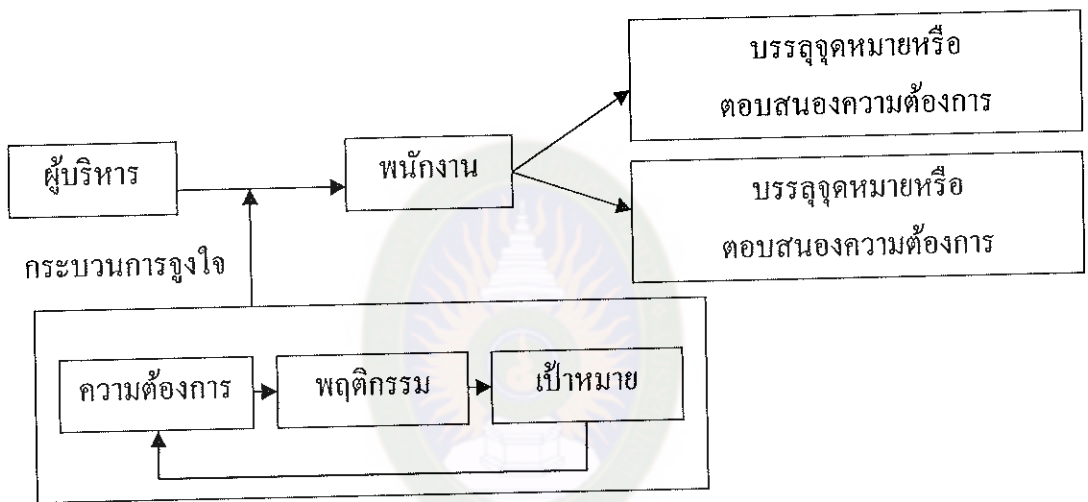
#### 2.2.4.2 การจูงใจ (Motivation)

เสนาะ ดิยาว (2543 : 208) ให้ความหมายแรงจูงใจว่า คือความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเท นั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การจูงใจจึงประกอบด้วย ความต้องการ (Need) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 92) กล่าวถึงการนำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความ พยายาม ให้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในองค์ประกอบ 4 ประการนี้คือการจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารทางการ บริหาร และการบริหารกลุ่ม ดังนั้น ในเรื่องการนำมีประเด็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้การนำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คน



ทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งไว้ โดยเน้นการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการตอบสนองจุดหมายของตัวบุคคลและจุดมุ่งหมายขององค์การควบคู่กันไปด้วย กล่าวคือผู้บริหารที่มีความสามารถจึงต้องบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์การบรรลุจุดหมายที่ต้องการ ดังแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 การจูงใจเพื่อบรรลุจุดหมายตัวบุคคลและองค์การ

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542 : 92)

#### 2.2.4.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

นพ ศรีบุญนาค (2546 : 92) การติดต่อสื่อสารหมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศ และความเข้าใจระหว่างบุคคลการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดความ สำเร็จในการดำเนินงาน และควรปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพด้วยการติดตามผลว่าผู้รับสารมีความเข้าใจในความหมายของข่าวสารมากน้อยเพียงใด หรือไม่ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข ให้ดียิ่งขึ้น ควรเน้นที่ผู้รับสารมากกว่าผู้ส่งสาร กล่าวคือเน้นให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจควรใช้ภาษาง่าย ๆ และควรมีทักษะในการฟัง ผู้บริหารควรเป็นทั้งผู้ที่พยายามทำให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจและพยายามเข้าใจผู้อื่นด้วย

สมยศ นาวิการ (2544 : 428) ได้อธิบายถึงบทบาทของผู้บริหารในเรื่องของการติดต่อสื่อสารว่า ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำหน่วย

กล่าวคือผู้บริหารใช้เวลาติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานประมาณ 45% กับบุคคลที่อยู่ภายนอกหน่วยงาน 45% และประมาณ 10% กับผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้บริหารยังใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อเป็นทั้งผู้แสวงหาข้อมูลข่าวสารจากคนอื่นในเรื่องต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่องานและความรับผิดชอบของผู้บริหาร อีกด้านหนึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารที่มีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร และการสุดท้ายผู้บริหารจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อแสดงบทบาทในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ไปยังบุคคลอื่น เช่น ในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และการจัดสรรทรัพยากร

สรุปได้ว่า ในการอำนวยการผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในเรื่องภาวะผู้นำ การจูงใจ การสื่อสาร สามารถจูงใจพนักงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคลได้

#### 2.2.5 การประสานงาน (Coordinating)

ตุลา มหาสุธานนท์ (2545 : 236) กล่าวถึงการประสานงาน (Coordinating) คือ การจัดให้มีความเกี่ยวเนื่องในการทำงานทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคน จิตใจ วัสดุ และวิธีการ ตลอดจนการตรวจตราเพื่อให้การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายร่วมมือกันปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การประสานงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ การประสานงานภายในกับภายนอกองค์กรและการประสานงานแนวดิ่งกับการประสานงานแนวนอน

ศิริอร ชันธหัตต์ (2536 : 154) มองว่านักบริหารหรือผู้นำเป็นผู้ประสานงาน ที่ดีควรปฏิบัติตนในเรื่องวางตนดีในการติดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล รู้งานดีในการติดต่อระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ทำให้เกิดศรัทธาในการติดต่อระหว่างบุคคลกับระหว่างกลุ่ม หลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างบุคคลและหน่วยงาน รับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้เกี่ยวข้อง สร้างความเชื่อถือและไว้วางใจ ใช้หลักกรรมพลังร่วมคิด ร่วมเห็นและร่วมทำและติดตามผลอยู่เสมอ

สมคิด บางโม (2550 : 191-192) อธิบายถึงวิธีการประสานงานสามารถทำได้ 2 กรณี คือ

1) การประสานงานภายในองค์กรซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดขององค์กรนั้น ๆ แต่หากใช้หลาย ๆ วิธีประกอบกันก็จะได้ประโยชน์สูงสุด เช่น การกำหนดแผน ผังองค์กรและกำหนดหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน การจัดระเบียบงาน เพื่อจัด

ความซ้ำซ้อนของงาน การจัดระบบการสื่อสารภายในให้มีความสะดวกการแต่งตั้ง  
คณะกรรมการเพื่อกลั่นกรองหรือให้คำปรึกษา การฝึกอบรม การติดต่อกันอย่างไม่ เป็นพิธีการ

2) การประสานงานระหว่างองค์การ สามารถทำได้โดยการแต่งตั้ง  
คณะกรรมการผสม การกำหนดสิทธิและหน้าที่ระหว่างองค์การ การจัดสรรงบประมาณให้  
การสนับสนุนองค์การอื่น ๆ อย่างเหมาะสม

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550 : 95) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของ  
การประสานงานว่า องค์การที่มีการประสานงานที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ระหว่างบุคคล  
ระหว่างกลุ่มบุคคล และระหว่างองค์การ หลายประการคือ

- 1) ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่ม
- 3) ช่วยให้เกิดความสามัคคี
- 4) ช่วยป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อน
- 5) ช่วยลดความขัดแย้ง
- 6) ช่วยสร้างขวัญกำลังใจ
- 7) ช่วยประหยัดเวลาและลดค่าใช้จ่าย
- 8) ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีระหว่างกัน
- 9) ช่วยให้บริการรวดเร็วประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

อุปสรรคของการประสานงานส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากปัจจัย ดังนี้

- 1) ผู้บริหารขาดความรู้ความสามารถ
- 2) ไม่มีแผนงานที่ชัดเจน
- 3) ไม่มีระบบการติดต่อที่ดี
- 4) การปฏิบัติงานก้าวก่ายกัน
- 5) การมอบหมายการงานที่ไม่ชัดเจน
- 6) วิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
- 7) ประสิทธิภาพของแต่ละฝ่ายงานที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า การประสานงาน ได้แก่ การประสานกิจกรรม ประสานคน  
และประสานทรัพยากรเข้าด้วยกันเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

### 2.2.6 การรายงาน (Reporting)

วิเชียร วิทยอุดม (2550 : 21) ได้อธิบายถึงการรายงานว่า หมายถึง ระบบการรายงาน ซึ่งหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบการรายงานผลการปฏิบัติงาน ประมวลสถิติของงาน หรือสอดคล้องดูแลสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเป็นการติดตามประเมินผล เพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ตลอดจนสามารถนำเอาข้อมูลค่าสถิติที่ได้จากการรายงานนำไปวางแผนในการควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 215) มองการควบคุม (Controlling) ว่าเป็นกระบวนการ กำหนดเกณฑ์และ มาตรฐานสำหรับกำกับการทำงานขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แล้วทำการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาแก้ไข และปรับปรุงดำเนินงานให้สู่เป้าหมาย และสอดคล้องกับข้อจำกัดของสถานการณ์

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2544 : 79-80) มองว่าการควบคุมแบ่งออกได้ 3 ประเภท คือ

1) การควบคุมก่อนเริ่มกิจกรรม (Feed Forward Control) เพื่อควบคุมป้องกันปัญหาที่คิดว่าจะเกิดขึ้น เป็นการควบคุมไว้ล่วงหน้าก่อนเริ่มกิจกรรมจริง ๆ

2) การควบคุมในขณะกิจกรรมกำลังดำเนินการ (Concurrent Control) หรือการควบคุมเพื่อกลั่นกรอง (Screening Control) เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการแปรสภาพนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้ การควบคุมนี้จะเป็นการค้นหาจุดปัญหาในระหว่างดำเนินการเพื่อที่จะตัดสินใจต่อว่าสามารถดำเนินการต่อหรือแก้ปัญหาที่พบ และประเภทสุดท้ายคือการควบคุมสะท้อนกลับ (Feedback Control)

3) การควบคุมหลังการปฏิบัติการแล้ว (Post Action Control) เป็นการบังคับให้ผลที่ได้ออกมา (Output) มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ข้อมูลนี้จะช่วยในการแก้ไขปัญหาเชิงคุณภาพระบบซึ่งในการควบคุมให้มีประสิทธิผลจะประกอบด้วย ความถูกต้อง ความทันเวลา ความประหยัด ความยืดหยุ่นความเข้าใจได้ เกณฑ์ที่มีเหตุผล จุดที่เป็นกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่ความไม่ปกติ เกณฑ์พิจารณาหลายเกณฑ์ และการแก้ไขให้ถูกต้อง

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2546 : 93-94) เห็นว่าโดยทั่วไปแล้วหน่วยงานภาครัฐเท่าที่ผ่านมามักไม่ได้ให้ความสนใจต่อผลลัพธ์ ทั้งนี้เนื่องจากการวัดผลลัพธ์ทำได้ยาก หรือมีปัญหาขัดแย้งในทางการเมือง หรืออาจเนื่องมาจากกระบวนการงบประมาณที่ให้ความสนใจต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าและกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ เช่น ในกรณีที่ข้าราชการ

เครื่องครัดในกฎระเบียบเสมือนหนึ่งว่า การปฏิบัติตามกฎระเบียบคือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหา “เป้าหมายถูกทดแทน (Goal Displacement)” เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว หน่วยงานของรัฐควรให้ความสำคัญในเรื่องการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับบริการ การติดตามผลการปฏิบัติการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปการรายงาน หมายถึงผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนรวมถึงการประชาสัมพันธ์ Public Relations ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของการรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง การรายงานจึงเป็นการนำข้อมูลย้อนกลับซึ่งอยู่ในรูปของข้อมูล คำสถิติ และสภาพที่ปรากฏ มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนปรับปรุงการทำงานและการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### 2.2.7 การจัดงบประมาณ (Budgeting)

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544 : 10) ได้ให้ความหมายระบบงบประมาณระบบใหม่คือ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - based Budgeting) ซึ่งหมายถึงระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนด พันธกิจ (Mission) ขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผล สม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือ พันธกิจต่างๆ ขององค์กร หรือของรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน พึ่งตนเองได้ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบระบบงบประมาณแบบเดิมกับระบบงบประมาณแบบใหม่ในเรื่องหมวดรายจ่ายได้ ดังตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการจัดงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณแบบเดิม	การจัดทำงบประมาณระบบใหม่
<p>หน่วยงานภาครัฐได้รับการจัดสรรงบประมาณตามโครงสร้าง แผนงาน งาน/โครงการ จำแนกประเภท รายจ่าย 7 หมวดรายจ่ายได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ</li> <li>2. หมวดค่าจ้างชั่วคราว</li> <li>3. หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ</li> <li>4. หมวดค่าสาธารณูปโภค</li> <li>5. หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง</li> <li>6. หมวดเงินอุดหนุน</li> <li>7. หมวดรายจ่ายอื่น</li> </ol>	<p>หน่วยงานภาครัฐได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานแบบวงเงินรวม แบ่งเป็น 4 ประเภทได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. งบบุคลากร <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 เงินเดือน ค่าจ้างประจำ</li> <li>1.2 ค่าจ้างชั่วคราว</li> </ol> </li> <li>2. งบดำเนินการ <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ</li> <li>2.2 ค่าสาธารณูปโภค</li> </ol> </li> <li>3. งบลงทุน</li> <li>4. งบอุดหนุน</li> </ol>

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. (2544 : 96)

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่ การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต และผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้น โดยที่ผลผลิต หมายถึงผลประโยชน์ ที่ได้จากผลผลิต และผลกระทบ (ทั้งด้านบวกและด้านลบ) ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น มาตรการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles จึงเป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

### 1) การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)ระบบการวางแผน

งบประมาณแบบใหม่ จะต้องมีการกำหนด พันธกิจ ภารกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นจากผลผลิตที่วางแผนไว้ทั้งในแง่ปริมาณงาน เวลา คุณภาพ และต้นทุน พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เพื่อจะเป็นกรอบในการกำหนดพันธกิจสัญญาณระหว่างหน่วยปฏิบัติ (ผู้ใช้จ่ายเงินเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน) นอกจากนี้ในระบบการวางแผนที่ดีจะต้องมีกระบวนการจัดลำดับความสำคัญในแต่ละระดับ ตั้งแต่กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจในการบริหารงานและการจัดสรรงบประมาณ

2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Costing) การคำนวณต้นทุนการผลิตเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการก่อนเข้าสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งรายละเอียดในการดำเนินงานประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญคือ กำหนดกิจกรรม และผลผลิตที่ชัดเจน กำหนดเกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย เชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต มีระบบติดตามตรวจสอบ มีการบริหารต้นทุน

3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ การคัดเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ จะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างมีผลดีต่อองค์กรมากขึ้น เช่น ปรับแผนการจัดซื้อจัดจ้างให้ทันสมัยอยู่เสมอ สร้างแหล่งจัดส่งพัสดุขึ้นมาใหม่ พยายามเป็นเจ้าของผู้ขายในบางส่วน ทบทวนการออกแบบผลผลิตหรือการให้บริการ และทบทวนให้มีการเช่าพัสดุมากกว่าการซื้อ

4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management And Budget Control) นโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลซึ่งมีเป้าหมายในการกระจายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการและการสร้างระบบบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการตรวจสอบ กำกับดูแลที่ดี ทำให้หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการตามระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่โดยต้องมีระบบข้อมูลทางการเงินที่สมบูรณ์ เพียงพอต่อการประเมินและ การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงิน และการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นเกณฑ์ในการขอจัดสรรงบประมาณ แบบวงเงินรวม (Block Grant) จากหน่วยงานกลาง (กรมบัญชีกลาง, 2544 : 25)

5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) การบริหารสินทรัพย์ประเภททรัพย์สินถาวร แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ (สำนักงานประมาณ, การบริหารพัสดุ, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) การบริหารสินทรัพย์ประเภทวัสดุครุภัณฑ์(พัสดุ) จะมีกิจกรรมหลัก ๆ ประกอบด้วย 4 งานหลักได้แก่ การควบคุมพัสดุ การบริหารงานคลังและการเก็บรักษา การซ่อมบำรุง และการ จำหน่ายพัสดุ และการบริหารประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง จะมีกิจกรรมหลัก ๆ ประกอบด้วย 3 งานหลัก ได้แก่ การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การควบคุมสินทรัพย์ และการบำรุงรักษาอาคารสถานที่

6) การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial And Performance Reporting) การจัดทำรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้แก่บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ได้ทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีความหมายต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงิน ในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน กรมบัญชีกลางได้กำหนดรูปแบบการนำเสนอ คือ (กรมบัญชีกลาง. 2544 : 89) งบแสดงฐานะการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงาน งบกระแสเงินสด หมายเหตุประกอบงบการเงิน การคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน

7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ความเสียหายที่กลายเป็นวิกฤตการณ์ของบางหน่วยงานภาครัฐที่เกิดขึ้นเป็นประจำมีสาเหตุมาจากความบกพร่อง 5 ประการ คือ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2543 : 18) ขาดการจัดแบ่งภาระหน้าที่ด้านการตรวจสอบภายใน มอบอำนาจการจัดการให้กับคนเพียงคนเดียวมากเกินไป ขาดการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ การควบคุมตรวจตราไม่เพียงพอ และขาดการบริหารการลงทุน เพื่อให้เกิดการกระจายความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การจัดงบประมาณคือ แผนการใช้จ่ายเงินขององค์กรที่จัดทำขึ้นและวิธีการหาเงินมาใช้จ่ายตามแผนงานที่วางไว้

### 2.3 การวิเคราะห์ SWOT

นพ ศรีบุญนาค (2546 : 289) อธิบายกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จต้องมาจากความพร้อม หรือความลงตัวระหว่างทรัพยากรภายในและสถานการณ์ภายนอกของกิจการ ด้วยการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) ภัยคุกคาม (Threats) หรือเรียกโดยทั่วไปว่าการวิเคราะห์ SWOT ดังแผนภูมิที่ 10

จุดแข็ง (Strengths) การได้เปรียบทางทรัพยากรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและความต้องการของตลาด	จุดอ่อน (Weaknesses) ข้อจำกัดหรือความไม่มีประสิทธิภาพของทรัพยากรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
โอกาส (Opportunities) สถานการณ์ที่น่าพอใจในสภาพแวดล้อมของกิจการ	ภัยคุกคาม (Threats) สถานการณ์ที่ไม่น่าพอใจในสภาพแวดล้อมของกิจการ

แผนภูมิที่ 10 แสดงการวิเคราะห์ SWOT

ที่มา : นพ ศรีบุญนาค. (2546 : 290)



เมื่อพิจารณาผังการวิเคราะห์ SWOT จะพบว่าจะมีสถานการณ์เกิดขึ้น 4 อย่าง คือ

2.3.1 สถานการณ์ ที่มีจุดแข็งด้านทรัพยากรและมีโอกาสที่ดีในการดำเนินธุรกิจ ในสถานการณ์เช่นนี้ องค์กรสามารถใช้มาตรการเชิงรุก เช่น การนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด

2.3.2 สถานการณ์ที่องค์กรมีจุดแข็งทางด้านทรัพยากรและอื่น ๆ แต่สถานการณ์สิ่งแวดล้อมไม่เป็นที่น่าพอใจ กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ การขยายธุรกิจออกไปซึ่งอาจจะเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมหรือไม่ก็ตามเพื่อลดความเสี่ยงและหาช่องทางใหม่ ๆ

2.3.3 สถานการณ์ที่องค์กรมีจุดอ่อนแต่มีโอกาสในการทำธุรกิจ สถานการณ์เช่นนี้ ควรหันมาให้ความสนใจฟื้นฟูกิจการและพัฒนาองค์กร

2.3.4 สถานการณ์ที่องค์กรมีทั้งจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมที่ไม่น่าพอใจ สถานการณ์เช่นนี้ ต้องเลือกใช้กลยุทธ์ประคองตนเองให้อยู่รอดไปก่อน

สรุป การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

## 2.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์

ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค (2548 : 2) ได้อธิบายความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ระบบการบริหารจัดการ รวมถึง การตัดสินใจในการดำเนินงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยตรงกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร และควบคุมดูแลการดำเนินงานภายในองค์กร ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายในระยะยาวของธุรกิจ โดยในการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องครอบคลุมงานหลัก ๆ ดังนี้

2.4.1 การกำหนดภารกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) ในระยะยาวของกิจการ

2.4.2 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินงานของธุรกิจจากสภาพภายนอกกิจการ

2.4.3 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ในการดำเนินงานของธุรกิจจากสภาพภายในของกิจการนั้น ๆ

2.4.4 การสร้างกลยุทธ์ในระดับต่างใน ของการดำเนินงานยังประกอบด้วยระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับแผนก

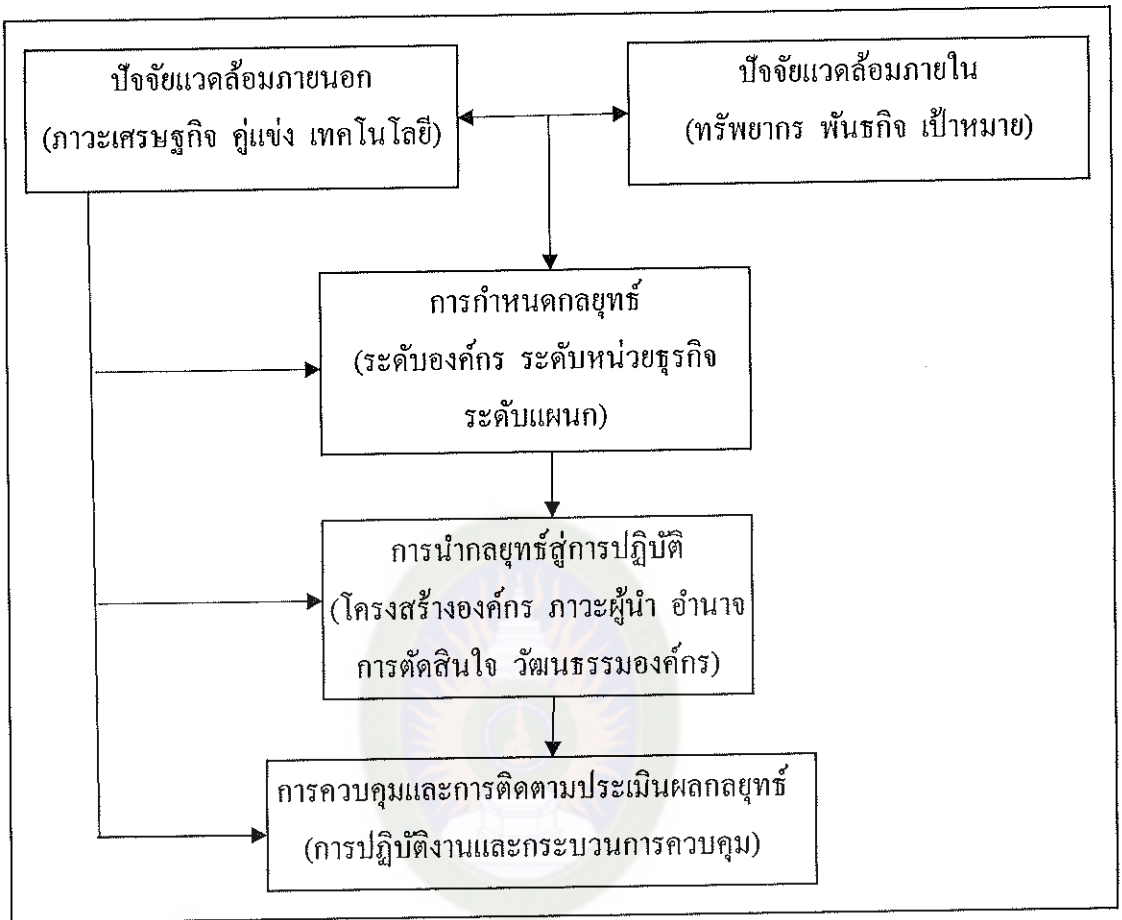
#### 2.4.5 นำกลยุทธ์ต่างไปปฏิบัติ

2.4.6 ควบคุมและประเมินผลสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของธุรกิจ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2544 : 43) กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 8 ขั้นตอน คือ

1. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
3. การระบุโอกาสและอุปสรรค
4. การวิเคราะห์ทรัพยากรองค์การ
5. การระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเป็นการประเมินทรัพยากรในองค์การ
6. การกำหนดกลยุทธ์
7. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
8. การประเมินผลลัพธ์

สรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 8 ขั้นตอนโดยนำเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังแผนภูมิที่ 11



แผนภูมิที่ 11 แสดงตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. (2548 : 9)

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน และการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ งานวิจัยภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ

#### 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ธนพรรณ ธานี (2542 : 125-126) ได้ศึกษาศักยภาพในการพัฒนา และการแพร่กระจาย (Potential Development And Diffusion Theory) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อชุมชนที่มีความเจริญจะต้องมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดศักยภาพ 6 ประการ ดังนี้

3.1.1 ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource) มีทรัพยากรมากมาย

3.1.2 ต้องมีความรู้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ประชาชน ของชุมชนต้องมีความรู้ มีทักษะและเทคโนโลยียอมทำให้ชุมชนเจริญขึ้น

3.1.3 องค์กรทางสังคม (Social Organization) ชุมชนใดมีองค์กรทางสังคมมากและมีความเข้มแข็งทางโครงสร้างและ การจัดการย่อมมีศักยภาพในการพัฒนาที่สูงกว่า

3.1.4 ภาวะผู้นำ (Social Leadership) ชุมชนใดมีผู้นำที่มีศักยภาพมากกว่าย่อมสามารถพัฒนาได้เร็ว

3.1.5 เครือข่ายของนวัตกรรม (Network And Innovation) ชุมชนใดที่มีการติดต่อกับข้าราชการ และภายนอกมากย่อมมีศักยภาพในการจัดการมากกว่า

3.1.6 การฝึกอบรม (Training) ชุมชนใดประชากรได้รับการฝึกอบรมสูงมากเท่าใด ก็ยิ่งมีการพัฒนาสูงกว่าเพราะรู้จักเอาประโยชน์ และรู้จักการจัดการมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นชุมชนหนึ่ง ๆ ตามทฤษฎีศักยภาพในการพัฒนาและการแพร่กระจายนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลก็มีแนวโน้มจะเจริญในอนาคต ในระยะเวลาอันรวดเร็วเพราะองค์การบริหารส่วนตำบลมีการบริหาร มีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นผู้นำองค์การ เป็นพื้นที่มีทรัพยากรธรรมชาติที่สามารถบริหารจัดการได้เองภายใต้กฎหมายที่ให้อำนาจในการดูแลทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดศักยภาพในการบริหารงานไม่น้อยกว่า 6 ด้านดังที่กล่าวมา

3.1.7 ประชากรในชุมชนมี ศักยภาพในการพัฒนา และการแพร่กระจาย ปัจจัยที่ส่งผลต่อชุมชนที่มีความเจริญจะต้องมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดศักยภาพ 6 ประการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุระ ทำนอง (2542 : 126) ได้ศึกษาระบบเศรษฐกิจชุมชน : กรณีการผลิตผักกาดหัว ตำบลบัว อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัย พบว่า การผลิตผักกาดหัว กลุ่มเกษตรกรได้นำเทคโนโลยีทางการเกษตรมาใช้ในการเพิ่มผลผลิตแทนแรงงานสัตว์ ทำให้ผลผลิตออกสู่ตลาดเกินความต้องการในการบริโภค จึงได้นำผลผลิตมาแปรรูปครบวงจร ทำให้กลุ่มผู้ปลูกผักมีรายได้เพิ่มขึ้น กลายเป็นองค์กรชุมชนเข้มแข็ง เป็นแบบอย่างในระบบเศรษฐกิจชุมชนของจังหวัดสุรินทร์

รวิจชัย หินเขาว์ (2542 : 122-123) ได้ศึกษาการประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ในช่วงเศรษฐกิจชะลอตัว ศึกษาเฉพาะกรณีธุรกิจผ้าไหมในเขตสุขาภิบาล อำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

1. การประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในช่วงชะลอตัว คือ ผ้าไหมในเขตสุขาภิบาล อำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น ในด้านการบริหารการตลาด ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าผ้าไหม ได้ให้ความสำคัญกับเครื่องมือทางการตลาด คือ ส่วนผสมทางการตลาด 4 Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในช่วงชะลอตัว คือ ผ้าไหมในเขตสุขาภิบาล อำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น ในด้านการบริหารการตลาด ของผู้ประกอบการที่มีเพศ อายุ อาชีพ วุฒิกการศึกษา และรายได้ต่างกัน เห็นว่ามีการประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ไม่แตกต่างกัน
3. ในด้านการบริหารงาน ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าผ้าไหมได้ให้ความสำคัญ ในด้านการวางแผนการทำงาน โดยปรับลดแรงงานลง 60 % เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงาน โดยคำนึงถึงการลดต้นทุน ลดการสูญเสีย และรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ควบคู่กับการอนุรักษ์ความเป็นศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้านในการผลิตผลงานด้านหัตถกรรมไทย ให้เป็นเอกลักษณ์สืบต่อไป
4. ในด้านการบริหารการผลิต ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าผ้าไหม ได้วิเคราะห์และประเมินถึงการเปลี่ยนแปลงของภาวะวิกฤติเศรษฐกิจชะลอตัว และภาคการผลิตโดยรวมของประเทศลดลง ทำให้ปรับแผนการผลิตลดลงเฉลี่ยประมาณร้อยละ 60 เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการควบคุมกระบวนการผลิตให้ได้คุณภาพ ถูกต้องตามวิธีการ การสั่งซื้อวัตถุดิบให้พอดีกับปริมาณการผลิต และการจัดเก็บสต็อกสินค้าให้เป็นศูนย์หรือน้อยที่สุด เพื่อลดต้นทุน และเพื่อความสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ผู้บริโภคได้อย่างถูกต้อง
5. ในด้านการบริหารการเงินและการบัญชี ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าผ้าไหม ได้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารการเงินให้สอดคล้องกับการผลิต สามารถลดค่าใช้จ่ายด้านการเงินลงได้ เฉลี่ยประมาณร้อยละ 60 ส่วนการควบคุมระบบบัญชีรายรับรายจ่าย ได้เพิ่มระบบรัดกุมมากขึ้น โดยจัดทำทะเบียนรายรับรายจ่าย การนำไปใช้ตรวจสอบความถูกต้อง

ในการดำเนินงานเพื่อจะได้ทราบแหล่งที่มาหรือการใช้จ่ายทางการเงินได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับกาดำเนินงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ในด้านการบริหารการตลาด ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าค้าใหม่ ได้ให้ความสำคัญกับเครื่องมือทางการตลาด คือ ส่วนผสมทางการตลาด 4 Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด โดยการหาข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าและคุณภาพผลิตภัณฑ์ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัย การส่งเสริมการขายแบบการให้ส่วนลดแก่ลูกค้าควบคู่กับการขายสินค้าปริมาณมากในราคาต่ำ (Mass Product) โดยคำนึงถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมคุ้มค่ากับการจ่ายเงินของลูกค้า

ศักดิ์ชัย รัชโพธิ์ (2543 : 24) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามโครงการทฤษฎีใหม่ ตำบลคุ้มเก่า อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามโครงการทฤษฎีใหม่ดังนี้

1. การดำเนินงานตามโครงการทฤษฎีใหม่ ตำบลคุ้มเก่า อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ มีผลต่อปัจจัยการผลิต โดยรวมและรายด้าน 4 ด้าน คือ ปัจจัยทางกายภาพ ปัจจัยทางชีวภาพ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และปัจจัยทางสังคม อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามโครงการทฤษฎีใหม่ ของประชาชนตำบลคุ้มเก่า อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศ อาชีพ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการทฤษฎีใหม่ โดยรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการผลิต ส่วนประชาชนที่มีรายได้ ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัจจัยทางกายภาพซึ่งประกอบด้วยลักษณะภูมิประเทศ ดินสภาพ ภูมิอากาศ ปริมาณน้ำฝน มีความเหมาะสมต่อการทำการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่ ที่มีปัญหาอยู่ บ้าง คือ สภาพความอุดมสมบูรณ์ของดิน เพราะในพื้นที่ที่เข้าร่วมโครงการส่วนมากจะเป็นดินทราย ไม่อุ้มน้ำ แต่เกษตรกรก็สามารถแก้ไขปัญหามาได้โดยการปรับปรุงดิน

4. ปัจจัยทางชีวภาพ หมายถึง ชนิดของพันธุ์พืช และพันธุ์สัตว์ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ เอกชน และที่เกษตรกรจัดหาเอง เพื่อนำมาประกอบกิจการการผลิตในพื้นที่ที่เข้าร่วมโครงการทฤษฎีใหม่ ซึ่งพันธุ์สัตว์ส่วนใหญ่จะมีความเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ และเกษตรกรจะมีความสามารถที่จะดูแลได้เป็นอย่างดี

5. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วยที่ดินหรือขนาดพื้นที่ของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ ทุนในการดำเนินงาน เช่น เงิน เครื่องจักร เครื่องมือ รวมทั้งปัจจัยการผลิต

6. ปัจจัยทางสังคม ได้แก่ การรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างสมาชิก ซึ่งการรวมกลุ่มไม่เข้มแข็ง ทูนเป็นปัจจัยชี้ขาดถึงความสำเร็จ เกษตรกรบางรายไม่ประสบความสำเร็จ เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องของทุน แรงงานถือว่าเป็นต้นทุนการผลิตส่วนใหญ่ ให้แรงงานในครอบครัวเป็นหลัก เพราะเป็นการลดต้นทุนการผลิต

ศิรินทรณ์ ศิริไปต์ (2544 : 127-129) ได้ศึกษาการจัดการและแนวทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1. การจัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีดังนี้

1.1 ด้านการเงิน ได้แก่ สถานประกอบการขาดสภาพคล่องด้านเงินทุนหมุนเวียน ขาดการจัดทำระบบบัญชีเพื่อวางแผนด้านการเงินที่ดี

1.2 ด้านการผลิต ได้แก่ การหมุนเวียนของแรงงานที่ค่อนข้างมากโดยแรงงานจะเป็นแรงงานในพื้นที่ มีอาชีพหลักคือ เกษตรกรรม แรงงานมีระดับการศึกษาค่อนข้างต่ำ ทำให้ขาดทักษะ ความรอบรู้ในงาน ความรับผิดชอบ ความอดุสาหะ และวินัยในการทำงาน

1.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การขาดแรงงานในช่วงฤดูการเก็บเกี่ยว แรงงานขาดคุณภาพ ไม่มีสถาบันรองรับการฝึกอบรม จึงต้องมีการจ้างงานฝีมือจากพื้นที่อื่น ทำให้ค่าแรงสูง

1.4 ด้านการตลาด ได้แก่ การแข่งขันด้านการตลาดและความต้องการด้านการบริโภคลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าของต่างประเทศ

1.5 ด้านการเข้าถึงบริการของรัฐ ได้แก่ หน่วยงานของรัฐมีขั้นตอนยุ่งยาก ทำให้ขาดการประสานงาน การพบปะระหว่างรัฐกับผู้ประกอบการน้อย ขาดการศึกษาปัญหาอย่างจริงจัง ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

2. แนวทางการดำเนินงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เรียงลำดับความสำคัญจากค่าร้อยละ 3 อันดับแรก มีดังนี้ ผู้ประกอบการนำหลักจิตวิทยาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อกระตุ้นและจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ควรมีการประชาสัมพันธ์จากหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ผู้ประกอบการทราบถึงแนวทางที่รัฐจะช่วยเหลือ แหล่งที่ให้การช่วยเหลือต่าง ๆ ลดขั้นตอนในการติดต่อประสานงานกับรัฐและควรมีการอบรมเรื่องการจัดระบบบัญชีที่ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการ การวางแผนและทำให้ทราบสภาพของธุรกิจตนเอง นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญให้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือ ควรมีการบรรจุความรู้เกี่ยวกับ SMEs อยู่ในหลักสูตรการเรียนการสอนตั้งแต่ ปวช. หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย ให้ความรู้เรื่อง SMEs กับกลุ่มสหกรณ์ ชมรมต่าง ๆ ส่งเสริมความรู้ด้านการนำเทคโนโลยีการผลิต การบริการระบบบัญชีที่ดี ส่งเสริมการตลาด และแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม ควรมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารด้านการลงทุน การผลิต การตลาด รัฐควรให้การช่วยเหลือพอสมควร ปริมาณเงินทุนใน SMEs ควรเป็นส่วนของผู้ประกอบการ ร้อยละ 70 ควรพัฒนาหรือนำเทคโนโลยีทางการผลิตที่มีมาตรฐานและทันสมัยมาใช้ ควรพิจารณาเรื่องค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อดึงดูดแรงงานให้คงอยู่กับกิจการ แสวงหาช่องทางตลาดภายนอกให้มีการส่งออก รัฐควรลดขั้นตอนการปฏิบัติให้สั้นลง และรัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ควรใช้ศูนย์บริการเพื่อการลงทุนสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่านี้ มาตรการส่งเสริมผู้ลงทุนในเขต 3 ควรครอบคลุมผู้ประกอบการทุกรายไม่เฉพาะผู้ได้รับการส่งเสริมเท่านั้น พิจารณาและทบทวนการจัดเก็บภาษีค่าธรรมเนียมขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นใหม่ สร้างจิตสำนึกความเข้าใจที่ดีในการลงทุน SMEs ต่อประชาชนในพื้นที่ ส่งเสริมกิจกรรมการร่วมลงทุนในธุรกิจ SMEs เพื่อความเข้มแข็ง

3. ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม ที่มีสถานะส่วนบุคคลและมีการจัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 5 ด้าน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรรณิ แกมเกตุ (2545 : 118) ได้เสนอผลการศึกษารูปแบบและกระบวนการพึ่งตนเองของครอบครัวและชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองได้ในรายงานการวิจัย : โครงการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสามารถในการพึ่งตนเองได้ มีรูปแบบกิจกรรมหลักที่ใช้ในการพัฒนาผู้การพึ่งตนเองได้ ของครอบครัว 5 ประการคือ การศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ตนเอง การสร้างรายได้เพิ่มให้แก่ครอบครัว การลดรายจ่ายของครอบครัว การรวมกลุ่มทำกิจกรรมการออมและกิจกรรมด้านอาชีพเสริมและมีกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง สำหรับชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองได้นั้นมีรูปแบบกิจกรรมหลักที่ใช้ในการพัฒนาการผู้การพึ่งตนเองได้ของชุมชน 9 ประการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหาและการเรียนรู้ตนเอง การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการพัฒนาการแสวงหาแหล่งทุนเพื่อการพัฒนา การสร้างกลุ่มเพื่อใช้กระบวนการกลุ่มสร้างคน การจัดตั้งกลุ่มอาชีพ และหาแนวทางการพัฒนากลุ่มอาชีพ มีกระบวนการกลุ่มสร้างคน การจัดตั้งกลุ่มอาชีพและหาแนวทางการพัฒนากลุ่มอาชีพ มีกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน การจัดระบบการบริหารชุมชน การสร้างจิตสำนึกในการ



พึ่งตนเองและการขอรับการสนับสนุนจากภายในส่วนที่เกินขีดความสามารถของชุมชน และ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศ อายุ อาชีพรายได้ และระดับการศึกษา ของ กลุ่มตัวอย่าง มีรูปแบบและกระบวนการพึ่งตนเองของครอบครัวและชุมชนที่สามารถ พึ่งตนเองได้ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

พิรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ (2543 : 115-116) ได้ศึกษาการบริหารจัดการ โครงการ พัฒนาสังคมแบบก้าวหน้า พบว่า จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมในการบริหาร ใน 4 รูปแบบคือ องค์การที่บริหารโดยยึดการปฏิบัติตามผู้นำเป็นหลัก องค์การที่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือ บทบาท ที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ องค์การที่บริหารแบบมุ่งเน้นการแสวงหาทรัพยากร จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาในองค์การอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และประการสุดท้าย องค์การที่บริหารแบบกระตุ้นและส่งเสริมความคิดริเริ่มของบุคลากรให้ทำงานและสนับสนุน ส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การบริหารองค์การทั้ง 4 รูปแบบนี้มีรูปแบบเหมาะสมกับ สถานการณ์ต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง การบริหารขององค์การจำเป็นต้องผสมผสานทั้ง 4 แบบ การประเมินศักยภาพการบริหารงานขององค์การจึงเสมือนการประเมินดูความกลมกลืน ในรูปแบบของการบริหารทั้ง 4 รูปแบบที่กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้ศักยภาพของผู้บริหารใน การบริหารงานตามทฤษฎีมี 6 ด้านคือ 1) ศักยภาพในด้านการจัดหาหรือระดมทรัพยากรใน การบริหารจัดการ 2) ศักยภาพในการบริหารจัดการที่โปร่งใส 3) ศักยภาพในการจัดสรร ทรัพยากรและกระจายทรัพยากร 4) ศักยภาพในการบริหารจัดการขวัญและกำลังใจให้เป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน 5) ศักยภาพในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของ ประชาชน 6) ศักยภาพในการบริหารจัดการปัญหาหรือการพัฒนาที่เบ็ดเสร็จครบวงจร กล่าวคือสามารถพึ่งตนเองได้ มีการพัฒนาแบบก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง

สุวิทย์ จำปา และคณะ (2546 : 109-111) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะวิสาหกิจ ชุมชนและการบริหารของกลุ่มหัตถกรรมจักสานผักตบชวาบ้านอ้อย และเครือข่ายจังหวัด ชัยนาท ผลการวิจัย พบว่า

1. ทุกกลุ่มมีภูมิหลังเช่นเดียวกันคือ ตั้งกลุ่มมาแล้วเลิกกิจการ เป็นระยะ ๆ ปัญหาสำคัญคือ การตลาด รูปแบบและลวดลายผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐาน การเลือก ประกอบกิจการอื่นที่ดีกว่า กลุ่มแกนมีบทบาทสำคัญด้านการตลาด เริ่มจาก พ.ศ. 2538 มี “ออเดอร์” แน่นจนถึงปัจจุบัน
2. กลุ่มและเครือข่าย 12 กลุ่ม ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ แตกต่างกันตามช่วงเวลา เช่น กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงาน

อุตสาหกรรม ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน สำนักงานเกษตร สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ กลุ่มบริหารครุภัณฑ์โดยเก็บไว้ส่วนกลางและใช้ร่วมกัน ส่วนเงินทุนกู้จากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ภาครัฐ โครงการของหม่อมงามจิตร บุรฉัตร ร่วมลงทุน

3. ความคิดสร้างสรรค์ด้านตลาด คือ การนำผลิตภัณฑ์เผยแพร่ในการประชุมสัมมนาทุกระดับ จุดเปลี่ยนสำคัญคือ การร่วมงานที่จัดโดยรัฐ เมื่อ พ.ศ. 2538 ทำให้มีตลาดจนถึงปัจจุบัน การเปลี่ยนทุกระเปาะจากผักตบชวาเป็นสายไฟ สายพานจักร เถาวัลย์ พัฒนารูปแบบและลวดลายเสมอ การใช้สีเลียนแบบธรรมชาติ การบุผ้า เส้นจักสานเรียบและเป็นนวัตกรรมของชุมชนเพราะสามารถระบุได้ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

4. กลุ่มแกนและเครือข่ายเรียนรู้ด้านรูปแบบ ลวดลายร่วมกัน ทั้งผลิตภัณฑ์ต้นแบบ และการจักสานทั่วไป

5. สมาชิกมีส่วนร่วมด้านรูปแบบและลวดลาย โดยการเสนอแนะ การควบคุมมาตรฐานผลิตภัณฑ์

6. สมาชิกกลุ่มจะใช้ผลิตภัณฑ์ที่จักสานแต่เน้นการจำหน่าย ภาพรวมสมาชิก 331 คน มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระหว่าง 331,000 – 993,000 บาท และ 3 กลุ่ม มีกิจกรรมสาธารณะ เช่น สนับสนุนทุนการศึกษา

7. สมาชิกกลุ่มที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคล มีลักษณะวิสาหกิจชุมชนและการบริหาร ของกลุ่มหัตถกรรมจักสานผักตบชวาบ้านอ้อย โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุดาวดี ดีอินทร์ (2546 : 117) ได้ศึกษากระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาอาชีพ บ้างสูงรายได้ ตำบลคูเมือง อำเภอเมืองสรวง จังหวัดร้อยเอ็ด ได้รายงานไว้ ดังนี้ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มอาชีพนำไปสู่การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมของสมาชิก 4 ประเด็น คือ

1. ด้านปัจจัยในการดำเนินงานมีการกำหนดความมุ่งหมายที่ชัดเจน ร่วมกันก่อให้เกิดแผนการดำเนินงานและร่วมกิจกรรมตามกำหนดที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้

2. ด้านกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ปฏิบัติ มีการตรวจสอบและสะท้อนกลับเพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้อง กับปัจจัยที่มีอยู่ มีการประสานความร่วมมือภายนอก เพื่อเชื่อมโยงความร่วมมือการสนับสนุน ด้าน ต่าง ๆ มีการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกกลุ่ม โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน

3. ด้านผลผลิตของการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมก่อให้เกิดระบบบริหารจัดการที่ชัดเจน เช่น ด้านการผลิต ด้านการตลาด การเงิน และการบัญชี เป็นต้น สามารถให้บริการแก่สมาชิกกลุ่มทั้งในและนอกชุมชนในด้านการอาชีพ มีงานทำ มีรายได้เพิ่มขึ้น

4. ด้านผลกระทบ สมาชิกกลุ่มสามารถนำทักษะการเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานแบบมีส่วนร่วมมาพัฒนาศักยภาพของตนเองในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การพบปะพูดคุยแสดงความคิดเห็น ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา เพิ่มทักษะในการดำรงชีวิตในสังคมชุมชนอย่างมั่นใจและมีความสุข

ธีระวัชร ภูระธีระ (2548 : 120-121) ได้ศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จักสานหวายบ้านบุทม ตำบลเมืองที อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. คณะกรรมการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนของกลุ่มผลิตภัณฑ์จักสานหวายบ้านบุทม การบริหารจัดการธุรกิจชุมชนของคณะกรรมการพบว่า มีการวางแผนการทำงานชัดเจนเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงานระหว่างคณะกรรมการกับสมาชิก การจัดโครงสร้างของหน่วยงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ได้ชัดเจน ป้องกันการก้าวก่ายการทำงาน การจัดหาบุคลากรเป็นไปด้วยความเหมาะสมตามความรู้ความสามารถและความถนัด ทั้งการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการศึกษาดูงานเป็นการแลกเปลี่ยนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การสั่งการและการประสานงาน จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่นำไปสู่การสร้างความสำเร็จ มีการรายงานในการทำงานอย่างชัดเจน รวมทั้งการงบประมาณมีการจัดทำการเงินอย่างเป็นระบบ

2. สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจชุมชน โดยรวมและเป็นราย ด้านทั้ง 6 ด้านคือ ด้านการวางแผน ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ และด้านการควบคุมและประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง

3. สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจชุมชน โดยรวมและเป็นราย ด้านทั้ง 6 ด้านคือ ด้านการวางแผน ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ และด้านการควบคุมและประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง สมาชิกที่มีเพศและระยะเวลาการเป็นสมาชิกแตกต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจชุมชนไม่แตกต่างกัน แต่สมาชิกที่มีจำนวนหุ้นที่ต่างกัน มีการมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจชุมชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการกลุ่มจะเป็นเรื่องของผลิตภัณฑ์ไม่มีความหลากหลาย ขาดแคลนวัตถุดิบ รวมทั้งมีการวางแผนแต่ไม่ค่อยได้ทำตามแผนอีกทั้งสมาชิกยังไม่รับผิดชอบงานในหน้าที่เท่าที่ควร ข้อเสนอแนะกลุ่มเห็นว่าควรให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย รวมทั้งเน้นการพัฒนาวัตถุดิบเอง ควบคุมต้นทุนให้ต่ำ

ศวกิจ ศรีปัดดา (2549 : 128-129) ได้ศึกษาการประยุกต์หลักการจัดการธุรกิจตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกับวิสาหกิจชุมชน พบว่า ระดับความเป็นไปได้ในการประยุกต์หลักการจัดการเศรษฐกิจพอเพียงกับวิสาหกิจชุมชนทั้งโดยรวมและจำแนกตามลักษณะของกิจการอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้เกี่ยวกับหลักการและเงื่อนไขตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจชุมชนได้ทุกประเภทและทุกลักษณะ ได้แก่ พาณิชยกรรม อุตสาหกรรม เกษตรกรรม และธุรกิจบริการ โดยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ

1. สร้างความสำนึกในความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ โดยไม่เอาเปรียบผู้เกี่ยวข้องให้เกิดขึ้นในจิตใจในสามัญสำนึกของผู้ประกอบการทุกคน ควรเน้นการฝึกฝนให้ความรู้เรื่องความซื่อสัตย์สุจริตในการดำเนินชีวิตตั้งแต่วัยเยาว์อย่างเข้มข้นถึงขั้นปฏิบัติได้จริง
2. ให้ความรู้ความตระหนักแก่ประชาชนทุกคนในหลักการเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 3 ประการ คือ ความมีเหตุผล ความรู้จักประมาณ และการคุ้มครองตนเองได้ ทั้งนี้สามารถทำได้ด้วยการให้ความรู้เรื่องการทำกิจการแบบค่อยเป็นค่อยไป ทำตามความรู้ความชำนาญ ความถนัด ของตนเอง ไม่โลภมาก และฝึกตนให้รู้จักอดทน
3. หากจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีช่วยในการประกอบกิจการควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมโดยใช้ทรัพยากรจากท้องถิ่นเป็นหลักและสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่นเป็นสำคัญ
4. ผู้ประกอบการในด้านพาณิชยกรรม อุตสาหกรรม และธุรกิจบริการควรทำกิจการโดยยึดหลักการสำคัญทั้ง 3 ประการ คือ มีเหตุผล รู้จักประมาณ คุ้มครองตนเองได้ ใช้ความรู้ คู่คุณธรรม
5. สิ่งที่ผู้ประกอบการต้องยึดปฏิบัติเป็นสำคัญตลอดไปคือความรู้ คุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความพอเพียง พอดี และคุณภาพ

6. หลักการจัดการธุรกิจตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง สามารถประยุกต์ใช้ได้กับกิจการต่าง ๆ ได้ทุกขนาดและทุกระดับการดำเนินการแต่ต้องรู้จักใช้ด้วยความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอิร์ล เอฟ ลันด์เกรน (Earl F. Lundgren. 1995 : 225) ได้สรุปความสำเร็จขององค์กรธุรกิจชุมชนมีหลายปัจจัยจากบทความเรื่อง Organization Management Systems and Process ดังนี้

#### 3.2.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ ได้แก่

- 1) ต้องรู้จักปรับเป้าหมายของธุรกิจให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ดีกว่าที่จะให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก
- 2) รู้จักหรือใช้วิธีการปรึกษาหารือกับผู้รู้เพื่อหาทางออกและตัดสินใจที่ถูกต้อง
- 3) รู้จักปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคม
- 4) ไม่ควรยึดรูปแบบหรือขั้นตอนการทำงานให้เคร่งครัดเกินไป โดยเฉพาะการทำงานที่มีขั้นตอนมากเกินไป
- 5) พยายามสร้างความเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบให้มาก ๆ จะช่วยสร้างศรัทธาของลูกค้าเป็นอย่างดี
- 6) ต้องรู้จักวิธีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีในการทำงานร่วมกัน โดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ ออกความคิดเห็น และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ
- 7) ต้องรู้จักการยอมรับ การให้อภัยและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะผู้บริหารกิจการต้องสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีอยู่เสมอ
- 8) ระมัดระวังเรื่องการวางแผนการลงทุน การใช้เงินควรขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ จากนักบริหารมืออาชีพอยู่เสมอ
- 9) ต้องรู้จักทำธุรกิจให้เหมือนกระแสน้ำก็เหมือนกับการผันแปรของธุรกิจ คือต้องรู้จักปรับปรุงและพัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์ก่อนที่ทุกอย่างจะสายเกินไป

#### 3.2.2 ปัจจัยแห่งความล้มเหลวของธุรกิจ ได้แก่

- 1) บุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารมีคุณสมบัติส่วนตัวที่ไม่เหมาะสม เช่น

ขาดความรู้ในการดำเนินการ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ชอบทำงานหนักหรือไม่ทำงานล่วงเวลา ไม่มีการยืดหยุ่นมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นำเงินทุนของกิจการไปใช้จ่ายในกิจกรรมส่วนตัว ไม่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ไม่รู้หน้าที่ของตน

2) ผู้บริหารกิจการไม่มีลักษณะความเป็นผู้นำ ขาดการวางแผน เนื่องจากผู้ประกอบการมีความสามารถเฉพาะทางด้านเทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ไม่มีความรู้ในด้านการจัดการ

3) มีเงินทุนไม่เพียงพอ ซึ่งเงินทุนที่ใช้้นอกจากภาคการผลิตแล้วยังรวมถึงเงินทุนในการประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการตลอดจนเงินทุนที่ต้องในการวิจัยและพัฒนาด้วย

4) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งในส่วนของแรงงานที่มีฝีมือ บุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา และบุคลากรด้านการตลาด

5) ขาดข้อมูลเกี่ยวกับภาวะตลาดที่เป็นปัจจุบัน ข้อมูลราคาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันที่วางขายในท้องตลาด

6) ไม่ได้ทำการศึกษาวิจัยด้านเทคนิค ทำให้ไม่สามารถลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำกว่าเดิมได้

7) ปัญหาเกี่ยวกับคู่แข่งจันไม่มีข้อมูลคู่แข่งในด้านการผลิตและจำหน่าย ทำให้ประสบปัญหาการแข่งขันด้านราคากับคู่แข่ง

ฮอดเกตส์ และเคอร์โท (Hodgetts And Kurtho : 19-21) ได้ศึกษาปัญหาและความล้มเหลวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า

1. ข้อมูลไม่เพียงพอ ผู้ประกอบการขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด
2. การขยายตัวของกิจการอย่างรวดเร็ว ทำให้การขยายตัวของการใช้ทรัพยากร ไม่สอดคล้อง ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านการจัดการและการเงินตามมา
3. ขาดข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า กิจการไม่สามารถตัดสินใจวางแผนทางการตลาดและการให้สินเชื่อกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ความล้มเหลวในการหาตลาด กิจการยึดกลุ่มลูกค้า หรือนั้นการตลาดหนึ่ง จึงทำให้การกระจายสินค้าและลูกค้าไม่มาก
5. ขาดข้อมูลการวิจัยตลาด กิจการไม่มีการศึกษาข้อมูลทางการตลาดอย่างเพียงพอ ทำให้การตัดสินใจดำเนินการทางด้านการตลาดมีจุดอ่อน

6. ปัญหาทางด้านกฎหมาย กิจการไม่เข้าใจหรือพยายามหลีกเลี่ยงกฎหมาย ซึ่งในระยะยาวจะมีผลผูกพันต่อเนื่องอย่างมาก

7. ความไม่เป็นธรรม กิจการเน้นสมาชิกในครอบครัวช่วยกันทำงาน ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดความลำเอียงในการปฏิบัติและการจ่ายผลตอบแทน ทำให้เกิดปัญหาการจัดการ

8. ขาดความสามารถทางด้านเทคนิค กิจการบางประเภทต้องการความรู้ความสามารถทางด้านเทคนิค และความพร้อมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิค ดังนั้น การขาดความสามารถทางด้านเทคนิค จึงทำให้กิจการไม่สามารถแข่งขันได้

9. พึ่งพาความสามารถของบุคคลเพียงบุคคลเดียว โดยกิจการขนาดย่อมจะเน้นบทบาทของบุคคลเพียงบางคน ดังนั้น ถ้าบุคคลนั้นมีปัญหา การดำเนินธุรกิจจะขาดความต่อเนื่อง

10. การจัดการที่ดี การจัดการเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ถ้ามีปัญหาทางด้านจัดการ จะกระทบถึงการดำเนินงานของกิจการ

โฮ ซุง ฮาน (Koh, Seung Hahn, 1999 : 324) ได้ศึกษาความต่อเนื่องในการทำการเกษตรและการสืบทอด : วิฤตการณ์ทางสังคมเกษตรในเกาหลีใต้ พบว่า ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมในเกาหลีใต้ เกี่ยวข้องกับการวางแผนการเกษตร เป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับการสืบทอดทางสังคมของการเกษตร โดยผ่านการทางสังคมประเพณี ทำให้เกิดปัญหาไม่จบสิ้น การค้นคว้าได้สำรวจความเคลื่อนไหว ความต่อเนื่องในการทำการเกษตร การดำรงชีวิตเพื่อประเมินถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจละสังคม การทดลองความผันแปร ได้ถูกคิดขึ้นบนฐานความเชื่อความคิดทางสังคม ซึ่งส่งผลให้เกิดความต่อเนื่องและไม่ต่อเนื่องของครอบครัวทำการเกษตร วิฤตการณ์ทางสังคมเกษตรของชาวเกาหลีใต้เกิดจากปัญหานายทุน และวัฒนธรรมทางสังคมซึ่งผู้คนมีอยู่ทุกระดับครอบครัว และระดับเศรษฐกิจในเมืองใหญ่ การค้นพบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ นโยบายของรัฐบาลเริ่มมุ่งที่จะแก้ปัญหาทางการเกษตร โดยสนับสนุนวิสาหกิจทางการเกษตร และจะต้องให้ความเอาใจใส่ต่อวัฒนธรรมทางสังคมพร้อมกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ

วอร์คเกอร์ (Walker, 1999 : 340) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเกษตรในอเมริกาเหนือ ประเทศโบลิเวีย ผลการวิจัยพบว่า มีหลักฐานทางโบราณคดีที่ชี้ให้เห็นว่าคนสมัยก่อนทำการเกษตรแบบยกร่อง แต่ไม่มีหลักฐานทางประวัติศาสตร์เกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้ ต่อมาหลังจากติดต่อกับชาวยุโรป ทำให้การเกษตรแบบยกร่องถูกละทิ้งไป จากการศึกษาที่มีข้อ

อธิบาย 3 ข้อ คือ จากการปราบปราม สภาพภูมิอากาศ และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม  
ท้องถิ่น ข้อมูลทางโบราณคดีชี้ว่าการเกษตรและระบบทางสังคมของชาวนาแบบยก่องเป็น  
ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการละทิ้งเกษตรแบบยก่องเพื่อการสืบค้นการละทิ้งการเกษตรแบบยก  
่อง จึงมีการสำรวจที่ตั้งของพื้นที่ อาชีพ ระบบเกี่ยวกับอากาศทางการเกษตร วิทยาศาสตร์ที่  
เกี่ยวกับลำดับเวลาโดยกำหนดกำมันตรังสี การถ่ายเทอากาศ รวมทั้งการขุดเจาะอณูของดิน  
เพื่อการทดสอบ ข้อมูลเหล่านี้ถูกนำมาใช้ในการอธิบายประกอบการเปลี่ยนแปลงทางการ  
เกษตรบนพื้นฐาน โครงสร้างทางสังคมทำให้อึดถึงปัจจุบัน

กรูเบอร์ (Gruber, 2000 : 310) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า  
มีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ร่วมกันหรือไม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างลุ่มลึก 2 คำถาม  
แก่เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงจำนวน 29 คน ของหน่วยงานการวิจัย  
และพัฒนาของบริษัทเทคโนโลยีระดับสูง (High-Technology Company) ผลของการวิจัย  
พบว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กรคือ  
วัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและไว้วางใจกัน ช่องทางการสื่อสาร การให้การสนับสนุนจาก  
ผู้บริหารสูงสุด และการมีระบบการให้รางวัล ผู้วิจัยได้ให้เสนอแนะว่าระบบการให้รางวัลซึ่ง  
เป็นปัจจัยกุญแจสำคัญของวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร  
จะต้องมีการออกแบบให้มีความโปร่งใส เปิดเผยโดยผู้เชี่ยวชาญนอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้  
เสนอแนะว่า องค์กรควรมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจและการสนับสนุนด้านวัฒนธรรมซึ่ง  
ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้ร่วมกัน มากกว่าการเน้นที่  
เทคโนโลยี

เอพสเตียน (Epstien, 2000 : 334) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปัน  
แลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร เพื่อทราบว่า บุคคลใช้อุปกรณ์สื่อสารเพื่อที่จะสื่อสารกันได้  
อย่างไร โดยผู้วิจัยได้นิยามความรู้ภายในและภายนอกบุคคล (Tacit Explicit Knowledge) ใน  
เทอมของรูปแบบและในเทอมของวิธีการสื่อสารผลการวิจัยพบว่าอุปกรณ์การสื่อสารมี  
ความสำคัญต่อการแพร่กระจาย ความรู้ที่ซับซ้อนมากกว่าความรู้ธรรมดาทั่วไป ในการแบ่งปัน  
แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น การใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร  
แบบพบปะสนทนาโดยตรงจะให้ผลดีกว่า ใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ความ  
ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะ  
ทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่าการขาด  
ความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบว่า ความคล้ายคลึงกันทางสังคมของ



บุคคล ไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่ามีผลต่อการเผยแพร่และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่บุคลิกภาพเปิดเผยจะสื่อสารความรู้ที่ซับซ้อนและความรู้ธรรมดาทั่วไปได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีบุคลิกภาพเปิดเผย

แมคเคลเลอร์ (Mackler. 2001 : 295) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลที่มีต่อการดำเนินการในการส่งผ่านความรู้ในองค์กร ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าความรู้คือทรัพยากรและเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่องค์กรหยิบยกขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันนั้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการส่งผ่านความรู้ภายในองค์กรเป็นความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ในแต่ละองค์กรต้องออกแบบและกำหนดเป็นระเบียบจึงทำให้การลื่นไหลของความรู้เป็นไปอย่างมีระบบ ในทุกหน่วยงานที่ต้องการ การลื่นไหลของทรัพยากรความรู้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะตามบริบทของตัวความรู้เองและตัวขององค์กร ผู้วิจัยจึงสำรวจคุณลักษณะที่มีผลต่อความลื่นไหลของความรู้ภายในองค์กรระหว่างหน่วยงานกับประเภทบุคลากร การศึกษาการส่งผ่านความรู้อยู่ในขอบเขตของการบริหารจัดการความรู้ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ทฤษฎีองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำผลของการสำรวจมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วนำเสนอรูปแบบที่สามารถทดสอบได้ซึ่งอธิบายถึง อิทธิพลของสมาชิกในหน่วยงาน ทิศทางกลยุทธ์ วิถีทางของความสนใจ อุปกรณ์การสื่อสาร แหล่งความรู้ที่มีความหมายและยอมรับพฤติกรรมมองไกลความรู้นำมาพิจารณาและการดำเนินการของการถ่ายทอดความรู้ขององค์กร

ริเบียร์ (Ribiere. 2001 : 300) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอาการบริหารจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทางและคุณสมบัติวัฒนธรรมองค์กร โดยพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรการบริหารจัดการความรู้ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ ประชากร ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรในอเมริกาและยุโรป จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มีทั้งสิ้น 88 คน ผลของการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมธรรม ด้านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผล มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

สรุป จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ชุมชนที่มีความเจริญจะต้องมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดศักยภาพ ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource) มีทรัพยากรมากมายต้องมีความรู้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ประชาชนของชุมชนต้องมีความรู้ มีทักษะและเทคโนโลยียอมทำให้ชุมชนเจริญขึ้น องค์กรทางสังคม (Social Organization) ชุมชนใดมี

องค์กรทางสังคมมากและมีความเข้มแข็งทางโครงสร้างและ การจัดการย่อมมีศักยภาพในการพัฒนาที่สูงกว่า ภาวะผู้นำ (Social Leadership) ชุมชนใดมีผู้นำที่มีศักยภาพมากกว่าย่อมสามารถพัฒนาได้เร็ว เครือข่ายของนวัตกรรม (Network And Innovation) ชุมชนใดที่มีการติดต่อกับข้าราชการ และภายนอกมากย่อมมีศักยภาพในการจัดการมากกว่าการฝึกอบรม (Training) ชุมชนใดประชากรได้รับการฝึกอบรมสูงมากเท่าใดก็ยิ่งมีการพัฒนาสูงกว่าเพราะรู้จักเอาประโยชน์ และรู้จักการจัดการมากกว่า

ในการทำธุรกิจเพื่อความอยู่รอดต้องรู้จักวิธีการหรือทักษะในเรื่องการปรับเป้าหมาย ของธุรกิจให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดดีกว่าที่จะให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก รู้จักหรือใช้วิธีการปรึกษาหารือกับผู้รู้เพื่อหาทางออกและตัดสินใจที่ถูกต้อง รู้จักปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคม ไม่ควรยึดรูปแบบหรือขั้นตอนการทำงานให้เคร่งครัดเกินไป โดยเฉพาะการทำงานที่มีขั้นตอนมากเกินไป พยายามสร้างความเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบให้มีความ ๆ จะช่วยสร้างศรัทธาของลูกค้าเป็นอย่างดี ต้องรู้จักวิธีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีในการทำงานร่วมกัน โดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ ออกความคิดเห็น และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ต้องรู้จักการยอมรับ การให้อภัยและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะผู้บริหารกิจการต้องสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีอยู่เสมอ ระมัดระวังเรื่องการวางแผนการลงทุน การใช้จ่ายเงินควรขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ จากนักบริหารมืออาชีพอยู่เสมอ และต้องรู้จักทำธุรกิจให้เหมือนกระแสน้ำก็เหมือนกับการผันแปรของธุรกิจ คือต้องรู้จักปรับปรุงและพัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์ก่อนที่ทุกอย่างจะสายเกินไปอย่างไรก็ตาม การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีความยั่งยืนควรได้น้อมนำเอาพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ ใช้นับกับวิสาหกิจชุมชนทุกประเภทและทุกลักษณะทั้งด้านพาณิชยกรรม อุตสาหกรรม เกษตรกรรม และธุรกิจบริการ

#### 4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ แนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการ POSDCoRB ของ กุลลิค และ เออร์วิก (Gulick and Urwick) (วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ, 2551 : 133-138) โดยผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็นตัวแปรตาม และได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ไว้ดังนี้

4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน คือ

4.1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ขนาดครอบครัว อาชีพ ระดับการศึกษา และรายได้

4.1.2 คุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย ประเภทของวิสาหกิจชุมชน ระยะเวลาการก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน เงินทุนหมุนเวียน แหล่งเงินทุนของวิสาหกิจ และจำนวนสมาชิก

4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ กระบวนการบริหารประกอบด้วย 7 ด้าน คือ

4.2.1 การวางแผน (Planning)

4.2.2 การจัดองค์การ (Organizing)

4.2.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

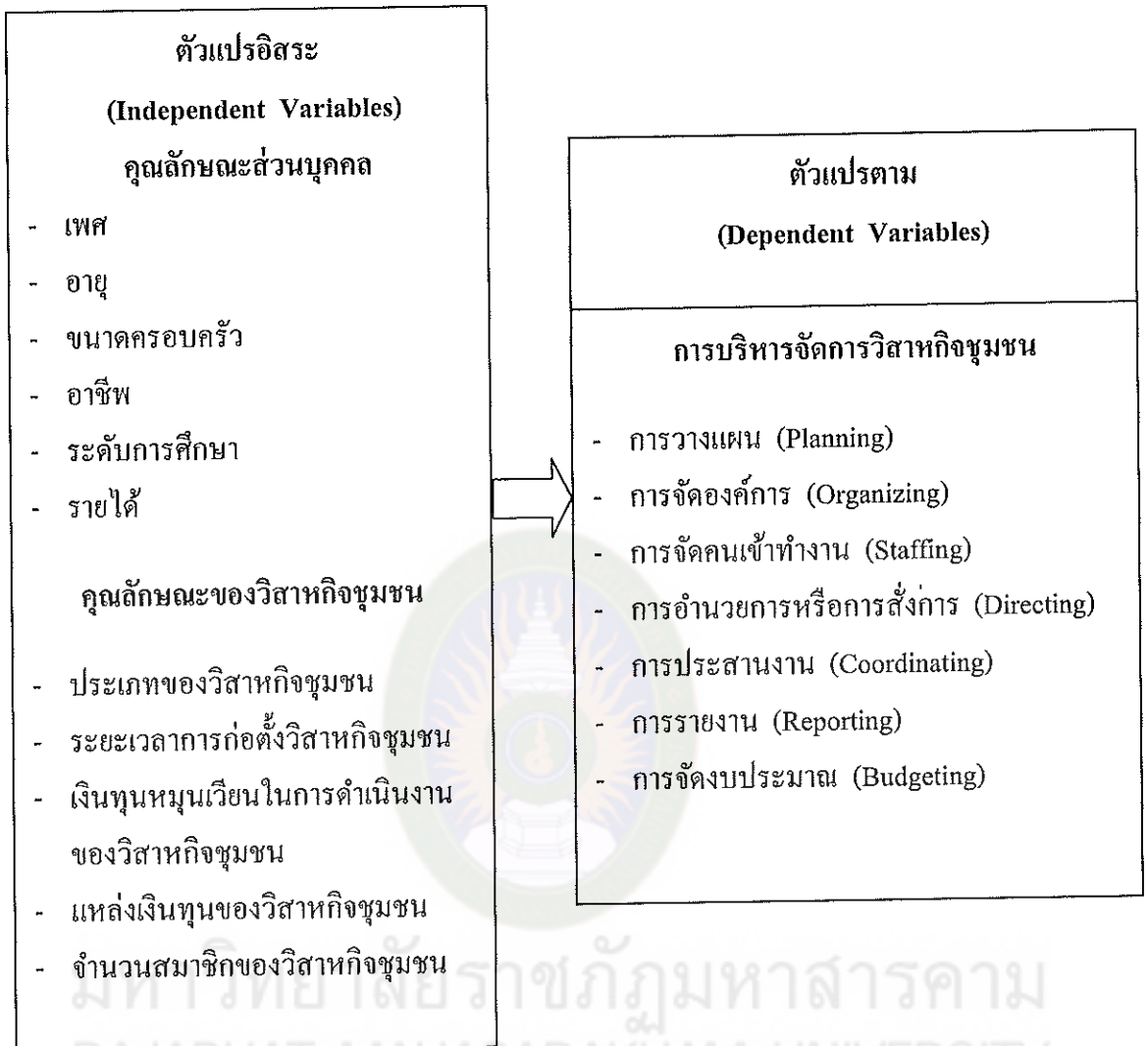
4.2.4 การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ (Directing)

4.2.5 การประสานงาน (Coordinating)

4.2.6 การรายงาน (Reporting)

4.2.7 การจัดงบประมาณ (Budgeting)

ดังจะแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดในรูปของแผนภาพได้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 12 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย