การพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จังหวัดเชียงใหม่

จำเนียร บุญมาก

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง
ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน
ประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จังหวัดเชียงใหม่

จำเนียร บุญมาก

ดุษฎีนิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารศาสตร์

พิจารณาเห็นชอบโดย **อาจารย์ที่ปรึกษา**

ประธานกรรมการที่ปรึกษา .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารถนา ยศสุข)
วันที่ 5 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2559

กรรมการที่ปรึกษา .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)
วันที่ 5 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2559

กรรมการที่ปรึกษา .....
(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
วันที่ 5 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2559

กรรมการที่ปรึกษา .....
(ดร.เมธี พยอมยงค์)
วันที่ 5 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2559

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)
วันที่ 5 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2559

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรภัทร วาฤทธิ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่ 7 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2559

ชื่อเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จังหวัดเชียงใหม่

ชื่อผู้เขียน นายจำเนียร บุญมาก

ชื่อปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์

ประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารถนา ยศสุข

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อระบุขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน 2) เพื่อเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบันและที่ต้องการพัฒนา 3) เพื่อระบุปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ 4) เพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ และ 5) เพื่อประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน การวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 2,200 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการศึกษา พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีช่องว่างขีดความสามารถที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 คือ 1) ขีดความสามารถหลัก ได้แก่ ความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ ความสามารถด้านการพึ่งตนเอง และความสามารถในการทำงานเป็นทีม 2) ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ความสามารถด้านการผลิต ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน และความสามารถด้านบัญชี และ 3) ขีดความสามารถด้านการจัดการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมการวางแผน การมีส่วนร่วมการสั่งการ และการมีส่วนร่วมการควบคุม ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม สำหรับแนวทางการพัฒนาพบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความต้องการพัฒนาขีดความสามารถหลัก 2 หัวข้อ คือ ด้านความคิดที่เป็นระบบและด้านการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาโดยใช้การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ การประเมินผลการพัฒนาพบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีระดับขีดความสามารถทั้ง 2 ด้านเพิ่มขึ้นเท่ากับที่คาดหวังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

คำสำคัญ: ขีดความสามารถ ทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจชุมชน

Title	Human Resource Competency Development for Strengthening the Community Enterprises Management: a Case Study of Food Product Processing, Chiang Mai Province
Author	Mr. Jamnian Bunmark
Degree of	Doctor of Philosophy in Administrative Science
Advisory Committee Chairperson	Assistant Professor Dr. Pradtana Yossuck

ABSTRACT

The objectives of this study were to: 1) identify the competency in the current management; 2) compare the competency in current management and the expected one. 3) identify factors related to the competency in management; 4) develop the process of competency management; and 5) assess outcomes of the management development. Research and development were applied in this study. The sample group consisted of 2,200 members of community enterprises in Chiang Mai province. Interview was used for data collection administered with the sample group. Findings showed that the informants had competency gap needed to be developed with the statistical significance level at 0.05 in terms of the following: 1) core competency – systematic thinking, self – reliance, and team work; 2) functional competency – production, marketing, finance, and accounting: and 3) managerial competency – participation in planning, directing, and controlling. Factors effecting the competency included sex, age, educational attainment, role within the group, other roles used to obtain within the group, work experience, training, doing other occupations, and having a position in the society. Regarding a guideline for the development, it was found that members of the community enterprises needed for the development of core competency: systematic thinking and teamwork. The researcher had conducted competency – based training (CBT). For the assessment of the development, it was found that members of the community enterprises had an increase in the competency in the two aspects as expected with a statistical significance level at 0.05.

Keyword: competency, human resource, community enterprises

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาถึงการพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช ผู้มีส่วนผลักดันให้เกิดโครงการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และคณะบริหารธุรกิจ ที่ให้ทุนการศึกษา ตลอดถึงคณาจารย์จากวิทยาลัยบริหารศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์และคุณค่ายิ่ง คุณมรรค คงดี นักวิชาการศึกษา ที่คอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารถนา ยศสุข ประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์ และ ดร.เมธี พยอมยงค์ กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตลอดจนให้การเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่มีส่วนร่วมในกระบวนการการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยด้วยความเต็มใจเป็นอย่างยิ่ง ขอบคุณกำลังใจจากเพื่อนพ้องน้องพี่ ตลอดจนกัลยาณมิตรทุกท่านซึ่งไม่อาจกล่าวนามไว้ในที่นี้ได้ทั้งหมด

ท้ายสุดนี้ ขอขอบคุณ คุณปริยรัตน์ บุญมาก คู่ภรรยา ที่คอยดูแลลูกสาวและลูกชายทั้งสองคนตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาอยู่ ที่สำคัญคอยเป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจอยู่เสมอ รวมทั้งกำลังใจจากเด็กหญิงพิงค์ตะวัน บุญมาก และเด็กชายภูตะวัน บุญมาก ลูกทั้งสองคนที่มีส่วนช่วยให้ผู้วิจัยสามารถประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

จำเนียร บุญมาก

เมษายน 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(13)
สารบัญตารางผนวก	(14)
สารบัญภาพผนวก	(15)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	3
คำถามการวิจัย	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
ขอบเขตการวิจัย	11
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	11
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	16
ตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน	17
ความหมายของวิสาหกิจชุมชน	17
ประเภทของวิสาหกิจชุมชน	18
ลักษณะและองค์ประกอบที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชน	20
แนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน	22
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มและการจัดการกลุ่ม	33
ความหมายและแนวคิดการจัดตั้งกลุ่ม	33
ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ	34
การจัดการกลุ่ม	35
การจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม	35
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน	42

หน้า

ระดับการเรียนรู้ขององค์กร 42
วงจรการเรียนรู้ขององค์กร 43
กระบวนการเรียนรู้ของชุมชน 44
ตอนที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับขีดความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" 55
แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 56
แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ 59
ประเภทของขีดความสามารถ 65
การออกแบบขีดความสามารถ 66
กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ 70
การสร้างคู่มือนิยาม และเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ และการกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง 74
การประเมินขีดความสามารถ 79
การพัฒนาขีดความสามารถ 81
การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ 81
การสร้างหรือการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดวามสามารถ 83
การประเมินหลักสูตรพัฒนาขีดความสามารถ 86
เกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรม 87
ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ 87
ตอนที่ 6 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 91
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและปัญหาของวิสาหกิจชุมชน 91
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ 98
กรอบแนวความคิดในการวิจัย 101
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 107
วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 107
ระยะที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน 110
ระยะที่ 2 การพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 111

หน้า

ระยะที่ 3 การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 112
สถานที่ดำเนินการวิจัย 112
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 113
เครื่องมือการวิจัย 117
การทดสอบเครื่องมือการวิจัย 118
การเก็บรวบรวมข้อมูล 120
การวิเคราะห์ข้อมูล 120
บทที่ 4 ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 122
ตอนที่ 1 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 123
ตอนที่ 2 ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ 138
ตอนที่ 3 ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ 149
ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและขีดความสามารถที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ 157
ตอนที่ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ 170
บทที่ 5 การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 184
ตอนที่ 1 การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 184
ตอนที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 190
ตอนที่ 3 การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 202
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 205
สรุปผลการวิจัย 205

หน้า

อภิปรายผล 209

ข้อเสนอแนะ 229

บรรณานุกรม 233

ภาคผนวก 249

ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์การพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จังหวัดเชียงใหม่ 250

ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ 264

ภาคผนวก ค คู่มือการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน 266

ภาคผนวก ง แนวทางปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน 285

ภาคผนวก จ การคิดคะแนนแต่ละระดับการพัฒนาเพื่อสรุปศักยภาพโดยรวม 292

ภาคผนวก ฉ ผลการประเมินขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและการทำงานเป็นทีม 296

ภาคผนวก ช ประวัติผู้วิจัย 309

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การเปรียบเทียบแนวคิดการจัดการแบบทุนนิยมและวิสาหกิจชุมชน	3
2	ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถครบทุกระดับ	76
3	ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถ 3 ระดับ	77
4	ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์การ	78
5	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหาร	116
6	แสดงขีดความสามารถหลักในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	140
7	แสดงขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	144
8	แสดงขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	148
9	แสดงขีดความสามารถหลักที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	151
10	แสดงขีดความสามารถตามตำแหน่งงานที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	153
11	แสดงขีดความสามารถด้านการจัดการที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	156
12	การเปรียบเทียบขีดความสามารถหลักในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	158
13	การเปรียบเทียบขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	162
14	การเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	164
15	การทดสอบความแตกต่างขีดความสามารถหลักในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	165

ตารางที่		หน้า
16	การทดสอบความแตกต่างขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	168
17	การทดสอบความแตกต่างขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	170
18	เมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ	172
19	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	173
20	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	174
21	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	175
22	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	176
23	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงินของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	177
24	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชีของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	178
25	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับขีดความสามารถด้านการจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	179
26	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	182
27	การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน	189
28	ผลการประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตรฝึกอบรม “การคิดอย่างเป็นระบบ”	191
29	ผลการประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตรฝึกอบรม “การทำงานเป็นทีม”	192
30	การกำหนดหัวข้อ เนื้อหา และวิธีการการพัฒนาขีดความสามารถ หลักสูตร “การคิดอย่างเป็นระบบ”	194
31	การกำหนดหัวข้อ เนื้อหา และวิธีการการพัฒนาขีดความสามารถ หลักสูตร “การทำงานเป็นทีม”	197

ตารางที่		หน้า
32	การเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและการทำงานเป็นทีม โดยรวม ก่อนและหลังกระบวนการพัฒนา	203

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ระดับของการเรียนรู้ขององค์กร	43
2	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง	60
3	องค์ประกอบของขีดความสามารถ	62
4	Pyramid Competency Model	64
5	กรอบแนวคิดการวิจัย	106
6	ระยะและขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่	109
7	กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	210

สารบัญตารางผนวก

ตารางผนวกที่		หน้า
1	การเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ ก่อนการพัฒนาและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	297
2	การเปรียบเทียบขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม ก่อนการพัฒนาและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	300
3	การเปรียบเทียบผลการประเมินขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบก่อนและหลังการพัฒนาของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	303
4	การเปรียบเทียบผลการประเมินขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม ก่อนและหลังการพัฒนาของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	306

สารบัญภาพผนวก

ภาพผนวกที่		หน้า
1	แนวทางปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน	286

บทที่ 1
บทนำ

ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วภายใต้กระแสโลกาภิวัฒน์ รวมทั้งการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของประเทศไทย ซึ่งมีเป้าหมายของการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเป็น “ตลาดและฐานการผลิตเดียว” โดยให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานมีฝีมือ และการเคลื่อนย้ายเงินทุนภายในอาเซียนอย่างเสรีมากขึ้นภายในปี 2558 เป็นความท้าทายที่ผลักดันให้ผู้ประกอบการไทยทั้งธุรกิจส่งออก นำเข้า หรือผู้ที่ทำธุรกิจภายในประเทศ ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม รวมไปถึงผู้ประกอบการระดับชุมชนที่จะต้องเรียนรู้และปรับตัวรองรับความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากเปิดเสรีภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเป็นภัยคุกคามต่อธุรกิจ หรือแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่ท้าทายความสำเร็จ

ทั้งนี้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงข้างต้นวิสาหกิจชุมชน (Community enterprises) ซึ่งเป็นสินค้าเชิงวัฒนธรรม ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงผลกระทบที่สืบเนื่องจากการเปิดเสรีดังกล่าวได้ เนื่องจากสถานการณ์แข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบัน ทำให้ประเทศต่างๆ ล้วนหันมาให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพของชุมชน และใช้จุดแข็งของชุมชนทางด้านวัฒนธรรม วิถีชีวิตและภูมิปัญญา เพื่อเชื่อมโยงสู่ภาคการผลิตและบริการ ในการสร้างสัญลักษณ์และขยายโอกาสทางการตลาดมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ปัจจุบันผู้บริโภคในประเทศต่างๆ กำลังอยู่ในกระแสบริโภคนิยมสินค้าที่เป็นธรรมชาติ สินค้าที่อิงกับวัฒนธรรม สินค้าที่ส่งเสริมสุขภาพ การมีส่วนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือสินค้าที่ช่วยสนับสนุนชุมชน รวมถึงกระแสความนิยมในความเป็นเอเชียมีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงอาจได้รับประโยชน์จากการมีโอกาสส่งสินค้าไปขายในตลาดอาเซียนได้มากขึ้นจากการที่มีประชากรรวมกว่า 590 ล้านคน รวมถึงมีโอกาสในการขยายช่องทางตลาดไปยัง ASEAN+3 (จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้) และ ASEAN+6 (จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์และอินเดีย) รวมไปถึงสามารถใช้ทรัพยากรธรรมชาติ แรงงานและวัตถุดิบการผลิตที่มีความหลากหลายให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจได้ จึงเป็นโอกาสของวิสาหกิจชุมชนไทยในอีกทางหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของประเทศนั่นคือ ไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่สำคัญแห่งหนึ่งในเอเชีย การเติบโตของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก ทำให้สินค้าเชิงสัญลักษณ์ยังเป็นที่ต้องการของตลาดและยังมีโอกาสทางการตลาด และมากยิ่งไปกว่านั้น ประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนยังมีความโดดเด่นด้านความแข็งแกร่งทางวัฒนธรรม ดังนั้นการส่งเสริมความร่วมมือในภูมิภาคอาเซียนในการพัฒนาเชิงอนุรักษ์ เอกลักษณ์ งานศิลปหัตถกรรม รวมถึงยกระดับสินค้าหัตถกรรมของประเทศสมาชิกอาเซียนให้มีคุณภาพสากล ก็

สามารถทำให้เกิดศูนย์กลางการค้าขายสินค้าหัตถกรรมของภูมิภาคอาเซียนเพื่อการขายในตลาดโลกได้ในอนาคต (ยุทธศักดิ์ สุภสร, 2555: ระบบออนไลน์)

อย่างไรก็ตาม หนึ่งในความสามารถในการแข่งขันที่จำเป็นสำหรับวิสาหกิจชุมชนคือความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่ง เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2554: 54) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นจำเป็นต้องออกแบบการบริหารจัดการ “ทรัพยากรมนุษย์” ให้มีความสามารถในกระบวนการคิดและเปลี่ยนแปลง ให้มีความเข้มแข็งเท่าทันเหตุการณ์ความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่มีความไม่แน่นอนสูง ซึ่งการลงมือปฏิบัติด้วยวิธีการใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ต้องอาศัย “ทรัพยากรมนุษย์” ผู้ซึ่งมีทักษะและจินตนาการเป็นผู้ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อนำผลประโยชน์มาสู่องค์กร (Greenberg and Baron, 2002: 89) ซึ่งการพัฒนา “ทรัพยากรมนุษย์” และ “กระบวนการคิด” โดยสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด มีโอกาสแสดงความคิดสร้างสรรค์ และแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ในการพัฒนาสินค้า บริการ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อผลประกอบการขององค์กรนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านรายได้ ผลกำไร และราคาหุ้น ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับองค์กรทั่วไปที่ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการคิดของบุคลากร (Pfeffer, 1994: 9) หรืออาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยสำเร็จต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและอยู่รอดได้ในปัจจุบันนั้น หาใช่เงินทุนที่มากกว่าหรือการครอบครองสัมปทานหรือทรัพยากรธรรมชาติที่มากกว่า แต่เป็นการบริหารจัดการ “ทรัพยากรมนุษย์” และ “ทักษะ ความรู้ และความสามารถ” หรืออีกนัยหนึ่งคือ “กระบวนการคิด” ของคนเหล่านั้นที่จะทำให้สังคมหรือองค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Drucker, 1995: 30)

นอกจากนี้การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยกำลังเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น อันเนื่องจากการรวมกลุ่มเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2020 หรือปี พ.ศ. 2563 ซึ่งนับเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่มในภูมิภาคและมีแนวโน้มสูงมากที่ประชาคมอาเซียนจะพัฒนาไปสู่การรวมกลุ่มหรือประชาคมที่ใหญ่ขึ้นจนกลายเป็นประชาคมเอเชียตะวันออกที่รวมจีน ญี่ปุ่น และเกาหลี เข้าเป็นสมาชิกประชาคมด้วย รวมถึงในขอบเขตที่ใหญ่กว่านั้น ด้วยการรวมเข้ากับออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ นอกจากนี้ยังมีความพยายามของประเทศสหรัฐอเมริกา รัสเซีย หรือแม้แต่สหภาพยุโรปเองที่แสดงท่าทีอย่างชัดเจนต่อการมีส่วนร่วมนี้ด้วยเช่นกัน ซึ่งในทุกประเทศต่างก็มีการพัฒนาบุคลากรของตนเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมต่างๆ นี้ โดยในอีก 10 ปีข้างหน้า ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการนำพาประเทศไทยก้าวเดินไปในเวทีแห่งการแข่งขันได้อย่างมั่นคง และมีส่วนช่วยส่งเสริมวิสัยทัศน์ให้บุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ ความเข้าใจ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องชัดเจน พร้อมผลักดันให้การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรในภาคส่วนต่างๆ สามารถยกระดับสมรรถนะความสามารถ

อย่างเพียงพอ เตรียมพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างมียุทธศาสตร์จนบรรลุผลสำเร็จต่อไป (งานประชาสัมพันธ์ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555: 7) สอดคล้องกับบทสรุปของงานสัมมนาวิชาการ เรื่อง "Thailand Human vision 2020 : ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 10 ปี ข้างหน้า" จัดโดยสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ป.วรัตม์, 2555: ระบบออนไลน์) ซึ่งสรุปว่า ในอีก 8 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2563) "มนุษย์" จะเป็นทรัพย์สินที่สำคัญสุดขององค์กร ถ้าผู้นำไม่สามารถนำองค์กรเน้นทุนมนุษย์ได้ ก็จะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการแข่งขันได้ ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีลักษณะทำงานเชิงยุทธศาสตร์ เป็นผู้นำด้านคน ใฝ่รู้มากขึ้น และพร้อมรับความคิดใหม่ๆ

ความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้นำเอาแนวคิดการจัดการแบบทุนนิยมมาปรับใช้กับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 ถึงฉบับที่ 9 (สรอนงค์ เกวียนสูงเนิน, 2553: 35) ซึ่งจากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าแนวคิดการจัดการแบบทุนนิยมเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นกำไรทางเศรษฐกิจมากกว่ากำไรทางสังคม เป็นแนวคิดที่อาศัยความรู้ เทคโนโลยี เงินลงทุน หรือการพึ่งพาตลาดจากภายนอกประเทศมากขึ้น ในขณะที่การจัดการแบบวิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้โดยชุมชน เน้นการพึ่งตนเองและความพอเพียง

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบแนวคิดการจัดการแบบทุนนิยมและวิสาหกิจชุมชน

ประเด็น	การจัดการแบบทุนนิยม	การจัดการแบบวิสาหกิจชุมชน
1. ปรัชญา	เน้นการทำกำไรให้มากที่สุด	เน้นการพึ่งตนเองและความพอเพียง
2. กระบวนการ	เน้นเรื่องเงินทุน แรงงาน การจัดการ เครื่องมือและเทคโนโลยี	เน้นการเรียนรู้โดยชุมชนทั้ง 3 ระดับคือ ปัจเจก ครอบครัว และชุมชน
3. การจัดการ	เน้นการผลิตเพื่อมวลชน	เน้นการผลิตโดยมวลชน
4. เครื่องมือและวิธีการ	เน้นการใช้ตลาดเป็นพลังในการนำว่าจะทำอย่างไรจึงจะมีคนมาซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากๆ	เน้นการใช้เครือข่ายความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นพลังร่วม (Synergy) ในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและกระบวนการผลิต

ที่มา: ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (2542: 13)

ผลของการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่เน้นการให้ความสำคัญกับแนวคิดเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ที่มุ่งพัฒนาเพื่อสร้างความมั่งคั่งและรายได้มาสู่ประเทศเป็นหลัก โดยใช้การเติบโตของรายได้ต่อหัวเป็นเครื่องมือวัดผลสำเร็จของการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาระบบเศรษฐกิจดังกล่าวที่เน้นการขยายตัวในอัตราที่สูงอย่างต่อเนื่อง แท้จริงแล้วทำให้เกิดปัญหาความอ่อนแอในเชิงรากฐานของระบบเศรษฐกิจ เพราะเป็นการมุ่งสร้างความมั่งคั่งและรายได้แก่บุคคลและกลุ่มบุคคล โดยเฉพาะกรุงเทพและปริมณฑลที่เติบโตอย่างรวดเร็ว กลายเป็น “เศรษฐกิจธุรกิจ” ครอบคลุมทั่วประเทศ ในขณะที่ “เศรษฐกิจประชาชน” ซึ่งครอบคลุมกว่าสองในสามของประเทศที่อยู่ในพื้นที่ชนบท และเป็นเศรษฐกิจภาคเกษตรอยู่ในภาวะเสียสมดุลทางโครงสร้างเศรษฐกิจสังคม เป็นการเสียสมดุลระหว่างรายได้กับรายจ่ายของคนในชนบท ปัญหาการศึกษา ปัญหาภัยธรรมชาติและผลิตภาพการผลิตตกต่ำเนื่องจากขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสม การละทิ้งภูมิปัญญาเดิม และการพึ่งพาตลาดจากภายนอก พฤติกรรมการบริโภคที่เน้นวัตถุนิยม ทำให้รายได้ไม่พอกับรายจ่าย นำไปสู่ปัญหาต่างๆ มากมาย อาทิ ปัญหาหนี้สินมากขึ้น ปัญหาการละทิ้งภูมิลำเนาเพื่อไปแสวงหางานและรายได้ในเมืองใหญ่หรือต่างประเทศส่งผลให้เกิดความอ่อนแอทางสังคมชนบท (ยุพา ประยงทรัพย์, 2553: 1)

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสังคมไทย ทำให้บุคคล กลุ่มคน และองค์ทางสังคมต่างๆ ในท้องถิ่น เกิดการรวมตัวกันเพื่อหันกลับมาจัดการแก้ปัญหาให้กับชุมชนตนเองโดยใช้แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพึ่งตนเองมากกว่าพึ่งคนอื่น ดังที่ เสรี พงศ์พิศ (2546: 10) กล่าวว่า การพึ่งตนเอง หมายถึง การทำให้พอกินพอใช้ในครอบครัว ชุมชน และเครือข่าย ซึ่งร่วมกันเรียนรู้ ร่วมกันจัดการ ร่วมกันผลิตและบริโภค ซึ่งแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่ฐานราก มุ่งการพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็ง โดยใช้ทุนสังคมที่สะสมกันมาอย่างยาวนาน ควบคู่ไปกับการใช้ทุนทางเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจภาคธุรกิจกับเศรษฐกิจภาคประชาชน สร้างดุลยภาพระหว่างภาครัฐกับภาคประชาชน ให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกส่วนทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นกำลังขับเคลื่อนการพัฒนาโดยใช้พลังทุกส่วนเพื่อพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน สอดคล้องกับ ยุพา ประยงทรัพย์ (2553: 4) ที่กล่าวว่า การพัฒนาโดยเน้นให้ชุมชนพึ่งตนเองได้ เป็นการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของชุมชนในด้านการจัดการ การพัฒนา และแก้ไขปัญหาในท้องถิ่นของตนเองในทุกๆ ด้านตามความต้องการของชุมชน ซึ่งยุทธศาสตร์ “หนึ่งครัวเรือนสองวิถีการผลิต” ของ ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยาว่องกุล (2550: 71) ได้สรุปว่า ครัวเรือนเป็นหน่วยการผลิตที่เล็กที่สุดของสังคมจะต้องคิดถึงการผลิต 2 วิถี คือ การผลิตเพื่อกินเพื่อใช้โดยตรง และการผลิตเพื่อการแลกเปลี่ยน ซึ่งวิถีการผลิตที่สองไม่ใช่เป็นเพียงจักรกลเพื่อเพิ่มพูนรายได้ที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกให้ครอบครัวและชุมชนพึ่งตนเองได้ และเพื่อที่จะทำให้วิถีการผลิตที่สองเป็นจริง ซึ่งเป็นกลไกแห่งการพัฒนาครอบครัวและชุมชนด้านเศรษฐกิจและสังคม การสร้างสรรค์ “วิสาหกิจชุมชน” จึงเป็น

ทางเลือกที่เป็นไปได้

วิสาหกิจชุมชน (Community enterprise) หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน (สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2555: ระบบออนไลน์) การสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชน จึงเป็นกระบวนการพัฒนาแนวทางหนึ่งในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะระบบเศรษฐกิจชุมชนที่เริ่มจากการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ค้นหาแนวทางที่จะพัฒนาตนเองจากทุนเดิมที่มีอยู่ และใช้กระบวนการทางปัญญาเป็นแกนนำไปสู่การพัฒนาชุมชนที่เข้มแข็งต่อไป เป็นฐานที่มั่นคงของระบบเศรษฐกิจไทย ด้วยการสร้างฐานรากทางเศรษฐกิจ โดยใช้วิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกในการขับเคลื่อนที่สำคัญ (ยุพา ประยงทรัพย์, 2553: 5) ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 – 2554 (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2556: ระบบออนไลน์) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่เหมาะสมในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัฒน์ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งในยุทธศาสตร์ที่ 5.2 การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ ที่ให้ความสำคัญในด้านการบริหารจัดการกระบวนการชุมชนที่เข้มแข็งและด้านการสร้างความมั่นคงของเศรษฐกิจชุมชน โดยการสนับสนุนให้ชุมชนมีการรวมกลุ่มในรูปสหกรณ์ กลุ่มอาชีพ การสนับสนุนการนำภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นมาใช้ในการสร้างสรรค์คุณค่าของสินค้าและบริการ โดยใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการพัฒนา ต่อมาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555: ช) ก็ยังได้ให้ความสำคัญต่อวิสาหกิจชุมชน โดยมีการกำหนดแนวทางการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่ทิศทางการเติบโตในรูปแบบใหม่ที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศให้เข้มแข็งเพื่อลดการพึ่งพาปัจจัยภายนอก โดยการสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการในภาคการผลิตและบริการ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผู้ประกอบการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และผู้ประกอบการในภาคเกษตร ให้ใช้ภูมิปัญญาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับสู่การผลิตและการให้บริการบนฐานความรู้และที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนให้มีการเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคต่างๆ บนพื้นฐานการพึ่งพาซึ่งกันและกัน รวมทั้งสร้างภูมิคุ้มกันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกประกอบกันไปด้วย

จากข้อมูลของส่วนทะเบียนและข้อมูลวิสาหกิจชุมชน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555 พบว่าจังหวัดเชียงใหม่ เป็นจังหวัดที่มีการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนมากเป็นอันดับที่ 3 ของประเทศ และ

มากที่สุดของภาคเหนือ คือมีจำนวนทั้งสิ้น 2,774 แห่ง (ส่วนทะเบียนและข้อมูลวิสาหกิจชุมชน, 2556: ระบบออนไลน์) นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่เป็นอย่างยิ่ง จะเห็นได้จากแผนพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ 4 ปี (พ.ศ. 2554 – 2557) (กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่, 2555: ระบบออนไลน์) ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์การสร้างความมั่งคั่งอย่างยั่งยืนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน ดังนี้ 1) ส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนท้องถิ่นเพื่อกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม 2) ส่งเสริมและพัฒนาเชียงใหม่เป็นผู้นำด้านความหลากหลายในด้านการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป และ 3) ส่งเสริมการค้าการลงทุน นอกจากนี้ยังได้มีโครงการวิสาหกิจชุมชนเด่นของจังหวัดเชียงใหม่แยกเป็นรายอำเภอ ๆ ละ 1 วิสาหกิจชุมชน รวมทั้งสิ้น 25 แห่ง ซึ่งจากการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนที่ผ่านมาส่งผลต่อเศรษฐกิจของชุมชนอย่างมาก และก่อให้เกิดรายได้จากการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนในภาพรวมของจังหวัดเชียงใหม่โดยเฉลี่ยประมาณ 1,269,041 บาทต่อแห่ง/ปี กำไรสุทธิเฉลี่ย 111,092 บาท/แห่ง/ปี คิดเป็นมูลค่ารวมจากวิสาหกิจชุมชนที่ประกอบการจริงทั้งสิ้น 3,144,683,598 บาท/ปี (สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่, 2554: 40) และจากข้อมูลการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า วิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารมีจำนวนการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนมากที่สุดของจังหวัดเชียงใหม่ คือ มีทั้งหมด 523 กลุ่ม (ส่วนทะเบียนและข้อมูลวิสาหกิจชุมชน, 2556: ระบบออนไลน์) รวมทั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนที่จังหวัดเชียงใหม่ให้ความสำคัญโดยจะเห็นได้จากแผนพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ 4 ปี (พ.ศ. 2554 – 2557) ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์การสร้างความมั่งคั่งอย่างยั่งยืนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนประเภทแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารคือ การส่งเสริมและพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่เป็นผู้นำด้านความหลากหลายในด้านการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป (กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่, 2555: ระบบออนไลน์) และในแผนพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ 4 ปี (พ.ศ. 2558 – 2561) ก็ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างสมดุลและยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน คือ ส่งเสริมและพัฒนาการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การผลิตเชิงสร้างสรรค์ โดยการจัดทำโครงการพัฒนาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแบบบูรณาการ (กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่, 2558: ระบบออนไลน์) รวมทั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศไทยที่ต้องการให้ประเทศไทยเป็นครัวของโลกด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กิจการวิสาหกิจชุมชนดังกล่าวก่อให้เกิดรายได้แก่ชุมชนเป็นจำนวนไม่น้อย ดังนั้นการส่งเสริมกิจการของชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญและต้องได้รับการพัฒนาต่อไป

อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารของจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า สมาชิกของกลุ่มประสบกับปัญหาด้านต่างๆ สรุปได้ดังนี้ 1) ปัญหาด้านการตลาด พบว่า สมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารการตลาดสมัยใหม่ โดยยังใช้การผลิตนำ

การตลาด ทำการผลิตสินค้าในสิ่งที่ตนเองชอบหรือมีความชำนาญ แล้วจึงจะคิดว่าจะขายให้ใคร ขายที่ไหน ขายอย่างไร ซึ่งตามหลักการตลาดสมัยใหม่จะต้องสำรวจความต้องการของลูกค้าก่อน แล้วจึงจะมาทำการผลิตสินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าความสามารถในการขยายช่องทางตลาดของสมาชิกยังมีน้อย อาศัยงานแสดงสินค้าของหน่วยงานภาครัฐหรือการขายหน้าร้านของกลุ่มเป็นหลัก ความสามารถในการสร้างเครือข่ายทางการตลาดมีน้อย รวมทั้งขาดทักษะด้านการใช้ภาษาต่างประเทศสำหรับการทำการตลาดระหว่างประเทศ 2) ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน พบว่า สมาชิกขาดทักษะในการวิเคราะห์ต้นทุนกำไร ไม่มีระบบบัญชีที่ดี ทำให้ไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริง ขาดทักษะในการใช้เงินทุนหมุนเวียน มักจะนำเงินทุนหมุนเวียนไปใช้ปนกับค่าใช้จ่ายส่วนตัว ทำให้ประสบปัญหาในการจัดหาเงินทุนเพื่อการพัฒนากลุ่ม 3) ปัญหาด้านการผลิต พบว่า สมาชิกขาดทักษะในการพัฒนาด้านการผลิต ส่งผลต่อคุณภาพของสินค้า ขาดทักษะในการผลิตสินค้าที่ใช้วัตถุดิบที่มาจากฐานทรัพยากรในท้องถิ่น ส่วนใหญ่มักจะจัดซื้อวัตถุดิบมาจากภายนอก ขาดความรู้ในการบริหารจัดการวัตถุดิบที่มาจากทรัพยากรธรรมชาติ ทำให้เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตสินค้า รวมทั้งขาดทักษะในการผลิตสินค้าให้ได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคได้ 4) ปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน เช่น ไม่มีการใช้ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปทางด้านบัญชี การสร้างเว็ปไซต์หรือโฮมเพจเพื่อการประชาสัมพันธ์หรือการตลาดมีน้อย และ 5) ปัญหาด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พบว่า สมาชิกขาดทักษะในการพัฒนาหรือออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า ส่วนใหญ่อาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐหรือสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น (สำนักงานเกษตรอำเภอเชียงดาว, 2555: 13; สำนักงานเกษตรอำเภอดอยหล่อ, 2555: 10; สำนักงานเกษตรอำเภอพร้าว, 2555: 12; สำนักงานเกษตรอำเภอแม่แตง, 2555: 11; สำนักงานเกษตรอำเภอแม่ริม, 2555: 9; สำนักงานเกษตรอำเภอสะเมิง, 2555: 9; สำนักงานเกษตรอำเภอสารภี, 2555: 16; สำนักงานเกษตรอำเภอสันทราย, 2555: 14; สำนักงานเกษตรอำเภอหางดง, 2555: 16) ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร เขต 1 จังหวัดเชียงใหม่ (2553: ข) ที่พบว่า ประเด็นหลักๆของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องพัฒนาต่อไป ได้แก่ เทคโนโลยีการผลิต การตลาดที่ทันสมัย การบรรจุภัณฑ์ การแปรรูป การประชาสัมพันธ์ การบัญชีที่เป็นระบบ เงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ที่ทันสมัย สถานที่หรือทำเลที่เหมาะสมสำหรับใช้เป็นที่ตั้งกลุ่มในการดำเนินการผลิต ผลิตภัณฑ์ แหล่งน้ำ หลักการเขียนโครงการขอสนับสนุนเงินทุน การเชื่อมโยงการผลิตการตลาด และการติดตามผลดำเนินงานที่เป็นระบบ ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งพบว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนของไทยยังประสบกับปัญหาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ปัญหาด้านการผลิต ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบ และการคิดต้นทุนการผลิตมีไม่เพียงพอ ขาดการพัฒนากระบวนการผลิต ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น ขาดความรู้ด้านการผลิตและการแปรรูปที่ถูกต้อง (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 80; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 60; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50)

2. ปัญหาด้านการตลาด ได้แก่ ขาดความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ขาดการส่งเสริมการตลาด การประชาสัมพันธ์มีน้อย อำนาจการต่อรองกับพ่อค้าคนกลางต่ำ (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 80; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 61; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50)

3. ปัญหาด้านการเงินและบัญชี ได้แก่ ขาดความรู้ในการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการทำกิจกรรมของกลุ่ม (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 61; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50)

4. ปัญหาด้านการจัดการกลุ่ม ได้แก่ อำนาจของผู้นำมีมากเกินไป ผู้นำกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือ ผู้นำขาดความรู้ในเรื่องของการบริหารจัดการกลุ่ม สมาชิกขาดความรู้ในด้านการบริหารจัดการกลุ่ม สมาชิกไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม การจัดตั้งกลุ่มมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการกู้เงิน การร่วมมือกันทำกิจกรรมไม่จริงจังเท่าที่ควร (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 80; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 59; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นล้วนเกี่ยวข้องกับ “คน” ซึ่งก็คือ “สมาชิกวิสาหกิจชุมชน” ที่มีความรู้และความเข้าใจไม่เพียงพอในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยจะเห็นได้จากข้อเสนอแนะของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นล้วนแต่เสนอแนะให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในด้านต่างๆ เพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 86; สริญญา ภูมิภู, 2550: 78-79; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 84; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 62; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 56-58; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 56-57) ประกอบกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ จำนวนประชากร รูปแบบการดำเนินชีวิต วิธีการคิด พฤติกรรมผู้บริโภค การใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน การร่อยหรอของทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ เหตุการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้น้อยที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้ธุรกิจจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางคิดค้นวิธีการที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

และอยู่รอดได้ในระยะยาว

จากปัญหาที่เกิดขึ้นของวิสาหกิจชุมชน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น และการให้ความสำคัญของ “ทรัพยากรมนุษย์” ในอนาคต จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนต้องมีการเตรียมพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยน และพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจชุมชน ให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีขีดความสามารถเพียงพอที่จะจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอน และเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นเพื่อตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมพร้อมดังกล่าว ประกอบกับผลการวิจัยจากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน ลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ผู้วิจัยและทีมงานได้ศึกษา ก็ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกับงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น คือ ต้องพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้มีความรู้และความเข้าใจอย่างเพียงพอในด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน (จำเนียร บุญมาก และคณะ, 2554) รวมทั้งผู้วิจัยยังได้มีโอกาสทำงานร่วมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่างๆ มาพอสมควร ทำให้ผู้วิจัยมีความเชื่อพื้นฐานว่า หากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้รับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแล้ว จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

คำถามการวิจัย

1. ในปัจจุบันสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างไร?

2. ความแตกต่างของขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันกับที่ต้องการพัฒนาเป็นอย่างไร?

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีอะไรบ้าง?

4. กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนควรเป็นอย่างไร?

5. ผลของการพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเป็นอย่างไร?

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อระบุขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

2. เพื่อเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการพัฒนาของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

3. เพื่อระบุปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

4. เพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

5. เพื่อประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมการศึกษาครั้งนี้ มีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ตรงกับที่ต้องการ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่อยู่ในความรับผิดชอบได้

3. หน่วยงานภาครัฐ เช่น กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร สามารถนำผลการศึกษาไปกำหนดเป็นนโยบายสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนต่างๆ มีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับการดำเนินงานและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาของการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล (Individual development) คือ สมาชิกของวิสาหกิจชุมชน เท่านั้น เพราะการพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล (Individual behavior) ตลอดจนการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะตำแหน่ง และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในการปฏิบัติงาน ซึ่งขีดความสามารถการพัฒนาเฉพาะตัวบุคคลนี้จะเป็นตัวสนับสนุนหรือขัดขวางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในภาพรวมต่อไป

2. ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตพื้นที่ศึกษาเฉพาะจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่ เป็นจังหวัดที่มีการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนมากเป็นอันดับที่ 3 ของประเทศ และมากที่สุดของภาคเหนือ รวมทั้งยังมีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดไว้ในแผนพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ 4 ปี (พ.ศ. 2554 – 2557) ต่อเนื่องมาถึงแผนพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ 4 ปี (พ.ศ. 2558 – 2561) ซึ่งถือได้ว่า วิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญต่อการพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่เป็นอย่างยิ่ง

3. ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน จำนวน 523 กลุ่ม (ส่วนทะเบียนและข้อมูลวิสาหกิจชุมชน, 2556: ระบบออนไลน์)

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

วิสาหกิจชุมชน หมายถึง วิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารในจังหวัดเชียงใหม่

สมาชิกวิสาหกิจชุมชน หมายถึง สมาชิกทุกคนที่ดำรงสถานะเป็นทางการ โดยจดทะเบียนเป็นสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารในจังหวัดเชียงใหม่

ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง สมาชิกวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารในจังหวัดเชียงใหม่

กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ หมายถึง ลำดับขั้นตอนที่ทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้พัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะแก้ไขปัญหา รวมทั้งกำหนดและดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน หมายถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน เพื่อให้เกิด

การใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ของวิสาหกิจชุมชน

ความเข้มแข็ง หมายถึง สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง

ขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจชุมชน หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจชุมชน หมายถึง กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการพัฒนาขีดความสามารถ 3 ประเภท ได้แก่ ขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถด้านการจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน

ขีดความสามารถหลัก (Core competency) หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นต้องมี และเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม และทักษะทางสังคม

ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ การแก้ไขปัญหา และความสามารถพึ่งตนเอง

ความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง หน่วยงาน และองค์การ รวมทั้งส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นจูงใจผู้อื่นคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น

ความสามารถด้านการคิดเชิงระบบ หมายถึง การแยกแยะประเด็นหรือเหตุการณ์ออกเป็นส่วนหรือกลุ่มย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน และความสามารถในการอธิบายได้ถึงความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล

ความสามารถด้านการแก้ไขปัญหา หมายถึง การวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหาเพื่อหาแนวทางเลือกหรือคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ

ความสามารถด้านการพึ่งตนเอง หมายถึง ความสามารถในการพึ่งตนเองด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ภาระหนี้สิน รายได้ และค่าใช้จ่าย

ทักษะทางสังคม ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการทำงานเป็นทีม

ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น หมายถึง การช่วยเหลือ การให้ข้อมูลความคิดเห็นและการทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอก ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้

ความสามารถในการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม พร้อมทั้งความสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม

ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสำเร็จของทีมงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมและขององค์กร

ขีดความสามารถด้านการจัดการ (Managerial competency) หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจได้แก่ ความสามารถด้านการจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม

ความสามารถด้านจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ความสามารถด้านการจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในกระบวนการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

การมีส่วนร่วมด้านการวางแผน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกกลยุทธ์และยุทธวิธี การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนแผนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การมีส่วนร่วมด้านการจัดองค์การ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดตัวบุคคลให้เหมาะสมโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ

การมีส่วนร่วมด้านการสั่งการ หมายถึง การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจทางเลือก การติดตามและประเมินผลของการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมด้านการควบคุม ได้แก่ การควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้ และการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี

การมีส่วนร่วมด้านการควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐาน การวัดผลปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานและการลงมือปฏิบัติให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

การมีส่วนร่วมด้านการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี หมายถึง การมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบการเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกบัญชี การทำสารสนเทศทางการบัญชี และการนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional competency) หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนใช้ในการดำเนินงานด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านบัญชี

ขีดความสามารถด้านการผลิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบ และการวางแผนการผลิต

ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ หมายถึง ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ วิธีการจัดหาวัตถุดิบ และทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า

ความสามารถด้านการวางแผนการผลิต หมายถึง ความเข้าใจขั้นตอนและวิธีการผลิตสินค้า สามารถตอบข้อซักถาม ตรวจสอบและควบคุมระบบการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ มีการติดตามงานเพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไข วางแผนการผลิต และวิเคราะห์ระบบการผลิต รวมทั้ง ประเมิน คาดการณ์การวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

ขีดความสามารถด้านการตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์คู่แข่งขัน และการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

ความสามารถในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย หมายถึง ความเข้าใจ รับฟัง ตอบข้อซักถามและชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งการคิดหาวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหนือความคาดหวัง

ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขัน หมายถึง ความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินธุรกิจของคู่แข่งขัน การติดตามข่าวสารและความเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน

ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ได้แก่ ความสามารถเกี่ยวกับสินค้า ความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย และความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด

ความสามารถเกี่ยวกับสินค้า หมายถึง ความรู้ความเข้าใจลักษณะ ประเภทสินค้าของกลุ่ม รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าได้ตามแนวทางที่ถูกต้อง

ความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า หมายถึง ความสามารถในการกำหนดราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของราคาสินค้าในตลาดอยู่เสมอ

ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง ความสามารถในการเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของช่องทางการจัดจำหน่ายในตลาดอยู่เสมอ

ความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด หมายถึง ความสามารถในการจัดกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมการตลาดได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสาร และสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของงานส่งเสริมการตลาดในตลาดอยู่เสมอ

ขีดความสามารถด้านการเงินของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การบริหารจัดการเงินสดและการจัดสรรเงินทุน

ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสด หมายถึง การบริหารจัดการเงินสดให้

สอดคล้องกับนโยบาย และทิศทางการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม

ความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน หมายถึง การรวบรวม ตรวจสอบ ติดตาม และให้คำแนะนำแก่กลุ่มในการจัดสรรเงินทุน รวมทั้งตรวจสอบ วิเคราะห์การจัดสรรเงินทุนของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

ขีดความสามารถด้านการบัญชีของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การบันทึกบัญชี และการควบคุมทางการบัญชี

ความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี หมายถึง การบันทึกและจัดทำรายงาน รวมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้อื่นถึงมาตรฐานและหลักปฏิบัติในการจัดทำบัญชี

ความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชี หมายถึง การตรวจสอบ ติดตาม และให้คำแนะนำแก่กลุ่มในการควบคุมทางการบัญชี รวมทั้งตรวจสอบ วิเคราะห์การควบคุมทางการบัญชีของกลุ่ม

ปัจจัยที่มีผลต่อขีดความสามารถ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ และปัจจัยด้านประสบการณ์ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน หมายถึง องค์ประกอบของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา และบทบาทภายในกลุ่ม

อายุ หมายถึง อายุของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาในระดับสูงสุดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

บทบาทภายในกลุ่ม หมายถึง บทบาทของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินกิจกรรมภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ปัจจัยด้านประสบการณ์ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน หมายถึง ประสบการณ์ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ประกอบด้วย ประสบการณ์การทำงาน และประสบการณ์การเข้ารับการฝึกอบรม

ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ดำรงสถานะเป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ประสบการณ์การเข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง จำนวนครั้งที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ได้รับการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

บทที่ 2
การตรวจเอกสาร

การศึกษาเรื่อง "การพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จังหวัดเชียงใหม่" ได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากตำรา วารสาร รายงานการวิจัย เอกสารวิชาการต่างๆ และการสืบค้นข้อมูลจากระบบอินเทอร์เน็ต โดยนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ "วิสาหกิจชุมชน"
- ความหมายของวิสาหกิจชุมชน
- ประเภทของวิสาหกิจชุมชน
- ลักษณะและองค์ประกอบที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชน
- แนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มและการจัดการกลุ่ม
- ความหมายและแนวคิดการจัดตั้งกลุ่ม
- ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ
- การจัดการกลุ่ม
- การจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน
- ระดับการเรียนรู้ขององค์กร
- วงจรการเรียนรู้ขององค์กร
- กระบวนการเรียนรู้ของชุมชน

ตอนที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ "ขีดความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์"
- แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ
- ประเภทของขีดความสามารถ
- การออกแบบขีดความสามารถ
- กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ
- การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (Competency dictionary) และการกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (Expected

competency)

- การประเมินขีดความสามารถ
- การพัฒนาขีดความสามารถ
- การสร้างหรือการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ
- การประเมินหลักสูตรพัฒนาขีดความสามารถ
- การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ
- เกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรม

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

ตอนที่ 6 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการดำเนินงานและปัญหาของวิสาหกิจชุมชน
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

โดยมีรายละเอียดของเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

1. ความหมายของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเป็นคำใหม่ที่คิดและนำมาใช้เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2540 เริ่มต้นจากผู้นำชุมชนกลุ่มหนึ่งในอำเภอพรหมคีรี จังหวัดนครศรีธรรมราช ต้องการทำกิจกรรมบางอย่างที่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อช่วยเหลือครอบครัว และเมื่อวิเคราะห์รูปแบบที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมระหว่างสหกรณ์และบริษัทแล้วได้ตัดสินใจเลือกจดทะเบียนเป็นบริษัท แต่ต่อมาพบว่าการจดทะเบียนเป็นบริษัทมีปัญหาไม่น้อยกว่าสหกรณ์ เพียงแต่แตกต่างกันในรูปแบบเท่านั้น ทำให้น่าจะมีทางเลือกที่สาม จึงเป็นที่มาของคำว่า “วิสาหกิจชุมชน” (เสรี พงศ์พิศ, 2555: ระบบออนไลน์) สำหรับความหมายของวิสาหกิจชุมชนมีหน่วยงานและนักวิชาการให้ความหมายไว้พอสรุปได้ดังนี้

สำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2555: ระบบออนไลน์) ได้ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชนว่า วิสาหกิจชุมชน (Community enterprise) หมายถึง การรวมตัวกันของสมาชิกในชุมชนตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป เพื่อร่วมกันทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกินการอยู่ การประกอบอาชีพ การจัดการทรัพยากร การจัดการชุมชน กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจการ

ดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้ และเกิดการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล (2550: 32) กล่าวถึง การประกอบการวิสาหกิจชุมชนว่า ช่วยให้เกิดประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจคือ การสร้างรายได้และอาชีพ และเกิดประโยชน์ทางด้านสังคมคือ การยึดโยงร้อยรัดความเป็นครอบครัวและชุมชนให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ แบ่งทุกข์แบ่งสุขซึ่งกันและกัน โดยผ่านกระบวนการประกอบการของชุมชน จึงสรุปความหมายของวิสาหกิจชุมชนว่า เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ด้านเศรษฐกิจและสังคม และจะเป็นเครื่องมือในการสร้างฐานรากทางเศรษฐกิจและสังคมให้เข้มแข็ง เพื่อที่จะให้ระบบเศรษฐกิจและสังคมส่วนอื่นๆ ได้ต่อยอดบนฐานที่เข้มแข็งที่คงทนต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและทุนนิยม

เสรี พงศ์พิศ (2548: 40) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า วิสาหกิจชุมชน (Small and micro community enterprise: SMCE) คือ การประกอบการเพื่อการจัดการ “ทุน” ของชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเองซึ่ง "ทุนของชุมชน" ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากรผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม เช่น กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ร้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นพี่เป็นน้อง ไว้ใจกัน เป็นต้น

สมศักดิ์ สุริโย (2547: 23) และอัจฉรา สุขสมบูรณ์ (2545: 33) ได้อธิบายความหมายของวิสาหกิจชุมชนไว้สอดคล้องกันคือ วิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบการที่มีความมั่นคงรูปแบบหนึ่งด้วยการใช้ทรัพยากร กระบวนการผลิต และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างผลผลิตของกิจการ โดยครอบครัวในชุมชน องค์กรในชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน เพื่อการบริโภคแบบพึ่งพาตนเอง เสริมสร้างคุณภาพชีวิตด้วยการรับผิดชอบต่อสมาชิกชุมชน ไม่เอาเปรียบโดยมุ่งแต่เพียงกำไรสูงสุด แต่มุ่งการพึ่งกันเองมากกว่ากำไร กำไรที่ได้จากการประกอบการนำไปสู่การบริการและสวัสดิการในชุมชนกันเอง หากมีผลผลิตส่วนเกินจึงจะดำเนินการตอบสนองตลาดภายนอกและเครือข่าย

จากความหมายที่ได้ค้นคว้ามาดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชน หมายถึง การประกอบกิจการของชุมชน โดยทุนของชุมชน มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการคิดค้นสร้างสรรค์ผลผลิตโดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน มุ่งเน้นให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งจากความหมายที่ได้สรุปมาจะเห็นว่า วิสาหกิจชุมชนมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการใช้ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการสร้างผลผลิตของชุมชน สร้างรายได้และลดรายจ่ายให้ชุมชน รวมทั้งสร้างชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. ประเภทของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้หลายลักษณะ สรุปได้ดังนี้ (วินัย เชื่อมวราศาสตร์, 2554: 21-22)

2.1 แบ่งตามรูปแบบการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน สามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

2.1.1 วิสาหกิจชุมชนที่ประกอบกิจการเดียว ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนที่ประกอบกิจการเพียงหนึ่งเดียว โดยคณะผู้บริหารในชุมชนชุดเดียว และไม่สร้างเครือข่ายกับวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ โดยจะมีผลผลิตมากกว่าหนึ่งผลิตภัณฑ์/บริการได้

2.1.2 วิสาหกิจชุมชนที่ประกอบกิจการในรูปของเครือข่าย ได้แก่ วิสาหกิจที่มีกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องกับวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ โดยแต่ละแห่งต่างก็มีการประกอบการที่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจการ หากแต่มีกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องกันแบบพึ่งพา เกื้อกูล เชื่อมโยงกันในรูปแบบต่างๆ

2.2 แบ่งโดยอาศัยระดับการดำเนินงานและขั้นตอนการพัฒนา มี 3 ประเภท ได้แก่

2.2.1 วิสาหกิจชุมชนระดับพื้นฐาน ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนที่มีลักษณะการประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิตหรือการให้บริการที่จะไปใช้เพื่อการอุปโภค บริโภค มุ่งเน้นการลดรายจ่าย การประหยัดและออม เพื่อให้การดำรงชีวิตได้อย่างพออยู่พอกินทั้งระดับครัวเรือน ชุมชน และระหว่างชุมชน

2.2.2 วิสาหกิจชุมชนระดับพัฒนา ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนที่มีลักษณะการประกอบการที่ก่อให้เกิดผลผลิตหรือบริการ เพื่อการลดรายจ่าย และมีส่วนเหลือที่จะสามารถนำไปแบ่งปันแลกเปลี่ยน หรือจำหน่ายให้เกิดรายได้เพิ่ม หรือมีทุนเพิ่มในการประกอบอันนำไปสู่การอยู่ดีกินดีของครัวเรือนในชุมชน และระหว่างชุมชน

2.2.3 วิสาหกิจชุมชนระดับก้าวหน้า ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนที่มีลักษณะการประกอบการทั้งภาคการผลิตและการบริการที่มุ่งการเพิ่มรายได้ไปสู่การขยายการลงทุน ลดการนำเข้า เพิ่มการส่งออกของผลิตภัณฑ์และบริการ มีการขยายกิจการ ขณะเดียวกันสามารถจัดสรรส่วนที่เป็นผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการของชุมชน หรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์ สร้างความมั่งมีศรีสุขให้กับครัวเรือนชุมชน ขยายไปถึงระหว่างชุมชนจนนำไปสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

2.3 แบ่งโดยอาศัยลักษณะการประกอบกิจการ มี 3 ประเภท ได้แก่

2.3.1 วิสาหกิจชุมชนที่ผลิตเพื่อทดแทนการพึ่งพาภายนอกชุมชน หมายถึง การประกอบกิจการที่มุ่งเน้นการลดรายจ่ายของเกษตรกรและชุมชน เช่น การปลูกพืชเพื่อการบริโภคเอง การผลิตสินค้าไว้ใช้เอง เป็นต้น

2.3.2 วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลผลิตและทรัพยากร หมายถึง การประกอบกิจการที่มีลักษณะการนำผลผลิตและทรัพยากรในท้องถิ่นมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น การปลูกพืช การปศุสัตว์ สมุนไพร เสื้อผ้าสิ่งทอ เครื่องดื่ม ของชำร่วยที่ระลึก เครื่องจักสาน เป็นต้น

2.3.3 วิสาหกิจชุมชนบริการ หมายถึง การประกอบกิจการที่ใช้ทักษะ ภูมิปัญญา และความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้บริการกับเกษตรกร ชุมชน และบุคคลทั่วไป เช่น ออมทรัพย์ชุมชน ร้านค้าชุมชน สุขภาพ ท่องเที่ยว ซ่อมเครื่องจักรกล เป็นต้น

2.4 แบ่งวิสาหกิจชุมชนตามลักษณะของสินค้าและบริการ (สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2555) สามารถแบ่งได้ดังนี้

2.4.1 ประเภทสินค้า ได้แก่ การผลิตพืช การผลิตปศุสัตว์ การผลิตประมง การแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร ผลิตภัณฑ์ผ้าทอ เสื้อผ้า เครื่องจักสาน ดอกไม้ประดิษฐ์ เครื่องจักรกล ของชำร่วย ของที่ระลึก ผลิตภัณฑ์สมุนไพร เครื่องดื่ม เครื่องประดับ อัญมณี เฟอร์นิเจอร์ เครื่องหนัง เครื่องปั้นสิ่งประดิษฐ์จากโลหะ และอื่นๆ

2.4.2 ประเภทบริการ ได้แก่ ร้านค้าชุมชน ออมทรัพย์ชุมชน ท่องเที่ยว สุขภาพ ซ่อมเครื่องจักรกล และอื่นๆ

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า แนวคิดในการแบ่งประเภทของวิสาหกิจชุมชนนั้น สามารถแบ่งได้หลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งโดยอาศัยเกณฑ์ระดับการดำเนินงานและขั้นตอนการพัฒนา หรือใช้เกณฑ์ลักษณะการประกอบกิจการ และการแบ่งประเภทตามลักษณะสินค้าและบริการ ซึ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การแบ่งประเภทตามลักษณะของสินค้าและบริการของสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งจะทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ถูกต้องและสอดคล้องกับวิสาหกิจชุมชนที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

3. ลักษณะ และองค์ประกอบที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชน

สุมิตรา อภิชัย (2549: 24) กล่าวถึงระบบวิสาหกิจชุมชนว่า เกิดขึ้นเมื่อองค์กรชุมชนหรือเครือข่ายองค์กรชุมชนพัฒนากิจกรรม และมีการเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยชุมชน เพื่อชุมชน แก้จุดอ่อนเสริมจุดแข็งให้ชุมชนใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและทุนทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สร้างกระบวนการเรียนรู้และระบบการพัฒนาเพื่อการพึ่งพาตนเองของชุมชนที่ครอบคลุมการจัดการทุกด้านให้มีระบบการจัดการ การผลิต การแปรรูป การตลาด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งดำเนินการโดยองค์กรชุมชนหรือเครือข่ายองค์กรชุมชนในการวางแผนดำเนินการ และประสานความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนที่มีอิสระ พึ่งตนเองได้ มีระบบการจัดการที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมชุมชน มีต้นทุนการจัดการต่ำ และเป็นสถาบันทางสังคมที่ชาวบ้านพึ่งพาอาศัยได้ พัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนที่กระจายการพัฒนาไปสู่ทุกส่วนของชุมชน ซึ่งมิใช่ระบบที่ให้โอกาสกับผู้ที่เหนือกว่าทางด้านเศรษฐกิจหรือการเมือง สอดคล้องกับภาสิณี (2548: 32) ที่กล่าวว่า การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องให้ชุมชนรู้จักวิธีคิดและกระบวนการ

เรียนรู้ วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างวงจรเศรษฐกิจชุมชนขึ้นมาใหม่ เชื่อมโยงศักยภาพชุมชนกับการผลิต เพื่อเพิ่มมูลค่า เป็นการร่วมกันทำแบบประสานพลัง ทำให้เกิดการคิดและทำแบบทวีคูณ มีการจัดระบบการผลิต การตลาด ควบคู่ไปกับหลักการมีส่วนร่วม และทุนทางสังคม ซึ่งการที่จะดำเนินการตามหลักการดังกล่าวได้ ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล (2550: 207) ได้ให้แนวคิดว่า วิสาหกิจชุมชนต้องมีเป้าหมายคือ การพัฒนาตนเอง เลี้ยงตนเอง ใช้ในตัวเอง ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นคงพื้นฐานให้กับชุมชนชนบทเป็นส่วนใหญ่ และเมื่อสร้างขึ้นมาก็จะเป็นหลักประกันทางสังคมได้ ซึ่งสอดคล้องกับดวงเดือน สมวัฒนศักดิ์ (2548: 5) ที่กล่าวว่าการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องตั้งอยู่บนหลักพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ 1) เป็นกระบวนการการประกอบกิจการของชุมชนเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ 2) การประกอบกิจการต้องมุ่งเน้นการใช้ภูมิปัญญาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชนเป็นหลัก และ 3) มุ่งเน้นการสร้างโอกาสและเพิ่มรายได้ทั้งในระดับครัวเรือน กลุ่มองค์กร เครือข่าย และชุมชน

สำหรับองค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชนมีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ (สำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2555: ระบบออนไลน์) ดังนี้

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชนโดยใช้วัตถุดิบทรัพยากรทุนแรงงานในชุมชนเป็นหลัก
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน
4. เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานภูมิปัญญาสากล
5. มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆอย่างเป็นระบบ
6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก
7. มีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย

ซึ่งเสรี พงศ์พิศ (2548: 85) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการเอง บุคคลภายนอกสามารถเข้ามามีส่วนร่วมโดยการถือหุ้น ร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือได้ แต่จะไม่ได้เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยเน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด และสามารถนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้

3. ชุมชนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของชุมชนเอง โดยไม่ลอกเลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จ

4. มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ โดยปรับปรุงหรือประยุกต์ให้เข้ากับยุคสมัย ผสมผสานความรู้ ภูมิปัญญาสากลหรือจากที่อื่นๆ

5. ดำเนินการแบบบูรณาการ คือ ไม่ทำเพียงอย่างเดียวแต่มีการดำเนินหลายๆ กิจกรรมประสาน ผนึกกำลัง และเกื้อกูลกัน

6. การเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ช่วยให้ชุมชนสามารถคิดวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

7. การพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การมุ่งอยู่รอดก่อนมุ่งแสวงหากำไร เพื่อให้การดำเนินกิจการมีความมั่นคงแน่นอน สามารถพัฒนาธุรกิจไปสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

โดยองค์ประกอบทั้ง 7 ประการข้างต้น สอดคล้องกับอุมาพร กาญจนคลอด (2550: 13-14) ที่กล่าวว่า ลักษณะของวิสาหกิจชุมชนที่น่าสนใจมี 5 ประการ คือ

1. เป็นกิจการของชุมชน หมายถึงเป็นการประกอบกิจการทั้งด้านการผลิตและการบริการที่กลุ่มคนชุมชนเป็นเจ้าของ (ไม่ใช่ปัจเจกชน)

2. ดำเนินการโดยใช้ทุนของชุมชนและมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม หมายถึง กิจการที่ดำเนินการโดยใช้ทุนของชุมชนเป็นหลัก (สินทรัพย์ เงิน แรงงาน ทรัพยากร ภูมิปัญญา เป็นต้น) โดยการบริหารจัดการรวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการผลิตหรือการบริการนั้น ด้วยความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นเอง โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน เป็นการจัดการแบบประสานพลัง ทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมแบบเสริมกัน

3. ดำเนินการด้วยหลักสามัคคีธรรม หมายถึง กิจกรรมดำเนินการด้วยการมีส่วนร่วมของหมู่คณะในชุมชนอย่างเป็นเอกภาพ ที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ส่วนรวมแก่สมาชิกและชุมชน โดยไม่กระทบในเชิงลบต่อสาธารณะ

4. เน้นกระบวนการเรียนรู้ในการดำเนินการ หมายถึง การดำเนินกิจการที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและชุมชนเรียนรู้ที่จะบริหารจัดการชุมชนด้วยการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม

5. มีเป้าหมายเพื่อการพึ่งพาตนเองของชุมชน หมายถึง การดำเนินกิจการโดยมีเป้าหมายเพื่อการพึ่งตนเองเป็นรากฐาน ทำให้พอกินพอใช้ในครัวเรือน ชุมชน และเครือข่ายเป็นอันดับแรก

จากการศึกษาลักษณะและองค์ประกอบที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าหลักการของวิสาหกิจชุมชน คือ การนำภูมิปัญญาของชุมชนมาบริหารจัดการทำให้สินทรัพย์ของชุมชนกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า และมีมูลค่าเพิ่มนำไปสู่การผลิตสินค้า การให้บริการ และอื่นๆ ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม มีการเรียนรู้ภายในชุมชนและเครือข่าย ทำให้เกิดรายได้ สร้างความมั่นคงแก่เศรษฐกิจฐานรากให้สามารถพึ่งพาตนเองได้

4. แนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ยึดหลักปรัชญาเดียวกับสหกรณ์ (วิชิต นันทสุวรรณ, 2547: 31) ที่มุ่งให้สมาชิกช่วยเหลือกันและพึ่งตนเองได้ในที่สุด ด้วยการรวมตัวของวิสาหกิจชุมชนนั้น

ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินงานด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านบัญชี ดังนี้

4.1 การดำเนินงานด้านการผลิต ประกอบด้วย กิจกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลผลิตที่ต้องสร้างคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า ซึ่ง สุธี ขวัญเงิน (2548:28) ได้ให้ความหมายของการผลิตว่า เป็นการนำปัจจัยการผลิต ได้แก่ แรงงาน วัตถุดิบ ที่ดินและอาคารสถานที่ เครื่องจักรอุปกรณ์ เงินทุน และความรู้ทางเทคโนโลยีต่างๆ มาสร้างเป็นสินค้าหรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดหาวัตถุดิบ และการบริหารต้นทุนวัตถุดิบ

4.1.1 การจัดหาวัตถุดิบ

เสรี พงศ์พิศ (2548: 85) อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชน 7 ประการ ได้แก่

1). ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการเอง บุคคลภายนอกสามารถเข้ามามีส่วนร่วมโดยการถือหุ้น ร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือได้ แต่จะไม่ได้เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยเน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด และสามารถนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้

3) ชุมชนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของชุมชนเอง โดยไม่ลอกเลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จ

4) มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ โดยปรับปรุงหรือประยุกต์ให้เข้ากับยุคสมัย ผสมผสานความรู้ ภูมิปัญญาสากลหรือจากที่อื่นๆ

5) ดำเนินการแบบบูรณาการ คือ ไม่ทำเพียงอย่างเดียวแต่มีการดำเนินหลายๆ กิจกรรม ประสาน ผนึกกำลัง และเกื้อกูลกัน

6) การเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ช่วยให้ชุมชนสามารถคิด วิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

7) การพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การมุ่งอยู่รอดก่อนมุ่งแสวงหากำไร เพื่อให้การดำเนินกิจการมีความมั่นคงแน่นอน สามารถพัฒนาธุรกิจไปสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านการผลิต ได้แก่

1) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยเน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด และสามารถนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้

2) มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ โดยปรับปรุงหรือประยุกต์ให้เข้ากับยุคสมัย ผสมผสานความรู้ ภูมิปัญญาสากลหรือจากที่อื่นๆ

3) การเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ช่วยให้ชุมชน

สามารถคิด วิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

โดยการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริหารของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จะเกี่ยวข้องกับแหล่งวัตถุดิบ วิธีการจัดหาวัตถุดิบ และทักษะพื้นฐานในการผลิตสินค้า ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความหมายของคำว่า การจัดหาวัตถุดิบ หมายถึง ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ วิธีการจัดหาวัตถุดิบ และทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า

4.1.2 การวางแผนการผลิต

การวางแผนการผลิตเป็นเครื่องมือในการจัดการที่นามาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากร คน เครื่องจักรวัตถุดิบในอนาคตสำหรับการดำเนินการผลิตการจัดสรรทรัพยากร และจัดตารางการผลิตทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลผลิตเป็นไปตามแผนที่วางไว้ทั้งในเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณ และเวลาโดยมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ (อมรรัตน์ วัดเล็ก, 2557: 5)

ปณัสย์ รัตนากร (2554: 7) กล่าวว่า การวางแผนการผลิตประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

1) การวางแผนการผลิต เป็นส่วนที่รับผิดชอบในการกำหนดและสั่งการให้เป็นไปตามแผนการผลิต รวมถึงการกำหนดระดับกำลังการผลิตและการเพิ่มระดับกำลังการผลิตที่จำเป็น

2) การควบคุมการผลิต เป็นการทำให้การวางแผนการผลิตเสร็จสมบูรณ์

นอกจากนี้ในพจนานุกรมความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 163) ได้ให้คำนิยามของการวางแผนการผลิต คือ ความเข้าใจหลักการ ขั้นตอนและวิธีการผลิตสินค้า สามารถตอบข้อซักถาม ตรวจสอบและควบคุมระบบการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ มีการติดตามงานเพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไข วางแผนการผลิต และวิเคราะห์ระบบการผลิต รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ ประเมินคาดการณ์การวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามมีความสอดคล้องกับลักษณะของการวางแผนการผลิตดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการวางแผนการผลิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า การวางแผนการผลิต หมายถึง ความเข้าใจขั้นตอนและวิธีการผลิตสินค้า สามารถตอบข้อซักถาม ตรวจสอบและควบคุมระบบการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ มีการติดตามงานเพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไข วางแผนการผลิต และวิเคราะห์ระบบการผลิต รวมทั้ง ประเมิน คาดการณ์การวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

4.2 การดำเนินงานด้านการตลาด หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์การตลาดโดยการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่ายและกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดจะต้องคำนึงถึงการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์คู่แข่งขัน เพื่อที่จะสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดได้ตรงกับความ

ต้องการของลูกค้า

4.2.1 การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย

หลักการในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายเรียกว่า 6Ws 1H เป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับตลาดเป้าหมาย เพื่อให้ได้คำตอบที่เรียกว่า 7Os (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556:52 – 54) ได้แก่

1) ใครคือตลาดเป้าหมาย (Who is the target market?) ในตลาดมีผู้บริโภคมากมาย แต่ไม่ใช่ทั้งหมดที่เป็นลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจ หน้าที่สำคัญของการตลาดคือ ต้องหาว่าใครมีแนวโน้มที่จะเป็นลูกค้าของเราได้และมีลักษณะอย่างไร (Occupant) ซึ่งคนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้จะต้องศึกษาว่า คนกลุ่มนี้มีพฤติกรรมในการซื้อและการใช้อย่างไร

2) ตลาดซื้ออะไร (What does the market buy?) เพื่อทราบถึงความต้องการที่แท้จริงที่ลูกค้าต้องการจากผลิตภัณฑ์หรือองค์กร (Objects)

3) ทำไมถึงซื้อ (Why does the market buy?) เป็นการพิจารณาถึงเหตุผลที่แท้จริง (Objectives) ในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและรักษาลักษณะและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ในส่วนที่สามารถตอบสนองเหตุผลที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้

4) ใครมีส่วนร่วมในการซื้อ (Who participates in the buying?) ในการตัดสินใจซื้ออาจมีบุคคลอื่นที่มีส่วนร่วมหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ (Organization) เพราะผู้ที่ทำหน้าที่ซื้ออาจไม่ใช่ผู้ที่ใช้สินค้าโดยตรง อาจเป็นผลิตภัณฑ์ใช้ร่วมกันหลายคน ผู้ซื้อหรือผู้ใช้อาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับสินค้ามากนัก จึงต้องอาศัยผู้รู้หรือกลุ่มของผู้ซื้อเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การศึกษาถึงผู้มีส่วนร่วมก็เพื่อใช้พิจารณาความสนใจของผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมทางการโฆษณาในการช่วยกระตุ้นการตัดสินใจ ซึ่งต้องพิจารณาว่าจะใช้กลุ่มอ้างอิงใดในการเข้าถึงกลุ่มผู้ใช้

5) ซื้อเมื่อใด (When does the market buy?) เป็นการพิจารณาเพื่อทราบถึงโอกาสในการซื้อของลูกค้า (Occasion) เพื่อเตรียมรับมือในการผลิตให้เพียงพอ และเตรียมแผนการส่งเสริมการตลาดในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะสินค้าที่มีการบริโภคมากในบางฤดูกาล

6) ซื้อที่ไหน (Where does the market buy?) เพื่อทราบถึงแหล่งที่ลูกค้านิยมหรือสะดวกที่จะไปซื้อ (Outlets) เพื่อการบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมกับลูกค้าในแต่ละกลุ่ม

7) ซื้ออย่างไร (How does the market buy?) เพื่อทราบถึงการบริหารการซื้อของลูกค้า (Operation) ว่ามีขั้นตอนการซื้ออย่างไร ตั้งแต่การรับรู้ถึงปัญหา ทำการค้นหาข้อมูลเพื่อแก้ไขหรือลดปัญหานั้นๆ ทำการประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ใช้ปัญหามากระตุ้นและตัดสินใจ

ซื้ออย่างไร จะช่วยให้ธุรกิจมีข้อมูลในการวางแผนการส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มากที่สุด รวมทั้งการทราบถึงความรู้สึกของลูกค้าหลักการซื้อหรือการใช้ผลิตภัณฑ์นั้น จะช่วยให้ทราบถึงแนวทางในการปรับปรุงสินค้าและบริการได้ดี และสามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ในพจนานุกรมความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 73) ได้ให้คำนิยามของการมุ่งเน้นที่ลูกค้า คือ ความเข้าใจ รับฟัง ตอบข้อซักถาม และชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งการคิดหาวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหนือความคาดหวัง ตลอดจนวางกลยุทธ์และคิดริเริ่มนำระบบงานหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการให้บริการลูกค้า

ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามมีความสอดคล้องกับหลักการในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย หมายถึงความเข้าใจ รับฟัง ตอบข้อซักถาม และชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งการคิดหาวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหนือความคาดหวัง

4.2.2 การวิเคราะห์คู่แข่งขัน

การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการแข่งขัน เพื่อออกแบบกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งขัน ซึ่งต้องพิจารณาถึงข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งขัน 5 ประการ (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556: 61 – 62) ได้แก่

1) ใครคือคู่แข่งขัน คู่แข่งขันมีทั้งคู่แข่งขันทางตรง คือ ผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน รูปแบบเดียวกัน แต่ต่างยี่ห้อ และคู่แข่งขันทางอ้อม คือ ผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียงกันหรือใช้ทดแทนกันได้

2) คู่แข่งขันใช้กลยุทธ์อะไร การปรับกลยุทธ์ของคู่แข่งขันมีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ผู้ที่รับผิดชอบด้านการตลาดจะต้องทำการติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่งขันเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ของธุรกิจได้เหมาะสม ซึ่งธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของคู่แข่งขัน

3) วัตถุประสงค์ของการแข่งขัน แต่ละธุรกิจจะมีเป้าหมายของธุรกิจแตกต่างกัน เช่น ต้องการทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น ต้องการครองตลาดส่วนใหญ่และผลกำไรในระยะยาว ต้องการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี ต้องการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ เป็นต้น การทราบถึงวัตถุประสงค์ของคู่แข่งขัน จะทำให้เราทราบถึงแนวโน้มการใช้กลยุทธ์ของคู่แข่งขัน ตลอดจนสถานะทางการเงินของคู่แข่งขัน

4) จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งขัน จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งขันมีผลกระทบ

โดยตรงต่อผลสำเร็จของธุรกิจ กล่าวคือ การทราบถึงจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงในการแข่งขัน หรือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสินค้า หรือแนวทางในการบริหารงานให้ได้อย่างน้อยเท่ากับจุดแข็งนั้น การทราบถึงจุดอ่อนเพื่อสามารถใช้เป็นจุดที่โจมตีหรือสร้างให้เป็นจุดขายของธุรกิจ

5) ปฏิกิริยาของคู่แข่งขัน ปรัชญาจีนจากตำนานพงศาวดารที่ว่า "รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง" ยังใช้ได้ได้เสมอ การที่จะวางแผนตอบโต้คู่ต่อสู้ได้อย่างถูกต้อง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ว่าคู่ต่อสู้เป็นใคร ทำอะไร คิดอย่างไร จะดูได้จากวัตถุประสงค์หรือจุดอ่อนของคู่แข่งขัน ซึ่งจะระบุทิศทางของปฏิกิริยาตอบสนองของคู่แข่งขันต่อการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งคู่แข่งขันอาจมีปฏิกิริยาที่แตกต่างกันคือ ทำการตอบโต้ทุกครั้ง ไม่ทำการตอบโต้ใดๆ หรือเลือกตอบโต้เฉพาะสถานการณ์ การศึกษาถึงปฏิกิริยาของคู่แข่งขันก็เพื่อที่ธุรกิจจะได้วางแผนตอบโต้ในอีกขั้นหนึ่งล่วงหน้าได้

นอกจากนี้ในพจนานุกรมความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 62) ได้ให้คำนิยามของความเข้าใจคู่แข่งคือ ความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินธุรกิจของคู่แข่ง การติดตามข่าวสารและความเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน พร้อมทั้งนำข้อมูลมาวางแผนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามมีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์คู่แข่งขันดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการวิเคราะห์คู่แข่งขันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า การวิเคราะห์คู่แข่งขัน หมายถึงความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินธุรกิจของคู่แข่งขัน การติดตามข่าวสารและความเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน

4.2.3 การกำหนดกลยุทธ์การตลาด

การกำหนดกลยุทธ์การตลาด หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

1) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าโดยการตอบสนองความต้องการ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่ก็ได้ ผลิตภัณฑ์ประกอบด้วยสินค้า บริการ และความคิด ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์ (Utility) และมีมูลค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า จึงทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556: 22 – 23)

1) ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product differentiation)\

2) ความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive differentiation)

3) ส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ (Product component)

4) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product positioning)

5) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)

6) ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product mix) และสายผลิตภัณฑ์ (Product line)

นอกจากนี้ในพจนานุกรมความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 159) ได้ให้คำนิยามของความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ คือ ความรู้ความเข้าใจในลักษณะประเภทสินค้าและบริการขององค์การ รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและการให้บริการได้ตามแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนวางแผนหาช่องทางในตลาดสินค้าใหม่ๆ และการให้บริการที่เหนือความคาดหมาย

ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามมีความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจลักษณะ ประเภทสินค้าของกลุ่ม รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าได้ตามแนวทางที่ถูกต้อง

2) กลยุทธ์ราคา

ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน อันเป็นต้นทุนของลูกค้าในการตัดสินใจซื้อ ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างมูลค่ากับราคาของผลิตภัณฑ์ ถ้ามูลค่าสูงกว่าหรือเหมาะสมกับราคา ลูกค้าก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาจะต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556: 23)

1) การยอมรับของลูกค้าในมูลค่าผลิตภัณฑ์ว่าสูงหรือเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์นั้น

2) ต้นทุนผลิตภัณฑ์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) การแข่งขันในตลาด

4) กลยุทธ์การตั้งราคาของคู่แข่งขัน

5) ปัจจัยอื่นๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจ และนโยบายของธุรกิจ เป็นต้น

นอกจากนี้ในพจนานุกรมความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 162) ได้ให้คำนิยามของการตั้งราคาสินค้า คือ ความเข้าใจหลักการวิธีการตั้งราคา ความสามารถในการกำหนดราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของราคาสินค้าในตลาดอยู่เสมอพร้อมทั้งสามารถกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การตั้งราคาสินค้าให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การตั้งราคาดังกล่าว

สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการตั้งราคาสินค้าของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า การตั้งราคาสินค้า หมายถึง ความสามารถในการกำหนดราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของราคาสินค้าในตลาดอยู่เสมอ

3) กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรมการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ไปยังตลาด โดยสถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือ สถาบันทางการตลาด ส่วนกิจกรรมในการกระจายสินค้าประกอบด้วยการขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง สามารถแบ่งองค์ประกอบหลักของการจัดจำหน่ายออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556: 24)

1) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of distribution) หมายถึง เส้นทางผลิตภัณฑ์และหรือกรรมสิทธิ์ของผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาด โดยเริ่มต้นจากแหล่งผลิต ผ่านผู้ขายไปสู่ผู้ซื้อ ดังนั้นในระบบช่องทางการจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วยผู้ผลิต คนกลาง และผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

2) การกระจายสินค้า (Physical distribution) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม การกระจายสินค้าจึงประกอบด้วยการขนส่ง การเก็บรักษาและการคลังสินค้า และการบริหารสินค้าคงเหลือ

จากองค์ประกอบหลักของการจัดจำหน่ายดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของคำว่า การจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง ความสามารถในการเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของช่องทางการจัดจำหน่ายในตลาดอยู่เสมอ

4) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลผลิตภัณฑ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขายโดยตรง (Personal selling) หรือใช้สื่อเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร (Nonpersonal selling) การส่งเสริมการตลาด แบ่งออกเป็น 5 วิธี (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556: 24 – 25) ได้แก่

4.1) การโฆษณา (Advertising) เป็นการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ บุคคล หรือองค์กร โดยสร้างสรรค์งานโฆษณาและโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์ต่างๆ สื่อเคลื่อนที่ต่างๆ และป้ายโฆษณา เป็นต้น โดยมีค่าใช้จ่ายการใช้สื่อในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์ (Sponsor)

4.2) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) เป็นการแจ้งข่าวสารและจูงใจตลาดเพื่อขายแบบซึ่งหน้า (Face to face selling) โดยใช้บุคคล ซึ่งมีงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย

2) การบริหารทีมขาย (Salesforce management)

4.3) การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) เป็นกิจรรมการกระตุ้นให้เกิดความสนใจและตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ที่นอกเหนือจากการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการขายโดยใช้พนักงานขาย โดยการส่งเสริมการขายแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1) การส่งเสริมการขายมุ่งที่ผู้บริโภค (Consumer promotion)

2) การส่งเสริมการขายมุ่งที่คนกลาง (Trade promotion)

3) การส่งเสริมการขายมุ่งที่พนักงานขาย (Salesforce promotion)

4.4) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and public relation) เป็นการให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์และหรือบริษัทโดยผ่านสื่อ ซึ่งการให้ข่าวมีลักษณะที่แตกต่างจากการประชาสัมพันธ์ คือ

1) การให้ข่าว เป็นการให้ข้อมูลความจริงหรือแก้ข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือองค์กร โดยที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายสำหรับสื่อแต่อย่าใด

2) การประชาสัมพันธ์ เป็นการวางแผนในการให้ข้อมูลเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์หรือองค์กร การประชาสัมพันธ์อาจต้องมีค่าใช้จ่ายสำหรับสื่อ

4.5) การตลาดทางตรง (Direct marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายโดยตรง เพื่อการกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจได้ทันที สามารถทำการตลาดทางตรงผ่านสื่อต่างๆ ได้ดังนี้

1) การขายทางโทรศัพท์ (Telemarketing)

2) การขายโดยใช้แค็ตตาล็อก (Catalog)

3) การขายทางโทรทัศน์ (Direct response TV)

4) การขายโดยใช้จดหมายตรง (Direct mail)

5) การขายทางอินเทอร์เน็ต (Internet)

จากเครื่องมือการส่งเสริมการตลาดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของคำว่าการส่งเสริมการตลาด หมายถึง ความสามารถในการจัดกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมการตลาดได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสาร และสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของงานส่งเสริมการตลาดในตลาดอยู่เสมอ

4.3 การดำเนินงานด้านการเงิน หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเงิน และการจัดสรรเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ วิสาหกิจชุมชนควรจัดทำ

แผนการเงิน แจ้งให้สมาชิกทราบการวางแผนการเงิน ได้แก่ การกำหนดความต้องการเงินทุน ระยะเวลาการใช้จ่ายเงิน และวิธีการหาแหล่งทุนต่างๆ จากนั้นจัดทำเป็นประมาณการด้านการเงินที่แสดงถึงรายได้และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นอนาคต โดยสุวิทย์ เนินชนม์ (2553: 15) กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนควรพิจารณาถึงเงินทุนที่ได้มาจากสมาชิกเป็นอันดับแรก เช่น การระดมเงินทุนในรูปหุ้นเพิ่มเติม เป็นต้น นอกจากนั้นวิสาหกิจชุมชนบางแห่งยังได้รับเงินอุดหนุนที่ทางราชการให้ความช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ หรือแหล่งเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ และควรกำหนดเป็นระเบียบการใช้เงินไว้เพื่อสะดวกในการควบคุม

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ขีดความสามารถด้านการเงินที่สำคัญสำหรับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การบริหารจัดการเงินสด และการจัดสรรเงินทุน

4.3.1 การบริหารจัดการเงินสด

การบริหารจัดการเงินสดเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารเงินทุน หมุนเวียนที่ช่วยในการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงินสด เครื่องมือที่นิยมเพื่อบริหารเงินสดคือ การจัดทำงบประมาณเงินสด เป็นการคาดคะเนกระแสเงินสดในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยจะแสดงให้ทราบว่าเมื่อใดการดำเนินงานจะเกิดขาดแคลนเงินสด และขาดแคลนเป็นจำนวนเท่าใด มีเงินสดเหลือเท่าใด และเมื่อใดต้องใช้เงินสด ทำให้ธุรกิจสามารถเตรียมจัดหาแหล่งเงินสดไว้ล่วงหน้า หรือนำเงินสดที่เกินความจำเป็นไปลงทุนต่อ การจัดทำงบประมาณเงินสดจึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการพยากรณ์ทางการเงินและการวางแผนทางการเงินด้วย อย่างไรก็ดีในการบริหารเงินสด ผู้บริหารสามารถดำเนินการบริหารเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของเงินสดเข้าและเงินสดจ่ายออกให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้ โดยการเร่งเงินสดรับเข้าและชะลอเงินสดจ่ายออก (เฉลิมขวัญ ครุฑบุญยงค์, 2555: 124)

นอกจากนี้ในพจนานุกรมความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 56) ได้ให้คำนิยามของการบริหารจัดการเงินสด คือ การบริหารจัดการเงินสดให้สอดคล้องกับนโยบาย และทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์การ รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินธุรกิจขององค์การ

ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามมีความสอดคล้องกับลักษณะของการบริหารจัดการเงินสดดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการเงินสดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการเงินสด หมายถึง การบริหารจัดการเงินสดให้สอดคล้องกับนโยบาย และทิศทางการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม

4.3.2 การจัดสรรเงินทุน

การจัดสรรเงินทุนเป็นการตัดสินใจว่าควรจะจัดสรรเงินทุนที่ได้มาไปใช้จ่าย

อะไรบ้างและในสัดส่วนเท่าไร ซึ่งจะต้องให้มีความสอดคล้องกับงบประมาณเงินสดที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งจะต้องมีการตรวจสอบ ติดตาม และเปรียบเทียบการใช้จ่ายเงินที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้จ่ายเงินจำนวนมากและการขาดแคลนเงินสดอย่างกะทันหัน จะช่วยให้ธุรกิจรักษาระดับเงินสดให้สัมพันธ์กับจำนวนที่ต้องการได้ตลอดเวลา

ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความหมายของคำว่า การจัดสรรเงินทุน หมายถึง การรวบรวม ตรวจสอบ ติดตาม และให้คำแนะนำแก่กลุ่มในการจัดสรรเงินทุน รวมทั้งตรวจสอบ วิเคราะห์การจัดสรรเงินทุนของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การดำเนินงานด้านบัญชี หมายถึง การเก็บรวบรวมและจดบันทึกข้อมูล จำแนกออกเป็นหมวดหมู่ ตลอดจนรายงานผลให้แก่ผู้สนใจ ซึ่งสุวิทย์ เนินชนม์ (2553: 15) กล่าวว่า การจัดทำบัญชีประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

4.4.1 การรวบรวมข้อมูลทางการเงินที่เป็นเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นประจำวัน เช่น ใบเสร็จรับเงิน ใบกำกับสินค้า เป็นต้น

4.4.2 การจดบันทึกรายการสินค้าที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ตามหลักฐานทางการเงิน

4.4.3 การจำแนก เป็นการนำข้อมูลที่จดบันทึกไว้มาจำแนกเป็นหมวดหมู่แยกประเภทหมวดสินทรัพย์ หนี้สิน รายได้และรายจ่าย

4.4.4 การสรุปข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้จำแนกเป็นหมวดหมู่ สรุปเป็นรายงานทางการเงิน เพื่อแสดงผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน ตลอดจนการได้มาใช้ไปของเงินสดในรอบระยะเวลาบัญชีหนึ่งๆ

นอกจากนี้ในพจนานุกรมความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 36) ได้ให้คำนิยามของการบริหารบัญชีและภาษีอากร คือ การบันทึกและจัดทำรายงาน รวมทั้งการออกแบบระบบที่สอดคล้องกับมาตรฐานทางบัญชีและภาษีอากร พร้อมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้อื่นถึงมาตรฐานและหลักปฏิบัติในการบริหารบัญชีและภาษีอากร

ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามมีความสอดคล้องกับขั้นตอนของการบันทึกบัญชี สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการบันทึกบัญชีของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า การบันทึกบัญชี หมายถึง การบันทึกและจัดทำรายงาน รวมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้อื่นถึงมาตรฐานและหลักปฏิบัติในการจัดทำบัญชี

นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีวิธีการควบคุมทางบัญชีที่เหมาะสมที่สามารถตรวจสอบได้

การควบคุมด้านการบัญชี หมายถึง แผนการจัดองค์การ วิธีการ และมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดูแลทรัพย์สิน การตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการ

บัญชี การควบคุมด้านการบัญชีจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้ผู้บริหารดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้สำหรับการตัดสินใจ การวิเคราะห์หาเหตุผลของรายการที่ผิดปกติ หรือผิดไปจากความคาดหมาย หากกิจการใดขาดการควบคุมด้านการบัญชีที่ดีแล้ว การบริหารงานจะเป็นไปได้อย่างลำบาก (มาลี ชูเอี่ยม, 2554: 13)

จากลักษณะการควบคุมด้านการบัญชีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของคำว่า การควบคุมทางการบัญชี หมายถึง การตรวจสอบ ติดตาม และให้คำแนะนำแก่กลุ่มในการควบคุมทางการบัญชี รวมทั้งตรวจสอบ วิเคราะห์การควบคุมทางการบัญชีของกลุ่ม

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม และการจัดการกลุ่ม

เนื่องจากการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบของการรวมตัวกันของคนในชุมชนก่อตั้งเป็นกลุ่มวิสาหกิจขึ้นมา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มและการจัดการกลุ่มเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. ความหมายและแนวคิดการจัดตั้งกลุ่ม

กรองแก้ว อยู่สุข (2535: 93) ให้ความหมายว่า กลุ่ม หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกันเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ การรวมตัวกันอย่างเป็นทางการดูได้จากโครงสร้างของกลุ่ม ซึ่งจะกำหนดสายงานและขอบเขตอำนาจหน้าที่ไว้อย่างเป็นทางการ และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มจะเป็นไปตามเงื่อนไขและเป้าหมายที่กลุ่มกำหนดไว้ ในทางตรงกันข้ามกลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะรวมตัวกันตามธรรมชาติ โดยมีความต้องการบางอย่างร่วมกันแต่มิได้มีการจัดโครงสร้างหรือกำหนดเป้าหมายของกลุ่มไว้อย่างเป็นทางการ จึงไม่มีกฎเกณฑ์ข้อบังคับตายตัว กลุ่มจะกำหนดพฤติกรรมกันเองเพื่อควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม นอกจากนี้ถวิล ธาราโรจน์ (2526: 144) กล่าวว่า กลุ่มมิใช่เป็นเพียงการที่บุคคลมาอยู่ร่วมกันเท่านั้น แต่การรวมกลุ่มจะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม 2) ผลการดำเนินงานเกิดจากความร่วมมือของสมาชิกทุกคน และ 3) มีการสื่อสารด้วยวาจาหรือมีความสัมพันธ์กับสมาชิกโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง และถวิล ธาราโรจน์ (2526: 69) ยังได้กล่าวว่า การดำเนินงานของกลุ่มจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับสมาชิกทุกคนภายในกลุ่มซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ผู้นำหรือหัวหน้า และผู้ตามหรือสมาชิก ผู้นำจะรับผิดชอบต่องานกลุ่มโดยตรง ต้องวางแผนในการดำเนินงานของกลุ่ม ส่วนสมาชิกจะต้องนึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญในกลุ่ม โดยแต่ละคนจะต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง

จากความหมายและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ประกอบไปด้วย ผู้นำและสมาชิกกลุ่ม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้นมา มีแผนงานของกลุ่ม และมีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ

ครรชิต พุทธโกษา (2554: 204) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

2.1 การมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ คือ การที่คนในกลุ่มมีแนวคิดเดียวกันหรือมองเห็นอนาคตข้างหน้าร่วมกัน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะยึดเหนี่ยวความสัมพันธ์และการรวมตัวของกลุ่มให้พยายามปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนจนสุดความสามารถ เพื่อจะบรรลุอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันโดยไม่แตกแยก

2.2 การมีเป้าหมายเดียวกันหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน จะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีทิศทางดำเนินงานที่สอดคล้องกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น เน้นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของกลุ่มมากกว่าทรัพย์สินหรือสิ่งมีค่าทางวัตถุ เพื่อขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายหลัง

2.3 การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารจัดการ เป็นเงื่อนไขที่ทำให้สมาชิกมีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม และตระหนักในความรับผิดชอบร่วมกัน เกิดการรับรู้ตัดสินใจ และร่วมลงมือปฏิบัติในนามของกลุ่ม หากดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ความโปร่งใส เปิดเผย และมีการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม จะทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง

2.4 กิจกรรมการดำเนินงานของกลุ่มมีความเหมาะสมสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของสมาชิก มีแผนงานที่ประกอบด้วย การพัฒนาทุกๆ ด้าน ไม่เป็นการส่งเสริมหรือสร้างความขัดแย้ง และมีการเคลื่อนไหวเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถบริหารจัดการได้ภายในกลุ่มโดยไม่ต้องพึ่งพิงปัจจัยต่างๆ จากภายนอก ภายใต้การสนับสนุนของผู้นำองค์กรชุมชน

2.5 มีบรรยากาศที่เป็นมิตร มีความรักเอื้ออาทร สมานฉันท์และสามัคคี ความรักและความสมานฉันท์จะเป็นเหตุให้เกิดความร่วมมืออย่างมีพลัง

2.6 ระบบการสื่อสารของกลุ่มควรเป็นแนวราบไม่ใช่แนวดิ่ง เนื่องจากจะทำให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียมกัน และยอมให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ ไม่เหมือนถูกบังคับ

2.7 ผู้นำสมาชิกของกลุ่มและคนทั่วไปในชุมชน

2.7.1 มีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็งมีภาวะผู้นำเสียสละมีวิสัยทัศน์

2.7.2 สมาชิกกลุ่มในกลุ่มพร้อมที่จะจัดการกับปัญหาของตนเองและชุมชน ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรม ทั้งทางความคิด การวางแผน การตัดสินใจ และการติดตามประเมินผล โดยปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างดี เชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิก มีความไว้วางใจ

กัน โดยสมาชิกในกลุ่มยอมรับข้อเสนอแนะคำวิจารณ์ข้อมูลและการติชมซึ่งกันและกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันและกันเสมอ

2.7.3 คนทั่วไปในชุมชนหรือกลุ่มคนที่คอยเฝ้าติดตามวิพากษ์วิจารณ์ที่พร้อมจะเข้าร่วมหรือสนับสนุนกลุ่ม

2.8 มีงบประมาณดำเนินงานที่เพียงพอ ซึ่งในระยะแรกอาจต้องระดมเงินจากสมาชิกกลุ่มหรือขอรับการสนับสนุนจากภายนอกเพื่อใช้ในกิจกรรมแรกเริ่ม

จากความหมายของกลุ่มและปัจจัยที่ทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีลักษณะของการดำเนินงานแบบกลุ่มคนที่จะต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์แบบเดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม ดังนั้นการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกภายในกลุ่มจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายร่วมกันตามที่กำหนดไว้ของกลุ่มได้

3. การจัดการกลุ่ม

กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และส่งเสริม กลิ่นหอม (2548: 4) กล่าวว่า การจัดการกลุ่ม หมายถึง กระบวนการประสมประสานการทำงานของบุคคลและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุของกลุ่มนั้นเอง ซึ่งกระบวนการประสมประสานการทำงานของบุคคลก็หมายถึงกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งทรัพยากรการบริหารต่างๆ เช่น บุคคล เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539: 125) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการที่นำไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้แก่ 1) การวางแผน เป็นการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ และพัฒนาแผนย่อยเพื่อประสานกิจกรรม 2) การจัดองค์การ เป็นการกำหนดความต้องการจะปฏิบัติจะทำอย่างไร และใครเป็นผู้ปฏิบัติ 3) การนำ เป็นการสั่งการ และการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคล และการแก้ปัญหาความขัดแย้งในกลุ่ม และ 4) การควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรมที่จะทำให้เกิดความแน่นอน ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าวดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการวิสาหกิจชุมชน เป็นกระบวนการจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

4. การจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม

นิตยา อินทร์บัว (2551: 25) กล่าวว่า การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะมีศักยภาพ

นั้น ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมโดยให้ประชาชนในชุมชนที่รวมตัวกันเป็นกลุ่มมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมประชุม ร่วมทำ ร่วมวิเคราะห์ปัญหาและแสวงหาทางออก รวมทั้งการตัดสินใจ และการประเมินผลด้วยตนเองว่าดีหรือไม่อย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative management) เพื่อนำมาปรับใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

ศุภชัย ธรรมวงศ์ (2555: ระบบออนไลน์) กล่าวว่า การจัดการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การจัดการโดยให้บุคคลในองค์กรหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดจากการบริหารงาน

นอกจากนี้ ศุภชัย ธรรมวงศ์ (2555: ระบบออนไลน์) ยังได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง

2. กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้

3. เป็นหลักการของการจัดการที่เป็นผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้

4. ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้

หลักการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ศุภชัย ธรรมวงศ์, 2555) ประกอบด้วย

1. มีการจัดสรรหน้าที่และอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานคนในองค์กรหรือทีมงานเพื่อต้องการให้มีทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

2. การก่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนและองค์กรได้อย่างแท้จริงและผลักดันให้คนในองค์กรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร

3. รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นและลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน

4. ทำให้ทุกคนในองค์กรต้องรวมตัวกันเป็นทีมงาน เพื่อผนึกกำลังและศักยภาพในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

นอกจากนี้ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2548: 147) ยังได้กล่าวว่า รูปแบบลักษณะของการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. การร่วมในกระบวนการทำงาน

2. การระดมความคิดเห็นแบบล่างขึ้นบน

3. การใช้หลักของการพึ่งตนเองแทนการพึ่งพา

4. การใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา

5. การมีกระบวนการควบคุมโดยกลุ่ม

ดังนั้นจากการค้นคว้าดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการวิสาหกิจชุมชนแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการจัดการที่ให้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจที่ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการบริหารงานได้

1. การวางแผน

การวางแผน เป็นขั้นตอนแรกสุดของหน้าที่การจัดการ เป็นกระบวนการพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายและจัดวางวิธีการเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547: 107) ซึ่งการวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตัดสินใจว่าองค์การต้องการจะดำเนินการไปในทิศทางใด 2) เพื่อตัดสินใจว่าทำอย่างไรจึงจะดีที่สุด เมื่อมีการวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วจะสร้างรากฐานให้กับหน้าที่อื่นๆ ของกระบวนการจัดการได้ ด้านการจัดองค์การก็จะทำหน้าที่จัดการและจัดสรรทรัพยากรขององค์การให้เหมาะสมกับงานต่างๆ อย่างสัมฤทธิ์ผล ด้านการสั่งการก็จะทำให้เกิดการแนะแนวทางในการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง ส่วนด้านการควบคุมการวางแผนที่ดีจะทำให้เกิดการตรวจตราและแก้ไขได้อย่างถูกต้องตามความจำเป็น ซึ่งการวางแผนถือเป็นศูนย์กลางของกระบวนการจัดการขององค์การ มีความสำคัญและมีผลต่อส่วนอื่นๆ ของกระบวนการจัดการ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549: 137)

การวางแผน หมายถึง จุดเริ่มต้นของการทำงานตามนโยบาย เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยกำหนดกิจกรรมไว้อย่างชัดเจนว่าจะให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด เพราะอะไร ด้วยวิธีใด เมื่อพบปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะมีจะเกิดอย่างนั้นอย่างนี้แล้วจะแก้ไขอย่างไรในช่วงเวลาข้างหน้าของการดำเนินการภายใต้งบประมาณที่ตั้งไว้ (บรรยงค์ โตจินดา, 2545: 94) หรือหมายถึง กระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตและตัดสินใจในงาน รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ประโยชน์ตามความต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549: 136) หรือหมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายไว้ในอนาคต การใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติงานที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547: 108)

จากความหมายของการวางแผน แสดงให้เห็นว่าการวางแผนมีลักษณะเป็นกระบวนการ ซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายกระบวนการวางแผนไว้ ดังนี้

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547: 126 – 127) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนมีขั้นตอนหลักอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นวางแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดของกระบวนการวางแผนทั้งหมด กล่าวคือ ผู้บริหารต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 การเตรียมแผน เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารใช้ในการหาข้อมูลข่าวสาร เตรียมการทางด้านทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ เพื่อใช้ในการสนับสนุนการจัดทำแผนงาน ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นที่จะต้องมีแผนว่าเป็นแผนเกี่ยวกับอะไร ต้องการแก้ปัญหาหรือเสริมสร้างอะไร จุดไหน ต้องหาข้อมูลตัวเลขหรือสถิติต่างๆ ที่จำเป็นมาสนับสนุนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผน ซึ่งต้องผ่านการประเมินผลแล้วว่า ข้อมูลที่ได้มานั้นเป็นข้อมูลที่สำคัญกับแผนที่จะกำหนด สุดท้ายต้องสรุปและเตรียมหัวข้อกว้างๆ ของแผนไว้ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนตามขั้นตอนต่อไป

1.2 การกำหนดแผน เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารลงมือปฏิบัติจริงในการร่างและเขียนแผนงานตามที่ตนเองหรือหน่วยงานต้องการประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน มีรายละเอียดของแผน ซึ่งสาระสำคัญเกี่ยวข้องกับความจำเป็นหรือความต้องการที่จะมีแผน ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้แผน การกำหนดวิธีที่จะใช้ในการทำงานตามแผน กำลังคน งบประมาณที่จะปฏิบัติตามแผน และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการดำเนินการตามแผน การกำหนดตัวผู้รับผิดชอบ และรวมถึงการทดสอบเพื่อปรับปรุงแผนงานให้มีความสมบูรณ์ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.3 การอนุมัติแผน หากเป็นผู้บริหารระดับต้นและกลาง ขั้นตอนนี้ก็เป็นขั้นตอนที่จำเป็นในการขออนุมัติแผนตามสายการบังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป

2. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นตอนที่ลงมือปฏิบัติงานตามแผนจริง ในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับการควบคุม ให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่ได้วางไว้

3. ขั้นประเมินผลแผน เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบว่า ผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไข เพิ่มเติม หรือเสริมในจุดใดบ้าง โดยเฉพาะกิจกรรมที่มีลักษณะต่อเนื่องหรือแผนที่ใช้ระยะเวลายาว เพื่อให้แผนงานในครั้งต่อไปมีความสมบูรณ์มากขึ้น

บรรยงค์ โตจินดา (2545, 102 – 103) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนมีดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายนอกและภายใน จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างสม่ำเสมอ

2. การแสวงหาโอกาสในการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมขององค์การ เพื่อการแสวงหาหรือการค้นหาโอกาส

3. การกำหนดแนวปฏิบัติ ในการกำหนดแนวปฏิบัติหรือจัดทำแผน จะทำให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การเป็นไปในแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากขึ้น

4. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นขั้นที่จะต้องนำเอาแผนที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 3 ไปปฏิบัติ มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแผนซึ่งกำหนดไว้อย่างกว้างๆ ให้เป็นเป้าหมายที่แคบลง หรือเป็นมาตรฐาน หรือแผนที่แสดงอยู่รูปของรายละเอียดสำหรับใช้ปฏิบัติงาน

5. การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนที่จำเป็นของกระบวนการวางแผน เพราะหากปราศจากขั้นนี้แล้ว ก็จะไม่สามารถทราบได้ว่าปฏิบัติการต่างๆ ได้เป็นไปตามแผนหรือไม่ ในการติดตามและประเมินแผนจำเป็นที่จะต้องจัดทำรายงานเกี่ยวกับผลงาน เพื่อทำการประเมินและแก้ไขรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจำเป็นที่จะต้องมีความถูกต้อง และส่งไปยังผู้รับผิดชอบอย่างรวดเร็ว เพื่อสามารถนำมาแก้ไขการปฏิบัติงาน

ดังนั้นเพื่อให้กระบวนการจัดการที่ให้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการด้านการวางแผน มีความสอดคล้องกับความหมายและกระบวนการวางแผนดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของคำว่า การวางแผน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกกลยุทธ์และยุทธวิธี การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนแผนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. การจัดองค์การ

การจัดองค์การ เป็นการจัดคนและทรัพยากรขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งถือเป็นหนึ่งในหน้าที่พื้นฐานของการจัดการ ซึ่งรวมถึงทั้งการสร้างการจัดแผนกงานเพื่อการทำงานและสร้างให้เกิดความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549: 180) หรือเป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่างๆ ขององค์การออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ เพื่อจัดให้การประสานงานระหว่างกลุ่มกิจกรรมและกลุ่มบุคคลต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเมื่อมีการแบ่งงานที่ทำออกเป็นส่วนๆ และหมวดหมู่ในลักษณะของการผสมกลมกลืนกันของกลุ่มกิจกรรมและกลุ่มบุคคลแล้ว จึงกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และแผนกงานเหล่านั้น เพื่อการใช้ จัดสรร และเคลื่อนย้ายทรัพยากรที่จำเป็นในองค์การเป็นไปอย่างเหมาะสม (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547: 157)

บรรยงค์ โตจินดา (2545, 132 – 134) กล่าวว่าหลักของการจัดองค์การที่ดี ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. จัดสายการบังคับบัญชาเหมาะสม
2. จัดการติดต่อสื่อสารสะดวกและคล่องตัว
3. จะต้องจัดให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา
4. จะต้องมีขอบเขตของการควบคุมเหมาะสม
5. จะต้องคำนึงถึงทั้งการแบ่งงานกันทำ และลักษณะงานเฉพาะอย่างด้วย
6. จะต้องแบ่งงานให้มีเจ้าหน้าที่เป็น 3 ฝ่าย คือ งานหลัก งานช่วย และงานเสริมให้เหมาะสม
7. จะต้องมีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ
8. จะต้องกำหนดหน้าที่ และมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม

9. จะต้องมีการมอบหมายงาน และมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม

จากหลักการทั้ง 9 ข้อ สามารถนำมาจัดทำเป็นโครงสร้างที่ตรงกับความต้องการทั้งรูปแบบและหน้าที่ขององค์การ ซึ่งเรียกว่า “โครงสร้างขององค์การ”

นอกจากนี้ ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547: 161) ยังได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดองค์การว่าเริ่มต้นจากการออกแบบงานว่า องค์การควรมีงานหรือกิจกรรมใดบ้าง หลักจากนั้นจึงนำงานที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาจัดกลุ่มงาน และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงานและอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน การกระจายอำนาจ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ ในการกำหนดโครงสร้างและจัดองค์การให้เป็นไปตามที่ต้องการ

ดังนั้นเพื่อให้กระบวนการจัดการที่ให้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการด้านการจัดองค์การ มีความสอดคล้องกับหลักของการจัดองค์การดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของคำว่า การจัดองค์การ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดตัวบุคคลให้เหมาะสมโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. การสั่งการ

การสั่งการ เป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นหน้าที่งานอย่างหนึ่งในการจัดการซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลต่อการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงานผู้อื่น การหาช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดทั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549: 219) ซึ่งการสั่งการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ เป็นการกำหนดปัญหาและโอกาส การเสนอทางเลือก การตัดสินใจเลือก และการปฏิบัติตามผลลัพธ์นั้น การตัดสินใจยังหมายถึง กระบวนการสร้าง การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกจากทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหลาย ทั้งนี้เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การตัดสินใจจัดเป็นจุดสำคัญในการสั่งการให้การดำเนินงานในองค์การเป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547: 275)

ดังนั้นเพื่อให้กระบวนการจัดการที่ให้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการด้านการสั่งการ มีความสอดคล้องกับลักษณะของการสั่งการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของคำว่า การสั่งการ หมายถึง การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจทางเลือก การติดตามและประเมินผลของการตัดสินใจ

4. การควบคุม

การควบคุม แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้

บรรยงค์ โตจินดา (2545, 205) กล่าวว่าการควบคุมตามแผน ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การพิจารณาวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงาน หรือเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้

2. การกำหนดมาตรฐานงาน โดยพิจารณามาตรฐานสำหรับที่จะวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การวัดผลงาน โดยการกำหนดวิธีการวัดผลงานตามมาตรฐานงาน และกำหนดการวัดผลงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน

4. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือการประเมินผลงานโดยการนำผลงานที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่า งานดำเนินไปตามมาตรฐาน หรือที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือไม่

5. การดำเนินการแก้ไขโดยการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น ในกรณีที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือตามแผนที่กำหนดไว้ แล้วหาวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 146) ที่กล่าวว่า ขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการทำงาน
2. การวัดการทำงานที่เกิดขึ้นจริง
3. การเปรียบเทียบผลลัพธ์หรือการทำงานกับวัตถุประสงค์และมาตรฐาน
4. การติดตามแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น

ดังนั้นเพื่อให้กระบวนการจัดการที่ให้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการด้านควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้ มีความสอดคล้องกับลักษณะของการควบคุมดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของคำว่า การควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐาน การวัดผลปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน และการลงมือปฏิบัติให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. การควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี

การควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี เป็นการควบคุมที่เรียกว่า การควบคุมด้านการบัญชี

การควบคุมด้านการบัญชี หมายถึง แผนการจัดองค์การ วิธีการ และมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดูแลทรัพย์สิน การตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการบัญชี การควบคุมด้านการบัญชีจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้ผู้บริหารดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้สำหรับการตัดสินใจ การวิเคราะห์หาเหตุผลของรายการที่ผิดปกติ หรือผิดไปจากความคาดหมาย หากกิจการใดขาดการควบคุมด้านการบัญชีที่ดีแล้ว การบริหารงานจะเป็นไปได้อย่างลำบาก (มาลี ชูเอี่ยม, 2554: 13)

ดังนั้นเพื่อให้กระบวนการจัดการที่ให้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการด้านการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี มีความสอดคล้องกับลักษณะของการควบคุมดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของคำว่า การควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี หมายถึง การมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบการเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกบัญชี การทำสารสนเทศทางการบัญชี และการนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน

จากการศึกษาองค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชนพบว่า การเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ที่ช่วยให้ชุมชนสามารถคิด วิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ ที่จะเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในครั้งนี้

1. ระดับการเรียนรู้ขององค์กร

ดนัย เทียนพุฒ (2539: 19) ได้แบ่งระดับการเรียนรู้ในองค์กร ออกเป็น 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ของบุคคล (Individual learning) การเรียนรู้ของทีม (Team learning) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) (ภาพที่ 1) ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรเป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุด โดยมีพื้นฐานมาจากการเรียนรู้ของบุคคล เมื่อความรู้ถูกถ่ายโอนข้ามหน่วยเล็กๆ ไปยังส่วนอื่นๆ ในองค์กร สามารถก่อให้เกิดประโยชน์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้น และการเรียนรู้ขององค์กรยังเกิดจากการเรียนรู้ของทีมงานที่ได้ใช้ความสามารถของสมาชิกทีมแต่ละคนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับทีม ซึ่งทีมเรียนรู้นี้มีการแบ่งปันแนวทางสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล และประสานกันกับทีมอื่นๆ ในกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้การเรียนรู้ขององค์กรนั้นเป็นมากกว่าผลรวมของการเรียนรู้ของสมาชิก มีความซับซ้อนและไม่คงที่มากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม โดยระดับความซับซ้อนนั้นเพิ่มขึ้นจากการนำเอาการเรียนรู้ของบุคคลจำนวนน้อยไปรวมกับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลในกลุ่มหรือคณะ

ที่ใหญ่ขึ้น และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อความรู้ได้พัฒนาศักยภาพของพฤติกรรม ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในที่สุด (Pham and Swierczek, 2006: 187-188; กุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ, 2548: 70-71)



ภาพที่ 1 ระดับของการเรียนรู้ขององค์กร

ที่มา: ดนัย เทียนพุฒ (2539: 19)

2. วงจรการเรียนรู้ขององค์กร

Sanchez (2001: 8-11) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้เกิดความรู้ เผยแพร่ความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร ประกอบด้วยวงจร 5 การเรียนรู้ ได้แก่ 1) บุคคล 2) บุคคล/กลุ่ม 3) กลุ่ม 4) กลุ่ม/องค์กร และ 5) องค์กร โดย

1. วงจรการเรียนรู้ของบุคคล (Individual learning cycle) ได้มาจากการทำงาน การเพิ่มเติมความรู้ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกันภายในกลุ่ม

2. วงจรการเรียนรู้ของบุคคล/กลุ่ม (Individual/Group learning cycle) เป็นการเก็บรวบรวมความรู้เข้าสู่คลังความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลภายในกลุ่ม โดยการแลกเปลี่ยนความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่งในกลุ่ม

3. วงจรการเรียนรู้ของกลุ่ม (Group learning cycle) เป็นการรู้ว่าสิ่งที่ต้องทำคืออะไร และจะทำงานอย่างไร โดยวงจรนี้จะถูกขับเคลื่อนโดยกระบวนการกลุ่ม และเกิดการขยายองค์ความรู้ รวมทั้งเกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมความรู้ที่เป็นงานประจำว่าแต่ละงานนั้นมีวิธีการหรือวิธีการปฏิบัติอย่างไร ซึ่งกลุ่มจะช่วยในการพัฒนาบทบาทหน้าที่ และมอบหมายงานภายในกลุ่ม

4. วงจรการเรียนรู้ของกลุ่ม/องค์กร (Group/Organizational learning cycle) เป็นกระบวนการกลุ่มในองค์กรที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการสื่อสารความรู้ต่างๆ หรือการแลก

เปลี่ยนความรู้ไปสู่กลุ่มอื่นๆ และนำความรู้นั้นไปสู่การปรับปรุงความสามารถขององค์กร

5. วงจรการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning cycle) บุคคลและกลุ่มจะมีบทบาทหลักในองค์กร คือ การหาแนวทางบูรณาการความรู้ของกลุ่มในองค์กรไปสู่การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เป็นการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยผ่านกระบวนการประสานงาน

โดยสรุปแล้ว การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล คือ การที่องค์กรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ภายในองค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (Competitive advantage) และยังเป็นการสร้างความได้เปรียบและความแข็งแกร่งให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน (Saru, 2007: 37; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555) ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้นั้นสิ่งสำคัญคือ การเรียนรู้ของบุคคลและทีม ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคคลและทีมเกิดการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะช่วยให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดี อีกทั้งองค์กรสามารถอยู่รอดและได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป (Wick and Leon, 1993: 3; Swieringa and Wierdsma, 1992: 19; Sanchez, 2001: 8-11)

3. กระบวนการเรียนรู้ในชุมชน

วิชิต นันทสุวรรณ (2542: 73) กล่าวว่า รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนมี 2 รูปแบบ คือ การเรียนรู้ที่มีพื้นฐานของการปฏิบัติ และการเรียนรู้ที่มีระบบคุณค่าทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น กระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวจะประสานทั้งความรู้ที่เป็นภูมิปัญญากับความรู้สมัยใหม่ไว้ด้วยกัน นอกจากนี้แหล่งการเรียนรู้ในชุมชน 3 แหล่ง คือ โรงเรียนหรือสถานศึกษาของรัฐระดับชุมชน ซึ่งเน้นความรู้สากล แหล่งที่สองคือชุมชน ซึ่งเป็นแหล่งอบรม ขัดเกลา หล่อหลอมประสบการณ์ชีวิตแก่สมาชิกชุมชนในด้านวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งที่สามคือ ศูนย์กลางการเรียนรู้ในชุมชน เป็นกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นในชุมชน ประสานความรู้สากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น และถ่ายทอดให้กับสมาชิกชุมชน ศูนย์กลางการเรียนรู้ในชุมชนพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายขยายไปยังกลุ่มเฉพาะต่างๆ และชุมชนใหม่

ประทีป วีระพัฒนนิรันดร์ (2542: 25) กล่าวว่า ขั้นตอนการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนเริ่มต้นจากการรวมคน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมสรุปบทเรียน และร่วมรับผลจากการกระทำ ถ้าวงจรการเรียนรู้ของชุมชนใดหมุนเร็วหรือมีพลวัตสูง แสดงว่าพลังการเรียนรู้สูง ดังขั้นตอนต่อไปนี้

1. รวมคน การจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มต้นจากการรวมคนในชุมชนเป็นองค์กรชุมชน โดยถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน เพื่อเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง

ความสัมพันธ์ของตนเองกับครอบครัว ชุมชน สังคม และความรู้ทักษะต่างๆ รอบด้าน การรวมคนมีวัตถุประสงค์เพื่อรวมพลังใจ มีจิตสำนึกร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น เกิดความรักสามัคคีและความเอื้ออาทร องค์กรที่มีสมาชิกหลากหลายและพบปะกันอย่างต่อเนื่อง องค์กรนั้นย่อมมีความเข้มแข็ง

2. ร่วมคิด เป็นขั้นที่มีวัตถุประสงค์ในการระดมพลังความคิด โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมอง สร้างความเข้าใจร่วมกัน ปรับกระบวนทัศน์ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ วิเคราะห์ปัญหาและโอกาสอย่างรอบด้าน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดแนวทางวิธีการ และแผนงานในการแก้ปัญหา

3. ร่วมทำ เป็นขั้นที่มีวัตถุประสงค์เพื่อรวมพลังในการจัดการตามแผนงานที่กำหนดโดยใช้หลักสหกรณ์ การฝึกฝนจากการทดลองทำและการปฏิบัติในพื้นที่จริง การเชื่อมโยงหลักทฤษฎีเทคโนโลยีและการบริหารจัดการที่ดี การจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ย่อมทำให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

4. ร่วมสรุปบทเรียน เป็นขั้นที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างพลังภูมิปัญญา โดยเริ่มต้นจากการประเมินตนเอง และประเมินผลงานผ่านเวทีกลุ่มและเครือข่าย ทำให้เกิดการเชื่อมต่อทักษะ องค์ความรู้ และประสบการณ์ นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ขององค์กร และยังมีโอกาสเผยแพร่ไปสู่องค์กรชุมชนอื่นๆ

5. ร่วมรับผลจากการกระทำ เป็นขั้นที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างพลังปิติ โดยการยกย่องชื่นชมและให้กำลังใจคนที่เสียสละทำงานให้กับชุมชนและสังคม ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และมีความสุขในการทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตตฤกษ์. (2554: 34 – 35) และสุรศักดิ์ ปาเฮ (2555) ได้กล่าวถึง กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ว่าประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านนี้จุดเน้นอยู่บนพื้นฐานแห่งการสร้างสรรค์การคิดแบบมีวิจารณญาณการสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการทำงานประกอบด้วย

1.1 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ และการนำเอานวัตกรรมมาสู่การปฏิบัติ

1.2 การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา ได้แก่ ประสิทธิภาพของการใช้เหตุผล การใช้วิธีคิดเชิงระบบ ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา

1.3 การสื่อสารและการมีส่วนร่วม ได้แก่ การสื่อสารได้ชัดเจนมีประสิทธิภาพ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

2. ทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี ประกอบด้วย

2.1 ความรู้พื้นฐานด้านสารสนเทศ ได้แก่ การเข้าถึงและการประเมินสารสนเทศ และการใช้และการจัดการสารสนเทศ

2.2 ความรู้พื้นฐานด้านสื่อ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ และความ สามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์

2.3 ความรู้พื้นฐานด้านไอซีที (ICT: information, communication and technology literacy) ได้แก่ ประสิทธิผลของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

3. ทักษะชีวิตและงานอาชีพ ประกอบด้วย

3.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว ได้แก่ การปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง และเกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน

3.2 เป็นผู้มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำ ได้แก่ การจัดการด้านเป้าหมายและเวลา การสร้างงานอิสระ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง

3.3 ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ได้แก่ ประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น และการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ

3.4 การเพิ่มผลผลิตและการรู้รับผิด ได้แก่ การจัดการโครงการ และผลผลิตที่เกิดขึ้น

3.5 ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ ได้แก่ ความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่น

จากการค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของชุมชน ผู้วิจัยสามารถนำทักษะต่างๆ ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ดังนี้

1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วย

1.1 การคิดสร้างสรรค์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553: 3 – 4) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดในแง่บวก การกระทำที่ไม่ทำร้ายใคร การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

อุทิศ บำรุงชีพ (2551: 126) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นทั้งกระบวนการและผลผลิตที่หล่อหลอมก่อให้เกิดสิ่งใหม่ จากกระบวนการคิดทางสมองที่มีอยู่ในตัวตน และสามารถกระตุ้นโดยสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมและสิ่งเร้าก่อให้เกิดการพัฒนาทางความคิดสร้างสรรค์

จะเห็นได้ว่าการคิดสร้างสรรค์มีลักษณะการคิดที่เป็นกระบวนการ โดย เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553: 11) ให้ความหมายของกระบวนการของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง วิธีการคิดหรือกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และสามารถคิดแก้ปัญหาได้สำเร็จ และมีขั้นตอนของการคิดสร้างสรรค์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2553: 14-17) ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นกำหนดเป้าหมายการคิด ไม่ใช่การจินตนาการเรื่อยเปื่อยไร้จุดหมาย ต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของปัญหาที่ต้องการแก้ไขด้วยการคิดสร้างสรรค์ โดยการตั้งคำถามที่ชัดเจนให้ได้คำตอบที่ตรงประเด็น

2. ขั้นการแสวงหาแนวคิดใหม่ เพื่อจะพาไปสู่วัตถุประสงค์หรือคำตอบของคำถามจะเป็นการคิดหาวิธีการต่างๆ เพื่อนำไปสู่ทางออกของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยให้ความสำคัญที่การหาแนวคิดที่แปลกใหม่ ออกนอกกรอบที่มีอยู่ โดยไม่ได้ดำเนินตามขั้นตอน ตามกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ตามปกติ เพื่อกระตุ้นให้สามารถผลิตความคิดใหม่ๆ ทางเลือกใหม่ๆ จินตนาการแปลกๆ ออกมาให้มากที่สุด ขั้นตอนนี้เป็นลักษณะเด่นที่สุดของกระบวนการคิดสร้างสรรค์

3. ขั้นประเมินและคัดเลือกแนวคิด เมื่อนำความคิดใหม่มากลั่นกรองด้วยความคิดที่ต้องใช้เหตุผล กลั่นกรองลงมาจนเหลือแต่ความคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

นอกจากนี้ในพจนานุกรมความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 71) ได้ให้คำนิยามของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ การคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง หน่วยงาน และองค์การ รวมทั้งส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นจูงใจผู้อื่นคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น

ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามมีความสอดคล้องกับความหมายและขั้นตอนของการคิดสร้างสรรค์ดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า การคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นจูงใจผู้อื่นคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น

1.2 การคิดเชิงระบบ

เกรียงศักดิ์เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545: 12) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบ หมายถึง การที่บุคคลพยายามใช้พลังสมองของตนในการนำข้อมูลความรู้และประสบการณ์ต่างๆมาจัดระบบระเบียบให้เห็นเป็นภาพรวมเห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันทั้งหมด

มนตรีแย้มกสิกร (2546: 25) ให้ความหมายของการคิดเชิงระบบหมายถึง การคิดที่มองปัญหาแบบองค์รวม และยอมรับความมีพลวัต ความสลับซับซ้อน และความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยๆ เพื่อค้นหาและสร้างแบบแผนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ดีขึ้น

มกราพันธุ์ จูฑะรสก (2551: 5) การคิดอย่างเป็นระบบ คือ การปรับวิธีคิดหรือเพิ่มวิธีคิดใช้วิธีคิดหลายๆ แบบในเวลาเดียวกัน แต่ต้องมีวิธีเลือกวิธีคิดหลักในแต่ละสถานการณ์ มีหลักเกณฑ์และเหตุผล โดยใช้ข้อมูลหลากหลายให้สัมพันธ์กันเป็นองค์รวม โดยตระหนักถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่เป็นปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับ นภนต์ เสนาพศัพท์ (2557) ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างมีระบบ ว่า

หมายถึง วิธีการคิดอย่างมีระบบ มีเหตุมีผล ทำให้ผลของการคิด หรือผลของการแก้ปัญหาที่ได้นั้นมีความถูกต้อง แม่นยา และรวดเร็ว วิธีการคิดอย่างมีระบบ จะเป็นหนทางไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถ้าองค์กรนั้น ๆ นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและ ยึดหลักให้พนักงานภายในองค์กร ตระหนักในการศึกษาหาความรู้อยู่อย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมการเรียนรู้ของพนักงานองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงทำให้เกิดการเรียนรู้จากตัวเองของพนักงานแต่ละคน เกิดการเรียนรู้ของทีมงาน ทำให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม หลักการคิดหรือการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ประกอบไปด้วย

1. กำหนดประเด็นปัญหาให้ถูกต้อง อาจกำหนดได้เป็น ปัญหาหลัก และปัญหารอง
2. ระบุตัวแปรทั้งหมด ที่ทำให้เกิดปัญหา
3. กำหนดวิธีแก้ไขหรือพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ อาจมีมากกว่า 1 วิธี
4. เปรียบเทียบวิธีแก้ไข แต่ละวิธี และประเมินดูว่าวิธีการใดสามารถจะนำไปสู่การปฏิบัติได้
5. เลือกวิธีแก้ไขที่ดีที่สุด
6. นำไปทดลองปฏิบัติ ตามระยะเวลาที่เหมาะสม
7. ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด
8. แก้ไขเปลี่ยนแปลงจุดที่พกพร่องในวิธีการปฏิบัติงาน
9. กำหนดมาตรฐานวิธีปฏิบัติงาน
10. สั่งการให้พนักงานปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

นอกจากนี้ในพจนานุกรมความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2552: 178) ได้ให้คำนิยามของความคิดอย่างเป็นระบบ คือ การแยกแยะประเด็นหรือเหตุการณ์ออกเป็นส่วนหรือกลุ่มย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน และความสามารถในการอธิบายได้ถึงความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล

ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามมีความสอดคล้องกับความหมายและหลักการของการคิดอย่างเป็นระบบดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการคิดเชิงระบบของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า การคิดเชิงระบบ หมายถึง การแยกแยะประเด็นหรือเหตุการณ์ออกเป็นส่วนหรือกลุ่มย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน และความสามารถในการอธิบายได้ถึงความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล

1.3 การแก้ไขปัญหา

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมักจะประสบปัญหาและอุปสรรคต่างๆมากมาย ซึ่งต้องคิดหาทางแก้ไขปัญหาเหล่านั้นเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานนั้นๆการแก้ปัญหาในการทำงานจึงเป็นทักษะกระบวนการที่ต้องอาศัยทักษะในการสังเกตและการคิด

วิเคราะห์อย่างมีระบบและเป็นขั้นตอนด้วยข้อมูลหรือความรู้ในงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี ซึ่ง เนาวรัตน์ ใจการุณ (2556) กล่าวถึง กระบวนการในการแก้ไขปัญหาว่า กระบวนการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. ทำความเข้าใจปัญหาในการที่จะแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งได้นั้น สิ่งแรกที่ต้องทำคือทำความเข้าเกี่ยวกับถ้อยคำต่างๆ ในปัญหา แล้วแยกปัญหาให้ออกว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องหาอะไรเป็นข้อมูลที่กำหนดให้และมีเงื่อนไขใดบ้าง หลังจากนั้นจึงพิจารณาว่า ข้อมูลและเงื่อนไขที่กำหนดให้นั้นเพียงพอที่จะหาคำตอบของปัญหาได้หรือไม่ ถ้าไม่เพียงพอก็ต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้แก้ปัญหาได้

2. วางแผนแก้ปัญหา จากการทำความเข้าใจกับปัญหาจะช่วยให้เกิดการคาดคะเนว่าจะใช้วิธีการใดในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบ ประสบการณ์เดิมของผู้แก้ปัญหาจะมีส่วนช่วยอย่างมาก ฉะนั้นในการเริ่มต้นจึงควรเริ่มด้วยการถามตนเองว่า “เคยแก้ปัญหาในทำนองเดียวกันนี้มาก่อนหรือไม่” ในกรณีที่มีประสบการณ์มาก่อนควรจะใช้ประสบการณ์เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา สิ่งที่จะช่วยให้เราเลือกใช้ประสบการณ์เดิมได้คือ การมองดูสิ่งที่ต้องการหา แล้วพยายามเลือกปัญหาเดิมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเมื่อเลือกได้แล้วก็เท่ากับมีแนวทางว่าจะใช้ความรู้ใดในการหาคำตอบ โดยพิจารณาว่าวิธีการแก้ปัญหาเดิมนั้นมีความเหมาะสมกับปัญหาหรือไม่ หรือต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่ดีขึ้น

ในกรณีที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาทำนองเดียวกันมาก่อน ควรเริ่มจากการมองดูสิ่งที่ต้องการหาแล้วพยายามหาวิธีการเพื่อให้ได้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ต้องการหากับข้อมูลที่มีอยู่ เมื่อได้ความสัมพันธ์แล้วควรพิจารณาว่าความสัมพันธ์นั้นสามารถหาคำตอบได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ก็แสดงว่าจะต้องหาข้อมูลเพิ่มเติม หรืออาจจะต้องหาความสัมพันธ์ในรูปแบบอื่นต่อไป เมื่อได้แนวทางในการแก้ปัญหาแล้วจึงวางแผนในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน

3. ดำเนินการแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้ เมื่อได้วางแผนแล้วก็ดำเนินการแก้ปัญหา ระหว่างการดำเนินการแก้ปัญหาอาจได้แนวทางที่ดีกว่าวิธีที่คิดไว้ ก็สามารถนำมาปรับเปลี่ยนได้

4. ตรวจสอบการแก้ปัญหา เมื่อได้วิธีการแก้ปัญหาแล้ว จำเป็นต้องตรวจสอบว่า วิธีการแก้ปัญหาได้ผลลัพธ์ถูกต้องหรือไม่ เป็นการประเมินภาพรวมของการแก้ปัญหา ทั้งในด้านวิธีการแก้ปัญหา ผลการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ รวมทั้งการนำไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ในการแก้ปัญหาใดๆ ต้องตรวจสอบถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

แม้ว่าจะดำเนินตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วก็ตาม ผู้แก้ปัญหายังต้องมีความมั่นใจว่าจะสามารถแก้ปัญหานั้นได้ รวมทั้งต้องมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับการแก้ปัญหา เนื่องจากบางปัญหาต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ในพจนานุกรมความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2552: 145) ได้ให้คำนิยามของการแก้ไขปัญหา คือการวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหา เพื่อหาแนวทางเลือกหรือคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ

ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามมีความสอดคล้องกับความหมายและลักษณะของการแก้ไขปัญหาดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการแก้ไขปัญหาของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง การวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหา เพื่อหาแนวทางเลือกหรือคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ

1.4 ความสามารถพึ่งตนเอง

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2534: 36 อ้างใน นิตยา สุจริตผลจำรูญ, 2557: 28) ได้ให้ความหมายการพึ่งตนเองไว้ว่า การพึ่งตนเอง หมายถึง ความสามารถในการดำรงตนอยู่ได้อย่างอิสระมั่นคงสมบูรณ์การพึ่งตนเองได้มีทั้งในระดับปัจเจกชน และระดับชุมชน กล่าวคือ การพึ่งตนเองได้ของปัจเจกชน หมายถึง การที่บุคคลสามารถดำรงตนอยู่ได้อย่างอิสระ เช่น สามารถแยกตัวออกมาอยู่ต่างหากจากพ่อแม่ มีความมั่นคงในชีวิต สามารถเลี้ยงตนเองได้ การพึ่งตนเองได้ของชุมชน หมายถึง การที่ชุมชนมีความสามารถในการกระทำระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอตามกฎระเบียบของสังคม เพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละคน หรือมีเป้าหมายร่วมกัน ณ พื้นที่แห่งใดแห่งหนึ่งเป็นเวลานานพอสมควร ซึ่งชุมชนในที่นี้หมายถึง ชุมชนในชนบท

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2535, 21 อ้างใน นิตยา สุจริตผลจำรูญ, 2557: 29) กล่าวว่า การพึ่งตนเองได้ของประชาชนในชุมชน หมายถึง การส่งเสริมให้ประชาชนพึ่งตนเองได้ในการแก้ไขปัญหาส่วนตัว และแก้ไขปัญหาส่วนรวมได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เนื่องจากประชาชนได้ใช้ความรู้ความคิดและใช้ทักษะของตนเองอย่างเต็มกำลัง สามารถชี้นำกระแสการพัฒนาชุมชนได้ด้วยตนเอง มีศักดิ์ศรีของความเป็นคน มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศชาติ เข้าไปมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของชุมชนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นไทย

นอกจากนี้ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2542, 67-74 อ้างใน นิตยา สุจริตผลจำรูญ, 2557: 29 – 31) ได้กล่าวว่า การพึ่งตนเอง ประกอบไปด้วย

1. การพึ่งตนเองทางด้านเทคโนโลยี หมายถึง ชุมชนสามารถประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นการทำนาทำไร่ หรือรวมถึงการทำอุตสาหกรรมในครัวเรือน การติดต่อค้าขาย หรือแม้แต่การประกอบอาชีพด้านการบริการซ่อมเครื่องจักรเทคโนโลยี ยังมีส่วนช่วยในการสื่อสารติดต่อกับภายนอกชุมชน ทำให้ได้รับข่าวสารที่ดี รู้จักการประชาสัมพันธ์ การบริหารโครงการเทคโนโลยี ยังหมายถึง ของสมัยใหม่ และของดั้งเดิมของท้องถิ่นที่เรียกว่า ภูมิปัญญาชาวบ้าน ซึ่งในอดีตชนบทเป็นการพึ่งพาเทคโนโลยีของตนเองในลักษณะของภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้รับการถ่ายทอด

มาเป็นเวลานาน ทั้งด้านการประกอบอาชีพ เช่น การเพาะปลูกโดยใช้พืชพันธุ์ท้องถิ่นที่มีลักษณะพิเศษ ปุ๋ยธรรมชาติ ทำการเกษตรแบบผสมผสาน การดูแลรักษาสุขภาพร่างกายของตนเอง ซึ่งเทคโนโลยีพื้นบ้านทั้งหลายต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเศรษฐกิจสังคม โดยไม่ก่อให้เกิดการทำลายธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2. การพึ่งพาตนเองทางด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ชุมชนสามารถดำรงชีวิตทางเศรษฐกิจได้ด้วยตนเอง โดยที่ประชาชนในชุมชนมีอาชีพเลี้ยงตนเองให้มีรายได้พอเพียง สามารถซื้ออาหารหรือปัจจัย 4 อย่างอื่นได้ และยังอาจหมายถึง การที่ประชาชนในชุมชนสามารถซื้อสิ่งของยารักษาโรค ไปพบแพทย์เพื่อรับการรักษาพยาบาล การรักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง ซื้ออุปกรณ์การศึกษาเพื่อตนเอง บุตรหลานในการศึกษาเล่าเรียนพัฒนาให้มีความเฉลียวฉลาดเพิ่มมากขึ้น การประกอบอาชีพที่อยู่ในรูปแบบความพอดีพอเพียงไม่เน้นผลประโยชน์ที่เป็นวัตถุกำไร แต่เน้นที่การพึ่งตนเอง เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุขมากกว่าการแข่งขัน

3. การพึ่งตนเองด้านทรัพยากรธรรมชาติ หมายถึง การพึ่งพาธรรมชาติเป็นหลัก ทรัพยากรธรรมชาติในที่นี้ หมายถึง สิ่งใดๆ ที่มีอยู่ธรรมชาติ ในชุมชน หรือสามารถหามาได้ เช่น ดิน น้ำ ป่า สัตว์บก และสัตว์น้ำ รวมทั้งแร่ธาตุต่างๆ ที่มีค่า และความสำคัญต่อการดำรงชีวิตมนุษย์ ชุมชนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาตินั้น และสามารถรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้ดำรงอยู่ไม่ให้เสื่อมเสียไปจนหมดสิ้น หรือไม่ทำให้ธรรมชาติเสียความสมดุล เป็นการดำรงชีวิตอยู่บนพื้นฐานความคิดของการอยู่ร่วมกัน มองเห็นธรรมชาติเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต การใช้ประโยชน์จากธรรมชาติที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีความพอดี รวมถึงการยึดมั่นในประเพณีที่เอื้อต่อกันอนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อมให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน

4. การพึ่งพาตนเองทางด้านจิตใจ หมายถึง ในชุมชนนั้นมีบุคคลที่มีจิตใจเข้มแข็งและมั่นใจว่าจะช่วยตนเอง พึ่งพาตนเองได้ และยังรู้จักพอ ไม่โลภมากเกินไป หรืออยากได้อยากมีจนเกินความสามารถของตน สามารถที่จะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการหาเลี้ยงชีพ หรือพัฒนาชีวิตให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น การที่บุคคลพึ่งตนเองได้ทางจิตใจแล้วยังจะเป็นรากฐานของการพึ่งตนเองด้านอื่น เช่น สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอีกด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่า การพึ่งตนเองทางด้านจิตใจเป็นแนวทางการพึ่งธรรมะเป็นหลัก ซึ่งสนับสนุนให้คนมีคุณธรรมหรือใฝ่คุณธรรมอันจะก่อให้เกิดความเมตตากรุณา เอื้ออารีต่อกัน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานของคุณธรรม

5. การพึ่งตนเองทางด้านสังคมวัฒนธรรม หมายถึง การให้ความสำคัญของประเพณีภายในท้องถิ่นเป็นหลัก การรักษาสืบทอดประเพณีของท้องถิ่นจะมีผลต่อการสร้างจิตสำนึกให้เกิดการรักท้องถิ่น โดยมีประเพณีเป็นสิ่งเชื่อมโยงความเป็นปึกแผ่นของสังคมในภาคชนบท ที่มีผลถึงความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังมีปัญหาเกี่ยวกับภาระหนี้สิน รายได้และค่าใช้จ่าย ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงการพึ่งตนเองทางด้านเศรษฐกิจเท่านั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับภาระหนี้สิน และการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า ความสามารถพึ่งตนเอง หมายถึง ความสามารถในการพึ่งตนเองด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ภาระหนี้สิน รายได้ และค่าใช้จ่าย

2. ทักษะทางสังคม ประกอบด้วย

2.1 การทำงานร่วมกับผู้อื่น

ทิศนา แขมมณี (2545: 46) กล่าวว่า การทำงานร่วมกัน หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับ พรรณพนัชกร เจนธนวิทย์ (2554: 19) ที่กล่าวว่า การทำงานร่วมกัน หมายถึง การที่บุคคลหลายๆ คนมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน มีกระบวนการทำงานกลุ่มอย่างเป็นระบบ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของทักษะการทำงานร่วมกันว่า เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทำให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงระหว่างความรู้ให้ออกมาสู่รูปแบบของการกระทำ มีกระบวนการทำงานกลุ่มอย่างเป็นระบบ มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และประสานงานกันอย่างดี เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การทำงานร่วมกัน ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ (สิทธิชัย ลายเสมา, 2557: 101 – 102)

1. ความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มต้องมีความเชื่อมั่นในสมาชิกทุกคน ซึ่งสมาชิกในกลุ่มจะต้องทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้สมาชิกทุกคนเห็นว่า เราเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ สามารถที่จะมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ทำงานนั้นได้

2. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ สมาชิกในทีมจะต้องพูดและแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยชัดเจน แต่การสื่อสารหรือแสดงความคิดเห็นต้องเคารพต่อสมาชิกในทีม โดยในการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ที่สำคัญนั้น สมาชิกควรมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น อภิปรายกลุ่ม และช่วยให้กลุ่มมีความคิดเห็นที่เป็นเอกฉันท์ได้

3. การรับฟังความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน สมาชิกจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จ ไม่ควรมีการโต้เถียงกันเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

4. การมีส่วนร่วมในงานของกลุ่ม สมาชิกที่ดีของทีมจะต้องมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการประชุมเพื่อเตรียมงานการอภิปรายในงานของกลุ่ม การร่วมพัฒนางานของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกที่ดีของทีมจะต้องมีส่วนร่วมกับกลุ่มในทุกด้าน นอกจากนี้จะต้องร่วมแสดงความคิดเห็นและอาสาที่จะรับผิดชอบ หรือช่วยเหลืองานของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

5. การแบ่งปันข้อมูลการทำงานร่วมกัน สมาชิกจะต้องมีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ให้กับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการดำเนินการเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

6. การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือสมาชิกกลุ่ม การทำงานร่วมกันกับสมาชิกกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ และสมาชิกจะต้องให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม เพื่อทำงานให้ของกลุ่มประสบความสำเร็จ

7. ความยืดหยุ่นในการทำงานในการทำงานร่วมกัน อาจมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงในหลายๆ เรื่องอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสมาชิกจะต้องมีความยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ เพราะถ้าสมาชิกไม่ยืดหยุ่นอาจส่งผลให้เกิดการโต้แย้งกันในกลุ่มได้

8. การแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน สมาชิกจะต้องสามารถแก้ปัญหาทั้งปัญหาของตนเองและร่วมกันแก้ปัญหาของกลุ่ม สมาชิกสามารถจัดการกับปัญหาร่วมกัน อภิปราย วางแผน และร่วมกันแก้ปัญหานั้นได้

9. การเคารพสมาชิกในกลุ่ม ในการทำงานร่วมกันจะต้องมีความสุภาพในการแสดงความคิดเห็นหรือพฤติกรรมต่างๆ มีความเข้าใจสมาชิกในกลุ่ม มีการสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่มทุกคนโดยไม่มีการกำหนดเงื่อนไข นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ สมาชิกกลุ่มควรมีอารมณ์ขันเพื่อไม่ทำให้กลุ่มเกิดความตึงเครียดจนเกิดไป

10. สมาชิกมีข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน ในการทำงานร่วมกันสมาชิกกลุ่มจะต้องร่วมกันกำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการทำงาน

นอกจากนี้ในพจนานุกรมความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2552: 60) ได้ให้คำนิยามของการทำงานร่วมกับผู้อื่น คือ การช่วยเหลือ การให้ข้อมูลความคิดเห็น และการทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในสถานการณ์ที่แตกต่างไปได้

ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามมีความสอดคล้องกับความหมายและลักษณะของการทำงานร่วมกันดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า การทำงานร่วมกับผู้อื่น หมายถึงการช่วยเหลือ การให้ข้อมูลความคิดเห็น และการทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้

2.2 การทำงานเป็นทีม

สยาม ปิยะนราธร (2542 : 33 - 34) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการที่บุคคลมากกว่าหนึ่งมารวมตัวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันบางบทบาทหน้าที่ มีปฏิสัมพันธ์กันและรับรู้ต่อการรวมตัวกัน หรือเป็นกิจกรรมใดที่สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมและประสานงานอย่างราบรื่น โดยสมาชิกแต่ละคนทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน และแสดงบทบาทหน้าที่นั้นอย่างเหมาะสม เพื่อ

บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม หรือกล่าวได้ว่า การที่บุคคลหลายๆ คนมาทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรืออีกในความหมายหนึ่งคือ การทำงานเป็นกลุ่มคณะที่ปฏิบัติงานด้วยกันตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยแต่ละคนจะต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์นั้นๆ อย่างชัดเจน สอดคล้องกับศิณีย์ สังข์รัศมี (2544 : 33) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นพฤติกรรมที่กลุ่มบุคคลเข้ามารวมกันโดยมีเป้าหมายร่วมกันและทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการดำเนินงาน มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ของทีมโดยทุกคนในทีมช่วยกันผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน ยอมรับในความสามารถของทุกคน มีการเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และละเว้นจากการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545 : 13 - 14) ได้กล่าวถึง การทำงานเป็นทีม ว่าหมายถึง การที่สมาชิกที่มีพื้นฐานความรู้ความสนใจที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน โดยยึดบรรทัดฐานร่วมกันสมาชิก ทำงานอย่างเป็นระบบ มีการประสานงานกัน และมีการควบคุมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับสงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545 : 272 - 273) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันทุกคน มีจิตสำนึกถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบและเป้าหมายเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

ทีมงานที่ดีต้องมีองค์ประกอบ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และธีรยุทธ เกียรติพิริยะวงศ์ (2539: 25) ดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมของกลุ่มเป็นที่แน่ชัด ทุกคนในทีมเข้าใจชัดเจนและเต็มใจที่จะยอมรับโดยยอมเอาตนเองเข้าผูกพันกับเป้าหมายร่วมนั้นๆ อย่างแท้จริง

2. แต่ละคนในทีมต้องมีความเข้าใจในขอบเขตของบทบาท ตลอดจนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่

3. แต่ละคนจะต้องเข้าใจในความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของงานของตนกับผู้อื่นในทีม และพร้อมที่จะให้หรือรับความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

4. สมาชิกของทีมจะทำงานแบบยืดหยุ่นโดยมีทัศนคติที่ว่า ลักษณะหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบ มิใช่รูปแบบเป็นตัวกำหนดลักษณะหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติ

5. มีพฤติกรรมการทำงานในระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะการทำงานร่วมกัน มิใช่เป็นแบบสั่งการ

6. สมาชิกแต่ละคนในทีมรู้จักตัวเองได้อย่างเพียงพอ มีความเข้าใจเกี่ยวกับตนเองได้อย่างแท้จริง

7. นอกจากแต่ละคนจะรู้จักเข้าใจตัวเองได้ดีเพียงพอแล้ว จะต้องรู้จักและเข้าใจเพื่อนร่วมทีมได้อย่างเพียงพออีกด้วย

8. การวางแผนตลอดจนการดำเนินงานใดๆ ภายในทีม จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มี

ส่วนร่วมในการทำงานนั้นๆ ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังมีการเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นของเสียงส่วนน้อยอีกประการหนึ่ง

สอดคล้องกับ เปรมวดี คฤหเดช (2540: 42) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี 4 ส่วนสำคัญ คือ

1. เป้าหมายที่สมาชิกในทีมทุกคนรับรู้และวางแผนร่วมกัน

2. บทบาทที่ชัดเจนและสมาชิกในทีมเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทของตนเองเข้าใจบทบาทผู้นำและผู้ตามที่ดี

3. กระบวนการทำงาน คือ การตัดสินใจ การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การสื่อสาร การปรึกษาหารือกัน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน คือ การให้ความไว้วางใจยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก การเสียสละ การให้ผลตอบแทนแก่สมาชิก และมีการกระจายความรับผิดชอบกันอย่างเป็นธรรม

นอกจากนี้ในพจนานุกรมความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 207) ได้ให้คำนิยามของการทำงานเป็นทีม คือ การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม พร้อมทั้งความสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสำเร็จของทีมงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามมีความสอดคล้องกับความหมายและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนั้นจึงให้ความหมายของคำว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม พร้อมทั้งความสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสำเร็จของทีมงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมและขององค์กร

ตอนที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับขีดความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หากกล่าวถึงทรัพยากรในการบริหารองค์กรที่ประกอบด้วย คนหรือบุคลากร เงิน วัตถุดิบ และการจัดการนั้น ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด (สร้อยตระกูล ติวยานนท์อรรถมานพ, 2545: 3; ธงชัย สมบูรณ์, 2549: 38) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่การค้าเสรีและไร้พรมแดนมากขึ้น บุคลากรจึงเป็นปัจจัยของความสำเร็จขององค์กรทั้งในแง่การสร้างนวัตกรรมและความสามารถหลักขององค์กร อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน นอกจากนั้นบุคลากร

ยังเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมของประเทศตามเงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต ตามหลักการวิเคราะห์โมเดลเพชร (Diamond model) (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2545 : 45) เพราะ "คน" เป็นส่วนประกอบสำคัญในทุกระบบเศรษฐกิจ ดังนั้นเศรษฐกิจของประเทศจะเจริญก้าวหน้าได้เพียงใด จึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลที่มีส่วนร่วมในระบบเศรษฐกิจนั้น ๆ คุณภาพที่ประกอบไปด้วยสติปัญญา ทักษะ ศักยภาพ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน อันจะส่งผลไปถึงระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ตลอดจนจะส่งเสริมให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการผลิตหรือบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง จนสามารถประกอบอาชีพได้อย่างขยันหมั่นเพียร รู้จักประหยัดอดออม ซื่อสัตย์ และรู้สึกผิดชอบต่อกิจการงานและสังคม

เมื่อคนสัมพันธ์กับระบบเศรษฐกิจ การพัฒนาและจัดกระบวนการเรียนรู้จึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึง ความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนระดับความสามารถ พฤติกรรมหรือทรัพยากรที่อยู่ในตัวบุคคลนั้น อันประกอบด้วยทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เป็นจริงอยู่และที่พร้อมสำหรับการพัฒนา (จำเนียร จวงตระกูล, 2548: 45-46) โดยความสามารถของบุคคลมักจะอยู่ภายใต้การควบคุมของลักษณะปัจเจกชน (Individual) เป็นสิ่งที่จะเพิ่มพูนขึ้นเมื่อมีการใช้ และเมื่อพัฒนาแล้วจะส่งผลให้บุคคลนั้นสามารถใช้ทรัพยากรอื่นๆได้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า บุคลากรเป็นทักษะโดยรวมของประชากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศ (จำเนียร จวงตระกูล, 2548: 46) ที่ส่งผลต่อความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันระดับอุตสาหกรรมและประเทศในที่สุด (เกศราสุขเพชร, 2553: 32 – 33)

1. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น กระบวนการพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีเนื้อหาในการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสาระและความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เกศรา สุขเพชร, 2553: 34 – 37) มีดังนี้

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2539: 14) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นกระบวนการเพิ่มพูนและปรับปรุงขีดความสามารถของคนในองค์กร ทั้งความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลนั้นเป็นทรัพยากรที่มีค่าเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537: 23) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรให้ความรู้ทางเทคนิคต่างๆ ตาม

ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2534: 23) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกการปฏิบัติในด้านต่างๆ ที่จะทำให้คนในองค์กรมีความสุข สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และทำให้งานที่ตนรับผิดชอบและผลงานขององค์กรโดยรวมประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Gilley andEggland (1992: 13) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำกิจกรรมที่มีการกำหนดรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น

Cascio (2006: 6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาภารกิจในงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติ หรือรวมเรียกว่า ขีดความสามารถ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่กำหนดเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะ หรือรวมเรียกว่า ขีดความสามารถที่เหมาะสม จำเป็นสำหรับการทำงานนั้นๆ ให้บุคลากรขององค์กรสามารถทำหน้าที่และความรับผิดชอบตามภาระงานได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกระบวนทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย2 แนวคิด คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเรียนรู้ (Learning paradigm) เป็นแนวคิดกระแสหลักในการพัฒนาบุคลากร มีฐานคิดที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของปัจเจกชน (Individual learning) ในระบบแรงงาน ที่ต้องมีการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัยผู้ใหญ่ อันจะนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ทั้งระบบแบบองค์รวมที่จะสามารถปรับปรุงผลงานและสอดแทรกการวางระบบองค์กร เพื่อเอื้อต่อการถ่ายโอนความรู้ในองค์กรที่เป็นกระบวนการ ที่ล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ไขข้อบกพร่อง และเสริมขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ภายใต้กระบวนของการเรียนรู้ (เสาวลักษณ์ สิงหโกวินท์, 2532: 17-18) เช่น การอบรม การสอนงาน การฝึกงาน ซึ่งจะสามารถลดระยะเวลาการเรียนรู้วิธีการทำงานที่ทำอยู่ อีกทั้งเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ช่วยสร้างให้เกิดทัศนคติและการรับรู้ที่เหมาะสม ตลอดจนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่องค์กรพึงประสงค์ เพื่อเป็นประโยชน์ของสมาชิกในองค์กร

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากผลการปฏิบัติงาน (Performance paradigm) กระบวนทัศน์นี้มีฐานคิดในการยึดทั้งแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานและระบบผลการปฏิบัติงานทั้งหมด (Swanson and Holton, 2002: 128) ซึ่งเน้นการวัดผลหรือควบคุมผลสุดท้ายของงาน จึงก่อให้เกิดทั้งการเรียนรู้และการควบคุมด้วยเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีการควบคุมคุณภาพต่างๆ การควบคุม

คุณภาพ การจัดการคุณภาพทั้งหมด เป็นต้น และการได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศก็จะต้องมีการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการศึกษาและส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับงานในระยะยาวของทุกระดับ ตั้งแต่ปัจเจกชน กลุ่ม และองค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ 1) เพื่อปรับปรุงศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลให้เปลี่ยนแปลงไปในทางบวก สร้างความเชี่ยวชาญ 2) เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร และ 3) เพื่อจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะระบบเปิด โดยมองว่าบุคคลเป็นระบบย่อยในองค์กรที่ได้รับอิทธิพลจากระบบใหญ่ และมีความสัมพันธ์กับระบบย่อยต่างๆ ที่จะส่งผลส่งเสริมหรือจำกัดประสิทธิภาพขององค์กรด้วย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2542: 2; จำเนียร จวงตระกูล, 2548: 56; Grahamand Devid, 1995:3; Werther and Davis, 1996: 32)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินไปเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของบุคคลในองค์กรให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ก็ตาม (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2542: 2; Werther and Davis, 1996: 31) หากแต่ต้องคำนึงถึงเรื่องของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งหมายถึง การตระหนักต่อสิ่งที่ดีในการทำงานทั้งทางกายภาพและจิตใจ ที่รวมถึงบุคคลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจออกแบบงานเพื่อให้สินค้าหรือบริการออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีที่สุด (เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์, 2545: 37) โดยคุณภาพที่ดีของชีวิตการทำงานประกอบด้วย 1) การได้ทำงานที่มีคุณค่าตรงกับความรู้ท้าทายและมีความหมายต่อบุคคลนั้น 2) มีความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน 3) มีผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่เพียงพอ 4) ความมั่นคงของงานหรือสถานประกอบการ 5) มีหัวหน้างานที่มีความสามารถ 6) การได้รับการสะท้อนหรือแจ้งผลการปฏิบัติงาน 7) มีโอกาสในการเรียนรู้และโอกาสการเติบโตในอาชีพการงาน 8) มีโอกาสในความก้าวหน้าอย่างเป็นธรรม 9) มีบรรยากาศและเงื่อนไขในการทำงานที่ดี และ 10) มีความตรงไปตรงมาและยุติธรรม (Dessler, 1997: 10)

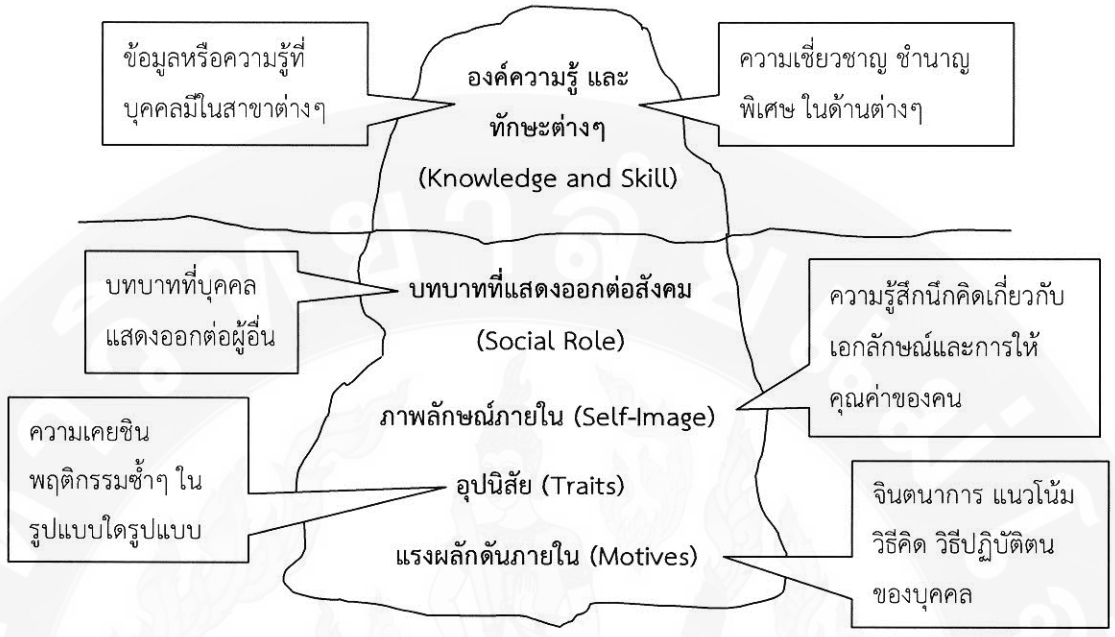
ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทุกๆ สิ่ง ผู้ดำเนินการพัฒนาจึงต้องมีความเข้าใจถึงพื้นฐานแนวคิดของการพัฒนา และเข้าใจความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริง เพื่อให้การพัฒนานั้นมีประสิทธิภาพดังที่ Smith et al. (1991: 241) ได้เสนอแนวคิดพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ คือ 1) เน้นความมีคุณค่าของปัจเจก การตระหนักและยอมรับว่าบุคคล เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและปัจจัยในการกำหนดคุณภาพขององค์กร 2) บุคคลเป็นทรัพยากรขององค์กร ทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ จึงต้องมีการเตรียมบุคคลทุกด้านเพื่อให้พร้อมสำหรับงานในอนาคต 3) คุณภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งด้านสภาวะแวดล้อม ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ ซึ่งต้องได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอ 4) ความพึงพอใจของบุคคลในองค์กร องค์กรที่ดีต้องใส่ใจในการสร้างความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีในการทำงานของบุคคล เพราะบุคคลที่ประสบความสำเร็จใน

งานมักมาจากความพอใจในงานที่บุคคลนั้นกระทำอยู่ 5) ความต้องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคคลไม่ได้เข้าสู่องค์กรพร้อมความรู้และทักษะที่จำเป็นตามที่องค์กรคาดหวัง ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการเพิ่มความสามารถในการทำงานให้บุคคลอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมตามเป้าหมายขององค์กร 6) ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความต้องการทรัพยากรที่จำเป็น ก่อให้เกิดความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และ 7) ขอบเขตในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องครอบคลุมถึงความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์และขีดความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญในทุกระดับขององค์กร

จึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการจัดกิจกรรมที่หลากหลายสำหรับบุคลากรในองค์กรนั้นๆ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถและการจูงใจในการทำงาน และกิจกรรมเหล่านั้นต้องออกแบบมาเพื่อส่งเสริมให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยรวมสูงขึ้นตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ และเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคคลเหล่านั้นได้ดำเนินปฏิบัติงานตามเป้าหมายดังกล่าว องค์กรจึงต้องพัฒนาและสร้างเงื่อนไขการทำงานให้สอดคล้องกันผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง

2. แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ

David C. McClelland (1973: 14 อ้างใน สมบัติ กุสุมาวลี และคณะ, 2552: 2-6) กล่าวว่า ขีดความสามารถที่สำคัญของบุคลากรก็คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีในระดับที่องค์กรพึงประสงค์ ดังนั้นจึงเน้นความสำคัญของคำว่า"ขีดความสามารถ" ว่าเป็นคุณลักษณะพิเศษเฉพาะที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดและ/หรือผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมในงานๆ หนึ่ง หรือในสถานการณ์หนึ่ง ขีดความสามารถจึงหมายถึงคุณลักษณะของบุคคล อันประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ บทบาททางสังคม ภาพลักษณ์ของตนเอง คุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ และเหตุจูงใจหรือแรงดลใจ ในการอธิบายเกี่ยวกับขีดความสามารถ McClelland มักใช้ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดยเปรียบเทียบบุคคลกับภูเขาน้ำแข็ง (ภาพที่ 2) โดยส่วนที่เห็นและพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ส่วนใหญ่ ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใด ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่เป็นความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ



ภาพที่ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา: David C. McClelland (1973: 14 อ้างใน สมบัติ กุสุมาวลี และคณะ, 2552: 2-7)

นักคิดอีกท่านหนึ่งที่ใช้คำว่าขีดความสามารถ เพื่อบ่งบอกคุณลักษณะเชิงความสามารถของบุคลากรคือ Woodruffe (1992 อ้างใน มบัติ กุสุมาวลี และคณะ, 2552: 2-7) ซึ่งให้ความหมายเกี่ยวกับขีดความสามารถของบุคลากร ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจนทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ Woodruffe มีความเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถว่า มีความแตกต่างที่เป็นสาระสำคัญอยู่สองอย่าง คือ ลักษณะของงานที่คนสามารถทำได้ กับลักษณะของคนที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ ซึ่งต่อมา Dulewicz & Young (2004 อ้างใน สมบัติ กุสุมาวลี และคณะ, 2552: 2-7) ได้พัฒนาต่อยอดความคิดนี้ โดยเชื่อมโยงเข้ากับผลการปฏิบัติงาน ทั้งคู่ได้อธิบายถึง ขีดความสามารถกับความสามารถที่จะทำงาน โดยพิจารณาว่าในตัวบุคคลประกอบด้วยสิ่งที่เขาเป็น คือ คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรืออุปนิสัยภาพลักษณ์/บทบาท และความรู้ กับสิ่งที่บุคคลสามารถทำได้ คือ พฤติกรรม อันได้แก่ ทักษะที่แสดงออกมาในส่วนของงาน ประกอบด้วย สิ่งที่ต้องทำกับผลการปฏิบัติงาน โดยคุณลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยมหรือสูงกว่าระดับทั่วไปเป็นผลมาจากปัจจัย 5 ประการ (Boyatzis, 1982; Spencer and Spencer, 1993 อ้างใน สมบัติ กุสุมาวลี และคณะ, 2552: 2-7 - 2-8) คือ

1. มูลเหตุหรือแรงจูงใจ เป็นความต้องการลึกๆที่แฝงอยู่หรือรูปแบบความคิดที่คอยผลักดัน

กำกับและเลือกพฤติกรรมที่จะแสดงออก เช่น ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ

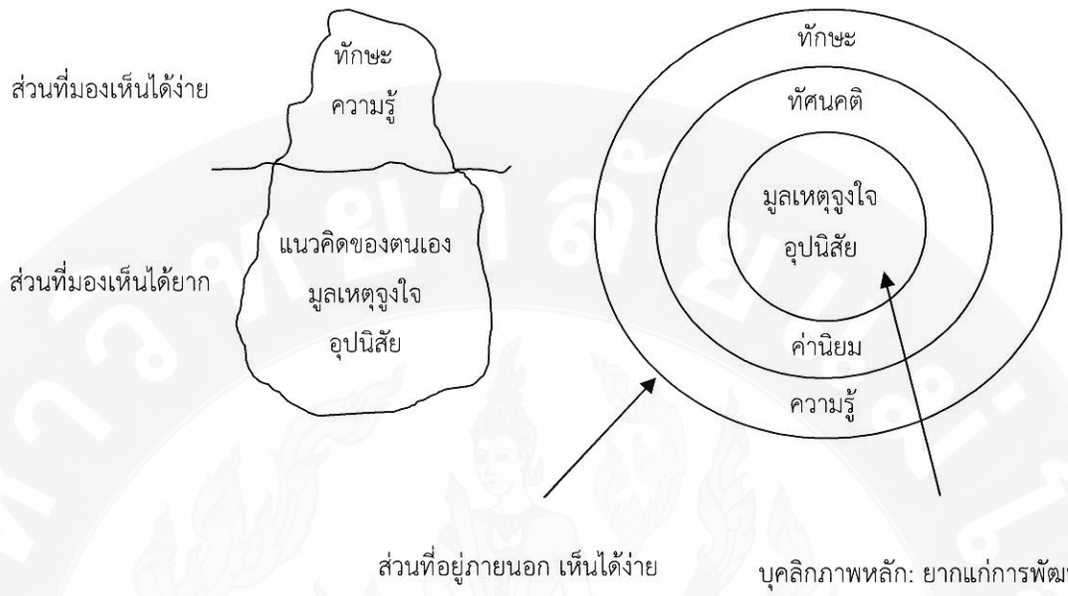
2. คุณสมบัติเฉพาะตัวบุคคลหรืออุปนิสัย คือ แนวโน้มที่จะประพฤติปฏิบัติตน หรือตอบสนองด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมตนเอง การต้านทานต่อแรงกดดัน

3. กรอบแนวคิดในการมองโลก เกิดจากทัศนคติหรือคุณค่าที่บุคคลยึดถือ สามารถวัดได้จากแบบทดสอบ ที่ถามถึงสิ่งที่บุคคลให้คุณค่า สิ่งที่บุคคลคิด หรือสนใจที่จะทำ

4. สาระความรู้ที่บุคคลมีอยู่ เป็นความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงหรือขั้นตอนทั้งด้านเทคนิค หรือทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัดผลได้จากแบบทดสอบ แต่ส่วนใหญ่แล้วผลจากการทดสอบแทบจะไม่ได้แสดงความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติในระดับสูงกับระดับเฉลี่ย

5. ทักษะในการรับรู้และทำความเข้าใจรวมไปถึงทักษะในการแสดงออก ทั้งที่แฝงเร้นและสังเกตเห็นได้ เช่น การให้เหตุผลจากเรื่องทั่วๆ ไป สู่เรื่องเฉพาะ กับการให้เหตุผลจากส่วนย่อยๆ ไปหาส่วนรวม ทั้งสองอย่างนี้เป็นความรู้ที่แฝงเร้น ความรู้ที่ชัดแจ้ง เช่น ทักษะการฟังอย่างกระตือรือร้น

ต่อมาได้มีการพัฒนาต่อยอดแนวคิดนี้ โดยกล่าวถึงลักษณะพิเศษพื้นฐานที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์และหรือผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมในงานๆ หนึ่ง หรือในสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ลักษณะพิเศษเฉพาะ หมายถึง ความสามารถในส่วนที่ลึกซึ้งอย่างเหมาะสม และเป็นส่วนที่อยู่คงทน ปรากฏในบุคลิกของคนๆ หนึ่ง และสามารถใช้ทำนายพฤติกรรมในสถานการณ์กว้างๆ และพฤติกรรมในการทำงาน ส่วนคำว่า ความสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดหรือใช้ทำนายพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ส่วนคำว่า ตามเกณฑ์ หมายถึง ความสามารถที่ทำนายว่าใครทำบางสิ่งได้ดีหรือแย่ โดยวัดจากเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาเฉพาะเจาะจง กล่าวโดยสรุปแล้วคำว่า ขีดความสามารถ หมายถึง ลักษณะพิเศษเฉพาะของบุคคลที่บ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติตนหรือการคิดในสถานการณ์ต่างๆ และคงอยู่เป็นระยะเวลานานช่วงหนึ่ง อย่างสมเหตุสมผล คุณลักษณะที่เป็นขีดความสามารถตามความหมายของ Spencer & Spencer (1993 อ้างใน สมบัติ กุสุมาวลี และคณะ, 2552: 2-8 – 2-11) ประกอบด้วย (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของขีดความสามารถ

ที่มา: Spenser & Spenser (1993: 11 อ้างใน สมบัติ กุสุมาวลี และคณะ, 2552: 2-10)

1. มูลเหตุจูงใจหรือแรงดลใจที่ทำให้บุคคลคิดหรือต้องการกระทำ มูลเหตุจูงใจหรือแรงดลใจนี้จะเป็นตัวผลักดัน กำกับ และทำให้บุคคลเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ต่างไปจากคนอื่นๆ ตัวอย่างเช่น คนที่มีเรื่องความสำเร็จเป็นแรงดลใจ ก็จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย รับผิดชอบที่จะทำให้สำเร็จ และใช้ความคิดเห็นของคนอื่นๆ หรือข้อมูลสะท้อนกลับมาปรับปรุงเพื่อทำให้ดียิ่งขึ้น

2. คุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัย เป็นลักษณะทางกายภาพและปฏิกิริยาที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมอในสถานการณ์ต่างๆ หรือต่อข้อมูลที่ได้รับ ตัวอย่างเช่น การมีสายตามองเห็นได้ดี และระยะเวลาในการมีปฏิกิริยาหรือโต้ตอบเป็นขีดความสามารถด้านคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะทางกายภาพสำหรับนักบินต่อสู้อากาศยาน

การควบคุมอารมณ์ตนเองกับความคิดริเริ่ม เป็นการโต้ตอบที่สม่ำเสมอต่อสถานการณ์ ซึ่งมีความสลับซับซ้อนมากกว่า บางคนไม่ระเบิดอารมณ์ใส่คนอื่นแต่ปฏิบัติตนอยู่เหนือและทำมากกว่าคำว่าหน้าที่ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาภายใต้ความกดดัน ขีดความสามารถที่เป็นคุณสมบัติพิเศษเฉพาะนี้เป็นคุณลักษณะของผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ

คุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัยกับขีดความสามารถ เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นภายในหรือแฝงเร้นในตัวบุคคล หรือเป็นคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะที่มีพลังยิ่งใหญ่ที่บุคคลริเริ่มขึ้น

ในตนเอง ซึ่งคาดการณ์สิ่งที่คนจะปฏิบัติกับงานในระยะยาวโดยไม่มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

3. ความรู้สึกนึกคิดหรือกรอบแนวคิดของตนเอง ได้แก่ ทัศนคติ การให้คุณค่าต่อบุคคล และภาพลักษณ์ของคน ตัวอย่างเช่น คนที่มีความมั่นใจในตนเอง จะเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีประสิทธิภาพในเกือบทุกสถานการณ์ นั้นคือส่วนที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ตนเอง

คุณค่าของบุคคลเป็นมูลเหตุจูงใจหรือแรงดลใจในทางตอบสนองหรือในทางปฏิกิริยาที่ทำนายสิ่งที่เขาหรือเธอจะทำในระยะสั้น ในสถานการณ์ต่างๆ ในขณะที่คนอื่นๆ อยู่ในหน้าที่ ตัวอย่างเช่น คนที่ให้คุณค่ากับการเป็นผู้นำก็มักจะแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนภาวะผู้นำ ถ้าหากเขา/เธอได้รับการบอกกล่าวว่า งานที่ทำจะเป็นการทดสอบความสามารถในการเป็นผู้นำ คนที่ให้คุณค่ากับการอยู่ในตำแหน่งบริหารจัดการแต่ภายในลึกๆ แล้ว ไม่ได้ชอบหรือคิดโดยสัญชาติญาณเกี่ยวกับการมีอิทธิพลต่อคนอื่นในระดับแรงจูงใจแล้วก็มักก้าวมาสู่ตำแหน่งบริหารแต่แล้วก็ล้มเหลว

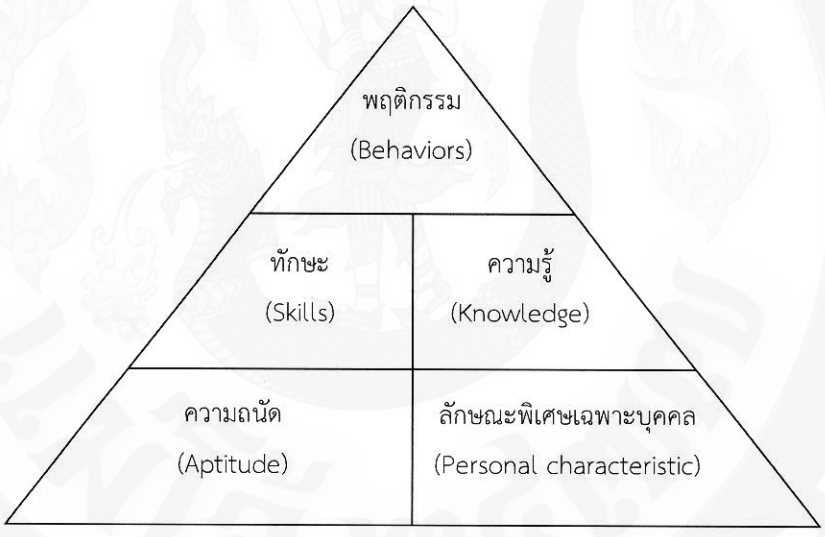
4. ความรู้ คือ ข้อมูลในเรื่องต่างๆ ที่บุคคลมีเป็น ข้อมูลในขอบเขตเนื้อหาสาระเฉพาะเจาะจง ตัวอย่างเช่น ความรู้เกี่ยวกับการผ่าตัดระบบประสาทและกล้ามเนื้อในร่างกายมนุษย์

ความรู้เป็นขีดความสามารถที่สลับซับซ้อนอย่างหนึ่ง คะแนนทดสอบความรู้มักจะล้มเหลวในการทำนายผลการปฏิบัติงาน เพราะล้มเหลวในการวัดความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะประการแรก การทดสอบความรู้ส่วนใหญ่ทดสอบความรู้ที่เป็นการท่องจำอย่างเดียว ในขณะที่สิ่งที่สำคัญจริงๆ คือ ความสามารถในการหาข้อมูลความจำเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เฉพาะเรื่อง มีความสำคัญน้อยกว่าการรู้ว่า ข้อเท็จจริงที่มีอยู่นั้นข้อเท็จจริงไหนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาเฉพาะปัญหาหนึ่ง และจะหาข้อเท็จจริงเหล่านั้นได้ที่ไหนเมื่อต้องการใช้ ประการที่สอง การทดสอบความรู้ขึ้นกับผู้ตอบ การทดสอบความรู้วัดความสามารถของผู้เข้ารับการทดสอบในการเลือกทางเลือกหรือคำตอบที่มีอยู่หลายคำตอบว่าอันไหนถูกต้อง ไม่ได้วัดว่าผู้ตอบจะสามารถปฏิบัติตามความรู้ขั้นพื้นฐานได้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น ความสามารถที่จะเลือก 5 รายการที่เป็นข้อโต้แย้งที่ได้ผล ซึ่งต่างจากความสามารถที่จะอดทนอยู่ได้ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งและโต้แย้งโดยโน้มน้าวผู้อื่น ท้ายสุดแล้วความรู้ก็ใช้ทำนายได้ดีที่สุดในสิ่งที่คนสามารถทำได้มิใช่สิ่งที่บุคคลจะทำ

5. ทักษะ คือ ความสามารถที่จะทำงานหนึ่งงานใดจนเกิดเป็นความชำนาญเชี่ยวชาญ เป็นความสามารถที่จะทำงานที่ใช้แรงกายหรืองานที่ใช้สมอง ตัวอย่างเช่น ทักษะทางกายภาพของทันตแพทย์ที่จะใส่ฟันโดยไม่ทำลายเส้นประสาท หรือความสามารถทางคอมพิวเตอร์ของโปรแกรมเมอร์ที่จะจัดสัญญาณ 50,000 เส้น ให้เป็นระบบเป็นขั้นตอน สมรรถนะทางสมองหรือความรู้ความเข้าใจของคนรวมถึงการคิดเชิงวิเคราะห์ (ผ่านกระบวนการการจัดการความรู้และข้อมูลการกำหนดสาเหตุและผลกระทบการจัดการข้อมูลและแผน) และการคิดเชิงมโนทัศน์ (การตระหนักหรือจำแนกรูปแบบข้อมูลที่สลับซับซ้อน)

ความรู้และทักษะเป็นส่วนที่เห็นได้ง่าย เป็นคุณลักษณะของคนที่สังเกตเห็นได้จากภายนอก หรือการแสดงออก เป็นส่วนที่พัฒนาได้ง่าย ส่วนมูลเหตุจูงใจหรือแรงดลใจ คุณลักษณะ เป็นสิ่งที่อยู่เบื้องลึกและเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล ส่งผลต่อบุคลิกภาพ เป็นส่วนที่ยากในการประเมินและพัฒนา แต่ก็เป็นส่วนที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของบุคคลมากที่สุด ส่วนความรู้สึกนึกคิดหรือแนวคิดเกี่ยวกับคนอยู่ระหว่างหรือก้ำกึ่ง ทัศนคติหรือการให้คุณค่าเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้โดยการฝึกอบรมจิตบำบัด หรือการสร้างการพัฒนาประสบการณ์ในเชิงบวก อย่างไรก็ตามก็เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายและต้องใช้เวลา

นอกจากนี้Lucia and Lepsinger (1999 อ้างใน สมบัติ กุสุมาวลี และคณะ, 2552: 2-10) (ภาพที่ 4) ให้ความหมายว่า ขีดความสามารถของบุคคล ประกอบด้วย พฤติกรรม ทักษะ ความถนัด ลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล ที่ทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 4 Pyramid competency model

ที่มา: Lucia and Lipsinger (1999 อ้างใน สมบัติ กุสุมาวลี และคณะ, 2552: 4-11)

จากการค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า องค์ประกอบของขีดความสามารถของบุคลากร ประกอบด้วยสองส่วนหลัก คือ ส่วนแรก เป็นส่วนที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายจากบุคลิกของบุคคลและพฤติกรรมที่แสดงออก ทั้งนี้เป็นผลมาจากความรู้ทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้และจากประสบการณ์ของบุคคล ส่วนที่สอง เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมโดยที่เจ้าตัวอาจรู้หรือไม่รู้ตัว เป็นความเคยชิน เป็นสิ่งที่ทำเป็นปกติจนกลายเป็นอุปนิสัย พฤติกรรมหรืออุปนิสัยที่แสดงออกนี้เป็นผลมาจากแรงจูงใจกรอบแนวคิดการให้คุณค่าภาพลักษณ์ภายในที่ก่อตัวเป็นทัศนคติ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามคำว่า “ขีดความสามารถ” หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของบุคคล ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตำแหน่งงานระดับต่างๆ ในองค์กร

3. ประเภทของขีดความสามารถ

จากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ได้มีนักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของขีดความสามารถเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็น 2 ประเภท (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2547: 29-30; ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548: 31-32; ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549: 16; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 23-24) ได้แก่

1. ขีดความสามารถหลัก (Core competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งในองค์กรจะต้องมี ถือเป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กร

2. ขีดความสามารถที่ไม่ใช่ขีดความสามารถหลักแต่เป็นขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับแต่ละตำแหน่งงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ขีดความสามารถด้านการจัดการ (Managerial competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน

2.2 ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้าควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชีควรต้องมีความรู้ทางด้านการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถชนิดนี้ว่า ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน หรือขีดความสามารถตามงาน หรือขีดความสามารถตามเทคนิค ก็ได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ขีดความสามารถชนิดนี้เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

จากการแบ่งประเภทของขีดความสามารถที่ได้ค้นคว้ามา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ขีดความสามารถของบุคคล สามารถแบ่งออกได้เป็น ขีดความสามารถหลัก ซึ่งเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะร่วมที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี และขีดความสามารถอื่นๆ ที่มิใช่ขีดความสามารถหลัก แบ่งออกเป็น ขีดความสามารถทางการจัดการ และขีดความความสามารถตามตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่แสดงถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่มีเฉพาะบุคคลซึ่งองค์การต้องการในแต่ละตำแหน่ง สำหรับการศึกษาวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก และมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ สมาชิกทุกคนที่อยู่ภายในกลุ่ม ซึ่งมีส่วนผลักดันให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัย

จึงได้กำหนดขีดความสามารถที่จะศึกษาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ขีดความสามารถหลัก หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นต้องมีและเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ

2. ขีดความสามารถด้านการจัดการ หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดจากการบริหารงานได้

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนใช้ในการดำเนินงานด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการบัญชี

4. การออกแบบขีดความสามารถ

Spencer and Spencer (1993: 93-113 อ้างใน ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ, 2552: 62 – 67) ได้เสนอการออกแบบขีดความสามารถ 3 วิธี คือ การศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง การศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ และการศึกษางานใดงานหนึ่งและงานในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การออกแบบขีดความสามารถโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ขั้นตอนสำคัญที่จะกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถ ซึ่งจะวัดจากผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ยอดขาย ผลกำไร ผลการวิจัย ซึ่งในการกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถนั้น สามารถกำหนดได้หลายวิธีการด้วยกัน โดยอาศัยหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า ซึ่งเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลและมีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุดควรจะกำหนดโดยใช้หลายๆ วิธีร่วมกัน

1.2 กำหนดเกณฑ์ตัวอย่าง เป็นขั้นตอนที่นำเกณฑ์ที่กำหนดจากขั้นตอนกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นตอนที่ดีที่สุด มาเทียบเคียงกับกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปกติทั่วไป และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือปฏิบัติงานไม่ดี ซึ่งในความเป็นจริงองค์การส่วนมากไม่มีการกำหนดขีดความสามารถของพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือปฏิบัติงานไม่ดี เนื่องจากโดยมากผู้บริหารมักจะยืนยันว่า องค์การของตนไม่มีผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือปฏิบัติงานไม่ดี เพราะถ้ามีก็ต้องถูกออกจากงาน ดังนั้นปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ ใครคือคนที่ดีที่สุด ซึ่งในการกำหนดกฎเกณฑ์การวัดขีดความสามารถจากขั้นตอนกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จะทำให้ทราบว่าพนักงานกลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ดีที่สุด โดยมีวิธีการที่ดีคือ กำหนดเกณฑ์หลายๆ เกณฑ์ และคัดเลือกพนักงานด้วยการประเมินจากค่าสูงสุดของเกณฑ์ที่กำหนด

1.3 เก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้พัฒนารูปแบบของขีดความสามารถ 6 วิธี ได้แก่

1) การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior event interviews: BEI) เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเชิงลึกในเรื่องทั่วไป โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึง สถานการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องว่า ทำอะไร และมีผลเกิดขึ้นอย่างไร วิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจะรวมถึงการทดสอบหรือการวัดบุคลิกภาพ และลักษณะความรู้ความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์ สามารถวัดขีดความสามารถได้ เช่น การจูงใจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ แนวคิด แนวคิดเชิงตรรกะ และการแก้ปัญหา ข้อดีของวิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลขีดความสามารถเป็นวิธีการที่หลากหลายทำให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และสามารถค้นพบขีดความสามารถใหม่ๆ ได้ด้วย และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมยังช่วยให้แสดงออกถึงขีดความสามารถที่ชัดเจน ช่วยสร้างบรรยากาศภายในองค์การจากสถานการณ์ที่กำหนด นอกจากนั้นการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมยังให้ข้อสรุปที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูง สามารถที่จะจัดการกับงานที่เฉพาะเจาะจงได้ และยังสามารถแก้ไขปัญหาได้อีกด้วย ทำให้ผู้สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมสามารถนำข้อมูลมาใช้กับการฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลและสายงานอาชีพ ส่วนข้อเสียของการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม คือ ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญทำการสัมภาษณ์ เพราะต้องอาศัยสติปัญญา การรับรู้ การควบคุม และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจะทำให้งานบางงานที่ไม่สำคัญมาก แต่มีความสัมพันธ์กับงานอื่นขาดหายไป เนื่องจากวิธีการนี้เน้นเฉพาะงานที่มีความสำคัญเท่านั้น

2) การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert panels) เป็นการระดมความคิดของผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องบุคลิกลักษณะของพนักงานจนถึงผู้บริหารที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นผู้บริหาร หรือพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์การที่รู้เรื่องงานเป็นอย่างดี วิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญมีข้อดี คือ มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ เนื่องจากคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ วิธีการประเมินตัวแปร รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเรื่องการสนับสนุนด้านการศึกษา ส่วนข้อเสียของวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญคือ เป็นวิธีการที่กำหนดตามความเชื่อ ทำให้ไม่สามารถกำหนดตัวทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ได้และผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถเฉพาะทางจะมองข้ามปัจจัยที่ตนไม่ถนัด

3) วิธีการสำรวจ (Surveys) เป็นการใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญและบุคคลอื่นๆ ภายในองค์การ ทำการประเมินขีดความสามารถ ซึ่งรวมถึงประเมินพฤติกรรมด้วย เช่น ความสำคัญของการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล หรือจำนวนความถี่ของขีดความสามารถที่ต้องการ โดยทั่วไปการสำรวจจะมุ่งเน้นเฉพาะขีดความสามารถที่ต้องการวิธีการในการสำรวจ มีข้อดีคือ มีความสะดวกและง่ายต่อการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้วิเคราะห์ทางสถิติ และในการสำรวจยอมให้พนักงานจำนวนมาก

ได้กรอกข้อมูล และสร้างความสอดคล้องให้เกิดกับการศึกษาค้นคว้า ส่วนข้อเสียของวิธีการในการสำรวจคือ ข้อมูลถูกจำกัดทั้งรูปแบบและแนวคิดในการสำรวจ การสำรวจจึงไม่ทำให้เกิดขีดความสามารถใหม่ๆ นอกจากนั้นการใช้วิธีสำรวจอาจไม่มีประสิทธิภาพ เพราะใช้คำถามเดียวกันสอบถามตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับล่างสุด

4) การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วย (Computer based expert systems) เป็นการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการกำหนดคำถามให้กับผู้วิจัย ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ ซึ่งคำถามเหล่านี้จะเป็นหัวใจสำคัญของความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของขีดความสามารถที่ผ่านมา โดยระบบจะทำการวิเคราะห์และอธิบายถึงรายละเอียดของขีดความสามารถที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง และระดับพื้นฐานที่สามารถทำงานได้ วิธีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ฯ มีข้อดีคือ มีประสิทธิภาพตั้งคำถามได้ตรงประเด็นและสัมพันธ์กับงานที่จะวิเคราะห์มากกว่าสำรวจทั่วๆ ไป แต่มีข้อเสียคือ ข้อมูลที่ได้จะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความถูกต้องของการตอบคำถาม และแบบสอบถามอาจมองข้ามขีดความสามารถเฉพาะบางอย่างที่ไม่มีการกำหนดอยู่ในฐานข้อมูล และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วย ไม่สามารถค้นพบขีดความสามารถใหม่ๆ ได้

5) การวิเคราะห์หน้าที่งาน (Job task/function analysis) เป็นการให้พนักงานหรือผู้สังเกตการณ์ทำรายละเอียดงานว่าแต่ละงานมีหน้าที่งานและมีการปฏิบัติอย่างไรในแต่ละช่วงเวลา แล้วรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม คำนวณระยะเวลา สัมภาษณ์ และใช้สังเกตการณ์ วิธีการวิเคราะห์หน้าที่งาน มีข้อดีคือ ได้รายละเอียดของข้อมูลเพื่อใช้ในการออกแบบงานอย่างละเอียด แต่มีข้อเสียคือ ให้ความสำคัญกับลักษณะของงานมากกว่าพฤติกรรมของคนที่ทำงาน

6) การสังเกตโดยตรง (Direct observation) เป็นการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของพนักงานและพฤติกรรมการทำงานที่บอกถึงขีดความสามารถ โดยการสังเกตใช้ประกอบกับวิธีการประชุม สัมภาษณ์ และสำรวจ จึงทำให้ให้พนักงานระดับล่างไม่มีความกดดันเมื่อต้องเผชิญกับผู้บริหารระดับสูง แต่วิธีการสังเกตโดยตรงไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์ที่ทำการสังเกต ซึ่งต้องใช้เวลาสังเกตนานจึงจะได้ข้อมูลที่ต้องการ

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ เป็นการนำข้อมูลที่หาได้จากวิธีการและแหล่งข้อมูลต่างๆ มาทำการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดขีดความสามารถด้านบุคลิกภาพและทักษะ โดยแยกขีดความสามารถของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและระดับพื้นฐาน นำมาเปรียบเทียบหาความเหมือนและความต่างในเรื่องของแรงจูงใจ ทักษะและขีดความสามารถเป็นการอธิบาย การทำนายพฤติกรรม

การปฏิบัติงานซึ่งต้องมีการกำหนดขีดความสามารถแต่ละตัว และกำหนดเกณฑ์เป็นคะแนนพร้อมกับมีตัวอย่างประกอบ

1.5 หาความถูกต้องในรูปแบบขีดความสามารถ สามารถทำได้ 3 วิธี ได้แก่

1) Concurrent cross-validation เป็นการรวบรวมข้อมูลจาก BEI ที่แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และระดับพื้นฐาน เพื่อทดสอบดูว่า จะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของคน ทั้ง 2 กลุ่ม ในเวลาปัจจุบันหรือไม่

2) Concurrent construct validation เป็นการประเมินขีดความสามารถ โดยใช้รูปแบบขีดความสามารถ และการทดสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและระดับพื้นฐาน หรือใช้วิธีการให้ผู้บริหารหรือผู้ที่รอบรู้ทำการสังเกต ทำการประเมินและจัดลำดับของทั้ง 2 กลุ่มตามเกณฑ์ตัวอย่างที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 2 ถ้าเกณฑ์ที่กำหนดมีความถูกต้อง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูงก็จะได้คะแนนจากการทดสอบสูงด้วย

3) Predictive validation เป็นวิธีการตรวจความถูกต้องที่นิยมมากที่สุด โดยใช้แบบทดสอบ หรือข้อมูลจาก BEI ทำการคัดเลือก หรือฝึกอบรมบุคคลด้วยการใช้ขีดความสามารถเพื่อที่จะดูว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคต โดยดูจากประวัติการศึกษา ผลการเรียนการสอบ หนังสือรับรอง เป็นการทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง รวมถึงความสำเร็จในชีวิตด้วย

1.6 เตรียมการประยุกต์ใช้รูปแบบขีดความสามารถ เป็นการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถที่หาได้มาใช้ประโยชน์เช่น ข้อมูลขีดความสามารถนำมาใช้ในการออกแบบสัมภาษณ์การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การทดสอบ หรือการประเมินผลการคัดเลือกสายงานอาชีพ การบริหารงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การฝึกอบรมพัฒนา และค่าจ้างแรงงาน เป็นต้น

2. การออกแบบขีดความสามารถในระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นการประเมินขีดความสามารถอย่างรวดเร็ว (Job competency assessment: JCA) โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากความเห็นของคณะผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 ประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Convene expert panels) เป็นการหาเป้าหมายของงานแต่ละงาน โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร และผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ร่วมกันกำหนดในประเด็นต่าง ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบที่สำคัญในงาน ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญ รวมถึงผลผลิต หรือบริการที่ได้รับมอบหมาย 2) การวัดผล เป็นการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานระดับสูง ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้หาได้จากการประเมินของหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและหรือลูกค้า 3) สายงานอาชีพ ตามแบบหรือชนิดของงาน 4) ขีดความสามารถ ที่พนักงานจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็นระดับพื้นฐานและระดับสูง และ 5) แบบทดสอบถาม

เกี่ยวกับขีดความสามารถที่จำเป็น เพื่อนำมากำหนดขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของระดับพื้นฐานและระดับสูง

2.2 สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct behavioral event interviews: BEI) ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เพื่อทราบขีดความสามารถที่สำคัญ พร้อมทั้งยกตัวอย่างพฤติกรรมประกอบ

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบขีดความสามารถเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากคณะผู้เชี่ยวชาญการสำรวจหรือการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมาวิเคราะห์แล้วกำหนดเป็นลักษณะพฤติกรรมโดยมีประโยชน์เพื่อจำแนกตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงกับตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับพื้นฐาน หรือเป็นการแสดงให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2.4 หาความถูกต้องในรูปแบบขีดความสามารถ เป็นการยืนยันว่า ขีดความสามารถของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง จะถูกจัดลำดับที่สูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับพื้นฐาน และขีดความสามารถในหัวข้อที่กำหนดไว้มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

3. การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาจากงานใดงานหนึ่งในอนาคต พิจารณาได้จาก

3.1 การศึกษางานในอนาคต โดยให้คณะผู้เชี่ยวชาญกำหนดความรับผิดชอบเกณฑ์การประเมินและขีดความสามารถในงานปัจจุบันมีลักษณะคล้ายๆ กันในองค์การ แล้วนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถและความรับผิดชอบที่จำเป็นในอนาคต ส่วนเกณฑ์การประเมินสำหรับงานในอนาคตจะกำหนดงานจากสถานการณ์จำลองที่ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตต้องเผชิญว่า ต้องใช้ขีดความสามารถในระดับใด จึงจะทำงานนั้น

3.2 การศึกษาจากงานใดงานหนึ่ง เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความสำคัญที่สามารถปฏิบัติงานในงานใดงานหนึ่ง ซึ่งขีดความสามารถสำหรับงานนั้น จะกำหนดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้า ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบขีดความสามารถเริ่มจากการกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานแต่ละระดับนั้น มีวิธีการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถ

5. กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ

David C. McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 71-74 อ้างใน ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ, 2552: 67 – 71) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างโมเดลขีดความสามารถ โดยมีขั้นตอนการทำ 5 ขั้นตอนคือ

5.1 กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการศึกษาขีดความสามารถ เนื่องจากเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการวัดผลปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบของการประเมินเช่น ข้อมูลการขายหรือกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า สถิติต่างๆ แต่บางครั้ง

ที่เราไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวมาเป็นเกณฑ์ในการวัดได้ ทั้งนี้เพราะผลการปฏิบัติงานบางประเภทไม่มีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น เกณฑ์เกี่ยวกับความถูกต้องของการวินิจฉัยโรคของแพทย์ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่เป็นนามธรรม และยากต่อการกำหนดเกณฑ์ที่ดีเลิศ และมีประสิทธิผลของแพทย์ผู้วินิจฉัยโรคนั้นๆ ดังนั้นการวัดผลหรือการกำหนดเกณฑ์ที่ดีเลิศดังกล่าวจะจัดทำโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมิน อย่างไรก็ตามกรณีที่ไม่มีข้อมูลในการกำหนดเกณฑ์สำหรับงานที่ศึกษา อาจจะใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา มาสร้างเป็นเกณฑ์ก็ได้ ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลงานจากเพื่อนร่วมงานให้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด นอกจากนี้ผลของการศึกษานี้ทำให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่มีผลงานดีเลิศมักพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และงานที่ตนทำมากกว่าบุคคลทั่วไป

การกำหนดเกณฑ์ความมีประสิทธิผลอย่างถูกต้องเป็นเรื่องสำคัญมาก โมเดลขีดความสามารถที่สร้างขึ้นต้องไม่มีเกณฑ์ที่อยู่นอกเหนือผลงานของบุคคลในกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากการศึกษา นอกจากนี้หากกำหนดเกณฑ์ผิดพลาด เช่น การให้ความสำคัญกับความนิยม ความเป็นที่รู้จักหรือชื่นชอบของผู้อื่นมากกว่าผลงาน จะทำให้โมเดลขีดความสามารถที่ได้แสดงค่าที่ผิด

5.2 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง เกณฑ์ที่ได้จากการกำหนดในขั้นตอนกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน จะนำมาใช้ในการค้นหากลุ่มของ Superior ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลงานชั้นนำหรือดีเลิศ และกลุ่มเปรียบเทียบที่มีผลงานตามเกณฑ์เฉลี่ยปกติ และองค์การอาจจะกำหนดกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีผลงานต่ำ เกณฑ์ที่ได้จากขั้นตอนกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานใช้สำหรับการค้นหาพนักงานชั้นนำหรือดีเลิศ 2-3 คน เพื่อให้แน่ใจว่าได้ Superior ตัวจริง ดังนั้นองค์การจึงควรใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ในการพิจารณาพนักงานดังกล่าว และเลือกเฉพาะผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดในการวัดผลจากเกณฑ์ทุกเกณฑ์ เช่น ใช้เกณฑ์จากผลการประเมินแบบ 360 องศา ร่วมกับเกณฑ์จากการสัมภาษณ์ และใช้เกณฑ์การประเมินจากผู้เชี่ยวชาญร่วมกันทั้งหมด

ในทางทฤษฎี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาควรมี 20 คน คือ อย่างน้อย 12 คนที่มีผลงานดีกับอีก 8 คนที่มีผลงานปานกลาง เนื่องจากเป็นจำนวนที่สามารถทดสอบสมมติฐานทางสถิติได้ ได้แก่ T-test, Chi-square, ANOVA หรือ Discriminated Function Analysis กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็กลงไม่สามารถวัดผลทางสถิติได้ แต่อาจจะสามารถวัดผลในเชิงคุณภาพที่แสดงถึงขีดความสามารถขององค์การนั้นๆ ได้ อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างเล็กๆ ควรมีสัดส่วนระหว่างผู้ที่มีผลงานดีกับผู้ที่มีผลงานปานกลางในอัตรา 4 : 3 จึงจะให้ผลที่น่าเชื่อถือได้ ทั้งนี้เพราะผลของงานวิจัยขีดความสามารถ พบว่าจะเรียนรู้ได้มากที่สุดจากผู้ที่เป็นSuperstar ดังนั้นจำนวนตัวอย่างของ Superstar จึงควรจะมากกว่าจำนวนของผู้มีผลงานปานกลาง

5.3 การเก็บข้อมูล David C. McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 75-90) ได้เสนอการรวบรวมข้อมูล 6 วิธีการจาก 6 แหล่ง ได้แก่

5.3.1 การใช้แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral event interview: BEI) เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ที่มีผลงานดีเลิศ และผู้ที่มีผลงานปานกลางในงานเดียวกันที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยสัมภาษณ์ผู้ที่มีผลงานดีเลิศ และผู้ที่มีผลงานปานกลางด้วยแบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม ซึ่ง David C. McClelland เป็นผู้สร้างขึ้น แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรมจะกำหนดขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ดี การถามคนที่เกี่ยวกับสถานการณ์ที่วิกฤตที่สุดของเขาจะทำให้ทราบทักษะและขีดความสามารถที่สำคัญที่สุดของเขา เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์พูดถึงวิธีการที่เขาจัดการกับส่วนที่ยากและสำคัญที่สุดของงานก็จะแสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถในงานของเขา

ขั้นตอนในการสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรมมีด้วยกันทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ

1) แนะนำตัวผู้สัมภาษณ์และอธิบายวัตถุประสงค์รวมทั้งรูปแบบของการสัมภาษณ์

2) ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงลักษณะของงานและความรับผิดชอบที่สำคัญของตำแหน่งงานของเขา

3) ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดในการทำงาน5 – 6 เรื่องอย่างละเอียดจากประสบการณ์ในการทำงานของเขา

4) ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่า ไม่ว่าใครก็ตามที่ต้องมาทำงานในตำแหน่งเดียวกับตนบุคคลเหล่านั้นจำเป็นต้องมีคุณลักษณะอย่างไรจึงจะสามารถทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิผล

5) ขอบคุณผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ให้ความร่วมมือ พร้อมทั้งสรุปข้อมูลหรือประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ฟังเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์

5.3.2 คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert panels) วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากวิธีหนึ่ง และส่วนใหญ่การรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีนี้มักใช้กับตำแหน่งงานที่มีความรู้เฉพาะด้านหรือเป็นผู้ประกอบวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น แพทย์ พยาบาล สถาปนิก หรือมัณฑนากร เป็นต้น คณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจะระดมสมองเพื่อกำหนดลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานนั้นๆ เป็นขั้นต่ำสุดที่ยอมรับได้ (Threshold level) และที่ทำให้ทำงานนั้นๆ ได้ดี ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่กำลังศึกษาพนักงานที่มีผลงานดีเลิศหรือ Superstar หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่รู้งานนั้นๆ อย่างดีก็ได้ (พนักงานปานกลางไม่ควรรวมอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ) คณะกรรมการเหล่านี้จะจัดลำดับขีดความสามารถตามความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

5.3.3 การใช้แบบสำรวจ (Surveys) การวัดขีดความสามารถโดยการใช้แบบสำรวจมักทำโดยการจัดตั้งคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญร่วมกับบุคคลอื่นในองค์การ ซึ่งในที่นี้หมายถึง คณะทำงานด้านขีดความสามารถที่องค์การจัดตั้งขึ้น ให้ร่วมกันให้น้ำหนักพฤติกรรมหรือตัวชี้วัดขีดความสามารถ ตาม

ความสำคัญที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผลและความถี่ในการใช้ขีดความสามารถนั้นๆ ในทางปฏิบัติการสำรวจแต่ละครั้งจะเน้นที่ทักษะหนึ่งๆเท่านั้น

5.3.4 ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Competency model database expert system) เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่มีฐานข้อมูลซึ่งได้จากการศึกษาค้นคว้า หรือการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาขีดความสามารถของบุคคล กล่าวคือ การหาขีดความสามารถของบุคคลหนึ่งๆ ทำโดยการตอบคำถามของโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าว เมื่อบุคคลได้ตอบคำถามทั้งหมดแล้ว ระบบจะนำคำตอบที่ได้รับไปเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลที่มีอยู่ในระบบ เพื่อวิเคราะห์โมเดลขีดความสามารถของบุคคลผู้นั้นออกมา ระบบผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวสามารถวิเคราะห์และให้คำอธิบายขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับผลงานปานกลาง และดี โดยละเอียดได้แม่นยำพอสมควร

5.3.5 การวิเคราะห์งาน (Job function/task analysis) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก โดยทั่วไปมักเริ่มต้นจากการใช้พนักงานที่ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนของตำแหน่งหนึ่งๆ มาเป็นผู้บันทึกข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับงานหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง วิธีการวิเคราะห์งานอาจจะสามารถรวบรวมข้อมูลได้หลายวิธี เช่น การกรอกแบบสอบถามการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการหรือบุคคลหนึ่งๆ หรือการสังเกตโดยตรง

5.3.6 การสังเกตพฤติกรรม (Direct observation)เป็นวิธีการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยสังเกตการณ์ทำงานของพนักงานเพื่อบันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ใช้ในการกำหนดขีดความสามารถ โดยทั่วไปวิธีการสังเกตพฤติกรรมมักใช้ร่วมกับวิธีอื่นๆ เช่น BEI การใช้แบบสำรวจ หรือวิเคราะห์งาน เป็นต้น

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างขีดความสามารถ เป็นการนำข้อมูลจากทุกแหล่งที่รวบรวมได้จากทุกวิธีการนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดบุคลิกภาพและทักษะ เพื่อแยกบุคคลที่มีผลงานดีออกจากผู้ที่มีผลงานปานกลาง ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า Concept formation วิธีการวิเคราะห์ดังกล่าวเริ่มต้นโดยการนำข้อมูลของผู้ที่มีผลงานดีกับปานกลางมาเปรียบเทียบกันทีละรายการ หลังจากนั้นก็มองหาข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น แรงจูงใจ ทักษะ หรือขีดความสามารถอื่นๆ ซึ่งผู้ที่มีผลงานดีมีแต่ผู้ที่มีผลงานปานกลางไม่มี แล้วจัดทำคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (Competency dictionary) ซึ่งรวบรวมขีดความสามารถที่ส่งผลต่อผลงานต่างๆ คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถจะนิยามขีดความสามารถแต่ละตัว และระบุเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนขีดความสามารถนั้นๆ

คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ จะเริ่มต้นจากการกำหนดตัวขีดความสามารถขึ้นมาก่อนว่า จะเขียนขีดความสามารถตัวใดบ้าง ขั้นตอนต่อมาคือ กำหนดนิยามและระดับความสามารถของขีดความสามารถในแต่ละตัว โดยมีวิธีการเขียนดังต่อไปนี้

1) กำหนดนิยาม (Definitions) จะเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงความหมายโดยรวมของขีด

ความสามารถที่กำหนดขึ้นโดยจะเน้นว่า ขีดความสามารถแต่ละตัวที่กำหนดขึ้นมานั้นควรมีพฤติกรรมโดยรวม หรือพฤติกรรมหลักๆ อะไรบ้าง ซึ่งวิธีการในการกำหนดคำนิยามนั้น สามารถทำได้ 2 วิธี คือ1) ให้เขียนคำนิยามของขีดความสามารถแต่ละตัวขึ้นมาก่อน ก่อนที่จะกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งแยกตามระดับความลึกของหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานและ 2) เขียนแยกรายละเอียดของพฤติกรรมในแต่ละระดับโดยรวมก่อน แล้วจึงนำพฤติกรรมทั้งหมดมาสรุปเพื่อกำหนดเป็นคำนิยามของขีดความสามารถแต่ละตัวตามกำหนด

2) กำหนดระดับความสามารถ(Proficiency level)เป็นการบ่งบอกพฤติกรรม ที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป

รายละเอียดพฤติกรรม หรือคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่เขียนขึ้นจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรได้หลายมุมมอง ได้แก่ มุมมองในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร มุมมองในการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน มุมมองในการฝึกอบรมบุคลากร มุมมองในการพัฒนาบุคลากร มุมมองในการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคคล

5.5 การตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลขีดความสามารถ ขั้นตอนนี้โมเดลขีดความสามารถจะถูกนำมาตรวจสอบความถูกต้องซึ่งกระทำได้ 3 วิธี คือ

1) ผู้ทำการตรวจสอบจะรวบรวมแบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (BEI) จากกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มบุคคลที่มีผลงานดีและปานกลาง โดยให้ข้อมูลคะแนนต่างๆ ที่ใช้เป็นเกณฑ์ของกลุ่มนี้ แล้วนำผลไปเปรียบเทียบกับโมเดลขีดความสามารถเพื่อดูว่า สามารถอธิบายผลจากกลุ่มตัวอย่างได้หรือไม่ ซึ่งหมายความว่า เป็นการทดสอบโมเดลขีดความสามารถโดยการดูว่าสามารถใช้ทำนายผลงานของบุคคลนั้นณเวลาปัจจุบันหรือไม่

2) สร้างแบบทดสอบเพื่อวัดผลขีดความสามารถที่ระบุในโมเดลขีดความ สามารถซึ่งทำโดยการเลือกบุคคลที่ใช้แบบทดสอบหรือข้อมูลจากการสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรมหรือการฝึกอบรมบุคคลให้มีขีดความสามารถตามโมเดลขีดความสามารถ แล้ววัดผลว่าบุคคลเหล่านี้มีผลงานดีขึ้นหรือไม่ วิธีการนี้เรียกว่า Predictive validity เนื่องจากโมเดลขีดความสามารถคือสิ่งที่คาดหวังว่าจะสามารถใช้ทำนายว่าบุคคลจะทำงานได้ดีเพียงใด

6. การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ และ การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง

การกำหนดหัวข้อขีดความสามารถ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 29-46 อ้างใน ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ, 2552: 71 – 76) ได้เสนอการวิเคราะห์หาหัวข้อขีดความสามารถตามขั้นตอนต่อไปนี้

6.1 กำหนดแนวทางในการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม ซึ่งการเก็บข้อมูลทั้งสองอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน คือ การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลมี

ข้อดีคือ ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการพูด ทำให้สามารถเจาะลึกในรายละเอียดของข้อมูลได้มากขึ้น แต่มีข้อเสียคือ การสัมภาษณ์รายบุคคลใช้เวลามาก ส่วนการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มมีข้อดีคือ ข้อมูลบางอย่างจะเกิดขึ้นจากความคิดเห็นร่วมกันในกลุ่ม อีกทั้งยังใช้เวลาในการเก็บข้อมูลไม่มาก ส่วนข้อเสียของการสัมภาษณ์กลุ่มคือ บางคนไม่กล้าแสดงออกเมื่ออยู่ต่อหน้ากลุ่ม หรืออาจเกิดความเกรงใจคนในกลุ่ม มีการประนีประนอมกันในกลุ่ม

6.2 ดำเนินการเก็บข้อมูล สามารถทำได้โดยการจดบันทึกหรือบันทึกเทป ซึ่งการจดบันทึกเป็นวิธีที่สะดวก แต่ข้อมูลที่ได้อาจไม่ครบถ้วนหากผู้เก็บข้อมูลจดบันทึกไม่ละเอียด ส่วนการบันทึกเทปมีข้อดีคือสามารถเก็บรายละเอียดได้ทั้งหมดและไม่ขัดจังหวะเวลาสัมภาษณ์ แต่การบันทึกเทปอาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความกังวล ทำให้การแสดงความคิดเห็นไม่เต็มที่

6.3 วิเคราะห์ขีดความสามารถเบื้องต้น เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แยกเป็น หัวข้อ ซึ่งแต่ละหัวข้อมีคำอธิบายพฤติกรรมเกี่ยวกับขีดความสามารถในหัวข้อนั้นๆ

6.4 ตรวจสอบความถูกต้อง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่าหัวข้อขีดความ สามารถที่วิเคราะห์ได้ถูกต้องตามความจริง น่าเชื่อถือ ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่ โดยใช้แบบตรวจสอบความถูกต้องดังนี้

6.5 สรุปขั้นสุดท้าย เมื่อนำหัวข้อที่ผ่านกระบวนการตรวจสอบแล้ว ซึ่งอาจมีการตัดหัวข้อที่ไม่จำเป็นออก หรือเพิ่มเติมในหัวข้อที่จำเป็น ต่อตำแหน่งงานนั้นๆ มาสรุปเป็นหัวข้อขีดความสามารถที่จะใช้พัฒนาต่อไป

การแบ่งระดับขีดความสามารถ การแบ่งระดับขีดความสามารถสามารถแบ่งได้ 3 แนวทาง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 60-69) ได้แก่

1. แบ่งเป็น 5 ระดับเหมือนกันหมด โดยมีการเขียนคำอธิบายพฤติกรรม 2 รูปแบบ คือ

1.1) เขียนคำอธิบายครบทุกระดับ คือการเขียนคำอธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมที่แสดงออกของขีดความสามารถแต่ละระดับให้ครบทั้ง 5 ระดับ ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถครบทุกระดับ มีดังนี้ (ตารางที่2)

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถครบทุกระดับ

หัวข้อขีดความสามารถ	ระดับที่	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก
การพัฒนาตนเอง	5	- มีการกระตุ้นให้ผู้อื่นพัฒนาตนเอง
	4	- มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสูงและสร้างพันธะสัญญากับบุคคลรอบข้าง
	3	- การพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงงานที่ตนเองรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น
	2	- การแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง
	1	- มีการรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 63)

1.2) เขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับ คือระดับที่ 1, 3, 5 ส่วนในระดับที่ 2 กำหนดไว้ให้ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจในกรณีผลการประเมินออกมาไม่ชัดเจนว่า ผู้ถูกประเมินมีขีดความสามารถอยู่ในระดับที่ 1 หรือ 3 ในหลักการเดียวกัน ระดับที่ 4 กำหนดไว้ให้ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจในกรณีผลการประเมินออกมาไม่ชัดเจนว่า ผู้ถูกประเมินมีขีดความสามารถอยู่ในระดับที่ 3 หรือ 5 สามารถยกตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถ 3 ระดับได้ดังนี้ (ตารางที่3)

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถ 3 ระดับ

หัวข้อขีดความสามารถ	ระดับที่	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก
แรงจูงใจสู่ความสำเร็จ	5	- ต้องการรับผิดชอบงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น - สอบถามเพื่อขอเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา - กระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดแรงจูงใจในการไปสู่ความสำเร็จ
	4	+ -
	3	- มีความมุ่งมั่นให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ - ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พยายามหาแนวทางเพื่อบรรลุความสำเร็จ - ปรารถนาที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน
	2	+ -
	1	- ต้องการให้งานสำเร็จ แต่เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคไม่ค่อยแสวงหาแนวทางแก้ไขด้วยตนเอง - ไม่ต้องการความรับผิดชอบเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย - ขาดการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 66)

การแบ่งขีดความสามารถเป็น 5 ระดับ ตามตัวอย่างข้างต้น มีข้อดีคือ เป็นมาตรฐานเดียวกัน เข้าใจง่าย แต่มีข้อเสียคือ ขีดความสามารถในหัวข้อที่ต่างกันจะมีรายละเอียดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หากขีดความสามารถบางหัวข้อที่มีรายละเอียดน้อยจะไม่สามารถแบ่งพฤติกรรมที่แตกต่างกันถึง 5 ระดับได้ ในทางตรงข้ามหากหัวข้อขีดความสามารถใดมีรายละเอียดของพฤติกรรมมากและใช้กับบุคลากรหลายตำแหน่งในองค์การที่มีขีดความสามารถที่คาดหวังแตกต่างกัน หากหัวข้อขีดความสามารถดังกล่าว มี 5 ระดับ จะทำให้รายละเอียดของพฤติกรรมมีมาก ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความสับสนในการปฏิบัติ

2. การแบ่งระดับตามลักษณะของขีดความสามารถแต่ละหัวข้อ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 3 หรือ 4 หรือ 5 หรือ 6 ระดับก็ได้ตามความเหมาะสมของรายละเอียดของพฤติกรรมในหัวข้อขีดความสามารถ

นั้นๆ ซึ่งการแบ่งระดับขีดความสามารถแบบนี้ มีข้อดีคือ สะท้อนความเป็นจริงของขีดความสามารถในแต่ละข้อ ไม่จำกัดต้องแบ่งเป็น 5 ระดับ แต่มีข้อเสียคือ ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปใช้งานจริงตัวอย่าง เช่น ในหัวข้อขีดความสามารถที่ 1 มี 9 ระดับ หัวข้อขีดความสามารถที่ 2 มี 3 ระดับ จะเกิดความสับสนของผู้ปฏิบัติในกรณีที่ระดับขีดความสามารถของตนอยู่ในระดับที่ 3 จะถือว่า ตนมีขีดความสามารถสูงหรือต่ำ

3. แบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์การ เช่น แบ่งระดับพนักงานออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับบังคับบัญชา ระดับผู้จัดการ และระดับผู้บริหาร ซึ่งการแบ่งระดับขีดความสามารถตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชา มีข้อดีคือ สอดคล้องกับลักษณะของงานแต่ละตำแหน่งในองค์การ แต่มีข้อเสียคือ ขีดความสามารถบางหัวข้อไม่สามารถกำหนดได้ครอบคลุมทุกระดับ เนื่องจากบางระดับไม่จำเป็นต้องมีขีดความสามารถในหัวข้อนั้น การเขียนคำอธิบายขีดความแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์การ มีตัวอย่างดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์การ

หัวข้อขีดความสามารถ	ระดับที่	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก
การบริการลูกค้า	4 (บริหาร)	- สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มีความหลากหลายภายในข้อจำกัดของเงื่อนไขต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	3 (จัดการ)	- สามารถวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และหาแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแก่ลูกค้าได้
	2 (บังคับบัญชา)	- เข้าใจความต้องการของลูกค้าและสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับลูกค้าได้
	1 (ปฏิบัติการ)	- สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าได้

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 69)

การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งและหน้าที่ดังกล่าว ควรจะมีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด จึงจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งนั้นได้สำเร็จ

7. การประเมินขีดความสามารถ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 15-20 อ้างใน ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ, 2552: 77) ได้เสนอการประเมินขีดความสามารถ โดยใช้แนวคิดจากความหมายของขีดความสามารถที่กล่าวว่า ขีดความสามารถเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การ ดังนั้นวิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุดคือ การสังเกตพฤติกรรมจดบันทึกและทำการประเมินประเมินพฤติกรรม ซึ่งผู้ประเมินต้องสังเกตและประเมินด้วยความตรงไปตรงมาและผู้ประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ ซึ่งการวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้นการที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายแบบได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert scale) ซึ่งข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่หรือปริมาณในการกำหนดระดับคือผลของการประเมินผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ส่วนแบบประเมินอีกประเภทหนึ่งคือ แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behavioral anchored rating scale: BARS) โดยใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ มีคำอธิบายพฤติกรรมระดับต่างๆ เหมือนคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ ซึ่งในองค์การที่มีการพัฒนาขีดความสามารถจะสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถไว้แล้ว ถึงแม้คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถจะไม่ได้เขียนระดับของขีดความสามารถในรูปแบบของแบบประเมินแบบที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ แต่โดยแนวคิดแล้วคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถเป็นแบบประเมินขีดความสามารถโดยตัวเองอยู่แล้ว เนื่องจากมีการจัดเรียงระดับไว้แล้วและการประเมินขีดความสามารถตามคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถยังมีข้อดีกว่าการสร้างมาตรการประเมินแบบใช้ความถี่ของพฤติกรรมกำหนดระดับ เพราะการประเมินแบบที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (BARS) ทำให้เห็นภาพรวมของขีดความสามารถทุกระดับมีความตรงไปตรงมาและโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่า

การประเมินขีดความสามารถ (เกศรา สุขเพชร, 2553: 56 - 58) เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งเป็นการตรวจสอบความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถ และจะทำให้เห็นทิศทางที่ควรจะเป็นในการพัฒนาโดยการ

ตรวจสอบกับผู้บริหารในระดับองค์กร ความต้องการจำเป็นเหล่านี้จะสอดคล้องกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรหรืออุตสาหกรรมนั้นเอง (Shandler, 2004: 207-216) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่ทำเพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังหรือต้องการไปกับสภาพที่เป็นอยู่จริง ซึ่งเน้นที่ความแตกต่างของผลลัพธ์ แล้วจึงเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างเพื่อดำเนินการแก้ไข (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548: 76) ดังนั้นในขั้นตอนวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานก็เพื่อให้ทราบถึงสภาพของปัญหาและความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน เป็นขั้นตอนการตรวจสอบว่าการพัฒนาขีดความสามารถมีความจำเป็นต่อองค์กรหรือของอุตสาหกรรมหรือไม่อย่างไร จำเป็นจะต้องลงทุนปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานด้านใด อย่างไร เท่าไร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจ องค์กรมีความต้องการอบรม หรือไม่อย่างไร กับพนักงานกลุ่มไหนก่อนหลัง เนื่องจากความจำเป็นของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน แม้จะเป็นเรื่องเดียวกัน จากนั้นจึงเตรียมการอบรมว่า ต้องการหวังผลในทิศทางใด เพื่ออะไร วิธีใด และเมื่อไร (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550: 7) แล้วจึงนำไปสู่การการประเมินความจำเป็นในการอบรม

การประเมินความจำเป็นในการอบรม เป็นกระบวนการที่ใช้วินิจฉัยเพื่อกำหนดว่า การอบรมมีความจำเป็นจริงหรือไม่ อย่างไร (วิบูลย์ บุญยธโรกุล, 2545: 46; จำเนียร จวงตระกูล, 2548:59) จะเกิดขึ้นได้เมื่อสภาพการปฏิบัติงานหรือความสามารถตามสภาพจริงของพนักงานไม่เป็นไปตามสภาพการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือความสามารถตามที่คาดหวัง โดยการวิเคราะห์ความจำเป็นการอบรมนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ทั้งในระดับอุตสาหกรรม แล้วลดหลั่นลงระดับองค์กร ระดับบุคคลและระดับงาน ซึ่งการวิเคราะห์ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ กล่าวคือ 1) แนวโน้ม ทิศทางและภาพรวมของอุตสาหกรรม 2) ทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร ร่วมถึงการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรต่างๆ ทรัพยากรในการฝึกอบรม 3) คุณลักษณะบุคลากรที่ต้องได้รับการฝึกหรือการพัฒนา ซึ่งเป็นปัจจัยระดับบุคคล โดยรวมถึง ความสามารถและทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจ ทรัพยากรนำเข้า ผลผลิต ผลที่จะได้รับหลังการฝึก และข้อมูลย้อนกลับต่างๆ และ 4) ปัจจัยระดับงาน ซึ่งรวมตั้งแต่เรื่องของความรู้ ทักษะ ศักยภาพ ขีดความสามารถ สมรรถภาพ และสมรรถนะ (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546: 15; จำเนียร จวงตระกูล, 2548:64; อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2549: 23) ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญยิ่งอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวคือ ศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร เป็นทุนทางปัญญาที่ไม่สามารถวัดมูลค่าได้โดยทางตรงแต่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

ในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นมีหลักการพื้นฐาน 2 ประการคือ 1) หลักความแตกต่าง และ 2) หลักความสำคัญ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548: 80) ในการวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ความแตกต่างจากผลต่างของระดับขีดความสามารถที่คาดหวังกับระดับความสามารถที่เป็นจริงของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เพื่อหาขีดความสามารถที่ต้องพัฒนาต่อไป

8. การพัฒนาขีดความสามารถ

ปัจจุบันหลายองค์การให้ความสำคัญกับขีดความสามารถมาก ทั้งนี้เนื่องจากนักวิชาการด้านการบริหารได้ค้นพบและเชื่อกันว่า ขีดความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการแข่งขันและการพัฒนาขององค์การ จะเห็นได้ว่าการผลิตสินค้าและบริการนับวันมีการลอกเลียนแบบและแข่งขันได้มากยิ่งขึ้นเพราะความทันสมัยทางเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องยากมากที่จะลอกเลียนและแข่งขันในการพัฒนาขีดความสามารถ เพราะถ้าองค์การมีขีดความสามารถที่ดีแล้วจะสามารถผลิตสินค้าและบริการอะไรก็ได้ นอกจากนี้ถ้ากลับมามองถึงขีดความสามารถในระดับตำแหน่งงานแล้วจะพบว่า ขีดความสามารถมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การด้วย ดังนั้นการพัฒนาคุณสมบัติของบุคลากรในองค์การให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานหรือเกิดผลงานตามที่องค์การคาดหวังที่จะนำไปสู่ผลต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งการจะนำไปสู่ความสำเร็จที่คาดหวังดังกล่าวจำเป็นที่บุคลากรในองค์การต้องได้รับการพัฒนาในรูปแบบที่เรียกว่า Competency–basedtraining (CBT) ซึ่งมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นต่องานเฉพาะหน้าซึ่งกระบวนการของ CBT มี 5 ขั้นตอน (ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ, 2552: 77 – 79) คือ

8.1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรในองค์การ เป็นขั้นตอนที่ตรวจสอบว่า CBT มีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การอย่างไร และองค์การต้องปรับปรุงผลงานด้านใดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

8.2 การกำหนดกรอบของโมเดลขีดความสามารถหรือวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางด้านแรงงาน โดยมุ่งเน้นที่ขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานที่ใช้กำหนดเป็นมาตรฐานเฉพาะตำแหน่งทีละตำแหน่งงาน และระดับของขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่ง

8.3 การออกแบบหรือสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นขั้นตอนการนำขีดความสามารถมาใช้ในการพัฒนาระบบที่เต็มรูปแบบของการปรับปรุงผลงาน โดยการจัดระบบการฝึกอบรมซึ่งได้แก่ หลักสูตรหัวข้อโอกาสในการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักและหน่วยฝึกอบรมขององค์การ

8.4 การนำ CBT ไปสู่การปฏิบัติให้การฝึกอบรมปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้การนำขีดความสามารถไปใช้ในองค์การได้สำเร็จ

8.5 การวัดและประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสร้าง CBT โดยการวัดและประเมินผลมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์สุดท้ายหรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ

9. การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ

ความแตกต่างของการฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถกับการอบรมทั่วไปมีลักษณะแตกต่างกัน 4 ประการ (William, 1982: 5 อ้างใน ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ, 2552: 83) คือ

9.1 สิ่งที่เรียนรู้ การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถจะเรียนรู้ในสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้พนักงานประสบผลสำเร็จในอาชีพ สิ่งที่เรียนรู้จะอธิบายถึงสิ่งที่ผู้เรียนสามารถทำได้ ส่วนการอบรมทั่วไปจะใช้ตำราในการเรียนการสอน ซึ่งผู้เรียนทราบในสิ่งที่ตนกำลังจะเรียนน้อยมาก และการเรียนจะเน้นเป็นส่วนๆ โดยผู้สอนจะเน้นการใช้สื่อการเรียนการสอน

9.2 วิธีการเรียนรู้ การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถมีการเตรียมกิจกรรมมาอย่างดี เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีสื่อการเรียนการสอนและเนื้อหาที่มุ่งเสริมขีดความสามารถในการทำงาน ผู้เรียนสามารถกำหนดความช้าเร็วในการเรียนได้เพื่อทำให้การเรียนมีประสิทธิภาพ และตลอดการเรียนจะมีผลสะท้อนกลับเพื่อทำให้ผู้เรียนปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน ส่วนการอบรมทั่วไปเป็นการเรียนการสอนที่ใช้ผู้สอนเป็นหลัก และไม่มีผลสะท้อนกลับเพื่อทำให้ผู้เรียนปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน

9.3 ระยะเวลาในการเรียนรู้ การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ ผู้เรียนมีเวลาอย่างเพียงพอแต่ต้องสมเหตุสมผลเพื่อให้ผู้เรียนมีความเชี่ยวชาญตามระดับขีดความสามารถที่คาดหวังของตนอย่างเต็มที่ก่อนที่จะเข้าสู่บทเรียนในระดับต่อไป ส่วนการอบรมทั่วไปผู้เรียนใช้เวลาเท่าๆ กันในแต่ละหน่วยและจะเข้าเรียนขั้นต่อไปได้เมื่อได้เข้าเรียนในชั้นก่อนหน้าครบตามเวลาที่กำหนด

9.4 เงื่อนไขการเรียนรู้แต่ละงาน การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ ผู้เรียนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในสถานการณ์การทำงานที่ได้จำลองขึ้น ผลการปฏิบัติงานจะถูกเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ในคำอธิบายขีดความสามารถในระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง ส่วนการอบรมทั่วไปผู้เรียนจะถูกทดสอบการปฏิบัติงานหรือการทำข้อสอบ และเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานของกลุ่ม

Shandler (2000: 173) สรุปกระบวนการในการสร้าง CBT ว่ามีทั้งหมด 5 ขั้นตอน โดยกระบวนการทั้งหมดจำเป็นต้องออกแบบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ การเมืองการแข่งขันของตลาด ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า อีกทั้งยังต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน เช่น วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ ความรู้และทักษะของพนักงาน และเทคโนโลยีที่องค์การใช้ โดยผลของการดำเนินการพัฒนาบุคคลโดยผ่านกระบวนการ CBT คือ

1. บุคลากรและองค์การได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ
2. พฤติกรรมของบุคคลและองค์การเปลี่ยนไปตามขีดความสามารถที่ได้รับการพัฒนา
3. พฤติกรรมของบุคคลและองค์การก่อให้เกิดผลงานคือสินค้าและบริการ
4. ผลของ 3 ขั้นตอน ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายขององค์การ สุดท้ายจะก่อให้เกิด Competency – based performance

10. การสร้างหรือการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ

การออกแบบหลักสูตรจะจัดทำขึ้นหลังจากที่องค์การได้จัดทำโมเดลขีดความสามารถให้สอดคล้องกับผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่องค์การต้องการ ดังนั้นหลักสูตรจึงหมายถึงแผนงานสำหรับการเรียนรู้ที่ออกแบบและพัฒนาอย่างรอบคอบ ซึ่งเรียกว่า การฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ (CBT) โดยการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม สำหรับ CBT เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ควรยึดหลักการ 3 ประการ (ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ, 2552: 79) ดังนี้

1. รายละเอียดของเนื้อหาของการเรียนรู้ต้องมุ่งที่การพัฒนาขีดความสามารถไม่ว่าการเรียนรู้นั้นๆ จะมีรูปแบบอย่างไรก็ตาม

2. เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

3. เป็นวิธีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่ผลงานที่ต้องการ

การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถกับหลักสูตรอย่างมีประสิทธิผลจะทำให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานอย่างเหมาะสม Dubois (1995: 201-202) ได้ให้คำแนะนำว่าหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับ Competency – based learning ควรเน้นที่การเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน การประยุกต์ใช้กิจกรรมขีดความสามารถในแนวนอนคือ การมุ่งไปที่กลุ่มของงาน (Class of jobs) ในลำดับชั้นเดียวกันขององค์การ ส่วนการประยุกต์ใช้กับกิจกรรมในแนวดิ่งคือการมุ่งเน้นไปที่งานที่เชื่อมลำดับชั้นในองค์การตั้งแต่ 2 ชั้นขึ้นไป และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการมุ่งเน้นการฝึกอบรมที่ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และสามารถนำขีดความสามารถที่เกิดจากการเรียนรู้มาพัฒนาหรือปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงผลงานที่เกิดจากหลักสูตรต่างๆ เป็นกลยุทธ์สำหรับเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากมุ่งเน้นการเรียนรู้และผลงานซึ่งเชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ ที่ซับซ้อนเข้าด้วยกัน ซึ่งรากฐานของกระบวนการเหล่านี้คือหลักสูตรการเรียนรู้ตามโมเดลขีดความสามารถที่เรียกว่าหลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ (Integrated competency – based curriculum) ซึ่งวิธีการสร้างรากฐานดังกล่าวขององค์การมี 4 ประการ (ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ, 2552: 80 – 81) คือ

1. กำหนดลักษณะงานที่สำคัญ องค์การควรจะกำหนดลักษณะของงาน กิจกรรมและบทบาทที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานตามที่องค์การเลือกเป็นตัวอย่าง จากนั้นสร้างโมเดลขีดความสามารถที่ประกอบด้วยลักษณะของผลงานตัวอย่างนั้นๆ แล้วกำหนดวิธีการในการตรวจสอบ Job competency model ดังกล่าว

2. เลือกหลักสูตรให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ บางวิชาอาจจะไม่เหมาะสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้นหลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการจึงมุ่งเน้นไปที่วิชาหนึ่งๆ โดยกำหนดเนื้อหาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์กับงานที่เจาะจงเท่านั้น หลายองค์การเห็นว่าการเรียนรู้ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะกับงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมไปถึงงานเดียวกัน

ในองค์การในระดับที่สูงขึ้นไปด้วย ดังนั้นแผนในการพัฒนาคนเพื่อรองรับการเติบโตและความก้าวหน้าในงานจึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการด้วย

3. มุ่งเน้นที่การปรับปรุงผลงานทั่วทั้งองค์การ หลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการเป็นประโยชน์ต่อองค์การเนื่องจากทำให้เกิดขีดความสามารถทั้งในแนวดิ่งและแนวราบในทุกลำดับชั้นขององค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้ดี และสามารถรวมเอาการปฐมนิเทศการฝึกอบรมการสอนงาน การประเมินผลงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดทางเลือกเพิ่มขึ้น

4. ยกระดับผลงานให้ได้มาตรฐาน การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หลายประการ การออกแบบดังกล่าวเป็นการกำหนดเนื้อหา คัดเลือก และจัดลำดับกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อการบรรลุเกณฑ์หนึ่งๆ ของผลงาน ระดับคุณภาพที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นได้ โดยการกำหนดตัวชี้วัดหรือการวัดผลงานสำหรับผลงานหนึ่งๆ ซึ่งสามารถจะทำให้ทราบว่าวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และมาตรฐานผลงานตามที่ต้องการได้บรรลุผลหรือไม่ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ยังถูกกำหนดในรูปแบบที่ผู้เรียนสามารถเข้าใจเห็นคุณค่าและทำให้สำเร็จได้ ดังนั้นการเรียนรู้และผลงานจึงสัมพันธ์กับ Competency – based experience

หลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการเป็นเสมือนแกนกลางของกลยุทธ์ธุรกิจขององค์การ เนื่องจากทำให้ผู้ดำเนินโครงการและผู้บริหารระดับสูงเข้าใจกรอบแนวคิดและศัพท์เทคนิคของการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการมาใช้ในองค์การ

การดำเนินการอบรมจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรระดับองค์กรและปัจเจก (จำเนียร จวงตระกูล, 2548: 175) การอบรมเป็นแนวทางในการสร้างทักษะและความสามารถของบุคคลที่เห็นผลได้ในระยะสั้น ซึ่งต่างกับการศึกษาในระบบที่มุ่งสร้างศักยภาพของปัจเจกในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของการฝึกอบรมของนักการศึกษาหลายท่าน เช่น Good (1973: 613 อ้างใน เกศรา สุขเพชร, 2553: 62) ให้ความหมายว่า การอบรมเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ชนิดพิเศษที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน มีแบบแผนชัดเจนในการเพิ่มระดับความรอบรู้จากกิจกรรมในการอบรม และสามารถประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงแล้วของผู้เข้าอบรม Rowntree (1992: 317 อ้างใน เกศรา สุขเพชร, 2553: 62) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคคลอย่างมีระบบทั้งในด้านความรู้ ทัศนคติ ทักษะที่จำเป็นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี Swanson and Holton, (2002: 204-205 อ้างใน เกศรา สุขเพชร, 2553: 62) ให้ความหมายการอบรมว่า เป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลอย่างมีระบบเพื่อสร้างเสริมและปรับเปลี่ยนความรู้ ความเชี่ยวชาญทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน และทัศนคติที่จำเป็นใน

การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานดังนั้นการอบรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อบุคลากรตลอดชีวิตการทำงาน กล่าวคือ จะช่วยให้บุคลากรมีระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถทำงานได้และส่งผลถึงความก้าวหน้าในงาน การอบรมสามารถช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม (กฤษณีย์ อุทุมพร, 2541: 31) อันเป็นการเพิ่มมูลค่าต่อองค์กรอย่างแท้จริงในที่สุด และการพัฒนาบุคลากรในระบบสามารถพัฒนาได้จากการอบรม เพราะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และมีประสบการณ์ เป็นการยกระดับความสามารถในการทำงาน (อรุณ รักธรรม, 2537: 5 อ้างใน เกศรา สุขเพชร, 2553: 62)

หลักสูตร (Curriculum) เป็นส่วนที่มีความสำคัญในกระบวนการจัดการเรียนรู้ในทุกระดับ เพราะจะเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้ให้บรรลุตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเรียนรู้ การอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเพื่อจะนำไปใช้จัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นหลักสูตรยังเกี่ยวข้องและต้องอาศัยพื้นฐานความเชื่อด้านปรัชญามาใช้ในการนิยาม (Pratt, 1994: 5; กฤษณีษ์ อุทุมพร, 2541: 34 อ้างใน เกศรา สุขเพชร, 2553: 58) เมื่อนำมาใช้กับในทางการศึกษาจึงมีความหมายถึงแนวทางสำหรับการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จต้องดำเนินการไปตามแนวทางและลำดับขั้นตอนอันเหมาะสมที่ได้วางแผนไว้ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่คาดหวังสำหรับการจัดการเรียนรู้นั้นสงัด อุทรานันท์ (2532: 12 อ้างใน เกศรา สุขเพชร, 2553: 58) ให้ความหมายว่าเป็นขอบเขตข้อกำหนดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ที่รวมไปถึงเอกสารที่เขียนขึ้นอย่างเป็นทางการที่บรรจุรายละเอียดของจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน รายละเอียดของเนื้อหาสาระและกิจกรรมการเรียนการสอน วิธีการวัดและประเมินผลการเรียนและเวลาที่ใช้ในการเรียนการสอนส่วนสมศรี ทองนุช (2542: 53 อ้างใน เกศรา สุขเพชร, 2553: 58) ให้ความหมายว่าหลักสูตรเป็นประสบการณ์ทั้งหลายที่จัดให้บุคคลผู้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้เขาได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่พึงประสงค์ จึงสรุปได้ว่าหลักสูตร หมายถึง ขอบเขตข้อกำหนดของระดับสูงมาสู่หน่วยย่อย เพื่อเป็นแนวทางการจัดการศึกษา รายละเอียดที่ถูกจัดทำขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับผู้เรียนและหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้เนื้อหาสาระและกิจกรรมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้เรียนและหน่วยงานโดยจะเป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์ของผู้เรียน เพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์อย่างเป็นระบบ อันจะส่งผลให้มีความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสะท้อนมาเป็นขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน หลักสูตรจึงเปรียบเสมือนแผนหรือแนวทางการจัดการเรียนรู้ ที่มีความสำคัญในฐานะเป็นแผนปฏิบัติงานหรือเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติงานของผู้สอนที่จะต้องยึดถือในการจัดเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีความสามารถและคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดไว้โดยจะกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและประเมินผลไว้เป็นแนวทางในการส่งเสริมความงอกงามและพัฒนาการ

ของผู้เรียนตามจุดมุ่งหมายการจัดการเรียนรู้นั้นๆ ทั้งแนวทางการให้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยของสังคมที่ผู้เรียนสังกัดเป็นการพัฒนาบุคคลซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับชาติ (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2537: 4 อ้างใน เกศรา สุขเพชร, 2553: 59)

11. การประเมินหลักสูตรพัฒนาขีดความสามารถ

การประเมินหลักสูตรฝึกอบรม เริ่มจากการวิเคราะห์ช่องว่าง ซึ่งหมายถึง การหาความแตกต่างระหว่างสถานภาพปัจจุบันกับสถานภาพที่ควรจะเป็น นักวิเคราะห์บางท่านมองช่องว่างของผลงาน ด้วยกรอบของปัจจุบันกับอนาคตกล่าวคือ มองความแตกต่างระหว่างวิธีปฏิบัติในปัจจุบันกับวิธีการที่องค์การต้องการ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 167-169 อ้างใน ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ, 2552: 81 – 82)

การวิเคราะห์ช่องว่าง สามารถประยุกต์ใช้กับการพัฒนาผลงานของพนักงานทั้งหมด หรือรายบุคคล องค์การและพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องมีวิธีการที่ดีในการพัฒนาและรักษาขีดความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ ซึ่งหลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการสามารถใช้แก้ปัญหาช่องว่างของผลงานขององค์การและพนักงานได้

การประเมินสถานะของหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการนั้นจะอยู่ในรูปของคำถาม 5 ข้อ พร้อมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ องค์กรต้องนำคำถามเหล่านั้นไปทบทวนร่วมกับทีมงาน เพื่อประเมินสถานะของหลักสูตรการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ

คำถามของการวิเคราะห์ช่องว่างของผลงาน มีทั้งหมด 5 ข้อดังนี้

1. หลักสูตรฝึกอบรมขององค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้และผลงานแทนที่จะเป็นเรื่องการฝึกอบรมใช่หรือไม่

2. การวางแผนหลักสูตรฝึกอบรมขององค์การตอบสนองต่อการพัฒนาขีดความสามารถ และการบรรลุเป้าหมายของตำแหน่งงานหนึ่งๆ หรือไม่ องค์การสามารถแปลงแผนไปสู่หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการและการพัฒนาผลงานได้หรือไม่

3. การวางแผนหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหลายตำแหน่งงาน หรือกลุ่มงาน แปลงเป็นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการและการพัฒนาผลงานได้หรือไม่

4. องค์การสามารถพัฒนาแผนของหลักสูตรในระดับองค์การสำหรับทุกตำแหน่งได้หรือไม่

5. องค์การสามารถแปลงแผนหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรม ตามขีดความ สามารถที่ต้องการเป็นรายการที่ประกอบด้วยการเรียนรู้และการพัฒนาผลงานต่างๆได้หรือไม่

การตอบคำถามจากการวิเคราะห์ช่องว่างของผลงานจะช่วยให้องค์การทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตน และทราบว่าจะพัฒนาขีดความสามารถในด้านใดบ้าง เพื่อให้ตนมีขีดความสามารถใน

หัวข้อและระดับที่ต้องการ

12. เกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรม

การวัดผลการฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถแบ่งได้ 4 ระดับคือ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 169-170 อ้างใน ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ, 2552: 84)

ระดับที่ 1 การวัดความคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับในระดับนี้ใช้แบบสอบถามความชอบ (Rating sheets) สอบถามผู้เข้ารับการอบรมเพื่อถามความชอบและข้อเสนอแนะในการอบรม เพื่อให้ทราบข้อคิดเห็นสำหรับนำมาใช้ปรับปรุงหลักสูตรการอบรมให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับการอบรมได้มากที่สุด

ระดับที่ 2 การวัดการเรียนรู้ในระดับนี้ใช้แบบทดสอบควบคู่กับสถานการณ์จำลองเพื่อวัดผู้เข้าอบรมว่ามี ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ หลังการอบรมเปลี่ยนไปจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ก่อนการอบรมเพียงใด

ระดับที่ 3 การวัดพฤติกรรมเป็นการวัดพฤติกรรมหลังการอบรมที่เปลี่ยนไปจากพฤติกรรมก่อนการอบรมอย่างไร ซึ่งการประเมินผลในระดับนี้ค่อนข้างซับซ้อนและค่อนข้างยากเนื่องจากผู้รับการอบรมไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนกว่าจะมีโอกาสปฏิบัติจริง และการคาดการว่าผู้รับการอบรมจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปเมื่อใดนั้น เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

ระดับที่ 4 การวัดผลทางธุรกิจโดยดูจากผลลัพธ์ทางธุรกิจที่มีผลมาจากการฝึกอบรม ได้แก่ ต้นทุนที่ลดลง ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น คุณภาพผลผลิตที่สูงขึ้น นอกจากนั้นยังควรพิจารณาผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้น ความขัดแย้งในองค์การที่ลดลงด้วย

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

ถึงแม้ว่าวิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and medium enterprises, SME) จะมีข้อแตกต่างกันในแง่ของขนาดและทางกฎหมายส่งเสริม แต่ทั้งสองวิสาหกิจมีลักษณะที่สัมพันธ์กันคือ วิสาหกิจชุมชนเป็นหน่วยเศรษฐกิจฐานรากที่หากได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ ทำให้พวกเขาได้รับการพัฒนาเป็นหน่วยทางธุรกิจที่เติบโตกลายเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556: ระบบออนไลน์) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีลักษณะของการประกอบการคล้ายคลึงกันคือ รับผิดชอบงานหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านบริหาร ด้านวางแผนดำเนินงาน ด้านการแสวงหาและติดต่อลูกค้า ด้านการจัดหาวัตถุดิบ ด้านการจัดสรรทรัพยากรและควบคุมการผลิต ด้านการขายและการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เพียงแต่แตกต่างกัน

ตรงที่การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจะมีลักษณะการประกอบการเป็นกลุ่มและมีฐานคิดของการพึ่งตนเองเข้ามาเกี่ยวข้อง ในขณะที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีลักษณะการประกอบการโดยเจ้าของคนเดียวเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจทั้งสองประเภทยังต้องอาศัยกลไกการผลิต การค้า และการเงินที่คล้ายคลึงกันดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาถึงขีดความสามารถและคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดและพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ดียิ่งขึ้น โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงขีดความสามารถและคุณลักษณะของผู้ประกอบการดังนี้

ผุสดี รุมาคม (2544: 14) กล่าวว่า ความสามารถของผู้ประกอบการที่มีส่วนต่อความสำเร็จของธุรกิจ ได้แก่ แรงผลักดันความสามารถด้านสติปัญญา ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร ความรู้ด้านเทคนิค ความสามารถด้านการตัดสินใจ ความสามารถด้านความคิด

Baumback and Mancuso (1987: 43) กล่าวว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จสูงควรมีคุณสมบัติ คือ ชอบงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ทำงานหนัก ซึ่งต้องการแรงกระตุ้นอย่างมาก ต้องการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่จะคาดว่าจะสนองความสำเร็จส่วนบุคคล ไม่สนใจทำงานหนักภายใต้อิทธิพลของรางวัลที่เป็นตัวเงิน ทำงานดีขึ้นภายใต้เงื่อนไขของการคาดว่าจะได้ผลลัพธ์เป็นบวกหรือการประเมินผลที่ชัดเจนและมีแนวคิดล่วงหน้า

Steinhoff and Burgess (1993: 37-38) กล่าวว่า บุคลิกของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย

1. มีความเชื่อมั่นตนเอง คือ ชอบทำงานอิสระ ทำงานหนักและเข้าใจถึงภาวะความเสี่ยงที่จะต้องรับ

2. มีความสามารถในการจัดการองค์การ คือ กำหนดเป้าหมาย สนใจผลลัพธ์ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของความพยายามของผู้ประกอบการ

3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. มีความสนุกสนานกับงานท้าทายและแสวงหาความสำเร็จ

นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและล้มเหลว พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า พนักงาน ผู้ขายสินค้า และอื่นๆ ทำงานหนักด้วยความรู้สึกที่เร่งด่วน มีการวางแผนและการจัดการ เต็มใจที่จะรับความเสี่ยงทั้งหมด ด้านเวลาและการเงิน และมีเป้าหมายทางธุรกิจหรือวิสัยทัศน์

บรรพต วีระสัย (2526: 84-85) กล่าวว่า สภาพจิตใจของผู้ประกอบการมีลักษณะสรุปได้ดังนี้

1. มีความกล้าเสี่ยงพอสมควร แต่เป็นความกล้าเสี่ยงชนิดที่มีชั้นเชิง และส่งเสริมให้มีการตัดสินใจได้โดยไม่ลังเล

2. มีความกระตือรือร้นที่จะดำเนินการใดๆ ก็ตามให้เป็นผลสำเร็จ

3. มีความรับผิดชอบและเชื่อมั่นในตนเอง

4. ต้องคำนึงถึงผลการกระทำใดๆ โดยตีค่าออกมาในรูปของเงินตรา

5. คอยหาโอกาสและช่องทางในการประกอบกิจกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ

6. มีความสามารถในการจัดรูปงานและการวางตัวบุคคลในหน่วยงาน

นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุฒ (2532: 67-68) ได้ระบุ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความเป็นผู้ประกอบการ ได้ดังนี้

1. ความสามารถทางนวัตกรรมเป็นความสามารถในการแสวงหาช่องทางใหม่ๆ

2. ความสามารถในการจัดการกับสิ่งยุ่งเหยิง เป็นความสามารถในการจัดการกับสิ่งที่เกิดอย่างไม่คาดฝัน คุณลักษณะนี้จะเกี่ยวพันใกล้ชิดกับกระบวนการเกิดนวัตกรรม นั่นคือ นวัตกรรมจะเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ และผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถจัดการสิ่งต่างๆ ที่อยู่ในสภาพวุ่นวายยุ่งเหยิงให้เข้ารูปเข้ารอยได้ดี

3. ความปรารถนาความสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการทุ่มเทเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย

4. ความสามารถวางแผนอย่างสมจริงเป็นแผนงานที่ประกอบไปด้วยเป้าหมายที่ท้าทาย ขณะเดียวกันก็เป็นเป้าหมายที่สามารถจะคาดคะเนว่าจะสำเร็จได้ด้วย

5. เป็นผู้นำที่เน้นเป้าหมายจะใช้ความสามารถของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งไปสู่เป้าหมายหลัก

6. ผู้ประกอบการจะรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริง รวมทั้งศึกษาและกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้

7. มีความรับผิดชอบ ผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานไปในทิศทางใด

8. สามารถปรับตัวได้ เป็นความสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้ตามสถานการณ์

9. เป็นนักจัดองค์การและนักบริหาร ผู้ประกอบการจะต้องระบุและจัดกลุ่มพนักงานที่เหมาะสมให้สามารถทำงานประสบความสำเร็จได้ รวมทั้งให้ความสำคัญกับความสามารถของคนและคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน

Scarborough and Zimmerer (1996: 6) กล่าวว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษ คือ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหา สามารถแสวงหาโอกาสและดำเนินการได้อย่างเหมาะสม ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการควบคุมการดำเนินงาน ยอมรับในข้อผูกพันตามสัญญาการทำงาน และยอมรับและเห็นความสำคัญของสัมพันธ์ทางธุรกิจ

ถาวร ศรีสุขะโต และธนเวช ศรีสุขะโต (2543: 25) ได้อธิบายถึง คุณสมบัติของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จไว้ว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นนักวิเคราะห์โอกาส ชอบค้นคว้าหาความรู้ แสวงหาโอกาสเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ มักจะหาหนทางที่ดีกว่าในการทำงานต่างๆ

2. เป็นนักแก้ปัญหา สามารถเข้าถึงปัญหาและแก้ไขด้วยความมั่นใจ คือเข้าใจอย่างชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว มักจะมองหาทางเลือกต่างๆเพื่อแก้ปัญหา รู้ว่าจะต้องประเมินทางเลือกอย่างไร เพื่อที่จะแก้ปัญหาได้ง่ายที่สุด

3. เป็นนักคิดที่มีเหตุผล ไม่กลัวที่จะยอมรับว่าตัวเองผิด เมื่อผู้ประกอบการพบวิธีแก้ปัญหาแล้ว ก็น่าที่จะนำวิธีแก้ปัญหานั้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยดู เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินปัญหาที่เข้าข้างตัวเองและยอมรับการปรับปรุงด้วยวิธีที่ดีกว่า

4. เป็นนักบริหารตามวัตถุประสงค์ เข้าใจงานที่ละเอียดแต่ละงานที่จะต้องเสร็จเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งจะต้องมีการวางแผน การตัดสินใจทางกลยุทธ์ มักจะสรรหาทางที่ดีที่สุดอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

5. เป็นนักทำงาน ชอบทำกิจกรรมและต้องทำให้สำเร็จ เวลาส่วนตัวจะเป็นเวลาทำงานไปด้วย และจะทำทุกอย่างที่ทำได้

6. เป็นนักควบคุม ผู้ประกอบการที่จะควบคุมงานและควบคุมตนเอง ได้รู้ว่าตัวเองกำลังทำอะไรอยู่ สามารถทำงานคนเดียวได้ มีความมุ่งมั่นที่จะประสบผลสำเร็จและสำหรับผู้ประกอบการที่ประสบความล้มเหลวนั้น คือผู้ประกอบการที่ขาดประสบการณ์ด้านการบริหาร การวางแผนทางการเงินที่ผิดพลาด วิเคราะห์ทำเลที่ตั้งผิด ควบคุมกิจการไม่ได้ ค่าใช้จ่ายสูง บริหารลูกหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ทุ่มเท และขยายกิจการเกินตัว

นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะของความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม รวมทั้งจากประสบการณ์ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในการจัดโครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม (Entrepreneurship developmentproject, EDP) มาตั้งแต่ปี 2523 (อาทิตย์ วุฒิคะโร, 2543: 40-45) ทำให้มีข้อมูลถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในลักษณะภาพรวมโดยไม่ได้มีการแบ่งแยกออกเป็นรายธุรกิจ โดยชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่ดี ซึ่งผู้ที่คิดจะมาเป็นผู้ประกอบการหรือผู้ที่เป็นผู้ประกอบการอยู่แล้ว สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้เกิดขึ้นกับตัวเอง เพื่อจะได้ทำให้เกิดความสำเร็จในการประกอบการ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวได้แก่ มีความกล้าเสี่ยงมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จผู้กระหายความสำเร็จ มีความผูกพันต่อเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น มีความมานะและทำงานหนัก มีความกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่งมีความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสนใจแสวงหาความรู้เพิ่มเติม มีความสามารถในการบริหาร มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับสภาพแวดล้อม มีความ

กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์แผนธุรกิจหรือโครงการลงทุน มีความสามารถในการสร้างพันธมิตร มีความซื่อสัตย์ มีความประหยัดเพื่ออนาคต และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากนี้สุรชัย ภัทรบรรเจิด (2555: ระบบออนไลน์) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ความกล้าเสี่ยง ต้องการมุ่งความสำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย ความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ยืนหยัดต่อสู้ทำงานหนัก เอาประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียน มีความสามารถในการบริหารงานและมีความเป็นผู้นำที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่ง ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม กล้าตัดสินใจและมีความมุมานะพยายาม อย่าตั้งความหวังไว้กับผู้อื่น มองเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม รู้จักประมาณตนเอง ประหยัดเพื่ออนาคต และมีความซื่อสัตย์

รวมทั้งฝนทิพย์ ฆารไสว และคณะ (2555: 21) ได้สรุปว่า ผู้ประกอบการที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีความตั้งใจ ต้องกล้าลงมือทำ มีการมองแบบมุมกว้าง มีการพิจารณาความเหมาะสมในการทำธุรกิจ มองดูคู่แข่งและมีการมองหาตลาดใหม่ พิจารณาความพึงพอใจของลูกค้า มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการจัดการธุรกิจที่ดี เลือกวิธีการที่เหมาะสม มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน มีการเตรียมการตลอดเวลา จับโอกาสทางธุรกิจได้ก่อนผู้อื่น และสามารถทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

จากการค้นคว้าเกี่ยวกับขีดความสามารถกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นักวิชาการส่วนใหญ่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการเป็นไปในลักษณะคล้ายคลึงกัน และคุณลักษณะดังกล่าวมีทั้งที่เป็นขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถที่ไม่ใช่ขีดความสามารถหลัก ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดและพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนต่อไป

ตอนที่ 6 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้างานวิจัยที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งการค้นคว้าออกเป็น 2 กลุ่ม คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการดำเนินงานและปัญหาของวิสาหกิจชุมชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ โดยมีรายละเอียดการค้นคว้า ดังนี้

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการดำเนินงานและปัญหาของวิสาหกิจชุมชน

หอมไกล วงศ์ภาคำ (2554) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มผลิตข้าวฮาง บ้านจำปา ตำบลหนองลาด อำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้

กลุ่มประสบผลสำเร็จคือ ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีผู้รับผิดชอบบริหารจัดองค์กรและระบบงาน มีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ขยัน อดทนและมีความเสียสละ การอยู่ร่วมกัน มีความรับผิดชอบไว้วางใจซื่อสัตย์ต่อกัน และเป็นภูมิปัญญาของชุมชน

วิชัย โงกสูงเนิน (2554) ศึกษาเรื่อง แนวทางการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ไหมไทยบ้านเขว้า อำเภอบ้านเขว้า จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการคือ สมาชิกขาดความเป็นผู้นำ ขาดความมั่นใจในตนเอง คณะกรรมการมีภาระทางครอบครัว การผลิตไม่สม่ำเสมอ ผลตอบแทนไม่คุ้มกับการลงทุน ขาดการส่งเสริมการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายมีน้อย ขาดการประชาสัมพันธ์ ขาดการจัดทำข้อมูลการเงินและแผนการใช้จ่ายเงินที่ดี

พรศักดิ์ วรรณรัตน์ (2554) ศึกษาเรื่อง การวางแผนเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวชุมชนบ้าน ตำบลบึงพระ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกขาดความรู้ด้านการบริหารกลุ่ม และขาดความรู้ด้านการบริหารการเงินที่ถูกต้อง

ดวงกมล อภิรัตนวงศ์ (2554) ศึกษาเรื่อง การจัดการธุรกิจกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านงัวบา ตำบลงัวบา อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกมีความสามารถในการผลิตให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ แต่ไม่สามารถทำการผลิตได้ต่อเนื่องทั้งปีเนื่องจากมีตลาดที่ไม่แน่นอน นอกจากนี้พบว่า สมาชิกมีเงินทุนหมุนเวียนน้อย และขาดผู้สืบทอดภูมิปัญญาของกลุ่ม

กาญจนา ศรีสิงห์ (2553) ศึกษาเรื่อง การจัดการธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์จากปลาน้ำจืดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปปลานิลบ้านบุ่งมะแลง ตำบลบุ่งมะแลง กิ่งอำเภอสว่างวีระวงศ์ จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการได้แก่ สมาชิกขาดความเป็นผู้นำ ขาดความมั่นใจในตัวเอง และไม่ทราบหน้าที่ของตนเอง คณะกรรมการมีภาระทางครอบครัว การผลิตไม่สม่ำเสมอ ผลตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มกับการลงทุน ขาดการส่งเสริมการตลาด และขาดการจัดทำข้อมูลการเงินและแผนการใช้จ่ายเงินที่ถูกต้อง

นงนุช อิ่มเรือง (2553) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกรณีกลุ่มทอผ้าไหมบ้านหวายหลึม หมู่ที่ 3 ตำบลมะบ้า อำเภอทุ่งเขาหลวง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มส่วนใหญ่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ชัดเจน คณะกรรมการมีความเสียสละ สมาชิกมีทักษะด้านการผลิตเป็นอย่างดี พร้อมกับมีกระบวนการเรียนรู้ด้านต่างๆ ของการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา มีการเชื่อมโยงเครือข่ายในด้านการผลิต การตลาด ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

บุญเสริม ฟุ้งพิมาย (2553) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนปุ๋ยอินทรีย์บ้านเตยพิมาย ตำบลกระเบื้องใหญ่ อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของกลุ่มได้แก่ ผู้นำกลุ่มและคณะกรรมการบริหารกลุ่มมีการบริหารงานที่โปร่งใส ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิก และการผลิตสินค้าที่สอดคล้องกับความ

ต้องการของตลาด

จุรีรัตน์ สังขพันธ์ (2553) ศึกษาถึง การปฏิบัติชั้นเลิศของวิสาหกิจชุมชนตำบลหนองขนาน อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จมาจากความร่วมมือของสมาชิกและคณะกรรมการ มีการระดมเงินทุนจากสมาชิกและการขอรับการสนับสนุนเงินทุนจากองค์การบริหารส่วนตำบลทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ และมีการบริหารจัดการกลุ่มที่ดี

นงคราญ เทพมุสิก (2553) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพชุมชน: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลก่อเอ้ อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นปัญหาหลักต่อการบริหารจัดการกลุ่ม คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การทำงานไม่เป็นระบบ ขาดการวางแผนการดำเนินงาน ขาดการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การวางแผนการผลิตและการตลาดไม่ชัดเจน 2) ด้านบุคลากร ได้แก่ คณะกรรมการกลุ่มและสมาชิกกลุ่มขาดความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารจัดการกลุ่ม ขาดความเสียสละ ขาดจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ และขาดความจงรักภักดีต่อกลุ่ม 3) ด้านการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการ ได้แก่ คณะกรรมการกลุ่มมักจะเป็นคนกำหนดขึ้นมา สมาชิกไม่ได้มีส่วนร่วม ขาดการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกได้รับทราบ และ 4) ด้านการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ได้แก่ การทำงานไม่เป็นระบบ ขาดแผนการดำเนินงาน ไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ต่างคนต่างทำ ขาดความรัก ความสามัคคี ขาดการมีส่วนร่วม และการประสานงานแบบบูรณาการกับทุกภาคส่วนมีน้อย

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2554) ศึกษาเรื่องสถานการณ์วิสาหกิจรายย่อย ปี 2553 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจรายย่อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ทำเลที่ตั้งของกิจการ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือการมีลูกค้าประจำ และฝีมือในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ ส่วนปัญหาในการประกอบกิจการของวิสาหกิจรายย่อยได้แก่ ปัญหาด้านการผลิต ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการตลาด และด้านการเงิน โดยปัญหาด้านการผลิต ได้แก่ สินค้าหรือวัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น และสินค้าหรือวัตถุดิบขาดแคลนมีไม่สม่ำเสมอ ปัญหาด้านทำเลที่ตั้ง ได้แก่ ค่าเช่าแพง และทำเลที่ตั้งไม่อยู่ในแหล่งชุมชน ปัญหาด้านการตลาด ได้แก่ จำนวนคู่แข่งขันเพิ่มขึ้น จำนวนลูกค้าน้อยลง และลูกค้าไม่มีกำลังซื้อ ปัญหาด้านการเงิน ได้แก่ ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนและไม่สามารถกู้เงินได้

สรอนงค์ เกวียนสูงเนิน (2553) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมเชิงธุรกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษา และระยะเวลาการเข้าเป็นสมาชิกที่แตกต่างกันทำให้การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมแตกต่างกัน

อำมร รอดดำ (2551) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงาน

วิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในด้านการศึกษาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน การจัดทำแผนปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินงานตามแผนและการติดตามผล อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า อายุ รายได้ของครอบครัว การรับข่าวสารเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนจากสื่อสิ่งพิมพ์ การอบรมดูงาน ความรู้ความเข้าใจหลักการวิสาหกิจชุมชน การนับถือศาสนามีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ส่วนปัญหาของสมาชิกวิสาหกิจพบว่า สมาชิกขาดความรู้ ทักษะในการการศึกษาศักยภาพ การจัดทำแผน การดำเนินงาน การติดตามผล และการไม่นำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

เดชวิทย์ นิลวรรณ (2551) ศึกษาเรื่อง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาลำไยสีทองอบแห้งด้วยการจัดการความรู้ของกลุ่มเกษตรกรบ้านเหมืองกวัก ต.มะเขือแจ้ อ.เมือง จังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่าด้านการบริหารจัดการกลุ่มขาดพื้นฐานการจัดการที่ดี การจัดตั้งกลุ่มมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อขอกู้เงิน ทำให้การดำเนินกิจกรรมร่วมกันไม่จริงจังเท่าที่ควร ปัญหาผู้นำกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือและขาดการเอาจริงเอาจังในการทำงานกลุ่ม ขาดการพัฒนากระบวนการผลิต การขายสินค้าหรือการจัดหาวัตถุดิบร่วมกัน อำนาจต่อรองอยู่ในระดับต่ำเนื่องจากยังขาดความเข้าใจในเรื่องระบบตลาด และเน้นการผลิตเพื่อขายส่งให้กับพ่อค้าคนกลางเป็นหลัก ไม่มี ตราสินค้าของตนเอง ด้านการผลิตเน้นผลิตให้ได้ปริมาณมากในช่วงเวลาเก็บเกี่ยวผลผลิตลำไย ด้านการเงินพบว่ามีปัญหาเงินทุนหมุนเวียน

มานพ ชุ่มอุ่น (2551) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ทางการตลาดเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในการผลิตผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งสีทองของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรบ้านเหมืองกวัก หมู่ที่ 5 ตำบลมะเขือแจ้ อำเภอเมืองจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการตลาดพบว่าผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไม่มีตราสินค้าของตนเอง และไม่มีการส่งเสริมการตลาด ส่วนใหญ่ขายส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่พ่อค้าคนกลางในราคาถูก ขาดตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ อำนาจต่อรองกับผู้รับซื้อต่ำ ผลิตภัณฑ์ยังขาดมาตรฐานรับรอง ปัญหาความไม่สม่ำเสมอในคุณภาพสินค้า

วาริพิณ มงคลสมัย (2551) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ทางการบัญชีเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในการผลิต ผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งสีทองของกลุ่มเกษตรกรบ้านเหมืองกวัก ต.มะเขือแจ้ อ.เมือง จ.ลำพูน ผลการวิจัยพบว่าเกษตรกรฯมีความรู้ด้านบัญชีครัวเรือน บัญชีต้นทุน และเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากหน่วยงานของรัฐเช่นธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรได้เข้ามาให้ความรู้ แต่การบันทึกบัญชีต้นทุนจะบันทึกเพียงเฉพาะค่าแรงงาน สำหรับค่าวัตถุดิบ และค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่ได้บันทึกไว้เป็นหลักฐาน

ภัทร์สิริย์ อินทร์รจนา และสุพงษ์ วิบูลย์เศรษฐ์ (2551) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในเขตปฏิรูปที่ดิน กรณีศึกษา: กลุ่มโคเนื้อ ตำบลนิคมกระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการ

ดำเนินงาน คือ ปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการต่ำ เนื่องจากผู้นำขาดความรู้ในด้านการบริหารจัดการกลุ่ม และการจัดการระบบบัญชี ส่วนสมาชิกกลุ่มยังขาดความรู้ในการรวมกลุ่ม และไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานเป็นอย่างยิ่ง

ธีรพร กงบังเกิด และสุดารัตน์ เจียมยั่งยืน (2551) ศึกษาเรื่อง ฐานข้อมูลศักยภาพและความพร้อมของวิสาหกิจชุมชนในการผลิตวัตถุดิบอาหารและเครื่องดื่มจากผลผลิตทางการเกษตรในจังหวัดตามแนวระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก-ตกในประเทศไทย (ตาก-เพชรบูรณ์) ผลการวิจัยพบว่า จำนวนวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดที่ศึกษามีกลุ่มศักยภาพต่ำ ปานกลาง และสูง มีร้อยละ 22.50-48.40,36.40-47.50 และ 13.04-30.00 ตามลำดับ กลุ่มวิสาหกิจที่มีศักยภาพสูงส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่ผลิตอาหารแปรรูป การจัดศักยภาพด้านต่าง ๆ พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีศักยภาพสูงในด้านการผลิต ด้านปัญหาและการดำเนินกิจกรรมพบว่า มีการใช้วัตถุดิบในพื้นที่และมีการคัดเลือกวัตถุดิบที่นำมาแปรรูปสามารถแก้ไขและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีและมีการวางแผนการผลิตที่ดี วิสาหกิจชุมชนแต่ละจังหวัดมีความเข้มแข็งด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน และวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการขนส่งสินค้าไปจำหน่ายยังสถานที่อื่นภายในรัศมี 0-450 กิโลเมตรจากกลุ่มที่ผลิต

แสงเดือน พงษาชัย (2550) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมด้านการวางแผนมากที่สุด ส่วนด้านการร่วมตัดสินใจ ด้านการร่วมปฏิบัติ และด้านการร่วมรับผลประโยชน์ สมาชิกมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมได้แก่ อายุ รายได้ของสมาชิก และความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

สุมนา เกิดสินธ์ชัย (2550) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนด้านการรับผลประโยชน์และด้านการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการตัดสินใจและด้านการประเมินผลมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง นอกจากนี้พบว่าสมาชิกที่มีระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก และการมีประสบการณ์ฝึกอบรมแตกต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิสาหกิจแตกต่างกัน

สริญญา ภูมิภู (2550) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านการผลิตและการแปรรูปทางการเกษตรในจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง และการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในระดับมาก ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนขาดเงินทุนหมุนเวียนในการทำกิจกรรม ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น รวมไปถึงเครื่องจักร และอุปกรณ์ที่มีราคาแพงทำให้ได้ผลตอบแทนน้อย ทั้งยังขาดความรู้ด้านการผลิตและการแปรรูปที่ถูกต้อง และ

สมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ รวมทั้งพบว่า การมีส่วนร่วมด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์กับความต้องการด้านเกียรติและชื่อเสียง ความต้องการพวกพ้อง ทัศนคติที่มีต่อผู้นำและคณะกรรมการกลุ่ม และตำแหน่งทางสังคม การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับความต้องการเกียรติและชื่อเสียง ความต้องการพวกพ้อง และรายได้รวมของสมาชิก การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีความสัมพันธ์กับความต้องการเกียรติและชื่อเสียง ทัศนคติที่มีต่อผู้นำและคณะกรรมการกลุ่ม รวยได้รวมของสมาชิก การศึกษา อายุ และจำนวนแรงงานในครัวเรือน สำหรับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมีความสัมพันธ์กับความต้องการเกียรติและชื่อเสียงและจำนวนแรงงานในครัวเรือน

รัชชา แดนโพธิ์ (2549) ศึกษาเรื่องการจัดการปัจจัยการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสำหรับสินค้าประเภทของใช้และของประดับตกแต่งในโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมแล้ว ผู้ประกอบการประเภท SMEs มีระบบการจัดการปัจจัยการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม โดยการจัดการด้านการตลาดนั้น ผู้ประกอบการประเภท SMEs มีความสามารถในการขยายฐานลูกค้าและสามารถเพิ่มยอดขาย รวมถึงความสามารถในการทำกำไรได้มากกว่า ส่วนการจัดการด้านการผลิต ถึงแม้ว่า ผู้ประกอบการทั้ง 2 ประเภทจะให้ความสำคัญทางด้านการผลิต แต่ผู้ประกอบการประเภท SMEs สามารถลดต้นทุนการผลิตได้มากกว่า ด้านการจัดการชุมชน ผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม ค่อนข้างมีการจัดการที่เป็นระบบกว่า เนื่องจากมีสมาชิกจำนวนมาก แต่ผู้ประกอบการประเภท SMEs มีพนักงานน้อยกว่าจึงมีการจัดการที่ไม่เป็นระบบขัดเจนนัก เพราะยังง่ายต่อการควบคุม ประกอบกับสามารถลดต้นทุนได้อีกทางหนึ่ง การจัดการด้านบุคคล ผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม จะทำการคัดเลือกบุคลากร โดยยึดเอาประสบการณ์และความสามารถ รวมถึงภูมิลำเนาด้วย สำหรับผู้ประกอบการประเภท SMEs มีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยดูความเหมาะสมของตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง การจัดการด้านการเงิน ถึงแม้ผู้ประกอบการประเภทกลุ่มจะสามารถระดมทุนได้มากกว่าแต่ผู้ประกอบการประเภท SMEs ก็สามารถจัดการกับเงินทุนภายใต้สภาวะที่เศรษฐกิจมีความผันผวนได้ดีกว่า และการจัดการด้านความรู้ ผู้ประกอบการทั้ง 2 ประเภท มีระบบการจัดการที่ดีไม่แตกต่างกันมากนัก

วีระศักดิ์ สมยานะ (2549) ศึกษาเรื่อง โครงการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนบ้านแหวนเพื่อยกระดับสู่วิสาหกิจชุมชนระดับประเทศ ผลการวิจัยอธิบายตามระยะเวลาการวิจัยได้ 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 ผลการวิจัยพบว่าบริบทของกลุ่มเป็นข้อมูลพื้นฐานที่แสดงถึงศักยภาพของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารองค์การของกลุ่มรวมถึงข้อมูลด้านการผลิต และข้อมูลด้านการตลาดของกลุ่มธุรกิจชุมชน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรค์ (SWOT analysis) และข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของกลุ่มในการเพิ่มระดับการพัฒนาของกลุ่มให้สูงขึ้น ผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่าความต้องการของกลุ่มในการพัฒนาจาก “กลุ่มธุรกิจชุมชน” ให้เป็น “กลุ่มวิสาหกิจชุมชน” มี 3 ด้านประกอบด้วย ด้านที่หนึ่งเป็น

การพัฒนาด้านคุณภาพการผลิต ประกอบด้วยกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐาน การแปรรูปสินค้าชนิดใหม่ ๆ การพัฒนาสินค้าให้ได้มาตรฐาน รวมถึงการพัฒนาการบรรจุภัณฑ์สินค้า และการขนส่งสินค้า ส่วนผลการวิจัยระยะที่ 3 พบว่าแนวทางที่กลุ่มสามารถพัฒนาขึ้นเป็นกลุ่มวิสาหกิจระดับสูงขึ้น ประกอบด้วย 4 ลำดับขั้นคือ การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่การทำงานที่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การยอมรับของสมาชิกกลุ่ม การพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีคุณภาพในระดับมาตรฐานวิสาหกิจชุมชนระดับประเทศ การพัฒนาแผนการตลาดระยะยาว และท้ายที่สุดเป็นการบูรณาการการพัฒนาองค์กร การพัฒนาการผลิต และการพัฒนาการตลาดเข้ากับการพัฒนาด้านการเงิน และบัญชีของกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มสามารถพัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชนระดับประเทศที่ยั่งยืนต่อไป

รัฐพล ภัทรดุลพิทักษ์ (2548) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลุ่มผลิตภัณฑ์จากใยปอในฐานะเป็นวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาบ้านตอกแป้น ตำบลบ้านค้อ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่ม ได้แก่ ด้านคณะกรรมการกลุ่ม ด้านสมาชิกกลุ่ม ด้านการจัดการกลุ่ม ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ด้านกระบวนการเรียนรู้ ด้านการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก และด้านผลิตภัณฑ์

วิไลลักษณ์ กิติบุตร และคณะ (2548) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชน OTOP ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ทำอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก และอาชีพเสริมด้านการทำขนม และงานฝีมือจำหน่าย ในส่วนของศักยภาพการบริหารจัดการของกลุ่มพบว่าทุกกลุ่มมีโครงสร้างองค์กร และกฎระเบียบชัดเจน ในส่วนด้านการผลิตบางกลุ่มมีการวางผังการผลิตในโรงเรือนได้เหมาะสม แต่บางกลุ่มยังขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบ และต้นทุนการผลิต ส่วนการจัดการด้านการตลาดพบว่าทุกกลุ่มมีผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง กำหนดราคาสินค้าด้วยตนเอง แต่ยังมีข้อจำกัดด้านการประชาสัมพันธ์ ในส่วนของการจัดการการเงินพบว่ากลุ่มฯมีการระดมทุนที่หลากหลาย และยังขาดความรู้ในการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง ปัญหาในการพัฒนาการจัดการของกลุ่มพบว่าประสบปัญหาเรื่องอำนาจของผู้นำกลุ่มมีมาก ขาดการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ขาดการประชาสัมพันธ์ และขาดเงินทุน ส่วนด้านแนวทางการพัฒนาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจต้องการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการจัดการ การพัฒนาการผลิต และการพัฒนาด้านการจัดการทางการเงิน

วิทยา จันทะวงศ์ศรี (2547) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนที่ดีนั้นเริ่มต้นจากกิจกรรมโดยการมีส่วนร่วมจากชาวบ้านในชุมชน มีการกำหนดรูปแบบและแผนการดำเนินงานร่วมกัน การร่วมกันเป็นเจ้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยการร่วมสะสมทุน การออกทรัพย์ และการสร้างกระบวนการเรียนรู้จากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันของชาวบ้าน โดยมุ่งเน้นที่จะนำผลไปสู่การพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของชาวบ้านเป็นหลัก

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

วินัย เชื่อมวราศาสตร์ (2554) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์สมรรถนะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน: ศึกษากรณีกลุ่มทอผ้ามุกบ้านติ้ว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของสมาชิกที่ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มประสบความสำเร็จหรือมีผลงานโดดเด่นมีได้แก่ ความอุตสาหะในการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นที่คุณภาพผลผลิต ความสามารถในการเรียนรู้ ความร่วมมือกันร่วมใจกัน ความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำกลุ่ม และการมีมนุษยสัมพันธ์

วัฒนะ พรหมเพชร (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สัญญาจ้าง นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความก้าวหน้าในการงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรส่วนสวัสดิการและค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและ 2) การได้รับการยอมรับนับถือ ความมีอิสระในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการบริหาร และลักษณะของงานที่ทำ ที่ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เกศรา สุกเพชร (2553) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรด้านโลจีสติกส์: กรณีศึกษาพนักงานขับรถสำหรับสาขาขนส่งโดยสารในเขตภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาในระบบ ประสบการณ์การฝึกอบรม การรับรู้ความสามารถของตน ทัศนคติต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และบุคลิกภาพส่วนบุคคล มีผลต่อขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

อุดมลักษณ์ ดวงลกดก (2553) ศึกษาเรื่อง กระบวนการพัฒนาศักยภาพเยาวชนในการอนุรักษ์ลำน้ำแม่สาร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในที่สำคัญส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการพัฒนาศักยภาพเยาวชนในการอนุรักษ์ลำน้ำแม่สารได้แก่อายุทัศนคติต่อกิจกรรมค่ายประสบการณ์เดิมในการเข้าค่ายความประทับใจต่อค่ายพัฒนาศักยภาพเยาวชนและทีมวิจัยธรรมชาติของวัยรุ่นสภาพร่างกายและสติปัญญาความสนใจ/ความถนัดความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น

สุนทร สุริยพงศกร (2553) ศึกษาถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของการบริหารโรงพยาบาลชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลลัพธ์การบริหารโรงพยาบาลพบว่าสมรรถนะของผู้นำโรงพยาบาลการมีส่วนร่วมของทีมนำในโรงพยาบาลในการระดมความคิดและการวางแผนความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในภาพรวมประสบการณ์ในการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์การบริหารโรงพยาบาลชุมชนในด้านความสำคัญและลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ

ผลลัพธ์การบริหารโรงพยาบาลชุมชนในทุกเขตพื้นที่สาธารณสุขเขตของประเทศไทย พบว่าสมรรถนะของผู้นำโรงพยาบาลสามารถอธิบายการผันแปรของผลลัพธ์การบริหารโรงพยาบาลชุมชนได้สูงสุด รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมของทีมนำในโรงพยาบาลในการระดมความคิดและการวางแผนความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในภาพรวมและประสบการณ์ในการบริหาร

พิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความผูกพันขององค์กร เช่นเดียวกับปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ที่โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ: กรณีศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษา จำนวนครั้งที่ได้รับข่าวสาร ประสบการณ์เข้ารับการอบรม มีผลต่อขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ

พระฐานี ฐิตวิริโย (จองเจน) (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถของพระสงฆ์เพื่อหนุนเสริมการแก้ไขปัญหาความยากจน ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถหลักที่พระสงฆ์พระนักพัฒนาทั่วไปมีคือ ความรู้ในหลักธรรมความ สามารถในการสื่อสาร ความมีมนุษยสัมพันธ์ และภาวะความเป็นผู้นำ ส่วนขีดความสามารถในการหนุนเสริมการแก้ไขปัญหาความยากจนนั้นประกอบด้วย ความรู้หลักเศรษฐศาสตร์แนวพุทธ ความรู้หลักธรรมะที่หนุนเสริมการแก้ไขปัญหาความยากจน ความสามารถในการสื่อสารถ่ายทอดธรรมะ ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยี ความสามารถในการปรับตัว และการวางตนที่เหมาะสมกับสมณะสารูป

สุรชัย กังวล (2552) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชนผลการศึกษาพบว่า ลักษณะความเข้มแข็งในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนพบว่าองค์ประกอบความเข้มแข็งได้แก่ทุนทางสังคมเครือข่ายภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมกลไกและกระบวนการบริหารจัดการและลักษณะความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน คณะกรรมการและสมาชิกมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและคณะกรรมการเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนมากที่สุดคือกลไกและกระบวนการบริหารจัดการรองลงมาได้แก่ทรัพยากรการบริหารด้านเงินการมีส่วนร่วมทรัพยากรการบริหารด้านคนทรัพยากรการบริหารด้านวัสดุอุปกรณ์ทุนทางสังคมภาวะผู้นำและเครือข่ายตามลำดับ ส่วนสมาชิกเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนมากที่สุดคือกลไกและกระบวนการบริหารจัดการเช่นกันรองลงมาได้แก่ภาวะผู้นำทุนทางสังคมการมี

ส่วนร่วมและเครือข่ายตามลำดับ

สุดารัตน์ สุวรรณยิก (2552) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของหัวหน้างานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไม่ว่าจะมีลักษณะภาวะผู้นำแบบใดก็ตามก็จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูง

คนิษฐา พันธุ์มวานิช (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีระดับแรงจูงใจในการทำงานในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้านความมั่นคงในงาน ในระดับมาก สำหรับด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านมีส่วนร่วมในการบริหาร และด้านความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับปานกลางนอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันรวมทั้งแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ก็มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเช่นเดียวกัน

วีระ แก้วอบเชย และคณะ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสินผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีมความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น การมีความคิดสร้างสรรค์ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง และด้านความใฝ่รู้

อรัญญา อ่อนรักษ์ (ม.ป.ป.) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลาผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นในด้านการฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงานแตกต่างกันและบุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและแหล่งเรียนรู้ที่ต้องการคือวิธีการประชุม/อบรม/สัมมนาการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ต้องการมุม KM ชาต้องการพัฒนาตนเองให้ความรู้ความสามารถในด้าน IT (คอมพิวเตอร์/สารสนเทศ)

พิทยา บุญรุ่ง (ม.ป.ป.) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านงานของบุคลากรประกอบไปด้วยลักษณะของงาน ความสำเร็จของงานและการยอมรับนับถือความก้าวหน้าในงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากส่วนการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุนของบุคลากรประกอบไปด้วยความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นสภาพการทำงานค่าตอบแทนความมั่นคงในงานและความเป็นอยู่ส่วนตัวโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากตำรา วารสาร รายงานการวิจัย เอกสารวิชาการต่างๆ และการสืบค้นข้อมูลจากระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้ผู้ศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า องค์กรทุกองค์กรรวมทั้งวิสาหกิจชุมชนต่างก็มีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน คือ การดำเนินธุรกิจเพื่อให้อยู่รอดและเจริญเติบโต ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในปัจจุบันและอนาคตคือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการที่สามารถตอบสนองหรือปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ และได้สรุปว่า ขีดความสามารถของบุคคล สามารถแบ่งออกได้เป็น ขีดความสามารถหลัก ซึ่งเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะร่วมที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี และขีดความสามารถอื่นๆ ที่มิใช่ขีดความสามารถหลัก แบ่งออกเป็น ขีดความสามารถทางการจัดการ และขีดความความสามารถตามตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่แสดงถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่มีเฉพาะบุคคล ซึ่งองค์การต้องการในแต่ละตำแหน่ง ดังนั้นสำหรับการศึกษาวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก และมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ สมาชิกทุกคนที่อยู่ภายในกลุ่ม ซึ่งมีส่วนผลักดันให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขีดความสามารถที่จะศึกษาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ขีดความสามารถหลัก หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นต้องมีและเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ

2. ขีดความสามารถด้านการจัดการ หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดจากการบริหารงานได้

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานหมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนใช้ในการดำเนินงานด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านบัญชี

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถกำหนดขีดความสามารถแต่ละประเภทได้ดังนี้

1. ขีดความสามารถหลัก

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยพบว่า หลักการของวิสาหกิจ

ชุมชน คือ เป็นกิจการของชุมชนที่มีกลุ่มคนภายในชุมชนเป็นเจ้าของ มีการดำเนินการโดยใช้ทุนของชุมชนเป็นหลัก มีการบริหารจัดการด้วยความคิดสร้างสรรค์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน เน้นกระบวนการเรียนรู้ในการดำเนินการ มีเป้าหมายเพื่อการพึ่งพาตนเองของชุมชน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ช่วยให้ชุมชนสามารถคิดวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิก การมีส่วนร่วมของสมาชิก การมีความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิก และความสามารถในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และแนวคิดของการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นให้คนมีการพัฒนาความสามารถในการคิด และความสามารถในการใช้ชีวิตเพิ่มขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้ขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย

1.1 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ การแก้ไขปัญหา และความสามารถพึ่งตนเอง

1.2 ทักษะทางสังคม ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการทำงานเป็นทีม

ซึ่งขีดความสามารถหลักที่กล่าวมาเป็นขีดความสามารถที่สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า ทั้งทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม และทักษะทางสังคม เป็นขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นต้องมี และเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ

2. ขีดความสามารถด้านการจัดการ

เนื่องจากการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบของการรวมตัวกันของคนในชุมชนก่อตั้งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขึ้นมา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าขีดความสามารถด้านการจัดการคือ ขีดความสามารถด้านการจัดการกลุ่ม ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม และการจัดการกลุ่ม ผู้วิจัยพบว่า การจัดการวิสาหกิจชุมชน เป็นกระบวนการจัดการที่ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยพบว่า งานวิจัยที่ได้ค้นคว้ามาส่วนใหญ่ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นของการจัดการกลุ่มเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน คือ อำนาจของผู้นำกลุ่มมีมากเกินไป ผู้นำกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือ ผู้นำกลุ่มขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดการกลุ่ม สมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดการกลุ่ม สมาชิกไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่ม

และสมาชิกไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่มอย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบว่า งานวิจัยที่ได้ค้นคว้ามาส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะหรือข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่จะทำให้การจัดการกลุ่มประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบในกระบวนการของการจัดการกลุ่ม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปว่า ขีดความสามารถด้านการจัดการ ได้แก่ ความสามารถด้านจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ความสามารถด้านการจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในกระบวนการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ประกอบด้วย การวางแผนการ จัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยพบว่าในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย การดำเนินงานด้านการผลิต การดำเนินงานด้านการตลาด การดำเนินงานด้านการเงิน และการดำเนินงานด้านบัญชี

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการดำเนินงานและปัญหาของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการดำเนินการวิสาหกิจชุมชนประสบกับปัญหาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการผลิต ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบและการคิดต้นทุนการผลิตมีไม่เพียงพอ ขาดการพัฒนากระบวนการผลิต ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น ขาดความรู้ด้านการผลิตและการแปรรูปที่ถูกต้อง ปัญหาด้านการตลาด ได้แก่ ขาดความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ขาดการส่งเสริมการตลาด การประชาสัมพันธ์มีน้อย อำนาจการต่อรองกับพ่อค้าคนกลางต่ำ ปัญหาด้านการเงิน ได้แก่ ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการทำกิจกรรม และปัญหาด้านบัญชี ขาดความรู้ในการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง ซึ่งปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นล้วนเกี่ยวข้องกับ “คน” ซึ่งก็คือ “สมาชิกทุกคนของวิสาหกิจชุมชน” ที่มีความรู้และความเข้าใจในการดำเนินงานด้านต่างๆ ไม่เพียงพอ โดยจะเห็นได้จากข้อเสนอแนะของงานวิจัยล้วนแต่เสนอแนะให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการบัญชีและด้านการเงิน เพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน โดยแบ่งตามแนวทางการดำเนินงาน คือ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการบัญชี ดังนี้

3.1 ขีดความสามารถด้านการผลิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบ และการวางแผนการผลิต

3.2 ขีดความสามารถด้านการตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์คู่แข่งขัน และการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

3.3 ขีดความสามารถด้านการเงินของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การบริหารจัดการเงินสดและการจัดสรรเงินทุน

3.4 ขีดความสามารถด้านการบัญชีของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การบันทึกบัญชี และการควบคุมทางการบัญชี

การที่จะทำให้ได้ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนนั้น จะต้องศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนด้วย ซึ่งจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่

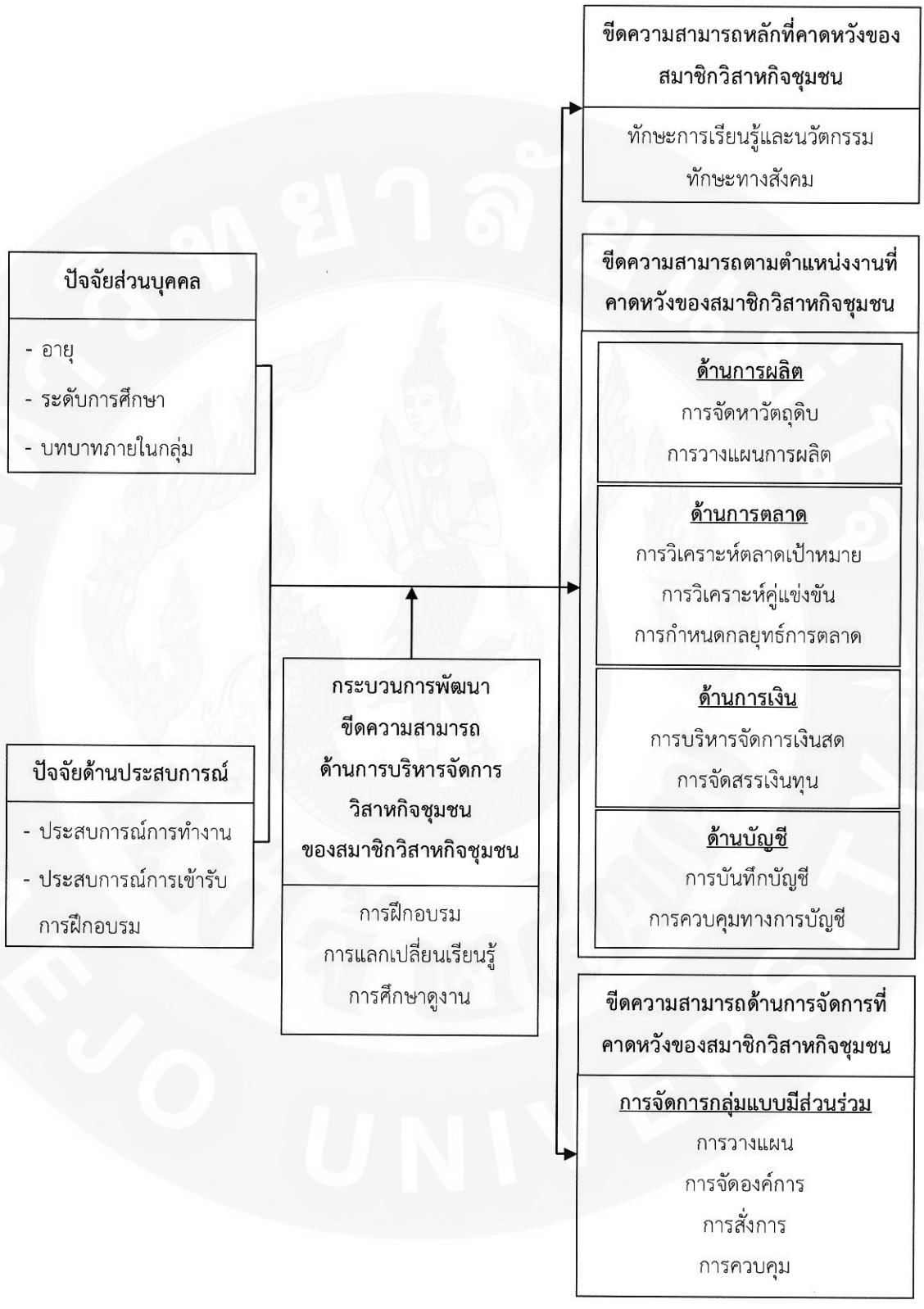
1. ปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยตัวแปรย่อยคืออายุ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม โดยอายุและระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาขีดความสามารถ เพราะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีอายุหรือระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะทำให้การรับรู้ การเข้าใจ การสื่อสาร การเรียนรู้ และความสามารถในการเข้าใจสิ่งซับซ้อนต่างๆ ที่แตกต่างกันไป ด้วยรวมทั้งบทบาทภายในกลุ่มก็เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาขีดความสามารถเช่นเดียวกัน เพราะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีบทบาทภายในกลุ่มที่แตกต่างกัน จะมีการรับรู้ การเรียนรู้ และความสามารถในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านประสบการณ์ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ ประสบการณ์การทำงาน และประสบการณ์การเข้ารับการฝึกอบรม โดยประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาขีดความสามารถ เพราะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลให้สามารถทำงานได้ดีมากขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความรู้และทักษะที่ทำให้มีการพัฒนาขีดความสามารถได้เพิ่มขึ้น ส่วนประสบการณ์การเข้ารับการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาขีดความสามารถเนื่องจากการเข้ารับการอบรมจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เป็นประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านประสบการณ์ คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 ประเภทคือ ขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถด้านการจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ซึ่งสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเหล่านี้อยู่แล้วบางส่วน แต่ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้ประสบผลสำเร็จภายใต้สถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในปัจจุบันและอนาคต จำเป็นต้องมีขีดความสามารถการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในระดับขีดความสามารถที่คาดหวังด้วย ดังนั้นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถจนถึงระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง โดยการให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ 1) การฝึกอบรม เพื่อให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกิดการแลกเปลี่ยนและแลกเปลี่ยนแนวคิด ระบบคิด เพื่อปรับพฤติกรรมและสัมพันธ์ภาพทางสังคม และ 3) การศึกษาดูงาน เพื่อให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกิดความเข้าใจ สร้างทักษะ สร้างทัศนคติที่ดี และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพิ่มขึ้นแล้ว จะทำให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอยู่รอดและเจริญเติบโต รวมทั้งสามารถปรับตัวได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (ภาพที่ 5) ดังนี้



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา“การพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์ 5 ข้อ คือ 1) เพื่อระบุขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการพัฒนาของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ 3) เพื่อระบุปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ 4) เพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ และ 5) เพื่อประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ
   - ระยะที่ 1 การหาคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ
   - ระยะที่ 2 การพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน
   - ระยะที่ 3 การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน
2. สถานที่ดำเนินการวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
4. เครื่องมือการวิจัย
5. การทดสอบเครื่องมือการวิจัย
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

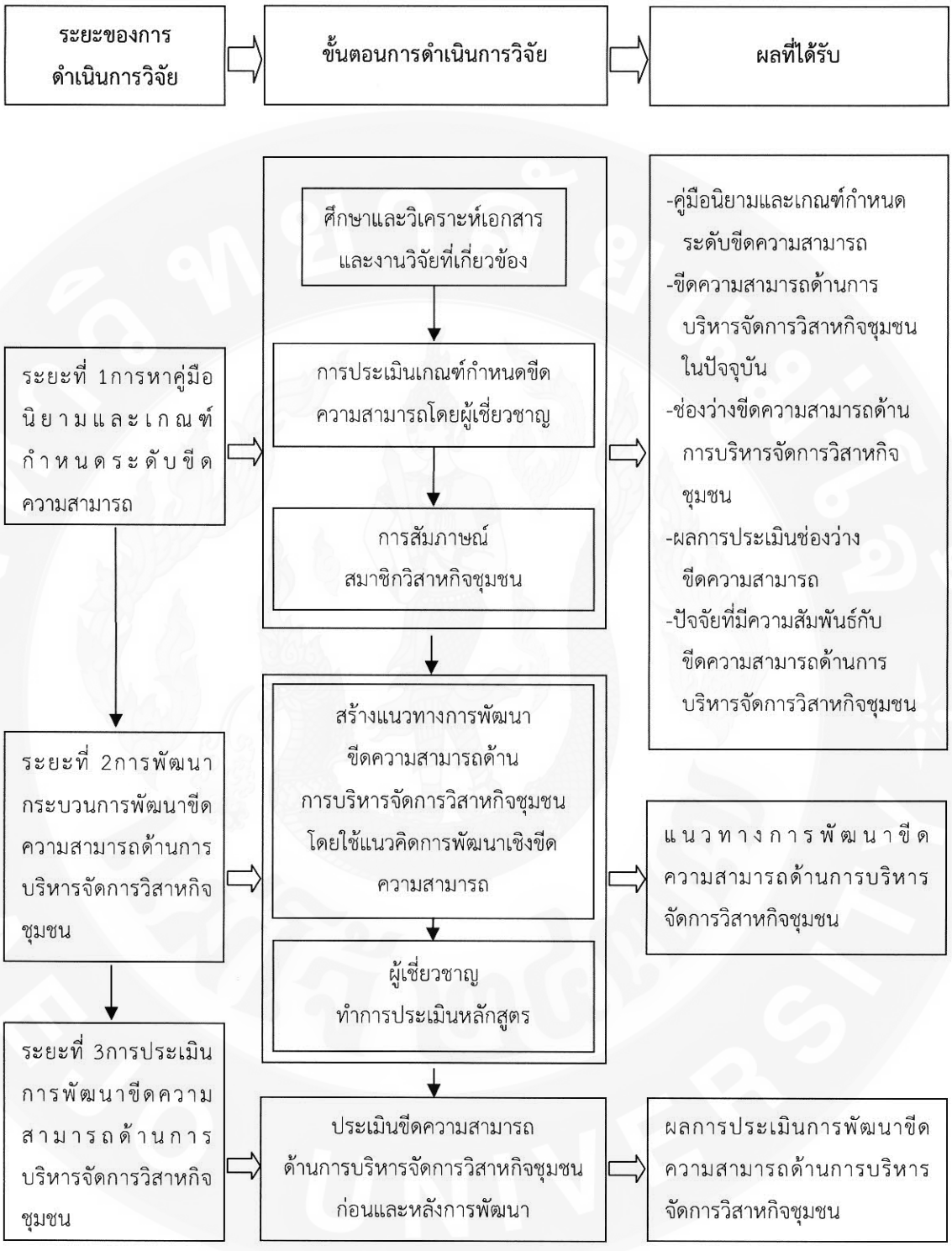
การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน โดยศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ระยะที่ 2 การพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ระยะที่ 3 การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ที่ได้ผ่านกระบวนการพัฒนามาจากระยะที่ 2

โดยมีระยะและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ระยะและขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

โดยมีรายละเอียดแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ 1) ทำการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ผู้เชี่ยวชาญประเมินเกณฑ์กำหนดขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ และ 3) การสัมภาษณ์สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาและวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนั้นนำมาจัดทำเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการกำหนดหัวข้อขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถด้านการจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และเป็นแนวทางในการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถต่อไป

2. สร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถด้านการจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่โดยแบ่งขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1) กำหนดหัวข้อขีดความสามารถโดยนำผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาข้อ 1. มากำหนดหัวข้อขีดความสามารถตามประเภทของขีดความสามารถคือ ขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถด้านการจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน

2) สร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถด้านการจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ตามหัวข้อขีดความสามารถที่กำหนดไว้ในข้อ 1)

3. กำหนดขีดความสามารถที่คาดหวังเพื่อกำหนดระดับขีดความสามารถที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ควรมี โดยการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และนำขีดความสามารถที่คาดหวังที่สรุปได้ กำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

4. ประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยนำแบบประเมินขีดความสามารถที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว มาประเมินสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ตามแนวคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่กำหนดไว้

5. ประเมินช่องว่างขีดความสามารถโดยการหาผลต่างระหว่างขีดความสามารถปัจจุบันที่วัดได้ ในข้อ 4และขีดความสามารถที่คาดหวังที่กำหนดไว้ในข้อ 3

6. การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามสอบถามสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ แล้วนำข้อมูลที่ได้เปรียบเทียบความสัมพันธ์กับขีดความสามารถที่วัดได้ เพื่อ

นำผลสรุปความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านประสบการณ์ กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเสนอเป็นข้อมูลแก่ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินแนวทางและเนื้อหาการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ระยะที่ 2 การพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่โดยมีขั้นตอนย่อยดังนี้

1. การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แนวคิดการพัฒนาเชิงขีดความสามารถ (Competency base training: CBT) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน จากการปรับปรุงโมเดลขีดความสามารถ (Competency model) ของ David C. McClelland และ Competency-Base Training (CBT) ของ Donald Shandler (2000: 173 อ้างในฐิติพงศ์ ไชยองค์การ, 2552: 101 - 102) ดังนี้

1.1 สังเคราะห์เนื้อหาจากขั้นตอนการศึกษาในระยะที่ 1 ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับ 1) ความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ 2) คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ 3) ขีดความสามารถที่คาดหวังด้านการจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ และ 4) หาช่องว่างขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ก่อนการพัฒนา

1.2 สร้างแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถโดยการพัฒนาองค์ประกอบของขีดความสามารถที่ทำให้ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง โดยกระบวนการฝึกอบรม

1.3 ประเมินกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) สิ่งที่ประเมิน

1.1) ประเมินความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในประเด็นปัญหาและความจำเป็น รวมถึงกระบวนการพัฒนาว่า มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและสภาพผู้อบรมหรือไม่ เพียงใด

1.2) ประเมินความสอดคล้องของกระบวนการพัฒนากับช่องว่างขีดความสามารถโดยพิจารณาว่า หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ วิธีการฝึกอบรม กิจกรรมและสื่อ รวมทั้งการวัดและการประเมินผล มีความสอดคล้องกันหรือไม่ เพียงใด

2) ผู้ประเมิน การประเมินโครงร่างหลักสูตร ผู้ประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของส่วนประกอบโครงร่างหลักสูตร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรการอบรม และผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

2. ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถโดยนำกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถที่ได้จากขั้นตอน 1 ไปปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อลดช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถจริงของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ส่งผลให้ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่เพิ่มขึ้นจนใกล้เคียงกับขีดความสามารถที่คาดหวังให้มากที่สุด

ระยะที่ 3 ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับการพัฒนาตามขั้นตอน 2 ของระยะที่ 2 โดยมีขั้นตอนย่อยดังนี้

1. ประเมินขีดความสามารถเพื่อหาช่องว่างขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่หลังการพัฒนาโดยกระทำในแนวเดียวกับขั้นตอนการประเมินก่อนการพัฒนา

2. เปรียบเทียบขีดความสามารถก่อนการพัฒนา ที่ประเมินได้ในขั้นตอน 4 ของระยะที่ 1 และขีดความสามารถหลังกระบวนการพัฒนาที่ประเมินได้ในขั้นตอน 1 เพื่อทราบประสิทธิผลของการพัฒนา หรือเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในครั้งต่อไป

3. สรุปผลการประเมินการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

สถานที่ดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีพื้นที่ในการศึกษา ดังนี้

1. ที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารของจังหวัดเชียงใหม่รวมทั้งสิ้น 24 อำเภอ ได้แก่ อำเภอสันป่าตอง อำเภอสารภี อำเภอดอยสะเก็ด อำเภอฝาง อำเภอแม่แตง อำเภอจอมทอง อำเภอแม่อาย อำเภอสะเมิง อำเภอแม่ริม อำเภอเมืองเชียงใหม่ อำเภอสันกำแพง อำเภอดอยหล่อ อำเภอสันทราย อำเภอหางดง อำเภอแม่วาง อำเภอแม่แจ่ม อำเภอพร้าว อำเภอแม่ออน อำเภอฮอด อำเภออมก๋อย อำเภอไชยปราการ อำเภอเวียงแหง อำเภอดอยเต่า และอำเภอเชียงดาว

2. ที่ตั้งของหน่วยงาน หรือสถานที่ทำงานของผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ประเมินเกณฑ์กำหนดขีดความสามารถ

3. ที่ตั้งของหน่วยงาน หรือสถานที่ทำงานของผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ประเมินความสอดคล้องและส่วนประกอบของโครงสร้างหลักสูตร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2กลุ่ม ดังนี้

1. ประชากรที่ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1 ขั้นตอนการพัฒนาคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert panels) เนื่องจากวิธีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากวิธีหนึ่ง (ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ, 2552: 69) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษา และผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน (รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตามภาคผนวก ข)

1.2 ขั้นตอนการประเมินโครงร่างหลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของส่วนประกอบโครงร่างหลักสูตร จำนวน 3 ท่าน คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรการอบรม และผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 2 ท่าน(รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตามภาคผนวก ข)

2. ประชากรที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร (2556: ระบบออนไลน์) ได้มีการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหารออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับดี ระดับปานกลาง และระดับต้องปรับปรุง ซึ่งมีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การประเมินกระบวนการ ได้แก่ ทิศทางวิสาหกิจชุมชน การวางแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน การบริหารตลาด การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารการบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และกระบวนการจัดการสินค้าและบริการ และส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน กำหนดให้ตัวแทนวิสาหกิจชุมชน (ผู้นำวิสาหกิจชุมชน ผู้มีอำนาจทำการแทนวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน รวมแล้วไม่น้อยกว่า 7 คน) เป็นผู้ประเมินตนเอง โดยใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus group) หรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม ทั้งนี้มีทีมพี่เลี้ยงระดับอำเภอ ประกอบด้วย เกษตรอำเภอ และทีมงานหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และอาสาสมัครเกษตรหมู่บ้าน ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับวิสาหกิจชุมชนในการประเมินศักยภาพ (รายละเอียดตามภาคผนวก ค) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดประชากรตามระดับการประเมินศักยภาพทั้ง 3 ระดับ เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลครอบคลุมสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกระดับ โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจากวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหารทั้ง 24 อำเภอในจังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งสิ้น 523 แห่ง ตารางที่ 5) ประกอบด้วย

2.1 วิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหารที่มีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับดี

จำนวน 154 แห่ง

2.2 วิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหารที่มีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 227 แห่ง

2.3 วิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหารที่มีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับต้องปรับปรุง จำนวน 143 แห่ง

3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

3.1 กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ R.V. Krejcie and D.W. Morgan ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจากวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหารทั้ง 24 อำเภอในจังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งสิ้น 220 แห่ง (ตารางที่ 5) ประกอบด้วย

3.1.1 วิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหารที่มีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับดี จำนวน 63 แห่ง

3.1.2 วิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหารที่มีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 95 แห่ง

3.1.3 วิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหารที่มีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับต้องปรับปรุง จำนวน 62 แห่ง

โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากเพื่อหาวิสาหกิจชุมชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอ จนครบจำนวนตามที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นผู้วิจัยกำหนดจำนวนตัวอย่างที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่ม โดยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม ผู้ที่รับผิดชอบด้านการผลิต 1 คน ผู้ที่รับผิดชอบด้านการตลาด 1 คน ผู้ที่รับผิดชอบด้านการบัญชี 1 คน ผู้ที่รับผิดชอบด้านการเงิน 1 คน และตัวแทนจากสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน 5 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ 10 คนต่อ 1 กลุ่มวิสาหกิจ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันทั้งหมด 2,200 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน และมีขีดความสามารถต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวังรวมทั้งสมัครใจเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้วย โดยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม ผู้ที่รับผิดชอบด้านการผลิต 1 คน ผู้ที่รับผิดชอบด้านการตลาด 1 คน ผู้ที่รับผิดชอบด้านการบัญชี 1 คน ผู้ที่รับผิดชอบด้านการเงิน 1 คน และตัวแทนจากสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน 1 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ 6 คนต่อ 1

กลุ่มวิสาหกิจ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในกระบวนการพัฒนามีลักษณะเป็นเอกพันธ์ (Homogeneity) กล่าวคือ ทุกคนมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน โดยมีขีดความสามารถที่ต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวังเหมือนกัน รวมทั้งการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลองเพื่อหากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถที่เหมาะสมสำหรับการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม สมชาย วรกิจเกษมสกุล (2554: 183) กล่าวว่า ถ้ากลุ่มตัวอย่างมีความเป็นเอกพันธ์มากมีความแปรปรวนน้อยจะใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กก็ได้ และในการวิจัยเชิงทดลองควรใช้กลุ่มตัวอย่าง 30 คนขึ้นไป จึงจะทำให้การแจกแจงสุ่มของค่าเฉลี่ยเข้าใกล้โค้งปกติ (Kerlinger,1986 :119 อ้างใน สมชาย วรกิจเกษมสกุล, 2554: 183) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีสมาชิกวิสาหกิจชุมชนสมัครใจเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถจำนวน 66 คน จาก 10 กลุ่มวิสาหกิจ (มี 2 กลุ่มที่มีตัวแทนจากสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนเข้าร่วมกลุ่มละ 2 คน)

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหาร แบ่งตามผลการประเมินศักยภาพ

ลำดับ	อำเภอ	วิสาหกิจชุมชน (แห่ง)						รวม ประชากร (แห่ง)	รวม ตัวอย่าง (แห่ง)
		ระดับดี		ระดับปานกลาง		ต้องปรับปรุง			
		ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง		
1	สันป่าตอง	18	8	30	13	18	8	66	29
2	สารภี	16	7	20	8	10	4	46	19
3	ดอยสะเก็ด	12	5	16	7	14	6	42	18
4	ฝาง	2	1	30	13	10	4	42	18
5	แม่แตง	19	8	10	4	7	3	36	15
6	จอมทอง	13	5	15	6	6	3	34	14
7	แม่อาย	3	1	10	4	16	7	29	12
8	สะเมิง	20	8	4	2	4	2	28	12
9	แม่ริม	5	2	13	5	7	3	25	10
10	เมืองเชียงใหม่	4	2	12	5	7	3	23	10
11	สันกำแพง	16	7	4	2	3	1	23	10
12	ดอยหล่อ	3	1	13	5	7	3	23	9
13	สันทราย	7	3	4	2	4	2	15	7
14	หางดง	1	0	8	3	5	2	14	5
15	แม่วาง	5	2	5	2	2	1	12	5
16	แม่แจ่ม	2	1	5	2	4	2	11	5
17	พร้าว	0	0	6	3	4	2	10	5
18	แม่ออน	1	0	5	2	3	1	9	3
19	ฮอด	0	0	5	2	3	1	8	3
20	อมก๋อย	4	2	2	1	2	1	8	4
21	ไชยปราการ	0	0	4	2	4	2	8	4

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับ	อำเภอ	วิสาหกิจชุมชน (แห่ง)						รวม ประชากร (แห่ง)	รวม ตัวอย่าง (แห่ง)
		ระดับดี		ระดับปานกลาง		ต้องปรับปรุง			
		ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง		
22	เวียงแหง	1	0	3	1	2	1	**6**	**2**
23	ดอยเต่า	1	0	2	1	1	0	**3**	**1**
24	เชียงดาว	1	0	1	0	0	0	**2**	**0**
รวม (แห่ง)		**154**	**63**	**227**	**95**	**143**	**62**	**523**	**220**

ที่มา: รวบรวมจากระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนของสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ณ วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2556

หมายเหตุ: อำเภอกัลยาณิวัฒนา ไม่มีวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารที่ได้รับการจดทะเบียน

เครื่องมือการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยออกแบบเครื่องมือตามขั้นตอนของการศึกษา 3 ชนิด คือ

1. ขั้นตอนการพัฒนาคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ หลังจากผู้วิจัยได้สร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถเสร็จแล้ว ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของหัวข้อขีดความสามารถ นิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่เหมาะสมสำหรับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปอาหารของจังหวัดเชียงใหม่

2. ขั้นตอนการหาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้การสัมภาษณ์ตามแบบวัดเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่ได้จัดทำขึ้นตามการประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการสร้างกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถต่อไป ซึ่งแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยแนวคำถาม 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบันทั้ง 3 ด้าน คือ ขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถด้านการจัดการ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีรายละเอียดตามแบบวัดเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่ได้จัดทำขึ้นตามการประเมินของผู้เชี่ยวชาญแล้ว

3. ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยใช้เครื่องมือดังนี้

3.1 คู่มือการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน มีลักษณะเป็นคู่มือการอบรมเชิงความสามารถ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์การเรียนรู้เชิงพฤติกรรม เนื้อหาสาระ วิธีการจัดกิจกรรมสื่อประกอบ ตลอดจนการประเมินผล ที่สอดคล้องกับขีดความสามารถที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนต้องได้รับการพัฒนา

3.2 ขั้นตอนการประเมินขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยใช้แบบวัดขีดความสามารถชุดเดียวกับที่ใช้ในการประเมินก่อนการฝึกอบรมซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดไว้ในคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ

การทดสอบเครื่องมือการวิจัย

1. การทดสอบเครื่องมือวิจัยในขั้นตอนการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยผู้วิจัยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1.1 ทดสอบความเที่ยงตรงทั้ง 2 ด้าน คือ ความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content validity) ซึ่งทดสอบความครอบคลุมของมาตรวัดในเรื่องที่เป็นเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการวัด และความเที่ยงตรงในตัวสร้าง (Construct validity) คือ ความเที่ยงตรงในการสร้างตัวแปร ซึ่งเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม โดยการประมวลข้อคำถามที่นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เคยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้เกิดความถูกต้องในด้านเนื้อหาเป็นอันดับแรกและตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาว่ามีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ด้วยการประยุกต์ใช้วิธี IOC (Item-objective congruence index) (สุวิมล ติรกานันท์, 2550: 165) จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 5 ท่าน

โดยมีคะแนนระดับความสอดคล้อง ดังนี้ 1 เท่ากับ สอดคล้อง 0 เท่ากับ ไม่แน่ใจ และ-1 เท่ากับ ไม่สอดคล้อง ค่า IOC จึงมีค่าระหว่าง 1 ถึง -1 เกณฑ์การพิจารณา ถ้า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ .50 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงกับจุดมุ่งหมายการวิจัยและนิยามของตัวแปร แต่ถ้า IOC น้อยกว่า .50

แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงกับนิยามของตัวแปรนั้นๆ ควรปรับเปลี่ยนหรือตัดทิ้งไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2535:124) โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่ $\sum R$ = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 1 ก่อน และพิจารณาผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ นำข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจหรือข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 นำมาปรับปรุงแก้ไขส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นอีกครั้งจนได้ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

1.2 ความเชื่อมั่น ใช้วิธีการหาเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธ์อัลฟา (Coefficient alpha) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544: 226) โดยใช้สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right]$$

เมื่อ α = ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

n = จำนวนข้อสอบ

S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ในข้อ 1.1 ไปทดสอบกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดลำปาง จำนวน 30 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ผลของการทดสอบความเชื่อมั่น ได้ผลค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.8970 (alpha = .8970)

2. การทดสอบเครื่องมือวิจัยในขั้นตอนการประเมิน ผู้วิจัยทดสอบตามลักษณะของแบบประเมินดังนี้

2.1 คู่มือการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำร่างคู่มืออบรมเชิงความสามารถให้ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรการอบรม และผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องของเนื้อหาโครงร่างคู่มือฝึกอบรม ซึ่งเป็นการตรวจสอบ

คุณภาพความตรงเชิงเนื้อหา ด้วยการประยุกต์ใช้วิธี IOC (Item-objective congruence index) (สุวิมล ติรกานันท์, 2550: 165) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน โดยมีคะแนนระดับความสอดคล้อง ดังนี้ 1 เท่ากับ สอดคล้อง 0 เท่ากับ ไม่แน่ใจ และ -1 เท่ากับ ไม่สอดคล้อง ค่า IOC จึงมีค่าระหว่าง 1 ถึง -1 เกณฑ์การพิจารณา ถ้า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ .50 แสดงว่า เนื้อหานั้นวัดได้ตรงกับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม แต่ถ้า IOC น้อยกว่า .50 แสดงว่า เนื้อหานั้นวัดไม่ตรงกับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ควรปรับเปลี่ยนหรือตัดทิ้งไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2535:124)

2.2 แบบประเมินขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ที่ได้รับการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือแล้วตามข้อ 1.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยทำการติดต่อกลุ่มผู้ที่ให้ข้อมูล พร้อมทั้งชี้แจงบอกวัตถุประสงค์และนัดหมายวันเวลาสถานที่สำหรับการสัมภาษณ์

2. การดำเนินการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเองโดยมีการขั้นตอนดำเนินการสัมภาษณ์ดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความไว้วางใจ โดยการสนทนาอย่างเป็นกันเอง และใช้ภาษาให้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ให้ข้อมูลว่า ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับ

2. ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยใช้ประเด็นการสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้แล้วเป็นแนวทางพร้อมกับจดบันทึกเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละกลุ่ม

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและปัญหาของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อสรุปความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้ในตามประเด็นต่างๆ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและการเปรียบเทียบขีดความสามารถในปัจจุบันและที่คาดหวังด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการทดสอบค่าที (t-test dependent samples)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการประเมิน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ทางสถิติในประเด็นและการใช้สถิติ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression)

4.2 การเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยสถิติสำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับขีดความสามารถก่อนและหลังผ่านการอบรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ เนื่องจากเป็นการทดสอบก่อนและหลังจึงใช้การทดสอบค่าที (t-test dependent samples) เมื่อกลุ่มตัวอย่างไม่เป็นอิสระต่อกัน เพื่อเปรียบเทียบคะแนนของระดับขีดความสามารถที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยความเชื่อได้ว่าความแตกต่างนี้เกิดจากการอบรม

$$t = \frac{\sum D}{\sqrt{[N\sum D^2 - (\sum D^2)] / (N-1)}}$$

เมื่อ t = ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา

$\sum D$ = ผลรวมของผลต่างของคะแนนแต่ละคู่ของตัวอย่าง

$\sum D^2$ = ผลรวมของผลต่างของคะแนนแต่ละคู่ของตัวอย่างกำลังสอง

$(\sum D^2)$ = ผลรวมของผลต่างของคะแนนแต่ละคู่ทั้งหมดยกกำลัง

N = จำนวนคู่คะแนน หรือจำนวนตัวอย่างในกลุ่มทดลอง

บทที่ 4
ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

การวิจัยดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จังหวัดเชียงใหม่”ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ในการศึกษา 5 ข้อ คือ

1. เพื่อระบุขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

2. เพื่อเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

3. เพื่อระบุปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

4. เพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

5. เพื่อประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

โดยในบทนี้จะกล่าวถึงผลการศึกษาเฉพาะวัตถุประสงค์ 3 ข้อแรก ซึ่งผลการศึกษาจะนำไปประกอบการศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 และข้อที่ 5 ต่อไป ผลการศึกษาและวิจารณ์ตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 2 ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

โดยมีรายละเอียดของผลการศึกษา ดังนี้

ตอนที่ 1 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

ในการศึกษาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องทำการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ เพื่อนำไปใช้ในการวัดขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนต่อไป โดยแบ่งขั้นตอนการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การกำหนดหัวข้อขีดความสามารถ และ 2) การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถผลการศึกษาพบว่า

1. การกำหนดหัวข้อขีดความสามารถ

ในการกำหนดหัวข้อขีดความสามารถ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า และทบทวนเอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลสรุปเนื้อหาที่ได้รับมากำหนดเป็นหัวข้อขีดความสามารถเพื่อนำไปสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถต่อไป ผลการศึกษาแบ่งขีดความสามารถออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ขีดความสามารถหลัก (Core competency) หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นต้องมีและเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ

2. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional competency) หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนใช้ในการดำเนินงานด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านบัญชี

3. ขีดความสามารถด้านการจัดการ (Managerial competency) หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจที่ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดจากการบริหารงานได้

ซึ่งจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถกำหนดขีดความสามารถแต่ละประเภทได้ดังนี้

1.1 ขีดความสามารถหลัก

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยพบว่า หลักการของวิสาหกิจ

ชุมชน คือ เป็นกิจการของชุมชนที่มีกลุ่มคนภายในชุมชนเป็นเจ้าของ มีการดำเนินการโดยใช้ทุนของชุมชนเป็นหลัก มีการบริหารจัดการด้วยความคิดสร้างสรรค์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน เน้นกระบวนการเรียนรู้ในการดำเนินการ มีเป้าหมายเพื่อการพึ่งพาตนเองของชุมชน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ช่วยให้ชุมชนสามารถคิดวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิก การมีส่วนร่วมของสมาชิก การมีความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิก และความสามารถในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และแนวคิดของการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นให้คนมีการพัฒนาความสามารถในการคิด และความสามารถในการใช้ชีวิตเพิ่มขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้ขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย

1.1.1 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ การแก้ไขปัญหา และความสามารถพึ่งตนเอง

1.1.2 ทักษะทางสังคม ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการทำงานเป็นทีม

ซึ่งขีดความสามารถหลักที่กล่าวมาเป็นขีดความสามารถที่สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า ทั้งทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม และทักษะทางสังคม เป็นขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นต้องมีและเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ

1.2 ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยพบว่า ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย การดำเนินงานด้านการผลิต การดำเนินงานด้านการตลาด การดำเนินงานด้านการเงิน และการดำเนินงานด้านบัญชี

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการดำเนินงานและปัญหาของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการดำเนินการวิสาหกิจชุมชนประสบกับปัญหาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการผลิต ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบและการคิดต้นทุนการผลิตมีไม่เพียงพอ ขาดการพัฒนากระบวนการผลิต ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น ขาดความรู้ด้านการผลิตและการแปรรูปที่ถูกต้อง ปัญหาด้านการตลาด ได้แก่ ขาดความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ขาดการส่งเสริมการตลาด การประชาสัมพันธ์มีน้อย อำนาจการต่อรองกับพ่อค้าคนกลางต่ำ ปัญหาด้านการเงิน ได้แก่ ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการทำกิจกรรม และปัญหาด้านบัญชี ขาดความรู้ในการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง ซึ่งปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นล้วนเกี่ยวข้องกับ

“คน” ซึ่งก็คือ “สมาชิกทุกคนของวิสาหกิจชุมชน” ที่มีความรู้และความเข้าใจในการดำเนินงานด้านต่างๆ ไม่เพียงพอ โดยจะเห็นได้จากข้อเสนอแนะของงานวิจัยล้วนแต่เสนอแนะให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการบัญชี และด้านการเงิน เพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน โดยแบ่งตามแนวทางการดำเนินงาน คือ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการบัญชี ดังนี้

1.2.1 ขีดความสามารถด้านการผลิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบและการวางแผนการผลิต

1.2.2 ขีดความสามารถด้านการตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์คู่แข่งขัน และการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

1.2.3 ขีดความสามารถด้านการเงินของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การบริหารจัดการเงินสด และการจัดสรรเงินทุน

1.2.4 ขีดความสามารถด้านการบัญชีของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การบันทึกบัญชีและการควบคุมทางการบัญชี

1.3 ขีดความสามารถด้านการจัดการ

เนื่องจากการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบของการรวมตัวกันของคนในชุมชน ก่อตั้งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขึ้นมา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าขีดความสามารถด้านการจัดการคือ ขีดความสามารถด้านการจัดการกลุ่ม ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม และการจัดการกลุ่ม ผู้วิจัยพบว่า การจัดการวิสาหกิจชุมชน เป็นกระบวนการจัดการที่ประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยพบว่า งานวิจัยที่ได้ค้นคว้ามาส่วนใหญ่ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นของการจัดการกลุ่มเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน คือ อำนาจของผู้นำกลุ่มมีมากเกินไป ผู้นำกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือ ผู้นำกลุ่มขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดการกลุ่ม สมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดการกลุ่ม สมาชิกไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่ม และสมาชิกไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบว่า งานวิจัยที่ได้ค้นคว้ามาส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะหรือข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่จะทำให้การจัดการกลุ่มประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบในกระบวนการของการจัดการกลุ่ม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปว่า ขีดความสามารถด้านการจัดการ ได้แก่ ความสามารถด้านจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมหมายถึง ความสามารถด้านการจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในกระบวนการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่

ประกอบด้วยการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2. การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำหัวข้อขีดความสามารถที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยในข้อ 1. มากำหนดเกณฑ์ระดับขีดความสามารถในแต่ละหัวข้อออกเป็น 5 ระดับ พร้อมกับการนิยามหัวข้อขีดความสามารถในแต่ละประเด็น จากนั้นได้ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้ตรวจสอบความถูกต้องของหัวข้อขีดความสามารถ นิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ ซึ่งผลจากการศึกษาสรุปได้ดังนี้

2.1 ขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย

2.1.1 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ การแก้ไขปัญหา และความสามารถพึ่งตนเอง โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามและเกณฑ์ระดับขีดความสามารถดังนี้

1) การคิดสร้างสรรค์

คำนิยาม: การคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นจูงใจผู้อื่นคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 71) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 สอบถามและรับฟังคำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการทำงานของตนจากสมาชิกภายในกลุ่มและจากหน่วยงานภายนอก รวมทั้งยอมรับวิธีการหรือแนวทางการทำงานใหม่ๆ

ระดับ 2 ค้นหา แก้ไขปัญหาในขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งคิดหาแนวทางใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับการทำงานของตนเองได้

ระดับ 3 ยอมรับฟังสมาชิกในกลุ่มและกระตุ้นให้สมาชิกภายในกลุ่มเสนอความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

ระดับ 4 ออกแบบกิจกรรม/โครงการใหม่ๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานภายในกลุ่ม และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานแก่สมาชิกภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกได้

ระดับ 5 คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่มีความแตกต่างจากผู้อื่น และส่งเสริมทั้งสมาชิกภายใน

กลุ่มและหน่วยงานภายนอกให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) การคิดที่เป็นระบบ

คำนิยาม: การแยกแยะประเด็นหรือเหตุการณ์ออกเป็นส่วนหรือกลุ่มย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน และความสามารถในการอธิบายได้ถึงความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2552: 178) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 อธิบายวิธีการหรือขั้นตอนในการทำงานของตนที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันได้

ระดับ 2 วิเคราะห์และแจกแจงปัญหาออกเป็นประเด็นหรือส่วนย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันได้

ระดับ 3 สามารถเชื่อมโยงปัญหาที่เกิดขึ้นกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นได้

ระดับ 4 สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้

ระดับ 5 ให้คำปรึกษาแนะนำสมาชิกภายในกลุ่มถึงเทคนิคและวิธีการคิดอย่างเป็นระบบได้

3) การแก้ไขปัญหา

คำนิยาม: การวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหา เพื่อหาแนวทางเลือกหรือคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2552:145) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 สามารถบอกถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนได้

ระดับ 2 วิเคราะห์และแจกแจงปัญหาออกเป็นประเด็นย่อยได้

ระดับ 3 นำเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาจากการทำงานของตนได้

ระดับ 4 ระบุได้ถึงผลกระทบของปัญหาที่มีต่อกลุ่มและหน่วยงานต่างๆ ได้

ระดับ 5 คาดคะเนปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระดับกลุ่ม และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

4) ความสามารถพึ่งตนเอง

คำนิยาม: ความสามารถในการพึ่งตนเองด้านเศรษฐกิจได้แก่ ภาระหนี้สิน รายได้

และค่าใช้จ่าย

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้ระดับของเกณฑ์ตัวชี้วัดตามแบบวิเคราะห์ความเข้มแข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของยุพา ประยงค์ทรัพย์ (2553: 685-686, 688) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

4.1 การพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับภาระหนี้สิน

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 มีหนี้สินและไม่คิดจะชำระหนี้

ระดับ 2 มีหนี้สินและใช้คืนหลังกำหนด

ระดับ 3 มีหนี้สินและใช้คืนตรงเวลา

ระดับ 4 ไม่มีหนี้สินและไม่มีทรัพย์สินส่วนเกิน

ระดับ 5 ไม่มีหนี้สินและมีทรัพย์สินส่วนเกิน (เช่น เงินฝาก ที่ดิน)

4.2 การพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 มีรายจ่ายมากกว่ารายได้ร้อยละ 81 - 100

ระดับ 2 มีรายจ่ายมากกว่ารายได้ร้อยละ 61 - 80

ระดับ 3 มีรายได้พอๆ กับรายจ่ายร้อยละ 41 - 60

ระดับ 4 มีรายได้มากกว่ารายจ่ายร้อยละ 61 - 80

ระดับ 5 มีรายได้มากกว่ารายจ่ายร้อยละ 81 - 100

2.1.2 ทักษะทางสังคม ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามและเกณฑ์ระดับขีดความสามารถ ดังนี้

1) การทำงานร่วมกับผู้อื่น

คำนิยาม: การช่วยเหลือ การให้ข้อมูลความคิดเห็น และการทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2552: 60) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังและเข้าใจถึงความต้องการของสมาชิกภายในกลุ่ม

ระดับ 2 สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆกับสมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 3 สามารถจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มหาวิธีการที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

ระดับ 4 สามารถทำงานร่วมกับบุคคลในระดับต่างๆ ทั้งภายในกลุ่มและหน่วยงาน

ภายนอกได้

ระดับ 5 มีวิธีการในการสร้างเครือข่ายกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอก

2) การทำงานเป็นทีม

คำนิยาม: การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม พร้อมทั้งความสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสำเร็จของทีมงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมและขององค์กร

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 207) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 อธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการทำงาน รวมทั้งทำงานตามที่ได้รับมอบหมายตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดได้

ระดับ 2 รับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และช่วยเหลือสมาชิกภายในทีมเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ระดับ 3 เข้าร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในทีมได้

ระดับ 4 เปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนการดำเนินงานของทีม

ระดับ 5 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานและความสำเร็จของทีมได้

2.2 ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ประกอบด้วย

2.2.1 ขีดความสามารถด้านการผลิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบ และการวางแผนการผลิต โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามและเกณฑ์ระดับขีดความสามารถ ดังนี้

1) การจัดหาวัตถุดิบ

คำนิยาม: ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ วิธีการจัดหาวัตถุดิบ และทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้ระดับของเกณฑ์ตัวชี้วัดตามแบบวิเคราะห์ความเข้มแข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของยุพา ประยงค์ทรัพย์ (2553: 685-686, 688, 693-694) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

1.1 การจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 ใช้วัตถุดิบนอกท้องถิ่นร้อยละ 81 - 100

ระดับ 2 ใช้วัตถุดิบนอกท้องถิ่นร้อยละ 61 – 80

ระดับ 3 ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและวัตถุดิบนอกท้องถิ่นสัดส่วนใกล้เคียงกัน ร้อยละ 41 – 60

ระดับ 4 ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นร้อยละ 61 – 80

ระดับ 5 ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นร้อยละ 81-100

1.2 วิธีการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกจัดหาให้ร้อยละ 81 - 100

ระดับ 2 บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกจัดหาให้ ร้อยละ 61 – 80

ระดับ 3 จัดหาวัตถุดิบด้วยตนเองและบุคคล/หน่วยงานภายนอกจัดหาให้สัดส่วนใกล้เคียงกันร้อยละ 41 – 60

ระดับ 4 จัดหาวัตถุดิบด้วยตนเองร้อยละ 61 – 80

ระดับ 5 จัดหาวัตถุดิบด้วยตนเองร้อยละ 81-100

1.3 ทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 เรียนรู้จากบุคคล/หน่วยงานภายนอกร้อยละ 81 - 100

ระดับ 2 เรียนรู้จากบุคคล/1.4หน่วยงานภายนอกร้อยละ 61 – 80

ระดับ 3 มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้ว และเรียนรู้จากบุคคล/หน่วยงานภายนอกสัดส่วนใกล้เคียงกันร้อยละ 41 – 60

ระดับ 4 มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้วร้อยละ 61 – 80

ระดับ 5 มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้วร้อยละ 81-100

2) การวางแผนการผลิต

คำนิยาม: ความเข้าใจขั้นตอนและวิธีการผลิตสินค้า สามารถตอบข้อซักถาม ตรวจสอบและควบคุมระบบการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ มีการติดตามงานเพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขวางแผนการผลิต และวิเคราะห์ระบบการผลิต รวมทั้งประเมิน คาดการณ์การวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 163) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 รู้ เข้าใจหลักการ ขั้นตอนการปฏิบัติ และตอบข้อซักถามแก่สมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 2 ตรวจสอบและควบคุมระบบการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

ระดับ 3 วางแผน ปรับเปลี่ยน และควบคุมการผลิตให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 วิเคราะห์ เปรียบเทียบระบบการผลิต เพื่อนำมาวางแผนการผลิตสินค้าให้เหมาะสมกับนโยบายของกลุ่ม

ระดับ 5 กำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายของกลุ่ม

2.2.2 ขีดความสามารถด้านการตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์คู่แข่งขัน และการกำหนดกลยุทธ์การตลาด โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามและเกณฑ์ระดับขีดความสามารถ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย

คำนิยาม: ความเข้าใจ รับฟัง ตอบข้อซักถาม และชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งการคิดหาวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหนือความคาดหวัง

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 73) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 รู้ เข้าใจ และรับฟังความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน

ระดับ 2 ตอบข้อซักถามของลูกค้าได้ครบถ้วนตามกรอบหรือแนวทางปฏิบัติที่กำหนดได้

ระดับ 3 วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าจากข้อมูลและข้อเท็จจริงได้

ระดับ 4 วางแผนและกำหนดแนวทางการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

ระดับ 5 กำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อให้บริการที่เหนือความคาดหวังของลูกค้าได้

2) การวิเคราะห์คู่แข่งขัน

คำนิยาม: ความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินธุรกิจของคู่แข่งขัน การติดตามข่าวสารและความเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 62) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 รวบรวมข้อมูลคู่แข่งขัน และอธิบายได้ถึงสินค้าและบริการของคู่แข่งขัน

ระดับ 2 เปรียบเทียบข้อมูลสินค้าและบริการของกลุ่มกับของคู่แข่งขัน

ระดับ 3 เปรียบเทียบและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสินค้าและบริการของกลุ่มกับของคู่แข่งขันได้

ระดับ 4 ปรับเปลี่ยนแผนการทำงานของกลุ่มให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจได้

ระดับ 5 คาดการณ์ทิศทางของคู่แข่งขัน และนำมากำหนดกลยุทธ์ และนโยบายเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

3) การกำหนดกลยุทธ์การตลาด

3.1 ความสามารถเกี่ยวกับสินค้า

คำนิยาม: ความรู้ความเข้าใจลักษณะ ประเภทสินค้าของกลุ่ม รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าได้ตามแนวทางที่ถูกต้อง

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 159) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 การอธิบายได้ถึงรูปแบบ ประเภท รายละเอียดสินค้าแต่ละประเภทของกลุ่ม

ระดับ 2 ระบุได้ถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้าหรือบริการของกลุ่ม รวมทั้งค้นหาข้อมูลสินค้าและบริการของคู่แข่งขัน

ระดับ 3 วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มที่มีผลกระทบต่อสินค้าได้

ระดับ 4 การเสนอแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าของกลุ่มให้ทันต่อสถานการณ์ได้

ระดับ 5 การคาดการณ์แนวโน้มและสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อสินค้าของกลุ่มได้

3.2 ความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า

คำนิยาม: ความสามารถในการกำหนดราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของราคาสินค้าในตลาดอยู่เสมอ

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 162) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 อธิบายได้ถึงหลักการและวิธีการตั้งราคาสินค้า

ระดับ 2 รวบรวมและเสนอแนะแหล่งข้อมูลความเคลื่อนไหวราคาสินค้าของคู่แข่งขันให้แก่สมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 3 กำหนดราคาสินค้าได้เหมาะสมและสอดคล้องกับราคาตลาด

ระดับ 4 แก้ไขปัญหาที่เกิดจากการตั้งราคาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

ระดับ 5 วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ของตลาดที่มีผลต่อการตั้งราคาของกลุ่มได้

3.3 ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย

คำนิยาม:ความสามารถในการเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของช่องทางการจัดจำหน่ายในตลาดอยู่เสมอ

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 162) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 อธิบายได้ถึงหลักการและวิธีการเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย

ระดับ 2 รวบรวมและเสนอแนะแหล่งข้อมูลความเคลื่อนไหวของช่องทางการจัดจำหน่ายของคู่แข่งขันให้แก่สมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 3 เลือกช่องทางการจัดจำหน่ายได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์การตลาด

ระดับ 4 แก้ไขปัญหาที่เกิดจากช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ได้

ระดับ 5 วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ของตลาดที่มีผลต่อช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มได้

3.4 ความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด

คำนิยาม: ความสามารถในการจัดกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมการตลาดได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสาร และสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของงานส่งเสริมการตลาดในตลาดอยู่เสมอ

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 162) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 อธิบายได้ถึงหลักการและวิธีการส่งเสริมการตลาด

ระดับ 2 รวบรวมและเสนอแนะแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการตลาดให้แก่สมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 3 จัดกิจกรรมหรือโครงการการส่งเสริมการตลาดได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์การตลาดได้

ระดับ 4 แก้ไขปัญหาที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาดได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

ระดับ 5 วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ของตลาดที่มีผลต่อการส่งเสริมการตลาดของกลุ่มได้

2.2.3 ขีดความสามารถด้านการเงินของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การบริหารจัดการเงินสด และการจัดสรรเงินทุน โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามและเกณฑ์ระดับขีดความสามารถ ดังนี้

1) การบริหารจัดการเงินสด

คำนิยาม: การบริหารจัดการเงินสดให้สอดคล้องกับนโยบาย และทิศทางการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 56) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 อธิบายได้ถึงรูปแบบการบริหารจัดการเงินสด รวมทั้งปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเงินสด

ระดับ 2 แก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการเงินสดในขอบเขตความรับผิดชอบของตนได้

ระดับ 3 จัดทำสรุปรายงานและบันทึกการบริหารจัดการเงินสด รวมทั้งนำเสนอข้อควรระวังหรือข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการเงินสดแก่สมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 4 วิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเงินสดได้

ระดับ 5 เสนอแนะนโยบายการบริหารจัดการเงินสดให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานของกลุ่มได้

2) การจัดสรรเงินทุน

คำนิยาม: การรวบรวม ตรวจสอบ ติดตาม และให้คำแนะนำแก่กลุ่มในการจัดสรรเงินทุน รวมทั้งตรวจสอบ วิเคราะห์การจัดสรรเงินทุนของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 48) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 ให้ข้อมูลประกอบการจัดสรรเงินทุนของสมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 2 รวบรวมและติดตามการใช้เงินทุนของสมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 3 ตรวจสอบความถูกต้องในการใช้เงินทุนของสมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 4 เปรียบเทียบการใช้เงินทุนจริง กับงบประมาณที่กำหนดไว้ของสมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 5 เสนอแนะแนวทางในการจัดสรรเงินทุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อกลุ่มได้

2.2.4 ขีดความสามารถด้านการบัญชีของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การบันทึกบัญชี และการควบคุมทางการบัญชี โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามและเกณฑ์ระดับขีดความสามารถ ดังนี้

1) การบันทึกบัญชี

คำนิยาม: การบันทึกและจัดทำรายงาน รวมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้อื่นถึงมาตรฐานและหลักปฏิบัติในการจัดทำบัญชี

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 37) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 คำนวณบัญชีพื้นฐาน และลงบันทึกบัญชีพื้นฐานได้

ระดับ 2 ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานบัญชีตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดได้

ระดับ 3 ปิดบัญชีแยกประเภท จัดทำงบทดลอง และจัดทำรายงานบัญชีได้

ระดับ 4 ตรวจสอบรายงานบัญชี และแก้ไขข้อผิดพลาดทางบัญชีได้

ระดับ 5 วางแผนและกำหนดนโยบายด้านการบัญชีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

2) การควบคุมทางการบัญชี

คำนิยาม: การตรวจสอบ ติดตาม และให้คำแนะนำแก่กลุ่มในการควบคุมทางการบัญชี รวมทั้งตรวจสอบ วิเคราะห์การควบคุมทางการบัญชีของกลุ่ม

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้พจนานุกรมขีดความสามารถของอาภรณ์ ภู่วิยาพันธุ์ (2553: 151) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับ ดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 อธิบายได้ถึงขั้นตอนและวิธีการควบคุมทางการบัญชี

ระดับ 2 รวบรวมและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของสมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 3 ตรวจสอบความถูกต้องในการใช้งบประมาณเทียบกับแผนงานที่กำหนดขึ้นของสมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 4 เปรียบเทียบการใช้งบประมาณจริงกับงบประมาณที่กำหนดของสมาชิกภายในกลุ่มได้

ระดับ 5 เสนอแนะแนวทางเลือกในการควบคุมทางการบัญชีให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ได้

2.3 ขีดความสามารถด้านการจัดการ ประกอบด้วย

2.3.1 การมีส่วนร่วมการวางแผน โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามและเกณฑ์ระดับขีดความสามารถ ดังนี้

คำนิยาม: การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกกลยุทธ์และยุทธวิธี การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนแผนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 มีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน

ระดับ 2 มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน

ระดับ 3 มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ระดับ 4 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ

ระดับ 5 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.3.2 การมีส่วนร่วมการจัดองค์การ โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามและเกณฑ์ระดับขีดความสามารถ ดังนี้

คำนิยาม: การมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดตัวบุคคลให้เหมาะสมโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ

จากคำนิยามผู้วิจัยได้ใช้ระดับของเกณฑ์ตัวชี้วัดตามแบบวิเคราะห์ความเข้มแข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของยุพา ประยงค์ทรัพย์ (2553: 699) มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดคำอธิบายระดับดังนี้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 การช่วยกันทำโดยไม่มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร

ระดับ 2 มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

ระดับ 3 มีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์กร

ระดับ 4 มีส่วนร่วมในการแบ่งโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ระดับ 5 มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบุคคลตามโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.3.3 การมีส่วนร่วมการสั่งการ โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามและเกณฑ์ระดับขีดความสามารถ ดังนี้

คำนิยาม: การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจทางเลือก การติดตามและประเมินผลของการตัดสินใจ

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานหรือปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ

ระดับ 2 มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานหรือปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ

ระดับ 3 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหา

ระดับ 4 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

ระดับ 5 มีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลของการตัดสินใจ

2.3.4 การมีส่วนร่วมการควบคุม

1) การมีส่วนร่วมการควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้

คำนิยาม: การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐาน การวัดผลปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน และการลงมือปฏิบัติให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน

ระดับ 2 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน

ระดับ 3 การมีส่วนร่วมในการวัดผลการปฏิบัติงาน

ระดับ 4 การมีส่วนร่วมในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ระดับ 5 การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2) การมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปรงใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี

คำนิยาม: การมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบการเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกบัญชี การทำสารสนเทศทางการบัญชี และการนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ

คำอธิบายระดับ:

ระดับ 1 มีส่วนร่วมในการสอบถามข้อมูลทางการบัญชี

ระดับ 2 มีส่วนร่วมในการตรวจสอบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ระดับ 3 มีส่วนร่วมในการตรวจสอบวิธีการบันทึกบัญชีในบัญชีต่างๆ

ระดับ 4 มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดทำสารสนเทศทางการบัญชี(งบการเงินประเภทต่างๆ)

ระดับ 5 มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการนำสารสนเทศทางการบัญชีมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ

ตอนที่ 2 ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

การวัดขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจำนวน 220 กลุ่มๆ ละ 10 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 2,220 คน โดยใช้การวัดในลักษณะมาตรวัด 5 ระดับ ดังนั้นจึงวิเคราะห์ผลการวัดขีดความสามารถโดยใช้ค่าน้ำหนักเฉลี่ย (weight mean score) ซึ่งแปลความหมายของค่าเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีขีดความสามารถระดับ 1

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีขีดความสามารถระดับ 2

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีขีดความสามารถระดับ 3

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีขีดความสามารถระดับ 4

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีขีดความสามารถระดับ 5

ผลการศึกษาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ มีดังนี้

1. ขีดความสามารถหลักในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถหลักเป็นขีดความสามารถที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องมีและเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ดำรงสถานะเป็นประธานกลุ่ม สมาชิกผู้รับผิดชอบด้านการผลิต สมาชิกผู้รับผิดชอบด้านการตลาด สมาชิกผู้รับผิดชอบด้านการด้านการเงิน สมาชิกผู้รับผิดชอบด้านบัญชี และสมาชิกที่เป็นสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศึกษา รวมทั้งสิ้น 2,220 ราย ผลการศึกษามีดังนี้

จากตารางที่ 6 ได้กำหนดขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกคนออกเป็น ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม และขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถหลักอยู่ในระดับ 4 (3.51) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่อยู่ในระดับ 4 ประกอบด้วย ความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ (3.58) ความสามารถด้านการแก้ไขปัญหา (3.65) และความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับภาระหนี้สิน (3.76) หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับที่สามารถออกแบบกิจกรรม/โครงการใหม่ๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานภายในกลุ่ม และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานแก่สมาชิกภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกได้ มีขีดความสามารถด้านการแก้ไขปัญหาอยู่ในระดับที่สามารถระบุได้ถึงผลกระทบของปัญหาที่มีต่อกลุ่มและหน่วยงานต่างๆ ได้ และมีขีดความสามารถด้านการพึ่งตนเองเกี่ยวกับภาระหนี้สินอยู่ในระดับที่ไม่มีหนี้สินและไม่มีทรัพย์สินส่วนเกิน ในขณะที่ขีดความสามารถที่อยู่ในระดับ 3 ประกอบด้วย ความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ (3.46) และความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย (3.14) หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบอยู่ในระดับที่สามารถเชื่อมโยงปัญหาที่เกิดขึ้นกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นได้ และมีขีดความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับที่มีรายได้พอๆ กับรายจ่าย ร้อยละ 41 - 60

สำหรับขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม พบว่า ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีขีดความสามารถอยู่ในระดับ 4 (3.58) ในขณะที่ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีขีดความสามารถอยู่ในระดับ 3 (3.43) หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่ในระดับที่สามารถทำงานร่วมกับบุคคลในระดับต่างๆ ทั้งภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกได้ และมีขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับที่สามารถเข้าร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในทีมได้

เมื่อพิจารณาจำนวนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีขีดความสามารถหลักตั้งแต่ระดับ 3 ลงมา พบว่า สมาชิกที่มีขีดความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับภาระหนี้สิน และการทำงานเป็นทีม มีสัดส่วนถึงร้อยละ 49.5 50.9 และ 50.9 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ยังมีความแตกต่างของขีดความสามารถหลักระหว่างสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้นต่อไป

ตารางที่ 6 แสดงขีดความสามารถหลักในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถหลัก	ระดับขีดความสามารถ										รวม (คน)	เฉลี่ย	แปลผล
	5		4		3		2		1				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม													
1.1 ความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์	523	23.8	606	27.5	767	34.9	228	10.4	76	3.5	2,200	3.58	4
1.2 ความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ	590	26.8	520	23.6	544	24.7	408	18.5	138	6.3	2,200	3.46	3
1.3 ความสามารถด้านการแก้ไขปัญหา	643	29.2	629	28.6	516	23.5	344	15.6	68	3.1	2,200	3.65	4
1.4 ความสามารถด้านการพึ่งตนเอง													
- การพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับภาระหนี้สิน	478	21.7	725	33.0	989	45.0	8	0.4	0	0.0	2,200	3.76	4
- การพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย	21	1.0	369	16.8	1717	78.0	93	4.2	0	0.0	2,200	3.14	3
2. ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม													
2.1 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	377	17.1	882	40.1	639	29.0	235	10.7	67	3.0	2,200	3.58	4
2.2 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	463	21.0	619	28.1	589	26.8	464	21.1	65	3.0	2,200	3.43	3
										รวม	2,200	3.51	4

2. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานเป็นขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนใช้ในการดำเนินงานด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านบัญชี ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ดำรงสถานะเป็นประธานกลุ่ม สมาชิกผู้รับผิดชอบด้านการผลิต สมาชิกผู้รับผิดชอบด้านการตลาด สมาชิกผู้รับผิดชอบด้านการด้านการเงิน และสมาชิกผู้รับผิดชอบด้านบัญชี โดยมีรายละเอียดจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละขีดความสามารถดังนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถด้านการผลิต ได้แก่ ประธานกลุ่ม และสมาชิกผู้รับผิดชอบด้านการผลิต รวมทั้งสิ้น 440 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถด้านการตลาด ได้แก่ ประธานกลุ่ม และสมาชิกผู้รับผิดชอบด้านการตลาด รวมทั้งสิ้น 440 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถด้านการเงิน ได้แก่ ประธานกลุ่ม และสมาชิกผู้รับผิดชอบด้านการเงิน รวมทั้งสิ้น 440 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถด้านบัญชี ได้แก่ ประธานกลุ่ม และสมาชิกผู้รับผิดชอบด้านบัญชี รวมทั้งสิ้น 440 คน ผลการศึกษามีดังนี้

จากตารางที่ 7 ได้กำหนดขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนออกเป็น ขีดความสามารถด้านการผลิต ขีดความสามารถด้านการตลาด ขีดความสามารถด้านการเงิน และขีดความสามารถด้านบัญชี โดยมีผลการศึกษาดังนี้ ในภาพรวมสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถหลักอยู่ในระดับ 3 (3.28) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า ขีดความสามารถด้านการผลิต แบ่งออกเป็นขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ และขีดความสามารถด้านการวางแผนการผลิต ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบที่อยู่ในระดับ 3 ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า (3.36) และความสามารถด้านทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า (3.28) หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและวัตถุดิบนอกท้องถิ่นสัดส่วนใกล้เคียงกันร้อยละ 41 - 60 และมีขีดความสามารถด้านทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับที่มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้ว และเรียนรู้จากบุคคล/หน่วยงานภายนอกสัดส่วนใกล้เคียงกันร้อยละ 41 - 60 ในขณะที่ขีดความสามารถด้านวิธีการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าพบว่า มีขีดความสามารถอยู่ในระดับ 4 (3.94) หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านวิธีการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถจัดหาวัตถุดิบด้วยตนเอง 61 – 80% ส่วนขีดความสามารถด้านการวางแผนการผลิต พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการวางแผนการผลิตอยู่ในระดับ 4 (3.69) หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการวางแผนการผลิตอยู่ในระดับที่สามารถวิเคราะห์ เปรียบเทียบระบบการผลิตเพื่อนำมาวางแผนการผลิตสินค้าให้เหมาะสมกับนโยบายของกลุ่มได้

ขีดความสามารถด้านการตลาด แบ่งออกเป็น ความสามารถในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขัน และความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถด้านการตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีขีดความสามารถอยู่ในระดับ 3 (3.08 – 3.46) มีเพียงขีดความสามารถในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายเท่านั้นที่มีขีดความสามารถอยู่ในระดับ 4 (3.85) โดยมีรายละเอียดดังนี้ ขีดความสามารถที่อยู่ในระดับ 3 ประกอบด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขัน (3.43.) และความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด (ความสามารถเกี่ยวกับสินค้า (3.45) ความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า (3.46) ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย (3.08) และความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด (3.38)) หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขันอยู่ในระดับที่สามารถวิเคราะห์และเปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนของสินค้าและบริการของกลุ่มกับของคู่แข่งขันได้ มีขีดความสามารถเกี่ยวกับสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มที่มีผลกระทบต่อสินค้าได้ มีขีดความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถกำหนดราคาสินค้าได้เหมาะสมและสอดคล้องกับราคาตลาดได้ มีขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย อยู่ในระดับที่สามารถเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์การตลาด และมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับที่สามารถจัดกิจกรรมหรือโครงการการส่งเสริมการตลาดได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์การตลาด ส่วนขีดความสามารถในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายที่มีขีดความสามารถอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายอยู่ในระดับที่สามารถวางแผนและกำหนดแนวทางการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ขีดความสามารถด้านการเงิน พบว่า ทั้งความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสด (3.19) และความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน (3.31) มีขีดความสามารถอยู่ในระดับ 3 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสดอยู่ในระดับที่สามารถจัดทำสรุปรายงานและบันทึกการบริหารจัดการเงินสด รวมทั้งนำเสนอข้อควรระวังหรือข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการเงินสดแก่สมาชิกภายในกลุ่มได้ และมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุนอยู่ในระดับที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องในการใช้เงินทุนของสมาชิกภายในกลุ่มได้

ส่วนขีดความสามารถด้านบัญชี พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชีอยู่ในระดับ 3 (2.53) และมีความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีอยู่แค่ในระดับ 2 (2.01) เท่านั้น หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องในการใช้งบประมาณเทียบกับแผนงานที่กำหนดขึ้นของสมาชิกภายในกลุ่มได้ และมีความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถ

ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานบัญชีตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดได้เท่านั้น

เมื่อพิจารณาจำนวนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีขีดความสามารถตามตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับ 3 ลงมา พบว่า สมาชิกที่มีขีดความสามารถด้านการผลิตที่เกี่ยวกับการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า และทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า มีสัดส่วนถึงร้อยละ 55.6 และ 50.3 ตามลำดับ เช่นเดียวกับขีดความสามารถด้านการตลาดที่เกี่ยวกับความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขัน ที่มีสัดส่วนถึงร้อยละ 46 ขณะที่ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดพบว่า มีสัดส่วนอยู่ระหว่างร้อยละ 44.6 – 62.9 โดยเฉพาะความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการตลาด ที่มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 62.9 รวมทั้งยังพบว่า ขีดความสามารถด้านการเงินที่เกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการเงินสด และความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรเงินทุนก็มีสัดส่วนที่สูงเช่นเดียวกัน โดยมีสัดส่วนถึงร้อยละ 54.0 และ 50.9 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ขีดความสามารถด้านบัญชี มีสัดส่วนที่สูงถึงร้อยละ 73.7 – 78 โดยเฉพาะความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี และความสามารถเกี่ยวกับการคควบคุมทางการบัญชี มีสัดส่วนของสมาชิกที่มีขีดความสามารถระดับ 1 สูงถึงร้อยละ 57.8 และ 37.5 ตามลำดับ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังมีขีดความสามารถตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้นต่อไป

ตารางที่ 7 แสดงขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน	ระดับขีดความสามารถ										รวม (คน)	เฉลี่ย	แปลผล
	5		4		3		2		1				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. ขีดความสามารถด้านการผลิต													
1.1 ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ													
- การจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า	116	26.4	79	18.0	114	25.9	108	24.5	23	5.2	440	3.36	3
- วิธีการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า	170	38.6	122	27.7	106	24.1	37	8.4	5	1.1	440	3.94	4
- ทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า	128	29.1	91	20.7	28	6.4	161	36.6	32	7.3	440	3.28	3
1.2 ความสามารถด้านการวางแผนการผลิต	65	14.8	267	60.7	24	5.5	74	16.8	10	2.3	440	3.69	4
2. ขีดความสามารถด้านการตลาด													
2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย	121	27.5	156	35.5	151	34.3	2	0.5	10	2.3	440	3.85	4
2.2 ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขัน	54	12.3	184	41.8	132	30.0	35	8.0	35	8.0	440	3.43	3
2.3 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด													
- ความสามารถเกี่ยวกับสินค้า	81	18.4	145	33.0	118	26.8	85	19.3	11	2.5	440	3.45	3
- ความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า	33	7.5	202	45.9	169	38.4	7	1.6	29	6.6	440	3.46	3
- ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย	50	11.4	113	25.7	130	29.5	118	26.8	29	6.6	440	3.08	3
- ความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด	89	20.2	155	35.2	57	13.0	110	25.0	29	6.6	440	3.38	3

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน	ระดับขีดความสามารถ										รวม (คน)	เฉลี่ย	แปลผล
	5		4		3		2		1				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
3. ขีดความสามารถด้านการเงิน													
3.1 ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสด	63	14.3	139	31.6	96	21.8	104	23.6	38	8.6	440	3.19	3
3.2 ความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน	111	25.2	105	23.9	91	20.7	74	16.8	59	13.4	440	3.31	3
4. ขีดความสามารถด้านบัญชี													
4.1 ความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี	12	2.7	85	19.3	63	14.3	17	3.9	263	59.8	440	2.01	2
4.2 ความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชี	71	16.1	45	10.2	94	21.4	65	14.8	165	37.5	440	2.53	3
										รวม	440	3.28	3

3. ขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถด้านการจัดการเป็นขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจโดยวิสาหกิจชุมชนมีลักษณะของการทำงานในลักษณะกลุ่ม อาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกคนภายในกลุ่ม ทำให้การวัดขีดความสามารถด้านการจัดการจึงต้องอาศัยการจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ดำรงสถานะเป็นประธานกลุ่ม สมาชิกผู้รับผิดชอบด้านการผลิต สมาชิกผู้รับผิดชอบด้านการตลาด สมาชิกผู้รับผิดชอบด้านการด้านการเงิน สมาชิกผู้รับผิดชอบด้านบัญชี และสมาชิกที่เป็นสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศึกษา รวมทั้งสิ้น 2,220 ราย ผลการศึกษามีดังนี้

จากตารางที่ 8 ได้กำหนดขีดความสามารถด้านการจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนออกเป็นการมีส่วนร่วมการวางแผน การมีส่วนร่วมการจัดองค์การ การมีส่วนร่วมการสั่งการ และการมีส่วนร่วมการควบคุม ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการจัดการอยู่ในระดับ 3 (3.18) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการจัดองค์การ (3.31) และการมีส่วนร่วมการควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการจัดองค์การอยู่ในระดับที่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการแบ่งโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมการควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้ในระดับที่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ขณะที่การมีส่วนร่วมการวางแผน (3.29) และการมีส่วนร่วมการสั่งการ (3.31) พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถอยู่ในระดับ 3 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการวางแผนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการสั่งการอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหา

ส่วนการมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถอยู่แค่ระดับ 2 หมายถึง สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถการมีส่วนร่วมด้านการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี อยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการตรวจสอบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจำนวนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีขีดความสามารถด้านการจัดการตั้งแต่ระดับ 3 ลงมา พบว่า สมาชิกที่มีขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการวางแผน การมีส่วนร่วมการสั่งการ และการมีส่วนร่วมด้านการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชีมีสัดส่วนถึงร้อยละ 85.1 55.2 และ 85.3 ตามลำดับ โดยเฉพาะการมี

ส่วนร่วมด้านการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชีพบว่า สมาชิกมีขีดความสามารถที่ต่ำกว่าระดับ 3 คิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 70.4 ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังมีขีดความสามารถด้านการจัดการที่แตกต่างกัน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้นต่อไป

ตารางที่ 8 แสดงขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถด้านการจัดการ	ระดับขีดความสามารถ										รวม (คน)	เฉลี่ย	แปลผล
	5		4		3		2		1				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. การมีส่วนร่วมการวางแผน	245	6.5	616	8.3	1013	46.0	182	28.0	144	11.1	2,200	3.29	3
2. การมีส่วนร่วมการจัดองค์การ	467	21.2	848	38.5	433	19.7	385	17.5	67	3.0	2,200	3.57	4
3. การมีส่วนร่วมการสั่งการ	252	11.5	734	33.4	790	35.9	294	13.4	130	5.9	2,200	3.31	3
4. การมีส่วนร่วมการควบคุม													
4.1 การมีส่วนร่วมการควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้	358	16.3	710	32.3	852	38.7	268	12.2	12	0.5	2,200	3.52	4
2.3 การมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี	148	6.7	176	8.0	328	14.9	915	41.6	633	28.8	2,200	2.22	2
										รวม	2,200	3.18	3

ตอนที่ 3 ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

การวัดขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อหาขีดความสามารถที่คาดหวัง โดยใช้การวัดในลักษณะมาตรวัด 5 ระดับ ดังนั้นจึงวิเคราะห์ผลการวัดขีดความสามารถโดยใช้ค่าน้ำหนักเฉลี่ย (weight mean score) ซึ่งแปลความหมายของค่าเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีขีดความสามารถระดับ 1
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีขีดความสามารถระดับ 2
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีขีดความสามารถระดับ 3
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีขีดความสามารถระดับ 4
ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีขีดความสามารถระดับ 5

ผลการศึกษาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ มีดังนี้

1. ขีดความสามารถหลักที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 9 พบว่า ในภาพรวมสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถหลักที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 (4.31) รวมทั้งทุกขีดความสามารถหลักที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 เช่นเดียวกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับที่สามารถออกแบบกิจกรรม/โครงการใหม่ๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานภายในกลุ่ม และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานแก่สมาชิกภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกได้ (4.40) มีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบอยู่ในระดับที่สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้ (4.40) มีขีดความสามารถด้านการแก้ไขปัญหาอยู่ในระดับที่สามารถระบุได้ถึงผลกระทบของปัญหาที่มีต่อกลุ่มและหน่วยงานต่างๆได้ (3.80) มีขีดความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับภาระหนี้สินอยู่ในระดับที่สามารถทำให้ไม่มีหนี้สินและไม่มีทรัพย์สินส่วนเกิน (4.40) และมีขีดความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับที่สามารถมีรายได้มากกว่ารายจ่ายร้อยละ 61 - 80 (4.40)

ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่ในระดับที่สามารถทำงานร่วมกับบุคคลในระดับต่างๆ ทั้งภายในกลุ่มและ

หน่วยงานภายนอกได้ (4.40) และมีขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับที่สามารถเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม (4.40)

2. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 10 พบว่า ในภาพรวมสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถตามตำแหน่งงานที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 (4.28) รวมทั้งทุกขีดความสามารถตามตำแหน่งงานที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 เช่นเดียวกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขีดความสามารถด้านการผลิต พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นร้อยละ 61 – 80 ได้ (4.20) มีวิธีการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถจัดหาวัตถุดิบด้วยตนเองและบุคคล/หน่วยงานภายนอกจัดหาให้สัดส่วนใกล้เคียงกันร้อยละ 41 - 60 ได้ (4.40) มีทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับที่มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้วร้อยละ 61 – 80 (4.40) และมีความสามารถด้านการวางแผนการผลิตอยู่ในระดับที่สามารถวิเคราะห์ เปรียบเทียบระบบการผลิต เพื่อนำมาวางแผนการผลิตสินค้าให้เหมาะสมกับนโยบายของกลุ่มได้ (4.40)

ขีดความสามารถด้านการตลาด พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายอยู่ในระดับที่สามารถวางแผนและกำหนดแนวทางการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (4.40) มีความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขันอยู่ในระดับที่สามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานของกลุ่มให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ (4.40)

ส่วนความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ได้แก่ มีความสามารถเกี่ยวกับสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถเสนอแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าของกลุ่มให้ทันต่อสถานการณ์ได้ (4.40) มีความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการตั้งราคาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ (3.80) มีความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ (4.40) และมีความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาดได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ (4.40)

ขีดความสามารถด้านการเงิน พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสดอยู่ในระดับที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเงินสดได้ (4.40) และมีความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุนอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบการใช้เงินทุนจริง กับงบประมาณที่กำหนดไว้ของสมาชิกภายในกลุ่มได้ (4.40)

ขีดความสามารถด้านบัญชี พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถตรวจสอบรายงานบัญชี และแก้ไขข้อผิดพลาดทางบัญชีได้ (3.60) และมีความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบการใช้งบประมาณจริงกับงบประมาณที่กำหนดของสมาชิกภายในกลุ่มได้ (4.40)

ตารางที่ 10 แสดงขีดความสามารถตามตำแหน่งงานที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน	ระดับขีดความสามารถ										รวม (คน)	เฉลี่ย	แปลผล
	5		4		3		2		1				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. ขีดความสามารถด้านการผลิต													
1.1 ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ	2	40.0	2	40.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	5	4.20	4
- การจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
- วิธีการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
- ทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
1.2 ความสามารถด้านการวางแผนการผลิต													
2. ขีดความสามารถด้านการตลาด													
2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
2.2 ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขัน	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
2.3 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด													
- ความสามารถเกี่ยวกับสินค้า	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
- ความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า	1	20.0	3	60.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	5	3.80	4
- ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
- ความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน	ระดับขีดความสามารถ										รวม (คน)	เฉลี่ย	แปลผล
	5		4		3		2		1				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
3. ขีดความสามารถด้านการเงิน													
3.1 ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสด	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
3.2 ความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
4. ขีดความสามารถด้านบัญชี													
4.1 ความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี	1	20.0	1	20.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	5	3.60	4
4.2 ความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชี	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
										รวม	5	4.28	4

3. ขีดความสามารถด้านการจัดการที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 11 พบว่า ในภาพรวมสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถด้านการจัดการที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 (4.40) รวมทั้งทุกขีดความสามารถด้านการจัดการที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 เช่นเดียวกันโดยมีรายละเอียดดังนี้

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการวางแผนในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ (4.40) มีขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการจัดองค์การอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการแบ่งโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ (4.40) มีขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการสั่งการอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (4.40) มีขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้อยู่ในระดับที่สามารถการมีส่วนร่วมในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (4.40) และมีขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชีในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดทำสารสนเทศทางการบัญชี (งบการเงินประเภทต่างๆ) (4.40)

ตารางที่ 11 แสดงขีดความสามารถด้านการจัดการที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถด้านการจัดการ	ระดับขีดความสามารถ										รวม (คน)	เฉลี่ย	แปลผล
	5		4		3		2		1				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. การมีส่วนร่วมการวางแผน	2	20.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
2. การมีส่วนร่วมการจัดองค์การ	2	20.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
3. การมีส่วนร่วมการสั่งการ	2	20.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
4. การมีส่วนร่วมการควบคุม													
4.1 การมีส่วนร่วมการควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้	2	20.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
2.3 การมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี	2	20.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	4.40	4
										รวม	5	4.40	4

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและขีดความสามารถที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

หลังจากได้ผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและขีดความสามารถที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่แล้ว ผู้วิจัยได้นำขีดความสามารถมาทำการเปรียบเทียบกันเพื่อหาช่องว่างของระดับขีดความสามารถ และหากขีดความสามารถใดที่มีระดับขีดความสามารถต่างกัน ผู้วิจัยใช้สถิติ t-test เพื่อทำการทดสอบหาความแตกต่างของค่าขีดความสามารถ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เพื่อนำขีดความสามารถที่แตกต่างดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชนต่อไป ผลการวิจัยมีดังนี้

1. การเปรียบเทียบขีดความสามารถหลักในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 12 พบว่า ขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับขีดความสามารถเท่ากัน ได้แก่

ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วย ความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ (ระดับ 4) ความสามารถด้านการแก้ไขปัญหา (ระดับ 4) และความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับภาระหนี้สิน (ระดับ 4) ส่วนขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม ได้แก่ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ระดับ 4)

สำหรับขีดความสามารถหลักของวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับขีดความสามารถที่แตกต่างกัน ได้แก่

ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม พบว่า ขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถเชื่อมโยงปัญหาที่เกิดขึ้นกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นได้ ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบอยู่ในระดับที่สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้ นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างของขีดความสามารถของขีดความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย โดยพบว่า ขีดความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายในปัจจุบันอยู่ในระดับที่มีรายได้พอๆ กับรายจ่ายร้อยละ 41 - 60 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีด

ความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับที่สามารถมีรายได้มากกว่ารายจ่ายร้อยละ 61 - 80

ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม พบว่า ขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีมในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีมในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถเข้าร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในทีมได้ ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับที่สามารถเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบขีดความสามารถหลักในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถหลัก	ขีดความสามารถที่คาดหวัง		ขีดความสามารถในปัจจุบัน		ช่องว่างระดับ
	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	
1. ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม					
1.1 ความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์	4.40	4	3.58	4	เท่ากัน
1.2 ความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ	4.40	4	3.46	3	1 ระดับ*
1.3 ความสามารถด้านการแก้ไขปัญหา	3.80	4	3.65	4	เท่ากัน
1.4 ความสามารถด้านการพึ่งตนเอง					
1.4.1 การพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับภาระหนี้สิน	4.40	4	3.76	4	เท่ากัน
1.4.2 การพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย	4.40	4	3.14	3	1 ระดับ*
2. ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม					
2.1 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.40	4	3.58	4	เท่ากัน
2.2 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	4.40	4	3.43	3	1 ระดับ*

หมายเหตุ: * มีระดับที่แตกต่างกัน

2. การเปรียบเทียบขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 13 พบว่า ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับขีดความสามารถเท่ากัน ได้แก่

ขีดความสามารถด้านการผลิต ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบด้านวิธีการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า (ระดับ 4) และความสามารถในการวางแผนการผลิต (ระดับ 4) นอกจากนี้พบว่า ขีดความสามารถด้านการตลาดที่มีระดับเท่ากันมีเพียงขีดความสามารถในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายเท่านั้น (ระดับ 4)

สำหรับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับขีดความสามารถที่แตกต่างกัน ได้แก่

ขีดความสามารถด้านการผลิต พบว่า ขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบด้านการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบด้านการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและวัตถุดิบนอกท้องถิ่นสัดส่วนใกล้เคียงกันร้อยละ 41 – 60 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบด้านการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นร้อยละ 61 – 80 ได้ นอกจากนี้ยังพบว่า ขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบด้านทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้าในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบด้านด้านทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้าในปัจจุบันอยู่ในระดับที่มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้วและเรียนรู้จากบุคคล/หน่วยงานภายนอกสัดส่วนใกล้เคียงกันร้อยละ 41 – 60 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถด้านทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับที่มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้วร้อยละ 61 – 80

ขีดความสามารถด้านการตลาด พบว่า ขีดความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขันในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขันในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถวิเคราะห์และเปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนของสินค้าและบริการของกลุ่มกับของคู่แข่งขันได้ ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขันอยู่ในระดับที่สามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานของกลุ่มให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

นอกจากนี้ ขีดความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและที่คาดหวัง ยังมีขีดความสามารถที่แตกต่างกัน โดยพบว่า

ขีดความสามารถเกี่ยวกับสินค้าในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับสินค้าในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มที่มีผลกระทบต่อสินค้าได้ ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถเสนอแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าของกลุ่มให้ทันต่อสถานการณ์ได้

ขีดความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้าในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้าในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถกำหนดราคาสินค้าได้เหมาะสมและสอดคล้องกับราคาตลาดได้ ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการตั้งราคาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

ขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์การตลาด ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

ขีดความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถกิจกรรมหรือโครงการการส่งเสริมการตลาดได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์การตลาด ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาดได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

ขีดความสามารถด้านการเงิน พบว่า ขีดความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสดในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสดในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถจัดทำสรุปรายงานและบันทึกการบริหารจัดการเงินสด รวมทั้งนำเสนอข้อควรระวังหรือข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการเงินสดแก่สมาชิกภายในกลุ่มได้ ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิก

วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสดอยู่ในระดับที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเงินสดได้

นอกจากนี้ยังพบว่าขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุนในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุนในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องในการใช้เงินทุนของสมาชิกภายในกลุ่มได้ ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุนอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบการใช้เงินทุนจริง กับงบประมาณที่กำหนดไว้ของสมาชิกภายในกลุ่มได้

ขีดความสามารถด้านการบัญชี พบว่า ขีดความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีในปัจจุบันอยู่ในระดับ 2ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานบัญชีตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดได้ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถตรวจสอบรายงานบัญชี และแก้ไขข้อผิดพลาดทางบัญชีได้

นอกจากนี้ยังพบว่าขีดความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชีในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชีในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องในการใช้งบประมาณเทียบกับแผนงานที่กำหนดขึ้นของสมาชิกภายในกลุ่มได้ ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบการใช้งบประมาณจริงกับงบประมาณที่กำหนดของสมาชิกภายในกลุ่ม

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน	ขีดความสามารถที่คาดหวัง		ขีดความสามารถในปัจจุบัน		ช่องว่างระดับ
	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	
1. ขีดความสามารถด้านการผลิต					
1.1 ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ					
1.1.1 การจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า	4.20	4	3.36	3	1 ระดับ*
1.1.2 วิธีการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า	4.40	4	3.94	4	เท่ากัน
1.1.3 ทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า	4.40	4	3.28	3	1 ระดับ*
1.2 ความสามารถด้านการวางแผนการผลิต	4.40	4	3.69	4	เท่ากัน
2. ขีดความสามารถด้านการตลาด					
2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย	4.40	4	3.85	4	เท่ากัน
2.2 ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขัน	4.40	4	3.43	3	1 ระดับ*
2.3 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด					
2.3.1 ความสามารถเกี่ยวกับสินค้า	4.40	4	3.45	3	1 ระดับ*
2.3.2 ความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า	3.80	4	3.46	3	1ระดับ*
2.3.3 ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย	4.40	4	3.08	3	1 ระดับ*
2.3.4 ความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด	4.40	4	3.38		1 ระดับ*
3. ขีดความสามารถด้านการเงิน					
3.1 ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสด	4.40	4	3.19	3	1 ระดับ*
3.2 ความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน	4.40	4	3.31	3	1 ระดับ*
4. ขีดความสามารถด้านบัญชี					
4.1 ความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี	3.60	4	2.01	2	2 ระดับ*
4.2 ความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชี	4.4	4	2.53	3	1 ระดับ*

หมายเหตุ: * มีระดับที่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 14 พบว่า ขีดความสามารถด้านการจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับขีดความสามารถเท่ากัน ได้แก่

ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการจัดองค์การ (ระดับ 4) และขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมด้านการควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้ (ระดับ 4)

สำหรับขีดความสามารถด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับขีดความสามารถที่แตกต่างกัน ได้แก่

ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการวางแผน พบว่า ขีดความสามารถเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมการวางแผนในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมการวางแผนในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมการวางแผนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ

ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการสั่งการ พบว่า ขีดความสามารถเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมด้านการสั่งการในปัจจุบันอยู่ในระดับ 3 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมการสั่งการในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหา ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมการสั่งการอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี พบว่า ขีดความสามารถเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชีในปัจจุบันอยู่ในระดับ 2 ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชีในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการตรวจสอบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ขณะที่ขีดความสามารถที่คาดหวังคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดทำสารสนเทศทางการบัญชี

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถด้านการจัดการ	ขีดความสามารถที่คาดหวัง		ขีดความสามารถในปัจจุบัน		ช่องว่างระดับ
	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	
1. การมีส่วนร่วมการวางแผน	4.40	4	3.29	3	1 ระดับ*
2. การมีส่วนร่วมการจัดองค์การ	4.40	4	3.57	4	เท่ากัน
3. การมีส่วนร่วมการสั่งการ	4.40	4	3.31	3	1 ระดับ*
4. การมีส่วนร่วมการควบคุม					
4.1 การมีส่วนร่วมการควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้	4.40	4	3.52	4	เท่ากัน
4.2 การมีการมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี	4.40	4	2.22	2	2 ระดับ*

หมายเหตุ: * มีระดับที่แตกต่างกัน

4. การทดสอบความแตกต่างขีดความสามารถในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

หลังจากได้ขีดความสามารถที่มีช่องว่างขีดความสามารถระหว่างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและขีดความสามารถที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่แล้ว ผู้วิจัยได้นำขีดความสามารถดังกล่าวมาทดสอบหาความแตกต่างของค่าขีดความสามารถ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยใช้สถิติ t-test เพื่อนำขีดความสามารถที่แตกต่างดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนต่อไป

4.1 การทดสอบความแตกต่างขีดความสามารถหลักในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 15 พบว่า ขีดความสามารถหลักที่มีช่องว่างขีดความสามารถ ประกอบด้วย 1) ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ ความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ และ

ความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย และ 2)ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม ได้แก่ การทำงานเป็นทีม

เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของขีดความสามารถหลักดังกล่าวแล้ว พบว่า ทุกขีดความสามารถหลักมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 หมายความว่า ขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและที่คาดหวังมีความแตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุปได้ว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถหลักดังกล่าวเพื่อให้มีขีดความสามารถหลักตรงตามที่คาดหวัง ดังนี้

1) ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบอยู่ในระดับที่สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้ รวมทั้งจะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับที่สามารถมีรายได้มากกว่ารายจ่ายร้อยละ 61 - 80

2) ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับที่สามารถเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม

ตารางที่ 15 การทดสอบความแตกต่างขีดความสามารถหลักในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถหลัก	ค่าเฉลี่ยขีดความสามารถที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยขีดความสามารถในปัจจุบัน	t-test	Sig.
1. ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม				
1.1 ความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ	4.40	3.46	-35.54	0.00*
1.2 ความสามารถด้านการพึ่งตนเอง				
1.2.1 การพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย	4.40	3.14	-123.49	0.00*
2. ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม				
2.1 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	4.40	3.43	-40.34	0.00*

หมายเหตุ: * แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

4.2 การทดสอบความแตกต่างขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 16 พบว่า ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานที่มีช่องว่างขีดความสามารถประกอบด้วย 1) ขีดความสามารถด้านการผลิต ได้แก่ ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ (ประกอบด้วย การจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า และทักษะพื้นฐานในการผลิตสินค้า) 2) ขีดความสามารถด้านการตลาด ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขัน และความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด (ประกอบด้วย ความสามารถเกี่ยวกับสินค้า ความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย และความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด) 3) ขีดความสามารถด้านการเงิน ได้แก่ ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสด และความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน และ 4) ขีดความสามารถด้านบัญชี ได้แก่ ความสามารถที่เกี่ยวกับการบันทึกบัญชี และความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชี

เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของขีดความสามารถตามตำแหน่งงานดังกล่าวแล้ว พบว่า ทุกขีดความสามารถตามตำแหน่งงานมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 หมายความว่า ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและที่คาดหวังมีความแตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุปได้ว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถตามตำแหน่งงานดังกล่าว เพื่อให้มีขีดความสามารถตามตำแหน่งงานตรงตามที่คาดหวัง ดังนี้

1) ขีดความสามารถด้านการผลิต จะต้องพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบด้านการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นร้อยละ 61 – 80 ได้ รวมทั้งจะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับที่มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้วร้อยละ 61 – 80

2) ขีดความสามารถด้านการตลาด จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขันอยู่ในระดับที่สามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานของกลุ่มให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

นอกจากนี้จะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ดังนี้ 1) ขีดความสามารถเกี่ยวกับสินค้า จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถเสนอแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าของกลุ่มให้ทันต่อสถานการณ์ 2) ขีดความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการตั้งราคาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ 3) ขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดการ

ช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ และ 4) ขีดความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาดได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

3) ขีดความสามารถด้านการเงิน จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสดอยู่ในระดับที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเงินสด รวมทั้งจะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุนอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบการใช้เงินทุนจริง กับงบประมาณที่กำหนดไว้ของสมาชิกภายในกลุ่ม

4) ขีดความสามารถด้านการบัญชี จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถตรวจสอบรายงานบัญชี และแก้ไขข้อผิดพลาดทางบัญชีได้ รวมทั้งจะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบการใช้งบประมาณจริงกับงบประมาณที่กำหนดของสมาชิกภายในกลุ่ม

ตารางที่ 16 การทดสอบความแตกต่างขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน	ค่าเฉลี่ยขีดความสามารถที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยขีดความสามารถในปัจจุบัน	t-test	Sig.
1. ขีดความสามารถด้านการผลิต				
1.1 ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ				
1.1.1 การจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า	4.40	3.36	-17.49	0.00*
1.1.2 ทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า	4.40	3.28	-16.84	0.00*
2. ขีดความสามารถด้านการตลาด				
2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขัน	4.40	3.43	-19.25	0.00*
2.2 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด				
2.2.1 ความสามารถเกี่ยวกับสินค้า	4.40	3.45	-18.45	0.00*
2.2.2 ความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า	3.80	3.46	-10.11	0.00*
2.2.3 ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย	4.40	3.08	-21.62	0.00*
2.2.4 ความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด	4.40	3.38	-12.26	0.00*
3. ขีดความสามารถด้านการเงิน				
3.1 ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสด	4.40	3.19	-21.12	0.00*
3.2 ความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน	4.40	3.31	-16.80	0.00*
4. ขีดความสามารถด้านบัญชี				
4.1 ความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี	3.60	2.01	-29.8	0.00*
4.2 ความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชี	4.40	2.53	-26.62	0.00*

หมายเหตุ: * แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

4.3 การทดสอบความแตกต่างขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 17 พบว่า ขีดความสามารถด้านการจัดการที่มีช่องว่างขีดความสามารถประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมการวางแผน 2) การมีส่วนร่วมการสั่งการ และ 3) การมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี

เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของขีดความสามารถด้านการจัดการดังกล่าวแล้ว พบว่า ทุกขีดความสามารถด้านการจัดการมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 หมายความว่า ขีดความสามารถด้านการจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและที่คาดหวังมีความแตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุปได้ว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการดังกล่าว เพื่อให้มีขีดความสามารถตามตำแหน่งงานตรงตามที่คาดหวัง ดังนี้

1) ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการวางแผน จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมการวางแผนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ

2) ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการสั่งการ จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมการสั่งการอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

3) ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดทำสารสนเทศทางการบัญชี

ตารางที่ 17 การทดสอบความแตกต่างขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถด้านการจัดการ	ค่าเฉลี่ยขีดความสามารถที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยขีดความสามารถในปัจจุบัน	t-test	Sig.
1. การมีส่วนร่วมด้านการวางแผน	4.40	3.29	-55.76	0.00*
2. การมีส่วนร่วมด้านการสั่งการ	4.40	3.31	-48.12	0.00*
3. การมีส่วนร่วมด้านการควบคุม				
3.1 การมีส่วนร่วมด้านการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี	4.40	2.22	-91.97	0.00*

หมายเหตุ: * แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 18 เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์แล้วพบว่า ขีดความสามารถหลัก มีความสัมพันธ์ดังนี้ 1) ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมกับระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม การได้รับการฝึกอบรม และการประกอบอาชีพอื่น มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันน้อย ในขณะที่ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมกับเพศ อายุ บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน และการมีตำแหน่งทางสังคม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันน้อย และ 2) ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคมกับระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม และการประกอบอาชีพอื่นมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันน้อย ในขณะที่ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคมกับเพศ อายุ บทบาทภายในกลุ่ม บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม และการมีตำแหน่งทางสังคม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันน้อย

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์ดังนี้ 1) ขีดความสามารถด้านการผลิตกับเพศ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันน้อย ในขณะที่ขีดความสามารถด้านการผลิตกับอายุ และบทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันน้อย 2) ขีดความสามารถด้านการตลาดกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม และประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันน้อย มีเพียงขีดความสามารถด้านการตลาดกับการได้รับการฝึกอบรมเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในขณะที่ขีดความสามารถด้านการตลาดกับบทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันน้อย 3) ขีดความสามารถด้านการเงินกับเพศ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม และประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันน้อย มีเพียงขีดความสามารถด้านการเงินกับการได้รับการฝึกอบรมเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในขณะที่ขีดความสามารถด้านการเงินกับอายุ บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันน้อย และ 4) ขีดความสามารถด้านบัญชีกับเพศ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม และการมีตำแหน่งทางสังคม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันน้อย ในขณะที่ขีดความสามารถด้านบัญชีกับอายุ และการประกอบอาชีพอื่น มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันน้อย

ด้านขีดความสามารถด้านการจัดการกับระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม และการประกอบอาชีพอื่น มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันน้อย ในขณะที่ขีดความสามารถด้านการจัดการกับเพศ อายุ บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม และการมีตำแหน่งทางสังคม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันน้อย

และเมื่อพิจารณาค่า r แล้วพบว่า มีค่าไม่เกิน 0.80 ดังนั้นจึงไม่ทำให้เกิด multi – colinearity แต่อย่างใด

ตารางที่ 18 เมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. เพศ	1								
2. อายุ	-.197	1							
3. ระดับการศึกษา	.153	.260	1						
4. บทบาทภายในกลุ่ม	-.249	.097	-.174	1					
5. บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม	.147	-.133	-.018	-.214	1				
6. ประสบการณ์การทำงาน	.185	-.043	.034	-.017	-.013	1			
7. การได้รับการฝึกอบรม	.053	.057	-.003	.429	-.278	.441	1		
8. การประกอบอาชีพอื่น	-.083	.015	.166	.046	.003	-.123	-.061	1	
9. การมีตำแหน่งทางสังคม	.224	-.053	-.091	-.061	-.073	.067	.108	.173	1
10. ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม	-.117	-.026	.056	.011	-.071	-.024	.223	.182	-.154
11. ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม	-.022	-.058	.279	-.028	-.138	.062	.260	.188	-.176
12. ขีดความสามารถด้านการผลิต	.408	-.155	.212	.260	-.059	.322	.426	.173	.187
13. ขีดความสามารถด้านการตลาด	.115	.062	.172	.214	-.369	.346	.516	-.109	-.217
14. ขีดความสามารถด้านการเงิน	.053	-.054	.148	.399	-.404	.400	.505	-.097	-.209
15. ขีดความสามารถด้านบัญชี	.232	-.306	.101	.315	.025	.304	.147	-.222	-.298
16. ขีดความสามารถด้านการจัดการ	-.006	-.006	.190	.113	-.179	.093	.311	.110	-.197

2. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

2.1 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม มีค่า Sig. = .000 แสดงว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัว มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

นอกจากนี้ยังพบว่า อิทธิพลของเพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม มีผลทำให้เกิดความผันแปรของขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม เพียงร้อยละ 17.2 เท่านั้น ที่เหลืออีกร้อยละ 82.8 เกิดจากปัจจัยหรือสาเหตุอื่นๆ (R^2 = .172)

เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละตัวแล้ว พบว่า มีปัจจัย 7 ตัว ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) ได้แก่ เพศ อายุ บทบาทภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม

ตารางที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัย	b	t	Sig.
ค่าคงที่	4.054	21.230	.000*
1. เพศ	-.293	-4.193	.000*
2. อายุ	-.008	-2.924	.003*
3. ระดับการศึกษา	.025	.786	.432
4. บทบาทภายในกลุ่ม	-.267	-7.600	.000*
5. บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม	-.036	-.487	.627
6. ประสบการณ์การทำงาน	-.006	-6.539	.000*
7. การได้รับการฝึกอบรม	.076	15.397	.000*
8. การประกอบอาชีพอื่น	.431	10.528	.000*
9. การมีตำแหน่งทางสังคม	-.296	-9.291	.000*

หมายเหตุ: F = 47.701 Sig. = .000 R^2 = .172 *Sig. < 0.05

2.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคม มีค่า Sig. = .000 แสดงว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัว มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคม

นอกจากนี้ยังพบว่า อิทธิพลของเพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม มีผลทำให้เกิดความผันแปรของขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคมเพียงร้อยละ 27.8 เท่านั้น ที่เหลืออีกร้อยละ 72.2 เกิดจากปัจจัยหรือสาเหตุอื่นๆ (R^2 = .278)

เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละตัวแล้ว พบว่า ปัจจัยทั้ง 9 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม

ตารางที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัย	b	t	Sig.
ค่าคงที่	4.995	19.539	.000*
1. เพศ	-3.23	-3.442	.001*
2. อายุ	-.027	-7.836	.000*
3. ระดับการศึกษา	.525	12.180	.000*
4. บทบาทภายในกลุ่ม	-.382	-8.134	.000*
5. บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม	-.463	-4.730	.000*
6. ประสบการณ์การทำงาน	-.004	-3.139	.002*
7. การได้รับการฝึกอบรม	.104	15.776	.000*
8. การประกอบอาชีพอื่น	.575	10.482	.000*
9. การมีตำแหน่งทางสังคม	-.465	-10.887	.000*

หมายเหตุ: F = 88.090 Sig. = .000 R^2 = .278 *Sig. < 0.05

2.3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิต มีค่า Sig. = .000 แสดงว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัว มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิต

นอกจากนี้ยังพบว่า อิทธิพลของเพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม มีผลทำให้เกิดความผันแปรของขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิต เพียงร้อยละ 30.5 เท่านั้น ที่เหลืออีกร้อยละ 69.5 เกิดจากปัจจัยหรือสาเหตุอื่นๆ (R^2 = .305)

เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละตัวแล้ว พบว่า มีปัจจัย 4 ตัว ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม และการได้รับการฝึกอบรม

ตารางที่ 21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัย	b	t	Sig.
ค่าคงที่	2.922	8.675	.000*
1. เพศ	.452	4.679	.000*
2. อายุ	-.004	-.878	.380
3. ระดับการศึกษา	.202	2.782	.006*
4. บทบาทภายในกลุ่ม	-.042	-.635	.526
5. บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม	.244	2.953	.003*
6. ประสบการณ์การทำงาน	.002	.860	.390
7. การได้รับการฝึกอบรม	.028	3.571	.000*
8. การประกอบอาชีพอื่น	-.059	-.888	.375
9. การมีตำแหน่งทางสังคม	-.036	-.483	.629

หมายเหตุ: F = 18.875 Sig. = .000 R^2 = .305 *Sig. < 0.05

2.4 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาดมีค่า Sig. = .000 แสดงว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัว มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาด

นอกจากนี้ยังพบว่า อิทธิพลของเพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม มีผลทำให้เกิดความผันแปรของขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาดเพียงร้อยละ 41.8 เท่านั้น ที่เหลืออีกร้อยละ 58.2 เกิดจากปัจจัยหรือสาเหตุอื่นๆ (R^2 = .418)

เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละตัวแล้ว พบว่า มีปัจจัย 4 ตัว ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) ได้แก่ เพศ บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม การได้รับการฝึกอบรม และการมีตำแหน่งทางสังคม

ตารางที่ 22 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัย	b	t	Sig.
ค่าคงที่	3.410	7.548	.000*
1. เพศ	.261	2.126	.034*
2. อายุ	.003	.471	.638
3. ระดับการศึกษา	.069	.769	.442
4. บทบาทภายในกลุ่ม	-.356	-3.382	.061
5. บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม	-.824	-6.893	.000*
6. ประสบการณ์การทำงาน	.004	1.527	.128
7. การได้รับการฝึกอบรม	.075	7.314	.000*
8. การประกอบอาชีพอื่น	-.086	-.796	.426
9. การมีตำแหน่งทางสังคม	-.598	-6.945	.000*

หมายเหตุ: F = 31.270 Sig. = .000 R^2 = .418 *Sig. < 0.05

2.5 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงินของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงินมีค่า Sig. = .000 แสดงว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัว มีความสัมพันธ์กับความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงิน

นอกจากนี้ยังพบว่า อิทธิพลของเพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม มีผลทำให้เกิดความผันแปรของขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงิน เพียงร้อยละ 48.1 เท่านั้น ที่เหลืออีกร้อยละ 51.9 เกิดจากปัจจัยหรือสาเหตุอื่นๆ (R^2 = .481)

เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละตัวแล้ว พบว่า มีปัจจัย 5 ตัว ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) ได้แก่ ระดับการศึกษา บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม และการมีตำแหน่งทางสังคม

ตารางที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงินของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัย	b	t	Sig.
ค่าคงที่	3.484	6.056	.000*
1. เพศ	-.191	-1.086	.278
2. อายุ	.006	.695	.487
3. ระดับการศึกษา	-.535	-4.464	.000*
4. บทบาทภายในกลุ่ม	-.736	-6.208	.067
5. บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม	-1.344	-10.293	.000*
6. ประสบการณ์การทำงาน	.010	3.140	.002*
7. การได้รับการฝึกอบรม	.110	8.680	.000*
8. การประกอบอาชีพอื่น	-.134	-1.084	.279
9. การมีตำแหน่งทางสังคม	-.401	-3.474	.001*

หมายเหตุ: F = 40.643 Sig. = .000 R^2 = .481 *Sig. < 0.05

2.6 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชีของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชี มีค่า Sig. = .000 แสดงว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัว มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชี

นอกจากนี้ยังพบว่า อิทธิพลของเพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม มีผลทำให้เกิดความผันแปรของขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชีเพียงร้อยละ 37.5 เท่านั้น ที่เหลืออีกร้อยละ 62.5 เกิดจากปัจจัยหรือสาเหตุอื่นๆ (R^2 = .375)

เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละตัวแล้ว พบว่า มีปัจจัย 5 ตัว ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) ได้แก่ อายุ บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม

ตารางที่ 24 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชีของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัย	b	t	Sig.
ค่าคงที่	6.674	8.941	.000*
1. เพศ	.196	1.009	.314
2. อายุ	-.063	-5.897	.000*
3. ระดับการศึกษา	.260	1.787	.075
4. บทบาทภายในกลุ่ม	-.875	-5.603	.084
5. บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม	-.636	-4.044	.000*
6. ประสบการณ์การทำงาน	.008	2.065	.040*
7. การได้รับการฝึกอบรม	.030	1.719	.086
8. การประกอบอาชีพอื่น	-.651	-4.256	.000*
9. การมีตำแหน่งทางสังคม	-.916	-7.376	.000*

หมายเหตุ: F = 24.716 Sig. = .000 R^2 = .375 *Sig. < 0.05

2.7 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถด้านการจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถด้านการจัดการ มีค่า Sig. = .000 แสดงว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัว มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการจัดการ

นอกจากนี้ยังพบว่า อิทธิพลของเพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม มีผลทำให้เกิดความผันแปรของขีดความสามารถด้านการจัดการเพียง ร้อยละ 23.9 เท่านั้น ที่เหลืออีกร้อยละ 76.1 เกิดจากปัจจัยหรือสาเหตุอื่นๆ (R^2 = .239)

เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละตัวแล้ว พบว่า มีปัจจัย 6 ตัว ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) ได้แก่อายุ ระดับการศึกษา บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม

ตารางที่ 25 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถด้านการจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัย	b	t	Sig.
ค่าคงที่	4.413	19.468	.000*
1. เพศ	.032	.390	.697
2. อายุ	-.024	-7.729	.000*
3. ระดับการศึกษา	.319	8.341	.000*
4. บทบาทภายในกลุ่ม	-.060	-1.450	.147
5. บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม	-.539	-6.213	.000*
6. ประสบการณ์การทำงาน	-.002	-1.850	.064
7. การได้รับการฝึกอบรม	.081	13.767	.000*
8. การประกอบอาชีพอื่น	.345	7.082	.000*
9. การมีตำแหน่งทางสังคม	-.472	-12.476	.000*

หมายเหตุ: F = 71.804 Sig. = .000 R^2 = .239 *Sig. < 0.05

2.8 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากตารางที่ 26 พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย

เพศ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) กับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคม ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิต และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาด แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงิน ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชี และขีดความสามารถด้านการจัดการ

อายุ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) กับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคม ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชี และขีดความสามารถด้านการจัดการ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิต ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาด และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงิน

ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) กับขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคม ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิต ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงิน และขีดความสามารถด้านการจัดการ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาด และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชี

บทบาทภายในกลุ่ม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) กับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม และขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคม แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิต ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาด ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงิน ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชี และขีดความสามารถด้านการจัดการ

บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) กับขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคม ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิต ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาด ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงิน ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชี และขีดความสามารถด้านการจัดการ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

ประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) กับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคม ขีด

ความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงิน และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชี แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิต ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาด และขีดความสามารถด้านการจัดการ

การได้รับการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) กับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคม ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิต ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาด ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงิน และขีดความสามารถด้านการจัดการ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชี

การประกอบอาชีพอื่น มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) กับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคม ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชี และขีดความสามารถด้านการจัดการ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิต ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาด และขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงิน

การมีตำแหน่งทางสังคม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05) กับขีดความสามารถหลักด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคม ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการตลาด ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการเงิน ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านบัญชี และขีดความสามารถด้านการจัดการ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานด้านการผลิต

ตารางที่ 26 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัย	ขีดความสามารถ						
	หลัก		ตามตำแหน่งงาน				การจัดการ
	การเรียนรู้และนวัตกรรม	ทักษะทางสังคม	การผลิต	การตลาด	การเงิน	บัญชี	
1.เพศ	/	/	/	/	×	×	×
2.อายุ	/	/	×	×	×	/	/
3.ระดับการศึกษา	×	/	/	×	/	×	/
4.บทบาทภายในกลุ่ม	/	/	×	×	×	×	×
5.บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม	×	/	/	/	/	/	/
6.ประสบการณ์การทำงาน	/	/	×	×	/	/	×
7.การได้รับการฝึกอบรม	/	/	/	/	/	×	/
8.การประกอบอาชีพอื่น	/	/	×	×	×	/	/
9.การมีตำแหน่งทางสังคม	/	/	×	/	/	/	/

หมายเหตุ: / หมายถึง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05)

× หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. > 0.05)

และจากผลการศึกษาระดับของขีดความสามารถ พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถต้องพัฒนาทั้งขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถด้านการจัดการ (ตารางที่ 15 – 17) สรุปได้ดังนี้ 1) ขีดความสามารถหลัก ประกอบด้วย ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ ขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ และขีดความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย และขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม ได้แก่ ขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม 2) ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ประกอบด้วย ขีดความสามารถด้านการผลิต ได้แก่ ขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบด้านการจัดหาวัตถุดิบ และขีดความสามารถด้านทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า ขีดความสามารถด้านการตลาด ได้แก่ ขีดความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขัน และขีดความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ทั้งขีดความสามารถเกี่ยวกับสินค้า ขีดความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า ขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย และขีดความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด ขีดความสามารถด้านการเงิน ได้แก่ ขีดความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสด

และขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน และขีดความสามารถด้านการบัญชี ได้แก่ ขีดความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี และขีดความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชี และ 3) ขีดความสามารถด้านการจัดการ ได้แก่ ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการวางแผน ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการสั่งการ ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี

ผลการศึกษาขีดความสามารถที่ต้องพัฒนาดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีระดับขีดความสามารถตรงตามที่คาดหวังต่อไป

บทที่ 5
การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

บทนี้จะกล่าวถึงการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4 โดยผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ 1) การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 2) การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และ 3) การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยมีรายละเอียดของผลการศึกษาดังนี้

ตอนที่ 1 การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

จากการศึกษาในบทที่ 4 พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถที่ต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวังทั้งขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถด้านการจัดการ สรุปได้ดังนี้

1. ขีดความสามารถหลัก ที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องพัฒนา ได้แก่

1.1 ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบอยู่ในระดับที่สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้ รวมทั้งจะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับที่สามารถมีรายได้มากกว่ารายจ่ายร้อยละ 61–80

1.2 ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับที่สามารถเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม

2. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนา ได้แก่

2.1 ขีดความสามารถด้านการผลิต จะต้องพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบด้านการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นร้อยละ 61 – 80 ได้ รวมทั้งจะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีด

ความสามารถด้านทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับที่มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้ว ร้อยละ 61 – 80

2.2 ขีดความสามารถด้านการตลาด จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขันอยู่ในระดับที่สามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานของกลุ่มให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

นอกจากนี้จะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ดังนี้ 1) ขีดความสามารถเกี่ยวกับสินค้า จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถเสนอแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าของกลุ่มให้ทันต่อสถานการณ์ 2) ขีดความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการตั้งราคาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ 3) ขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ และ 4) ขีดความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาดได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

2.3 ขีดความสามารถด้านการเงิน จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสดอยู่ในระดับที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเงินสด รวมทั้งจะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุนอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบการใช้เงินทุนจริง กับงบประมาณที่กำหนดไว้ของสมาชิกภายในกลุ่ม

2.4 ขีดความสามารถด้านการบัญชี จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถตรวจสอบรายงานบัญชี และแก้ไขข้อผิดพลาดทางบัญชีได้ รวมทั้งจะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบการใช้งบประมาณจริงกับงบประมาณที่กำหนดของสมาชิกภายในกลุ่ม

3. ขีดความสามารถด้านการจัดการ ที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนา ได้แก่

3.1 ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการวางแผน จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมการวางแผนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ

3.2 ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการสั่งการ จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมการสั่งการอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

3.3 ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี จะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดทำสารสนเทศทางการบัญชี

จากสรุปผลขีดความสามารถที่ต้องพัฒนาของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยจึงได้แบ่งผลการศึกษาการสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และ 2) การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ผลการศึกษามีดังนี้

1. การหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

สำหรับการหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยเชิญสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีขีดความสามารถต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวัง จำนวน 30 กลุ่มๆ ละ 3 คน รวม 92 คน (มี 2 กลุ่ม มากลุ่มละ 4 คน) เข้าร่วมประชุมโดยมีวัตถุประสงค์ของการประชุมคือ 1) เพื่อรับฟังและแสดงความคิดเห็นต่อผลการวิจัยบทที่ 4 และ 2) เพื่อร่วมกันหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เห็นว่าเหมาะสม โดยได้จัดการประชุมเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 27 พฤศจิกายน 2557 ณ ห้อง 303 อาคารธรรมศักดิ์มนตรี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการประชุมสรุปได้ดังนี้

1.1 ความคิดเห็นต่อผลการวิจัยบทที่ 4

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยบทที่ 4 ให้แก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมประชุม ตามประเด็นดังนี้

1.1.1 ผลการศึกษาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

1.1.2 ผลการศึกษาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

1.1.3 ผลการศึกษาการเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

1.1.4 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ

วิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

จากนั้นได้เปิดโอกาสให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมประชุมได้ซักถามและร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยประเด็นที่สอบถามเกี่ยวข้องกับที่มาของค่าขีดความสามารถทั้งที่เป็นขีดความสามารถในปัจจุบัน และขีดความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งหลังจากที่ผู้วิจัยได้ชี้แจงที่มาที่ไปในเรื่องดังกล่าวแล้ว ทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน จากนั้นผู้วิจัยได้ขอความเห็นชอบเกี่ยวกับผลการศึกษาที่นำเสนอต่อที่ประชุม สรุปได้ว่า “สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมประชุมทุกคนเห็นชอบกับผลการศึกษาที่นำเสนอทุกประเด็น”

1.2 แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เห็นว่าเหมาะสม

หลังจากที่ประชุมเห็นชอบกับผลการศึกษาที่นำเสนอแล้ว ผู้วิจัยได้ให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมประชุมร่วมกันพิจารณาขีดความสามารถที่ยังต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวังซึ่งประกอบด้วย

1.2.1 ขีดความสามารถหลัก ได้แก่

1) ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วย ความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ และความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย

2) ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

1.2.2 ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ได้แก่

1) ขีดความสามารถด้านการผลิต ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า และทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า

2) ขีดความสามารถด้านการตลาด ประกอบด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขัน และความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด

3) ขีดความสามารถด้านการเงิน ประกอบด้วย ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสด และความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน

4) ขีดความสามารถด้านบัญชี ประกอบด้วย ความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี และความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชี

1.2.3 ขีดความสามารถด้านการจัดการ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมการสั่งการ และการมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมประชุม ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งที่ประชุมได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันหลากหลายประเด็น และที่ประชุมได้ข้อสรุปแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหาร

จัดการวิสาหกิจชุมชนที่เหมาะสมดังนี้

1) ขีดความสามารถที่ควรพัฒนามากที่สุดคือ ขีดความสามารถหลัก เพราะที่ประชุมเห็นว่าการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเป็นการดำเนินงานในรูปแบบของกลุ่ม ดังนั้นจึงเห็นว่าขีดความสามารถหลักเป็นขีดความสามารถที่ทุกคนในกลุ่มต้องมีเป็นพื้นฐาน อย่างไรก็ตามที่ประชุมเห็นว่า ขีดความสามารถหลักที่ควรพัฒนาคือ ความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีม โดยที่ประชุมให้เหตุผลว่า หากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมแล้ว จะทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถช่วยกันแก้ไขปัญหาหรือช่วยกันพัฒนาขีดความสามารถด้านอื่นๆ ที่ยังต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวังระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มได้ สำหรับความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายที่ประชุมเห็นว่าหากต้องพัฒนาขีดความสามารถจะต้องอาศัยระยะเวลานานพอสมควร รวมทั้งมีหลายปัจจัยที่จะทำให้เกิดการสร้างรายได้ที่มากกว่ารายจ่ายในระดับขีดความสามารถที่คาดหวังได้

2) สำหรับขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถด้านการจัดการ ที่ประชุมเห็นว่า หากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถหลักที่เป็นความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ และความสามารถในการทำงานเป็นทีมแล้ว จะทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนภายในกลุ่มมีการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาให้สมาชิกภายในกลุ่มมีขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถด้านการจัดการที่เพิ่มขึ้นได้

2. การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

หลังจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมประชุมทุกคนเห็นชอบให้มีการพัฒนาขีดความสามารถหลักที่เป็นขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีม แล้วผู้วิจัยได้ให้ที่ประชุมร่วมกันพิจาณาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถหลักดังกล่าว ซึ่งหลังจากที่ประชุมได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแล้ว สรุปได้ดังนี้

การพัฒนาขีดความสามารถหลักที่เป็นขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีม ที่ประชุมเห็นว่า ควรใช้การฝึกอบรมมากกว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการศึกษาดูงาน โดยให้เหตุผลว่า การฝึกอบรม จะทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกคนได้รับความรู้ในการพัฒนาขีดความสามารถพร้อมๆ กัน เนื่องจากเป็นขีดความสามารถหลักที่ทุกคนต้องมี ซึ่งที่ประชุมเห็นว่าดีกว่าการใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการศึกษาดูงาน เพราะถึงแม้ว่าทั้งสองวิธีจะเป็นวิธีการที่ดี แต่เป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้รับความรู้ที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสนใจและการใส่ใจของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าวิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่นำมาพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ เพราะการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรระดับองค์กรและปัจเจก (จำเนียร

จวงตระกูล, 2548: 175) ซึ่งการอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อบุคลากรตลอดชีวิตการทำงาน กล่าวคือ จะช่วยให้บุคลากรมีระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถทำงานได้ และส่งผลถึงความก้าวหน้าในงาน การอบรมสามารถช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม (กฤษณีย์ อุทุมพร, 2541: 31) อันเป็นการเพิ่มมูลค่าต่อองค์กรอย่างแท้จริง ในที่สุด และการพัฒนาบุคลากรในระบบสามารถพัฒนาได้จากการอบรม เพราะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และมีประสบการณ์เป็นการยกระดับความสามารถในการทำงาน (อรุณ รักธรรม, 2537: 5; เกศรา สุขเพชร, 2553: 62)

หลังจากนั้นผู้วิจัยและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมประชุมได้ร่วมกันสรุปแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่เป็นขีดความสามารถหลักที่ต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีมโดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 27

ตารางที่ 27 การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

หัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถหลัก	แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน
1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม: การคิดเชิงระบบ	1. อธิบายวิธีการหรือขั้นตอนในการทำงานของตนที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันได้ 2. วิเคราะห์และแจกแจงปัญหาออกเป็นประเด็นหรือส่วนย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันได้ 3. สามารถเชื่อมโยงปัญหาที่เกิดขึ้นกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นได้ 4 สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้
2. ทักษะทางสังคม: การทำงานเป็นทีม	1. อธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการทำงาน รวมทั้งทำงานตามที่ได้รับมอบหมายตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดได้ 2. รับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และช่วยเหลือสมาชิกภายในทีมเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ 3. เข้าร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในทีมได้ 4. เปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม

ตอนที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

หลังจากได้ข้อสรุปแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่เป็นขีดความสามารถหลักที่ต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีมแล้ว ผู้วิจัยได้แบ่งการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) การสร้างหลักสูตรการพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีม และ 2) การพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างหลักสูตรการพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ใช้ผลการศึกษาขีดความสามารถหลักด้านความคิดที่เป็นระบบ และด้านการทำงานเป็นทีม มาเป็นกรอบแนวคิดและข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดหัวข้อ เนื้อหา และวิธีการในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรฝึกอบรม “การคิดอย่างเป็นระบบ” ใช้ระยะเวลาอบรม 12 ชั่วโมง และหลักสูตรฝึกอบรม “การทำงานเป็นทีม” ใช้ระยะเวลาอบรม 12 ชั่วโมง เหตุผลที่ทั้งสองหลักสูตรใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมหลักสูตรละ 2 วัน (12 ชั่วโมง) เนื่องจากพบว่า โดยทั่วไปในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรทั้งสองดังกล่าว ส่วนใหญ่จะใช้เวลาเพียง 6 ชั่วโมงต่อหลักสูตร แต่จากการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญแล้วให้ข้อเสนอแนะว่า หลักสูตรฝึกอบรมจำเป็นที่จะต้องให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหา เพื่อพัฒนาระดับขีดความสามารถให้สูงขึ้น อาศัยเทคนิคการถ่ายทอดที่หลากหลาย เช่น การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา การใช้เกมส์ต่างๆ การแสดงบทบาท เป็นต้น ซึ่งสำหรับผู้เข้าอบรมที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแล้วเห็นว่า ระยะเวลา 1 วันไม่เพียงพอสำหรับการถ่ายทอด แต่ถ้าจะฝึกอบรมมากกว่า 2 วัน จะพบกับข้อจำกัดของผู้เข้าอบรม คือ มีภาระทั้งเรื่องครอบครัว และเรื่องการทำงาน ทำให้โอกาสในการเข้ารับการอบรมที่มีระยะเวลามากกว่า 2 วันทำได้ค่อยข้างยาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าระยะเวลาในการฝึกอบรมหลักสูตรละ 2 วัน (12 ชั่วโมง) มีความเหมาะสม เพราะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหา วิธีการถ่ายทอด และความพร้อมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก โดยมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมทั้ง 2 หลักสูตร ดังนี้

1.1 การประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรม

หลักจากผู้วิจัยได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมทั้ง 2 หลักสูตรที่มีเนื้อหารายละเอียดกิจกรรมการอบรมแล้ว ผู้วิจัยได้นำหลักสูตรดังกล่าวให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้ประเมินความสอดคล้อง ซึ่งผลการประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรม ดังตารางที่ 28 และตารางที่ 29

ตารางที่ 28 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าร่างหลักสูตรฝึกอบรม “การคิดอย่างเป็นระบบ” มีความสอดคล้องกันทุกรายการ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.50 ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมีข้อเสนอในการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปใช้จริง ดังนี้ ควรมีการปรับกิจกรรมการฝึกอบรมบางกิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับผู้เข้าอบรม ควรมีการใช้สื่อที่หลากหลาย และปรับระยะเวลาในการทำกิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับผู้เข้าอบรม

ตารางที่ 28 ผลการประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตรฝึกอบรม “การคิดอย่างเป็นระบบ”

ข้อ	รายการพิจารณา	ดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
1	เนื้อหา/สาระการฝึกอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรม	1	สอดคล้อง
2	กิจกรรมการฝึกอบรมสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	1	สอดคล้อง
3	กิจกรรมการฝึกอบรมมีความหลากหลายเหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถของผู้เข้าอบรม	0.67	สอดคล้อง
4	กิจกรรมการฝึกอบรมเน้นทักษะกระบวนการคิด การลงมือปฏิบัติ และสร้างความรู้ด้วยตนเอง	1	สอดคล้อง
5	สื่อที่ใช้มีความสอดคล้องกับกิจกรรมการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	1	สอดคล้อง
6	สื่อที่ใช้มีความหลากหลายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วัย และความสามารถของผู้เข้าอบรม	0.67	สอดคล้อง
7	วิธีการประเมินผลมีความสอดคล้องกับเนื้อหา/สาระของการฝึกอบรม	1	สอดคล้อง
8	วิธีการประเมินผลมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกิจกรรม	1	สอดคล้อง

ตารางที่ 29 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ร่างหลักสูตรฝึกอบรม “การทำงานเป็นทีม” มีความสอดคล้องกันทุกรายการ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.50 ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมีข้อเสนอในการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปใช้จริง ดังนี้ ควรมีการใช้สื่อที่หลากหลายสอดคล้องกับวัยของผู้เข้าอบรม ปรับระยะเวลาในการทำกิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับผู้เข้าอบรม โดยเฉพาะกิจกรรมในหัวข้อเทคนิคและวิธีการสร้างทีมของวิสาหกิจชุมชน

ตารางที่ 29 ผลการประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตรฝึกอบรม “การทำงานเป็นทีม”

ข้อ	รายการพิจารณา	ดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
1	เนื้อหา/สาระการฝึกอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรม	1	สอดคล้อง
2	กิจกรรมการฝึกอบรมสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	1	สอดคล้อง
3	กิจกรรมการฝึกอบรมมีความหลากหลายเหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถของผู้เข้าอบรม	1	สอดคล้อง
4	กิจกรรมการฝึกอบรมเน้นทักษะกระบวนการคิด การลงมือปฏิบัติ และสร้างความรู้ด้วยตนเอง	0.67	สอดคล้อง
5	สื่อที่ใช้มีความสอดคล้องกับกิจกรรมการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	1	สอดคล้อง
6	สื่อที่ใช้มีความหลากหลายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วัย และความสามารถของผู้เข้าอบรม	0.67	สอดคล้อง
7	วิธีการประเมินผลมีความสอดคล้องกับเนื้อหา/สาระของการฝึกอบรม	1	สอดคล้อง
8	วิธีการประเมินผลมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกิจกรรม	1	สอดคล้อง

1.2 กำหนดกรอบแผนการฝึกอบรม

หลังจากหลักสูตรได้ผ่านการประเมินความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบแผนการฝึกอบรม ดังตารางที่ 30 และตารางที่ 31

จากตารางที่ 30 พบว่า หลักสูตร "การคิดอย่างเป็นระบบ" ใช้ระยะเวลาในการอบรมทั้งหมด 12 ชั่วโมง ประกอบด้วยหัวข้อและเนื้อหาดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบในชีวิตประจำวัน (1.5 ชั่วโมง) ประกอบด้วย ความสำคัญของการคิดทักษะการคิด การคิดทางบวกและการคิดสร้างสรรค์

2. ความสำคัญของการคิดและตัดสินใจที่เป็นระบบ (1.5 ชั่วโมง) ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบในชีวิตประจำวัน ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบ คุณสมบัติของการคิดอย่างเป็นระบบ ความสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ และเทคนิคการคิดอย่างเป็นระบบ

3. รูปแบบของการคิดอย่างเป็นระบบ (2 ชั่วโมง)

4. ปัจจัยที่มีผลต่อการคิดอย่างเป็นระบบ (2 ชั่วโมง)

5. การพัฒนาทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบ (1 ชั่วโมง)

6. การคิดแบบบูรณาการ คิดอย่างมีเหตุมีผล และคิดแบบรอบด้าน (1 ชั่วโมง)

7. การนำการคิดและตัดสินใจอย่างเป็นระบบไปใช้ในการทำงาน (3 ชั่วโมง)

ตารางที่ 30 การกำหนดหัวข้อ เนื้อหา และวิธีการการพัฒนาขีดความสามารถ หลักสูตร "การคิดอย่างเป็นระบบ"

หัวข้อและเนื้อหา	วิธีการ	การประเมินผล
1. การคิดอย่างเป็นระบบในชีวิตประจำวัน (1.5 ชั่วโมง) - ความสำคัญของการคิด - ทักษะการคิด - การคิดทางบวก - การคิดสร้างสรรค์	1. แบบทดสอบการคิดอย่างเป็นระบบก่อนการอบรม 2. บรรยาย 3. ภาพเปรียบเทียบทักษะการคิด 4. แบบทดสอบการคิดบวก 5. คลิปวีดีโอ 6. กิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ - การใช้ Mind Set - การใช้แผนภูมิก้างปลา - การใช้ Mind Map - การใช้คำถาม 5W 2H - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม	1. แบบประเมินผลก่อนและหลังการอบรม 2. ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบวัดขีดความสามารถ
2. ความสำคัญของการคิดและตัดสินใจที่เป็นระบบ (1.5 ชั่วโมง) - การคิดอย่างเป็นระบบในชีวิตประจำวัน - ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบ - คุณสมบัติของการคิดอย่างเป็นระบบ - ความสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ - เทคนิคการคิดอย่างเป็นระบบ	1. บรรยาย 2. กิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ - การแสดงบทบาท Role Playing - การใช้กรณีศึกษา - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม	
3. รูปแบบของการคิดอย่างเป็นระบบ (2 ชั่วโมง)	1. บรรยาย 2. กิจกรรมกลุ่มได้แก่ - การวิเคราะห์รูปแบบการคิดอย่างเป็นระบบของกลุ่ม - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม	

ตารางที่ 30 (ต่อ)

หัวข้อและเนื้อหา	วิธีการ	การประเมินผล
4. ปัจจัยที่มีผลต่อการคิดอย่างเป็นระบบ (2 ชั่วโมง)	1. บรรยาย 2. กิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ - การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการคิดอย่างเป็นระบบของกลุ่ม - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม	
5. การพัฒนาทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบ (1 ชั่วโมง)	1. บรรยาย 2. กิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ - การฝึกทักษะการคิดตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม	
6. การคิดแบบบูรณาการ คิดอย่างมีเหตุมีผล และคิดแบบรอบด้าน (1 ชั่วโมง)	1. บรรยาย 2. กิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ - การฝึกทักษะการคิดแบบบูรณาการของกลุ่ม - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม	
7. การนำการคิดและตัดสินใจอย่างเป็นระบบไปใช้ในการทำงาน (3 ชั่วโมง)	1. บรรยาย 2. กิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ - การคิดและนำเสนอวิธีการคิดและตัดสินใจอย่างเป็นระบบของกลุ่ม - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม	

จากตารางที่ 31 พบว่า หลักสูตร “การทำงานเป็นทีม” ใช้ระยะเวลาในการอบรมทั้งหมด 12 ชั่วโมง ประกอบด้วยหัวข้อและเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม (1.5 ชั่วโมง) ประกอบด้วย การสำรวจตนเองของสมาชิกภายในกลุ่ม ความหมายของการทำงานเป็นทีม ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

2. การสร้างทีม (1.5 ชั่วโมง) ประกอบด้วย ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม การสร้างทีม เครือข่ายของทีม และทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม (3 ชั่วโมง) ประกอบด้วย เป้าหมาย บทบาท กระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม

4. ปัจจัยสำคัญของการรักษาการทำงานเป็นทีม (1.5 ชั่วโมง) ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับทีมการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ การใส่ใจซึ่งกันและกัน การสร้างกำลังใจให้กับทีมและการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5. เทคนิคและวิธีการสร้างทีมของวิสาหกิจชุมชน (4.5 ชั่วโมง) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานของทีมคุณค่าของทีม และประโยชน์ที่จะได้รับ

ตารางที่ 31 การกำหนดหัวข้อ เนื้อหา และวิธีการการพัฒนาขีดความสามารถ หลักสูตร "การทำงานเป็นทีม"

หัวข้อและเนื้อหา	วิธีการ	การประเมินผล
1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม (1.5 ชั่วโมง) - การสำรวจตนเองของสมาชิกภายในกลุ่ม - ความหมายของการทำงานเป็นทีม - ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม - องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	1. แบบทดสอบการทำงานเป็นทีมก่อนการอบรม 2. บรรยาย 3. คลิปวีดีโอ 4. กิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ - การสำรวจตนเอง - การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของกลุ่ม - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม	1. แบบประเมินผลก่อนและหลังการอบรม 2. ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบวัดขีดความสามารถ
2. การสร้างทีม (1.5 ชั่วโมง) - ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม - การสร้างทีม - เครือข่ายของทีม - ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	1. บรรยาย 2. คลิปวีดีโอ 3. กิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ - การวิเคราะห์ทักษะของตนเองที่มีผลต่อการสร้างทีมของกลุ่ม - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม	
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม (3 ชั่วโมง) - เป้าหมาย - บทบาท - กระบวนการทำงาน - ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม	1. บรรยาย 2. คลิปวีดีโอ 3. กิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ - เกมส์ต่อจิ๊กซอร์ - เกมส์ต่อกระดาษ - การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมของกลุ่ม - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม	

ตารางที่ 31 (ต่อ)

หัวข้อและเนื้อหา	วิธีการ	การประเมินผล
4. ปัจจัยสำคัญของการรักษาการทำงานเป็นทีม (1.5 ชั่วโมง) - การให้ความสำคัญกับทีม - การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ - การใส่ใจซึ่งกันและกัน - การสร้างกำลังใจให้กับทีม - การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	1. บรรยาย 2. คลิปวีดีโอ 3. กิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ - การวิเคราะห์ปัจจัยในการรักษาการทำงานเป็นทีมของกลุ่ม - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม	
5. เทคนิคและวิธีการสร้างทีมของวิสาหกิจชุมชน (4.5 ชั่วโมง) - วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานของทีม - คุณค่าของทีม และประโยชน์ที่จะได้รับ	1. บรรยาย 2. กิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ - การสร้างทีมของกลุ่ม - นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม	

2. การพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีม

หลังจากผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อ เนื้อหา และวิธีการการพัฒนาขีดความสามารถ โดยวิธีการฝึกอบรมเสร็จแล้ว ได้กำหนดขั้นตอนการฝึกอบรมดังนี้

2.1 ขั้นการวางแผน ประกอบด้วย การติดต่อประสานงาน และทำความเข้าใจกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่จะเข้ารับการอบรม การติดต่อประสานงานเรียนเชิญวิทยากร การเตรียมสถานที่ การเตรียมเอกสาร และสื่อวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ตามแนวทางกรอบการพัฒนาที่กำหนดไว้ โดยวิทยากรในการฝึกอบรมทั้งสองหลักสูตร ได้แก่ อาจารย์ ดร.กัญพัสวีส์ กล่อมธงเจริญ จากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นวิทยากรบรรยายเกี่ยวกับเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ และการทำงานเป็นทีม ให้กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ช่วงระยะเวลาในการอบรมคือ วันที่ 12 – 13 มีนาคม 2558 อบรมเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ และวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2558 อบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม โดยใช้ห้องประชุมของเทศบาลเมืองต้นเปา อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นสถานที่ฝึกอบรม

2.2 ขั้นดำเนินการฝึกอบรม ประกอบด้วย การชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมแก่ผู้เข้ารับการอบรม การสร้างความคุ้นเคย การประเมินก่อนการฝึกอบรมโดยใช้แบบวัดขีดความสามารถที่ได้กำหนดไว้ ดำเนินการฝึกอบรมการพัฒนาขีดความสามารถ โดยการ

นำเข้าสู่บทเรียน การบรรยาย การนำเสนอด้วยวีดีทัศน์ กิจกรรมกลุ่ม การนำเสนอ การอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสรุปผล และการมอบหมายงาน

2.3 ขั้นการประเมินขีดความสามารถ เป็นการติดตามและประเมินผลหลังจากได้รับการฝึกอบรมผ่านไป 6 สัปดาห์ ซึ่งเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่นำความรู้และทักษะต่างๆ ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของตนเองตามระดับขีดความสามารถที่คาดหวังไว้ได้ โดยใช้แบบวัดขีดความสามารถชุดเดียวกับที่ใช้ในการประเมินก่อนการฝึกอบรม

ผลของกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้วยวิธีการฝึกอบรม มีดังนี้

2.3.1 การประเมินขีดความสามารถก่อนการพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและการทำงานเป็นทีม

ในขั้นตอนการประเมินขีดความสามารถก่อนการฝึกอบรม มีสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเข้าร่วมประเมิน จำนวน 66 ราย โดยเป็นการประเมินถึงช่องว่างของระดับขีดความสามารถก่อนการพัฒนาขีดความสามารถกับขีดความสามารถที่คาดหวัง ก่อนที่ผู้เข้าอบรมจะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งผลการประเมินมีดังนี้

ผลการประเมินขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ ก่อนการพัฒนาและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน พบว่า จากผู้เข้าอบรมจำนวน 66 ราย มีผู้เข้าอบรมที่มีขีดความสามารถเท่ากับที่คาดหวัง จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ9.09 มีขีดความสามารถต่ำกว่าที่คาดหวัง 1 ระดับ จำนวน 52 ราย คิดเป็นร้อยละ 78.79 และมีขีดความสามารถต่ำกว่าที่คาดหวัง 2 ระดับ จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.12 (ตารางผนวกที่ 1 ภาคผนวก ง)

จะเห็นได้ว่า มีถึงร้อยละ 91.91 ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบต่ำกว่าที่คาดหวัง ซึ่งจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้มีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบเท่ากับที่คาดหวังต่อไป

สำหรับผลการประเมินขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม ก่อนการพัฒนาและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน พบว่า จากผู้เข้าอบรมจำนวน 66 ราย มีผู้เข้าอบรมที่มีขีดความสามารถเท่ากับที่คาดหวัง จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.64 มีขีดความสามารถต่ำกว่าที่คาดหวัง 1 ระดับ จำนวน 49 ราย คิดเป็นร้อยละ 74.24 และมีขีดความสามารถต่ำกว่าที่คาดหวัง 2 ระดับ จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.12 (ตารางผนวกที่ 2 ภาคผนวก ง)

จะเห็นได้ว่า มีถึงร้อยละ 86.36 ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีมต่ำกว่าที่คาดหวัง ซึ่งจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้มีขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีมเท่ากับที่คาดหวังต่อไป

2.3.2 ผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและการทำงานเป็นทีม

กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและการทำงานเป็นทีม ได้ใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงขีดความสามารถ (Competency-based training) เป็นแนวทาง โดยเริ่มจากการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน เทียบกับขีดความสามารถที่คาดหวัง เพื่อหาช่องว่างของขีดความสามารถที่ต้องพัฒนา โดยคัดเลือกสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีขีดความสามารถต่ำกว่าที่คาดหวังเข้าสู่กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถโดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านความคิดที่เป็นระบบ และด้านการทำงานเป็นทีม ผลการพัฒนามีดังนี้

1) การพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ

การฝึกอบรมการพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถดังนี้ 1) อธิบายวิธีการหรือขั้นตอนในการทำงานของตนที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันได้ 2) วิเคราะห์และแจกแจงปัญหาออกเป็นประเด็นหรือส่วนย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันได้ 3) สามารถเชื่อมโยงปัญหาที่เกิดขึ้นกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นได้ และ 4) สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้ ซึ่งมีเนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบในชีวิตประจำวัน ความสำคัญของการคิดและตัดสินใจที่เป็นระบบ รูปแบบของการคิดอย่างเป็นระบบ ปัจจัยที่มีผลต่อการคิดอย่างเป็นระบบ การพัฒนาทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบ การคิดแบบบูรณาการ คิดอย่างมีเหตุมีผล และคิดแบบรอบด้าน และการนำการคิดและตัดสินใจอย่างเป็นระบบไปใช้ในการทำงาน โดยวิทยากรให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่มตามกลุ่มวิสาหกิจของตนเอง จากนั้นได้นำเข้าสู่บทเรียนโดยการยกตัวอย่างและให้ผู้เข้าอบรมได้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ จากนั้นได้บรรยาย พร้อมยกตัวอย่างประกอบทั้งภาพนิ่ง วีดีทัศน์ การสร้างสถานการณ์จำลองต่างๆ การทำแบบทดสอบ พร้อมทั้งทำกิจกรรมกลุ่มให้ผู้เข้าอบรมแต่ละกลุ่มนำเสนอถึงกระบวนการคิดของกลุ่ม โดยวิทยากรจะเป็นผู้ตั้งคำถามนำและชวนให้ผู้เข้าอบรมคิดและตั้งคำถามถามกันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าอบรม จากการสังเกตุระหว่างการฝึกอบรมพบว่า วิธีการดังกล่าวทำให้ผู้เข้าอบรมกล้าแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ระหว่างกัน ได้กระบวนการคิดที่หลากหลายของแต่ละคน จากนั้นวิทยากรและผู้เข้าอบรมร่วมกันสรุปเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการพัฒนาขีดความสามารถด้านการคิดที่เป็นระบบที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนต้องมี ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มต่อไป

2) การพัฒนาขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม

การฝึกอบรมการพัฒนาขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถดังนี้ 1) อธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการทำงาน

รวมทั้งทำงานตามที่ได้รับมอบหมายตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดได้ 2) รับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และช่วยเหลือสมาชิกภายในทีมเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ 3) เข้าร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในทีมได้ และ 4) เปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ซึ่งมีเนื้อหาหลักสูตร ประกอบด้วย แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างทีม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ปัจจัยสำคัญของการรักษาการทำงานเป็นทีม เทคนิคและวิธีการสร้างทีมของวิสาหกิจชุมชน โดยวิทยากรให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่มตามกลุ่มวิสาหกิจของตนเอง และได้นำเข้าสู่บทเรียนโดยการทำกิจกรรมกลุ่มผ่านการเล่นเกมส์ต่อจิ๊กซอร์ และเกมส์ต่อกระดาษ จากนั้นได้ให้ผู้เข้าอบรมแต่ละกลุ่มได้นำเสนอถึงวิธีการและแนวทางการทำให้เกมส์ประสบผลสำเร็จ และร่วมกันอภิปรายให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีการให้ผู้เข้าอบรมแต่ละคนได้วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและของคนในกลุ่มเดียวกัน ให้มีการนำเสนอศักยภาพการทำงานเป็นทีมของแต่ละกลุ่ม และให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม นอกจากนี้วิทยากรยังให้ผู้เข้าอบรมแต่ละกลุ่มนำเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละกลุ่ม และให้ร่วมกันหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และนำเสนอต่อวิทยากรและผู้เข้าอบรม ทำให้ผู้เข้าอบรมมีการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ระหว่างกัน ได้ความรู้ เทคนิค และตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม สุดท้ายวิทยากรและผู้เข้าอบรมร่วมกันสรุปประเด็นต่างๆ เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนต้องมี ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มต่อไป

สำหรับการฝึกอบรมการพัฒนาขีดความสามารถด้านการคิดที่เป็นระบบและด้านการทำงานเป็นทีมในครั้งนี้ มีข้อน่าสังเกตคือ ขีดความสามารถของแต่ละคนในแต่ละด้าน มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ และข้อจำกัดของระยะเวลาในการอบรม ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าความสามารถของวิทยากรในการสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าอบรม จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมกล้าแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ระหว่างกัน รวมทั้งรูปแบบกิจกรรมต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นเกมส์ การอภิปรายกลุ่ม การนำเสนอกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยความสามารถของวิทยากรในการทำหน้าที่สรุปบทเรียนเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้เพื่อให้การพัฒนาขีดความสามารถเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ตอนที่ 3 การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถ ด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ทำการติดตามและทำการประเมินผลหลังจากผู้เข้าอบรมได้รับการฝึกอบรมผ่านไป 6 สัปดาห์ โดยใช้แบบวัดขีดความสามารถชุดเดียวกับที่ใช้ในการประเมินก่อนการฝึกอบรม ผลการประเมินมีดังนี้

1. การพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ

จากคำนิยามของความคิดที่เป็นระบบ หมายถึง การแยกแยะประเด็นหรือเหตุการณ์ออกเป็นส่วนหรือกลุ่มย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน และความสามารถในการอธิบายได้ถึงความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล โดยคำอธิบายระดับขีดความสามารถมี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 อธิบายวิธีการหรือขั้นตอนในการทำงานของตนที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันได้

ระดับ 2 วิเคราะห์และแจกแจงปัญหาออกเป็นประเด็นหรือส่วนย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันได้

ระดับ 3 สามารถเชื่อมโยงปัญหาที่เกิดขึ้นกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นได้

ระดับ 4 สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้

ระดับ 5 ให้คำปรึกษาแนะนำสมาชิกภายในกลุ่มถึงเทคนิคและวิธีการคิดอย่างเป็นระบบได้

ผลการศึกษา พบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวัง นั่นคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด 66 ราย มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบอยู่ในระดับที่สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้ (ตารางผนวกที่ 3 ภาคผนวก ง) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วพบว่าหลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้วสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีค่าเฉลี่ยขีดความสามารถเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยขีดความสามารถก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (ตารางที่ 32) แสดงให้เห็นว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบให้เพิ่มขึ้นตามที่คาดหวังได้ ด้วยกระบวนการฝึกอบรมที่เหมาะสม สามารถถ่ายทอดความรู้ และให้เกิดความเข้าใจที่ครบถ้วนตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้

2. การพัฒนาขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม

จากคำนิยามของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม พร้อมทั้งความสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม

ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสำเร็จของทีมงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมและขององค์กร โดยคำอธิบายระดับขีดความสามารถมี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 อธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการทำงาน รวมทั้งทำงานตามที่ได้รับมอบหมายตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดได้

ระดับ 2 รับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และช่วยเหลือสมาชิกภายในทีมเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ระดับ 3 เข้าร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในทีมได้

ระดับ 4 เปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม

ระดับ 5 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานและความสำเร็จของทีมได้

ผลการศึกษา พบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวัง นั่นคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด 66 ราย มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับ 4 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับที่สามารถเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม (ตารางผนวกที่ 4 ภาคผนวก ง) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว พบว่า หลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้วสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีค่าเฉลี่ยขีดความสามารถเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยขีดความสามารถก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (ตารางที่ 32) แสดงให้เห็นว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวังได้ ด้วยกระบวนการฝึกอบรมที่เหมาะสม สามารถถ่ายทอดความรู้ และให้เกิดความเข้าใจที่ครบถ้วนตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้

ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและการทำงานเป็นทีมโดยรวม ก่อนและหลังกระบวนการพัฒนา

หัวข้อขีดความสามารถ	ค่าเฉลี่ยขีดความสามารถ		t- test	Sig.
	ก่อนการพัฒนา	หลังการพัฒนา		
ความคิดที่เป็นระบบ	2.97	4.00	-18.07	0.00*
การทำงานเป็นทีม	3.02	4.00	-15.65	0.00*

หมายเหตุ: * แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < 0.05)

จากการศึกษาสรุปได้ว่า การพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เริ่มต้นด้วยการสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ แล้วทำสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ จากนั้นทำการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ และทำการประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งผลการพัฒนา พบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ และการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวัง นั่นคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบอยู่ในระดับที่สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วน และมีขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับที่สามารถเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม

บทที่ 6
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 5 ข้อ คือ 1) เพื่อระบุขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 2) เพื่อเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการพัฒนาของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 3) เพื่อระบุปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 4) เพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และ 5) เพื่อประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

การศึกษาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน จำเป็นต้องทำการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถก่อน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปขีดความสามารถที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า และทบทวนเอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ขีดความสามารถหลัก ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม และทักษะทางสังคม 2) ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ประกอบด้วย ความสามารถด้านการผลิต ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน และความสามารถด้านบัญชี และ 3) ขีดความสามารถด้านการจัดการ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมด้านการวางแผน การมีส่วนร่วมด้านการจัดองค์การ การมีส่วนร่วมด้านการสั่งการ และการมีส่วนร่วมด้านการควบคุม เมื่อกำหนดหัวข้อขีดความสามารถแต่ละประเภทได้แล้ว ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามหัวข้อขีดความสามารถแต่ละหัวข้อ พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์ระดับขีดความสามารถของแต่ละหัวข้อเป็น 5 ระดับ โดยให้ขีดความสามารถระดับ 1 หมายถึง ระดับต่ำสุด และระดับ 5 หมายถึง ระดับสูงสุด จากนั้นนำคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงและดำเนินการแก้ไข จนกระทั่งได้คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่เหมาะสมสำหรับการนำไปวัดขีดความสามารถกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่

2. ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ดังนี้

2.1 ขีดความสามารถหลักในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถหลัก เป็นขีดความสามารถที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องมีและเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม และขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ว่า ขีดความสามารถหลักในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.14 – 3.76 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่มีระดับขีดความสามารถหลักในปัจจุบันอยู่ระหว่างระดับ 3 - 4

2.2 ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน เป็นขีดความสามารถที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนใช้ในการดำเนินงานประกอบด้วย ความสามารถด้านการผลิต ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน และความสามารถด้านบัญชี ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ว่า ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.01 – 3.94 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่มีระดับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันอยู่ระหว่างระดับ 2 - 4

2.3 ขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถด้านการจัดการ เป็นขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย การมีส่วนร่วมด้านการวางแผน การมีส่วนร่วมด้านการจัดองค์การ การมีส่วนร่วมด้านการสั่งการ และการมีส่วนร่วมด้านการควบคุม ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ว่า ขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.22– 3.57 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่มีระดับขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันอยู่ระหว่างระดับ 2 - 4

3. ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

การวัดขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านเพื่อหาขีด

ความสามารถที่คาดหวัง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังทั้งขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถด้านการจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จะต้องมีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับ 4 ทุกหัวข้อ

4. การเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัยได้นำขีดความสามารถมาทำการเปรียบเทียบกันเพื่อหาช่องว่างของระดับขีดความสามารถ ปรากฏผลดังนี้

4.1 ขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับขีดความสามารถในปัจจุบันต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประกอบด้วย 1) ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ ความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ และความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย และ 2) ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคม ได้แก่ การทำงานเป็นทีม

4.2 ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับขีดความสามารถในปัจจุบันต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประกอบด้วย 1) ขีดความสามารถด้านการผลิต ได้แก่ ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ (ประกอบด้วย การจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า และทักษะพื้นฐานในการผลิตสินค้า) 2) ขีดความสามารถด้านการตลาด ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขัน และความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด (ประกอบด้วย ความสามารถเกี่ยวกับสินค้า ความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย และความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด) 3) ขีดความสามารถด้านการเงิน ได้แก่ ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสด และความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน และ 4) ขีดความสามารถด้านบัญชี ได้แก่ ความสามารถที่เกี่ยวกับการบันทึกบัญชี และความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชี

4.3 ขีดความสามารถด้านการจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ขีดความสามารถด้านการจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับขีดความสามารถในปัจจุบันต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมการวางแผน 2) การมีส่วนร่วมการสั่งการ และ 3) การมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี

5. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ดังนี้ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา บทบาทภายในกลุ่ม บทบาทอื่นที่เคยได้รับภายในกลุ่ม ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรม การประกอบอาชีพอื่น และการมีตำแหน่งทางสังคม มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถด้านการจัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. การพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

จากผลการศึกษาพบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถทั้งขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถด้านการจัดการ ดังนั้นเพื่อให้การศึกษากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นในด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนตรงกับความต้องการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยเชิญสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีขีดความสามารถต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวัง เข้าร่วมประชุมเพื่อร่วมกันหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เห็นว่าเหมาะสมและตรงกับความต้องการ ผลการประชุมสรุปได้ว่า ขีดความสามารถที่ควรพัฒนามากที่สุดคือ ขีดความสามารถหลัก เพราะการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเป็นการดำเนินงานในรูปแบบของกลุ่ม ซึ่งขีดความสามารถหลักเป็นขีดความสามารถที่ทุกคนในกลุ่มต้องมีเป็นพื้นฐาน และขีดความสามารถหลักที่ควรพัฒนาคือ “ความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ และความสามารถในการทำงานเป็นทีม” โดยให้เหตุผลว่า หากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมแล้ว จะทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถช่วยกันแก้ไขปัญหาหรือช่วยกันพัฒนาขีดความสามารถด้านอื่นๆ ที่ยังต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวัง ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มได้ สำหรับความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย ที่ประชุมเห็นว่าหากต้องพัฒนาขีดความสามารถจะต้องอาศัยระยะเวลานานพอสมควร รวมทั้งมีหลายปัจจัยที่จะทำให้เกิดการสร้างรายได้ที่มากกว่ารายจ่ายในระดับขีดความสามารถที่คาดหวังได้ สำหรับแนวทางการพัฒนา “ขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีม”ที่ประชุมสรุปว่า ควรใช้ “การฝึกอบรม” มากกว่า “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” และ “การศึกษาดูงาน” โดยให้เหตุผลว่า การฝึกอบรม จะทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกคนได้รับความรู้ในการพัฒนาขีดความสามารถพร้อมๆ กัน เนื่องจากเป็นขีดความสามารถหลักที่ทุกคนต้องมี โดยเห็นว่าดีกว่าการใช้วิธี “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้”

และ “การศึกษาดูงาน” เพราะถึงแม้ว่าทั้งสองวิธีจะเป็นวิธีการที่ดี แต่เป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้รับความรู้ที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสนใจและการใส่ใจของแต่ละบุคคล

หลังจากได้ข้อสรุปแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ และความสามารถในการทำงานเป็นทีมแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการการสร้างหลักสูตรการพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องของหลักสูตร จนได้หลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถ จากนั้นได้คัดเลือกสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีช่องว่างขีดความสามารถเข้าสู่กระบวนการพัฒนา โดยใช้การฝึกอบรมเชิงขีดความสามารถตามหลักสูตรที่ได้สร้างขึ้น ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดช่องว่างขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

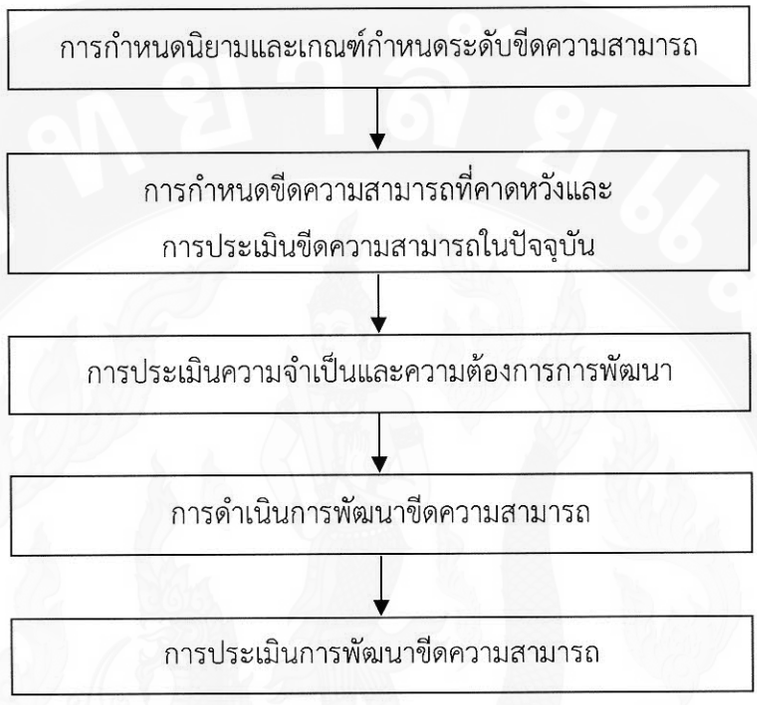
7. การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่

การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบขีดความสามารถก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถ โดยใช้แบบวัดขีดความสามารถชุดเดียวกับที่ใช้ในการประเมินก่อนการฝึกอบรม เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของระดับขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและการทำงานเป็นทีม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผลมาจากกระบวนการพัฒนา พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกคนที่เข้ารับการอบรมมีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและการทำงานเป็นทีมที่สูงขึ้นอยู่ในระดับที่คาดหวัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบอยู่ในระดับที่สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้ และมีขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับที่สามารถเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม แสดงให้เห็นว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ และด้านการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้นตามที่คาดหวังได้ ด้วยกระบวนการฝึกอบรมเชิงขีดความสามารถตามหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้

อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงแนวทางและการดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถจนอยู่ในระดับที่คาดหวัง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปสาระสำคัญและการเชื่อมโยงของผลการวิจัยกับทฤษฎีและกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา โดยอภิปรายผลตาม

กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (ภาพที่ 7) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 7 กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

1. ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดนิยามและการกำหนดระดับขีดความสามารถ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสรุปเป็นร่างนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถจากนั้นเพื่อให้เกิดความถูกต้องและตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาว่ามีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้เลือกการใช้ผู้เชี่ยวชาญตามทฤษฎี Spencer and Spencer (1993: 93-113) เพราะการใช้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหา เป็นวิธีการที่มีข้อดีคือ มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ เนื่องจากคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ วิธีการประเมินตัวแปร รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเรื่องการสนับสนุนด้านการศึกษา สำหรับการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้วิธี IOC (Item-Objective Congruence Index) (สุวิมล ติรกานันท์, 2550: 165) จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 5 ท่านที่มาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายของวิสาหกิจชุมชนระดับประเทศ และ

หน่วยงานจากสถาบันการศึกษา ได้ขีดความสามารถ นิยาม และเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสำหรับใช้ในการศึกษา ดังนี้

1.1 ขีดความสามารถหลัก

ขีดความสามารถหลัก หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นต้องมีและเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดให้ขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ การแก้ไขปัญหา และความสามารถพึ่งตนเอง และ 2) ทักษะทางสังคม ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการทำงานเป็นทีม ซึ่งขีดความสามารถหลักดังกล่าวมีความสอดคล้องกับหลักการของวิสาหกิจชุมชน คือ เป็นกิจการของชุมชนที่มีกลุ่มคนภายในชุมชนเป็นเจ้าของ มีการดำเนินการโดยใช้ทุนของชุมชนเป็นหลัก มีการบริหารจัดการด้วยความคิดสร้างสรรค์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน เน้นกระบวนการเรียนรู้ในการดำเนินการ มีเป้าหมายเพื่อการพึ่งพาตนเองของชุมชน (สมศักดิ์ สุริโย, 2547: 23; ดวงเดือน สมวัฒนศักดิ์, 2548: 16; ภาสิณี, 2548: ระบบออนไลน์; เสรี พงศ์พิศ, 2548: 40, ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล, 2550: 32; สำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2555: ระบบออนไลน์) นอกจากนี้ปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิก การมีส่วนร่วมของสมาชิก การมีความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิก และความสามารถในการทำงานเป็นทีม (ประทีป วีระพัฒนนิรันดร์, 2542: 25; วิชิต นันทสุวรรณ, 2542: 73) ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนคุณลักษณะของผู้ประกอบการ (ถาวร ศณีสุขะโต และธนเวช ศรีสุขะโต, 2543: 25) และแนวคิดของการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตตฤกษ์,2554: 34 – 35; สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2555: ระบบออนไลน์) ที่มุ่งเน้นให้คนมีการพัฒนาความสามารถในการคิด และความสามารถในการใช้ชีวิตเพิ่มขึ้น

ขีดความสามารถหลักด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วย การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ การแก้ไขปัญหา และความสามารถพึ่งตนเอง โดยผู้วิจัยได้ให้นิยามทักษะดังกล่าวดังนี้ 1) การคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นจูงใจผู้อื่นคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้นสอดคล้องกับ อุทิศ บำรุงชีพ (2551: 126) และ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553: 11) ที่สรุปว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นวิธีการคิดหรือกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และสามารถคิดแก้ปัญหาได้สำเร็จ 2) การคิดเชิงระบบ หมายถึงการแยกแยะประเด็นหรือเหตุการณ์ออกเป็นส่วนหรือกลุ่มย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน และความสามารถในการอธิบายได้ถึงความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผลซึ่งการคิดเชิงระบบเป็นการปรับวิธีคิดหรือเพิ่มวิธีคิด ใช้วิธีคิดหลายๆ แบบในเวลาเดียวกัน (มกราพันธุ์

จูฑะรสก, 2551: 5) เป็นการคิดที่มีเหตุมีผล มองปัญหาแบบองค์รวม มีความสลับซับซ้อนและความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยๆ นำมาจัดระบบให้เห็นความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันทั้งหมด ผลของการแก้ปัญหามีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545: 12; มนตรี แย้มกสิกร, 2546: 25; นภนต์ เสนาพศัพท์, 2557) 3) การแก้ไขปัญหา หมายถึง การวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหา เพื่อหาแนวทางเลือกหรือคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ สอดคล้องกับเนาวรัตน์ ใจการุณ (2556: ระบบออนไลน์) ที่กล่าวว่า กระบวนการแก้ไขปัญหาเป็นกระบวนการของการทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น วางแผนแก้ไขปัญหา ดำเนินการแก้ไขปัญหาตามแผนที่ได้วางไว้ และตรวจสอบการแก้ไขปัญหา ดังนั้นการแก้ปัญหาในการทำงานจึงเป็นทักษะกระบวนการที่ต้องอาศัยทักษะในการสังเกตและการคิดวิเคราะห์อย่างมีระบบและเป็นขั้นตอนด้วยข้อมูลหรือความรู้ในงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี และ 4) ความสามารถพึ่งตนเอง หมายถึง ความสามารถในการพึ่งตนเองด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ภาระหนี้สิน รายได้ และค่าใช้จ่าย ซึ่งการพึ่งตนเองจะเป็นความสามารถในการดำรงอยู่ได้อย่างอิสระ มั่นคง สมบูรณ์ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2542: 36) เป็นการใช้ความรู้ความคิดและใช้ทักษะของตนเองอย่างเต็มกำลัง มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศชาติ (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, 2551: 21) ประกอบด้วย การพึ่งตนเองทางด้านเทคโนโลยี การพึ่งพาตนเองทางด้านเศรษฐกิจ การพึ่งตนเองด้านทรัพยากรธรรมชาติ และการพึ่งพาตนเองทางด้านจิตใจ(สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2542: 67-74) จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังมีปัญหาเกี่ยวกับภาระหนี้สิน รายได้และค่าใช้จ่าย ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาถึงการพึ่งตนเองทางด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับภาระหนี้สิน และการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย

ขีดความสามารถหลักด้านทักษะทางสังคม ประกอบด้วย การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยได้ให้นิยามทักษะดังกล่าว ดังนี้ 1) การทำงานร่วมกับผู้อื่น หมายถึง การช่วยเหลือ การให้ข้อมูลความคิดเห็น และการทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ ซึ่งการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นการที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (ทิศนา แขมมณี, 2545: 46) หรือเป็นการที่บุคคลหลายๆ คนมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน มีกระบวนการทำงานกลุ่มอย่างเป็นระบบ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และประสานงานกันอย่างดีเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (พรรณพนัชกร เจนธนวิทย์, 2554: 19) โดยการทำงานร่วมกันต้องอาศัยความเชื่อมั่น การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การรับฟังความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในงานของกลุ่ม การแบ่งปันข้อมูล การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือสมาชิกกลุ่ม ความยืดหยุ่นในการทำงาน การแก้ไขปัญหา การเคารพสมาชิกในกลุ่ม และสมาชิกมีข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน (สิทธิชัย ลายเสมา, 2557: 101 – 102) และ 2) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรับฟังและ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม พร้อมทั้งความสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสำเร็จของทีมงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมและขององค์กร สอดคล้องกับสยาม ปิยะนราธร (2542 : 33 - 34) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการที่บุคคลมากกว่าหนึ่งมารวมตัวกันโดยมีเป้าหมายร่วมกันบางบทบาทหน้าที่มีปฏิสัมพันธ์กันและรับรู้ต่อการรวมตัวกัน หรือเป็นกิจกรรมใดที่สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมและประสานงานอย่างราบรื่น โดยสมาชิกแต่ละคนทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน และแสดงบทบาทหน้าที่นั้นอย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของทีม หรือกล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นพฤติกรรมที่กลุ่มบุคคลเข้ามารวมกันโดยมีเป้าหมายร่วมกันและทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการดำเนินงาน มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ของทีม โดยทุกคนในทีมช่วยกันผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน ยอมรับในความสามารถของทุกคน มีการเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และละเว้นจากการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ส่วนตัว (ศิณีย์ สังข์รัศมี, 2544: 33) การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่สมาชิกที่มีพื้นฐานความรู้ความสนใจที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน โดยยึดบรรทัดฐานร่วมกัน สมาชิกทำงานอย่างเป็นระบบ มีการประสานงานกัน และมีการควบคุมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2545: 13 - 14) หรือเป็นกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันทุกคน มีจิตสำนึกถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบและเป้าหมายเพื่อความสำเร็จร่วมกัน(สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2545: 272 - 273) ซึ่งทีมงานที่ดีต้องมีเป้าหมายร่วมของกลุ่มเป็นที่แน่ชัด มีความเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ มีความเข้าใจในความสัมพันธ์กันของงาน มีการทำงานแบบยืดหยุ่น มีการทำงานในลักษณะการทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจตนเองและเพื่อนร่วมทีม มีส่วนร่วมในการทำงาน และมีการเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมเสียงส่วนน้อยอีกประการหนึ่ง (เรวัตร์ ชาตรีศิษฏ์ และธีรยุทธ เกียรติพิริยะวงศ์, 2539: 25)

ขีดความสามารถหลักที่กล่าวมาเป็นขีดความสามารถที่สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ ทั้งทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม และทักษะทางสังคม เป็นขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นต้องมีและเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ

1.2 ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน

ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน หมายถึง ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนใช้ในการดำเนินงานด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านบัญชี จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน พบว่า ในการดำเนินการวิสาหกิจชุมชนประสบกับปัญหาในการดำเนินงาน คือ ปัญหาด้านการผลิต ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบและการคิดต้นทุนการผลิตมีไม่เพียงพอ ขาดการพัฒนากระบวนการผลิต ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น

ขาดความรู้ด้านการผลิตและการแปรรูปที่ถูกต้อง (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 80; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 60; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50) ปัญหาด้านการตลาด ได้แก่ ขาดความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ขาดการส่งเสริมการตลาด การประชาสัมพันธ์มีน้อย อำนาจการต่อรองกับพ่อค้าคนกลางต่ำ (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 80; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 61; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50) ปัญหาด้านการเงินและบัญชี ได้แก่ ขาดความรู้ในการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการทำกิจกรรม (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 61; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50) จากปัญหาในการดำเนินงานดังกล่าว จึงได้กำหนดขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน โดยแบ่งตามแนวทางการดำเนินงาน คือ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการบัญชี ดังนี้ 1) ขีดความสามารถด้านการผลิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบ และการวางแผนการผลิต 2) ขีดความสามารถด้านการตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์คู่แข่งขัน และการกำหนดกลยุทธ์การตลาด 3) ขีดความสามารถด้านการเงินของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การบริหารจัดการเงินสด และการจัดสรรเงินทุน และ 4) ขีดความสามารถด้านการบัญชีของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การบันทึกบัญชี และการควบคุมทางการบัญชี

ขีดความสามารถด้านการผลิต ประกอบด้วย การจัดหาวัตถุดิบ และการวางแผนการผลิต โดยผู้วิจัยได้ให้นิยามขีดความสามารถดังกล่าว ดังนี้ 1) การจัดหาวัตถุดิบความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ วิธีการจัดหาวัตถุดิบ และทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า ซึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชน (เสรี พงศ์พิศ, 2548: 85) มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านผลิต คือ ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยเน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด และสามารถนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้ มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ โดยปรับปรุงหรือประยุกต์ให้เข้ากับยุคสมัย ผสมผสานความรู้ ภูมิปัญญาสากลหรือจากที่อื่นๆ และมีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ช่วยให้ชุมชนสามารถคิด วิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ดังนั้นในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจึงเกี่ยวข้องกับแหล่งวัตถุดิบ วิธีการจัดหาวัตถุดิบ และทักษะพื้นฐานในการผลิตสินค้า และ 2) การวางแผนการผลิต หมายถึง ความเข้าใจขั้นตอนและวิธีการผลิตสินค้า สามารถตอบข้อซักถาม ตรวจสอบและควบคุมระบบการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ มีการติดตามงานเพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขวางแผนการผลิต และวิเคราะห์ระบบการผลิต รวมทั้งประเมิน คาดการณ์การวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับเป้าหมาย สอดคล้องกับ อมรรัตน์ วัดเล็ก (2557: 5) ที่กล่าวว่า การวางแผนการผลิตเป็นเครื่องมือในการจัดการที่นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากร

คน เครื่องจักร วัตถุดิบในอนาคต สำหรับการดำเนินการผลิต การจัดสรรทรัพยากร และจัดตารางการผลิต ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลผลิตเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทั้งในเชิงคุณภาพเชิงปริมาณและเวลา โดยมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ หรือสรุปได้ว่า การวางแผนการผลิต ประกอบด้วย การวางแผนการผลิต เป็นส่วนที่รับผิดชอบในการกำหนดและสั่งการให้เป็นไปตามแผนการผลิต รวมถึงการกำหนดระดับกำลังการผลิตและการเพิ่มระดับกำลังการผลิตที่จำเป็น และการควบคุมการผลิต เป็นการทำให้การวางแผนการผลิตเสร็จสมบูรณ์ (ปณัสย์ รัตนากร, 2554: 7) การดำเนินการด้านการผลิต ประกอบด้วย กิจกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลผลิตที่ต้องสร้างคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า เป็นการนำปัจจัยการผลิต ได้แก่ แรงงาน วัตถุดิบ ที่ดินและอาคารสถานที่ เครื่องจักรอุปกรณ์ เงินทุน และความรู้ทางเทคโนโลยีต่างๆ มาสร้างเป็นสินค้าหรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ (สุธี ขวัญเงิน, 2548: 28) ดังนั้นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดหาวัตถุดิบ และการบริหารต้นทุนวัตถุดิบ เพื่อให้การดำเนินการผลิตเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และตรงตามความต้องการของลูกค้า

ขีดความสามารถด้านการตลาด ประกอบด้วย การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์คู่แข่งขัน และการกำหนดกลยุทธ์การตลาด โดยผู้วิจัยได้ให้นิยามขีดความสามารถดังกล่าว ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย หมายถึง ความเข้าใจ รับฟัง ตอบข้อซักถาม และชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งการคิดหาวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหนือความคาดหวัง ซึ่งการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายเป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับตลาดเป้าหมาย ได้แก่ ใครคือตลาดเป้าหมาย ตลาดซื้ออะไร ทำไมถึงซื้อ ใครมีส่วนร่วมในการซื้อ ซื้อเมื่อใด ซื้อที่ไหน และซื้ออย่างไร (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556:52 – 54; สืบชาติ อันทะไชย, 2556: 124) 2) การวิเคราะห์คู่แข่งขัน หมายถึง ความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินธุรกิจของคู่แข่งขัน การติดตามข่าวสารและความเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน ซึ่งสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจำเป็นที่จะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการแข่งขัน โดยพิจารณาถึงใครคือคู่แข่งขัน คู่แข่งขันใช้กลยุทธ์อะไร วัตถุประสงค์ของการแข่งขัน จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งขัน และปฏิกิริยาของคู่แข่งขัน (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556: 61 – 62; สืบชาติ อันทะไชย, 2556: 77-78) เพื่อจะได้ออกแบบกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งขันได้ และ 3 การกำหนดกลยุทธ์การตลาด หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ซึ่งผู้วิจัยได้ให้นิยามกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดดังกล่าวดังนี้ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจลักษณะ ประเภทสินค้าของกลุ่ม รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าได้ตามแนวทางที่ถูกต้อง โดยการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์นั้นจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ความแตกต่างทางการแข่งขัน ส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ การกำหนด

ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ และสายผลิตภัณฑ์ (ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์, 2555: 214-216; ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556: 22 – 23; สืบชาติ อันทะไชย, 2556: 281-282) กลยุทธ์ราคา หมายถึง ความสามารถในการกำหนดราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของราคาสินค้าในตลาดอยู่เสมอ ผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาจะต้องคำนึงถึง การยอมรับของลูกค้าในมูลค่าผลิตภัณฑ์ว่า สูงหรือเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์นั้น ต้นทุนผลิตภัณฑ์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง การแข่งขันในตลาด กลยุทธ์การตั้งราคาของคู่แข่งขัน และปัจจัยอื่นๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจ และนโยบายของธุรกิจ เป็นต้น (ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์, 2555: 363-365; ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556: 23; สืบชาติ อันทะไชย, 2556: 305-306) กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง ความสามารถในการเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสาร และสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของช่องทางการจัดจำหน่ายในตลาดอยู่เสมอ การจัดจำหน่าย หมายถึง โครงสร้างของช่องทาง ซึ่งประกอบด้วย สถาบันและกิจกรรมการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ไปยังตลาด โดยสถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือ สถาบันทางการตลาด ส่วนกิจกรรมในการกระจายสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง จะเห็นว่าการจัดจำหน่ายประกอบด้วย ช่องทางการจัดจำหน่าย และการกระจายสินค้า (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556: 24; สืบชาติ อันทะไชย, 2556: 338) และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด หมายถึง ความสามารถในการจัดกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมการตลาดได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสาร และสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของงานส่งเสริมการตลาดในตลาดอยู่เสมอ การส่งเสริมการตลาดเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลผลิตภัณฑ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ โดยเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย การโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ และการตลาดทางตรง ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์, 2555: 316-317; ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556: 24 – 25; สืบชาติ อันทะไชย, 2556: 399-400) ดังนั้นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องกำหนดกลยุทธ์การตลาด โดยการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด ที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง และจะต้องคำนึงถึงการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์คู่แข่งขัน เพื่อที่จะสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

ขีดความสามารถด้านการเงิน ประกอบด้วย การบริหารจัดการเงินสด และการจัดสรรเงินทุน โดยผู้วิจัยได้ให้นิยามขีดความสามารถดังกล่าว ดังนี้ 1) การบริหารจัดการเงินสด หมายถึง การบริหารจัดการเงินสดให้สอดคล้องกับนโยบาย และทิศทางการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม การบริหารจัดการเงินสดเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารเงินทุนหมุนเวียน (เฉลิม

ขวัญ ครุฑบุญยงค์, 2555: 124) เป็นการคาดคะเนกระแสเงินสดในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยจะแสดงให้ทราบว่าเมื่อใดการดำเนินงานจะเกิดขาดแคลนเงินสด และขาดแคลนเป็นจำนวนเท่าใด มีเงินสดเหลือเท่าใด และเมื่อใดต้องใช้เงินสด ทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถเตรียมจัดหาแหล่งเงินสดไว้ล่วงหน้า หรือนำเงินสดที่เกินความจำเป็นไปลงทุนต่อไปได้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการพยากรณ์ทางการเงินและการวางแผนทางการเงินมาช่วยในการบริหารจัดการเงินสด และ 2) การจัดสรรเงินทุน หมายถึง การรวบรวม ตรวจสอบ ติดตาม และให้คำแนะนำแก่กลุ่มในการจัดสรรเงินทุน รวมทั้งตรวจสอบ วิเคราะห์การจัดสรรเงินทุนของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องตัดสินใจในการจัดสรรเงินทุนว่า ควรจะจัดสรรเงินทุนที่ได้มาไปใช้จ่ายอะไรบ้าง และในสัดส่วนเท่าไร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับงบประมาณเงินสดที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งจะต้องมีการตรวจสอบ ติดตาม และเปรียบเทียบการใช้จ่ายเงินที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้จ่ายเงินจำนวนมากและการขาดแคลนเงินสดอย่างกะทันหัน

ขีดความสามารถด้านการบัญชีของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย การบันทึกบัญชี และการควบคุมทางการบัญชี โดยผู้วิจัยได้ให้นิยามขีดความสามารถดังกล่าว ดังนี้ 1) การบันทึกบัญชี หมายถึง การบันทึกและจัดทำรายงาน รวมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้อื่นถึงมาตรฐานและหลักปฏิบัติในการจัดทำบัญชี สอดคล้องกับ สุวิทย์ เนินชนม์ (2553: 15) ที่กล่าวว่า การจัดทำบัญชี ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลทางการเงิน การจดบันทึกรายการสินค้า การจำแนกข้อมูล และการสรุปข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้จำแนกเป็นหมวดหมู่ สรุปเป็นรายงานทางการเงิน เพื่อแสดงผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน ตลอดจนการได้มาใช้ไปของเงินสดในรอบระยะเวลาบัญชีหนึ่งๆ และ 2) การควบคุมทางการบัญชี หมายถึง การตรวจสอบ ติดตาม และให้คำแนะนำแก่กลุ่มในการควบคุมทางการบัญชี รวมทั้งตรวจสอบ วิเคราะห์การควบคุมทางการบัญชีของกลุ่ม สอดคล้องกับ มาลี ชูเอี่ยม (2554: 13) ที่กล่าวว่า การควบคุมด้านการบัญชี หมายถึง แผนการจัดองค์การ วิธีการ และมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดูแลทรัพย์สิน การตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการบัญชี การควบคุมด้านการบัญชีจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เป็นการให้ข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้สำหรับการตัดสินใจ การวิเคราะห์หาเหตุผลของรายการที่ผิดปกติ หรือผิดไปจากความคาดหมาย

1.3 ขีดความสามารถด้านการจัดการ

วิสาหกิจชุมชนมีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบของการรวมตัวกันของคนในชุมชนก่อตั้งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขึ้นมา จึงมีลักษณะการจัดการเป็นการจัดการกลุ่ม ตามที่ กรองแก้ว อยู่สุข (2535: 93) ให้ความหมายว่า กลุ่ม หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกันเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ การรวมตัวกันอย่างเป็นทางการดูได้จากโครงสร้างของกลุ่ม สอดคล้องกับ ถวิล ธาราโรจน์ (2526: 144) ที่กล่าวว่า กลุ่มมิใช่เป็นเพียงการที่บุคคลมาอยู่ร่วมกันเท่านั้น แต่การ

รวมกลุ่มจะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม 2) ผลการดำเนินงานเกิดจากความร่วมมือของสมาชิกทุกคน และ 3) มีการสื่อสารด้วยวาจาหรือมีความสัมพันธ์กับสมาชิกโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ดังนั้นการจัดการกลุ่ม จึงหมายถึง กระบวนการประสมประสานการทำงานของบุคคลและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุของกลุ่มนั้นเอง ซึ่งกระบวนการประสมประสานการทำงานของบุคคลก็หมายถึงกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งทรัพยากรการบริหารต่างๆ เช่น บุคคล เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และส่งเสริม กลิ่นหอม, 2548: 4) สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539: 125) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการที่นำไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การสั่งการ และ 4) การควบคุม ดังนั้นการจัดการวิสาหกิจชุมชนเป็นกระบวนการจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม นอกจากนี้จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยที่จะทำให้การจัดการกลุ่มประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบในกระบวนการของการจัดการกลุ่ม (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 80; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 59; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50) ซึ่ง ศุภชัย ธรรมวงศ์ (2555: ระบบออนไลน์) กล่าวว่า การจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative management) หมายถึง การจัดการโดยให้บุคคลในองค์กรหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการบริหารงาน สอดคล้องกับ นิตยา อินทร์บัว (2551: 25) กล่าวว่า การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะมีศักยภาพนั้น ต้องอาศัยการมีส่วนร่วม โดยให้ประชาชนในชุมชนที่รวมตัวกันเป็นกลุ่มมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมประชุม ร่วมทำ ร่วมวิเคราะห์ปัญหาและแสวงหาทางออก รวมทั้งการตัดสินใจ และการประเมินผลด้วยตนเองว่าดีหรือไม่อย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่กำหนดไว้

ดังนั้นสรุปได้ว่า ขีดความสามารถด้านการจัดการ ได้แก่ ความสามารถด้านจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ความสามารถด้านการจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในกระบวนการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยผู้วิจัยได้ให้นิยามขีดความสามารถดังกล่าว ดังนี้ 1) การวางแผน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกกลยุทธ์และยุทธวิธี การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนแผนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งการวางแผน เป็นขั้นตอนแรกหรือเป็น

จุดเริ่มต้นของหน้าที่การจัดการ (บรรยงค์ โตจินดา, 2545: 94; ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547: 107) การวางแผนที่ดีจะทำให้เกิดการตรวจตราและแก้ไขได้อย่างถูกต้องตามความจำเป็น ถือเป็นศูนย์กลางของกระบวนการจัดการขององค์การ มีความสำคัญและมีผลต่อส่วนอื่นๆ ของกระบวนการจัดการ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549: 137) การวางแผนเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติล่วงหน้า แล้วสร้างแผนหรือวิธีการเป็นสะพานเชื่อมปัจจุบันไปยังอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และบรรลุความสำเร็จในที่สุด (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2546: 112) หรือเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตและตัดสินใจในงาน รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ประโยชน์ตามความต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549: 136) หรือเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายไว้ในอนาคต การใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติงานที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547: 108) จากความหมายของการวางแผน แสดงให้เห็นว่า การวางแผนมีลักษณะเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การแสวงหาโอกาสในการดำเนินงาน การกำหนดแนวปฏิบัติ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการติดตามและประเมินผล (บรรยงค์ โตจินดา, 2545: 102-103) 2) การจัดองค์การ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดตัวบุคคลให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดองค์การ เป็นการจัดคนและทรัพยากรขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงทั้งการสร้างการจัดแผนกงานเพื่อการทำงานและสร้างให้เกิดความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549: 180) หรือเป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่างๆ ขององค์การออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ เพื่อจัดให้การประสานงานระหว่างกลุ่มกิจกรรมและกลุ่มบุคคลต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547: 157) ซึ่งหลักของการจัดองค์การที่ดี ประกอบด้วย สายการบังคับบัญชาเหมาะสม การติดต่อสื่อสารสะดวกและคล่องตัว เอกภาพในการบังคับบัญชา ขอบเขตของการควบคุมเหมาะสม การแบ่งงานกันทำ การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ กำหนดหน้าที่และอำนาจที่เหมาะสม และการมอบหมายงานที่เหมาะสม จากหลักการดังกล่าวสามารถนำมาจัดทำเป็นโครงสร้างที่ตรงกับความต้องการทั้งรูปแบบและหน้าที่ขององค์การ ซึ่งเรียกว่า โครงสร้างขององค์การ (บรรยงค์ โตจินดา, 2545: 132 – 134) 3) การสั่งการ หมายถึง การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจทางเลือก การติดตามและประเมินผลของการตัดสินใจ สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 219) ที่กล่าวว่า การสั่งการ เป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นการใช้อิทธิพลต่อการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงานผู้อื่น การหาช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามให้เกิด

ประสิทธิภาพ ตลอดทั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งการสั่งการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ เป็นการกำหนดปัญหาและโอกาส การเสนอทางเลือก การตัดสินใจเลือก และการปฏิบัติตามผลลัพธ์นั้น การตัดสินใจยังหมายถึงกระบวนการสร้าง การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกจากทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหลาย ทั้งนี้เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การตัดสินใจจัดเป็นจุดสำคัญในการสั่งการให้การดำเนินงานในองค์การเป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547: 275) และ 4) การควบคุม แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐาน การวัดผลปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน และการลงมือปฏิบัติให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนของการควบคุมตามแผน ประกอบด้วย การพิจารณาวัตถุประสงค์ การกำหนดมาตรฐานงานการวัดผลงาน การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และการดำเนินการแก้ไข (บรรยงค์ โตจินดา, 2545: 205) สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 146) ที่กล่าวว่า ขั้นตอนในกระบวนการควบคุม ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการทำงาน การวัดการทำงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลลัพธ์หรือการทำงานกับวัตถุประสงค์และมาตรฐาน และการติดตามแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น และ 2) การควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปรงใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี หมายถึง การมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบการเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกบัญชี การทำสารสนเทศทางการบัญชี และการนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ เป็นการควบคุมด้านการบัญชีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดูแลทรัพย์สิน การตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการบัญชี การควบคุมด้านการบัญชีจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้ผู้บริหารดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้สำหรับการตัดสินใจ การวิเคราะห์หาเหตุผลของรายการที่ผิดปกติ หรือผิดไปจากความคาดหมาย หากกิจการใดขาดการควบคุมด้านการบัญชีที่ดีแล้ว การบริหารงานจะเป็นไปได้อย่างลำบาก (มาลี ชูเอี่ยม, 2554: 13)

2. ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวังและการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน

ในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนนั้น จำเป็นต้องทราบถึงช่องว่างของขีดความสามารถที่คาดหวังกับขีดความสามารถในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนก่อน โดยการวัดขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คาดหวังนั้น ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 5 ท่านที่มาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายของวิสาหกิจชุมชนระดับประเทศ และหน่วยงานจากสถาบันการศึกษา เพื่อหาขีด

ความสามารถที่คาดหวัง และเป็นผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกับที่ตรวจสอบนิยาม และเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ส่วนการวัดขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบัน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจำนวน 220 กลุ่มๆ ละ 10 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 2,220 คน ผลของการศึกษาช่องว่างขีดความสามารถ พบว่า

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านขีดความสามารถหลักในปัจจุบันที่เท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง ได้แก่ 1) ความสามารถความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถด้านการแก้ไขปัญหา และ 2) ความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับภาระหนี้สิน และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น แสดงให้เห็นว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการออกแบบกิจกรรม/โครงการใหม่ๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานภายในกลุ่ม และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานแก่สมาชิกภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกได้ ในขณะที่เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นภายในกลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถบอกได้ถึงผลกระทบของปัญหาที่มีต่อกลุ่มและหน่วยงานต่างๆ ได้ และมีความสามารถในการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับภาระหนี้สินอยู่ในระดับที่ไม่มีหนี้สินและทรัพย์สินส่วนเกิน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักของวิสาหกิจชุมชนที่มีเป้าหมายให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ (สมศักดิ์ สุริโย, 2547: 23; ดวงเดือน สมวัฒนศักดิ์, 2548: 16; ภาสิณี, 2548: ระบบออนไลน์; เสรี พงศ์พิศ, 2548: 40, ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล, 2550: 32; สำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2555: ระบบออนไลน์) อย่างไรก็ตามผลการศึกษาพบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านขีดความสามารถหลักที่ต้องพัฒนา ได้แก่ 1) ขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ โดยจะต้องมีขีดความสามารถอยู่ในระดับที่สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้ สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนประสบปัญหาด้านการทำงานไม่เป็นระบบ ขาดพื้นฐานการจัดการที่ดี (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 80; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 59; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50) ส่งผลให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนไม่สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้ 2) ขีดความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย โดยจะต้องมีขีดความสามารถอยู่ในระดับที่มีรายได้มากกว่ารายจ่ายร้อยละ 61 – 80 สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนประสบปัญหาผลตอบแทนไม่คุ้มกับการลงทุน (นิตยา อินทร์บัว, 2551: 80; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 60; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54) การวางแผนการผลิตและการตลาดไม่ชัดเจน (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; นิตยา อินทร์บัว, 2551: กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 61; 80; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50; สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม,

2553: ระบบออนไลน์) ส่งผลให้ผลตอบแทนที่ได้รับมีความไม่สม่ำเสมอ ทำให้มีรายได้ที่พอๆ กับรายจ่ายที่เกิดขึ้น และ 3) ขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม โดยจะต้องมีขีดความสามารถอยู่ในระดับที่สามารถเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีมสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนประสบปัญหาสมาชิกภายในกลุ่มมีลักษณะการทำงานต่างคนต่างทำ ขาดการมีส่วนร่วม การดำเนินการร่วมกันยังไม่จริงจังเท่าที่ควร และไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 80; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 59; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50) ส่งผลให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนไม่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีมได้

สำหรับขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านขีดความสามารถตามตำแหน่งงานในปัจจุบันที่เท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบด้านวิธีการจัดหาวัตถุดิบเพื่อในการผลิตสินค้า โดยมีขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบด้วยตนเองร้อยละ 61 -80 2) ความสามารถในการวางแผนการผลิต โดยมีขีดความสามารถที่สามารถวิเคราะห์ เปรียบเทียบระบบการผลิต เพื่อนำมาวางแผนการผลิตสินค้าให้เหมาะสมกับนโยบายของกลุ่ม อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า วิสาหกิจชุมชนยังมีการวางแผนการผลิตและการตลาดที่ไม่ชัดเจน (นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553: ระบบออนไลน์) ซึ่งต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถเพิ่มเติมให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มต่อไป และ 3) ขีดความสามารถในการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย โดยมีขีดความสามารถที่สามารถวางแผนและกำหนดแนวทางการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ อย่างไรก็ตามผลการศึกษา พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังมีขีดความสามารถตามตำแหน่งงานที่ต้องพัฒนาได้แก่ 1) ขีดความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบด้านการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า จะต้องอยู่ในระดับที่สามารถใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น 61 – 80%ได้รวมทั้งขีดความสามารถด้านทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า จะต้องอยู่ในระดับที่มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้ว 61 – 80% สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่พบว่า ปัญหาด้านการผลิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบและการคิดต้นทุนการผลิตมีไม่เพียงพอ ขาดการพัฒนากระบวนการผลิต ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น ขาดความรู้ด้านการผลิตและการแปรรูปที่ถูกต้อง (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 80; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 60; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50) ซึ่งสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องพัฒนาทั้งขีดความสามารถด้านการผลิตทั้งสองดังกล่าว เพื่อให้สอดคล้องกับองค์ประกอบหลักของวิสาหกิจชุมชนที่ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยเน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด และสามารถนำวัตถุดิบบางส่วนมาจาก

ภายนอกได้ และอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน ผสมผสานภูมิปัญญาสากล (สมศักดิ์ สุริโย, 2547: 23; ดวงเดือน สมวัฒนศักดิ์, 2548: 17; ภาสิณี, 2548: ระบบออนไลน์; เสรี พงศ์พิศ, 2548: 40; ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล, 2550: 32; สำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2555: ระบบออนไลน์) 2) ขีดสามารถด้านการตลาด จะต้องพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งขันอยู่ในระดับที่สามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานของกลุ่มให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ รวมทั้งจะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ให้มีขีดความสามารถเกี่ยวกับสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถเสนอแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าของกลุ่มให้ทันต่อสถานการณ์ มีขีดความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการตั้งราคาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ มีขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ และมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาดได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนประสบปัญหาด้านการตลาด ได้แก่ ขาดความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ขาดการส่งเสริมการตลาด การประชาสัมพันธ์มีน้อย อำนาจการต่อรองกับพ่อค้าคนกลางต่ำ (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 80; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 61; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50) 3) ขีดความสามารถด้านการเงิน จะต้องพัฒนาขีดความสามารถให้อยู่ในระดับที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเงินสด รวมทั้งจะต้องพัฒนาให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุนอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบการใช้เงินทุนจริง กับงบประมาณที่กำหนดไว้ของสมาชิกภายในกลุ่ม และ 4) ขีดความสามารถด้านการบัญชี จะต้องพัฒนาขีดความสามารถเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีให้อยู่ในระดับที่สามารถตรวจสอบรายงานบัญชี และแก้ไขข้อผิดพลาดทางบัญชีได้ รวมทั้งจะต้องพัฒนาให้มีขีดความสามารถเกี่ยวกับการควบคุมทางการบัญชีอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบการใช้งบประมาณจริงกับงบประมาณที่กำหนดของสมาชิกภายในกลุ่ม สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่ พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านการบัญชีและการเงินที่เกี่ยวกับขาดความรู้ด้านการบริหารการเงินที่ถูกต้อง ขาดการจัดทำข้อมูลการเงินและแผนการใช้จ่ายเงินที่ดี ขาดความรู้ในการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 61; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50)

ส่วนขีดความสามารถด้านการจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถด้านการจัดการในปัจจุบันที่เท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง ได้แก่ 1) ขีด

ความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการจัดองค์การ โดยมีส่วนร่วมในการแบ่งโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ และ 2) ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมด้านการควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีส่วนร่วมในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษา พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังมีขีดความสามารถด้านการจัดการที่ต้องพัฒนาได้แก่ 1) ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการวางแผน จะต้องพัฒนาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ 2) ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการสั่งการ จะต้องพัฒนาให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และ 3) ขีดความสามารถด้านการมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี จะต้องพัฒนาให้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดทำสารสนเทศทางการบัญชี สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่มและสมาชิกกลุ่มขาดความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารจัดการกลุ่ม การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 80; สริญญา ภูมิภู, 2550: 72; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 80; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 59; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 54; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 50) ดังนั้นการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการดังกล่าวจะทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนร่วมกันบริหารจัดการกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการบริหารจัดการกลุ่มได้แก่ ผู้นำกลุ่มและคณะกรรมการบริหารกลุ่มมีการบริหารงานที่โปร่งใส มีการบริหารจัดการกลุ่มที่ดี การดำเนินงานจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (กิตติเกษม นิ่มสะอาด, 2550: 86; สริญญา ภูมิภู, 2550: 78-79; นิตยา อินทร์บัว, 2551: 84; กาญจนา ศรีสิงห์, 2553: 62; นงคราญ เทพมุสิก, 2553: 56-58; สุวิทย์ เนินชนม์, 2553: 56-57)

3. ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความจำเป็นและความต้องการการพัฒนา

ในการวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นมีหลักการพื้นฐาน 2 ประการ คือ 1) หลักความแตกต่าง (discrepancy) และ 2) หลักความสำคัญ (importance) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548: 80) โดยผู้วิจัยเลือกใช้หลักความแตกต่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างจากผลต่างของระดับขีดความสามารถที่คาดหวังกับระดับขีดความสามารถในปัจจุบันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยได้ดำเนินการเชิญสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีขีดความสามารถต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวัง จำนวน 30 กลุ่มๆ ละ 3 คน รวม 92 คน (มี 2 กลุ่มมากลุ่มละ 4 คน)เข้าร่วมประชุมโดยมีวัตถุประสงค์ของการประชุมคือ 1) เพื่อรับฟังและแสดงความคิดเห็นต่อผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถในปัจจุบันและที่คาดหวัง และ 2) เพื่อร่วมกันหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ

ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เห็นว่าเหมาะสม ผลการประชุมสรุปว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมประชุมทุกคนเห็นด้วยกับผลการศึกษาที่นำเสนอ ซึ่งการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการวิจัย ทำให้ผู้วิจัยมั่นใจว่า ผลการวิจัยมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือได้ จากนั้นที่ประชุมได้ร่วมกันหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวัง ผลการประชุมสรุปว่า ขีดความสามารถที่ควรพัฒนามากที่สุดคือ ขีดความสามารถหลัก โดยให้เหตุผลว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเป็นการดำเนินงานในรูปแบบของกลุ่ม ดังนั้นขีดความสามารถหลักจึงเป็นขีดความสามารถที่ทุกคนในกลุ่มต้องมีเป็นพื้นฐาน และสรุปว่าขีดความสามารถหลักที่ควรพัฒนา คือ ความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีม โดยให้เหตุผลว่า หากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมแล้ว จะทำให้สามารถช่วยกันแก้ไขปัญหาหรือช่วยกันพัฒนาขีดความสามารถด้านอื่นๆ ที่ยังต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวังระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มได้ สำหรับความสามารถด้านการพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย ที่ประชุมเห็นว่า หากต้องพัฒนาขีดความสามารถจะต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร เนื่องจากมีหลายปัจจัยที่จะทำให้เกิดการสร้างรายได้ที่มากกว่ารายจ่ายในระดับขีดความสามารถที่คาดหวังได้ ส่วนขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถด้านการจัดการ ที่ประชุมเห็นว่า หากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีขีดความสามารถหลักที่เป็นความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ และความสามารถในการทำงานเป็นทีมแล้ว จะทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนภายในกลุ่มมีการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาให้สมาชิกภายในกลุ่มมีขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และขีดความสามารถด้านการจัดการที่เพิ่มขึ้นได้ผู้วิจัยเห็นว่าข้อสรุปของการประชุมมีความสอดคล้องกับการเรียนรู้ขององค์กรที่มีพื้นฐานมาจากการเรียนรู้ของบุคคล (ดนัย เทียนพุฒ, 2539: 19) การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้นั้นสิ่งสำคัญคือ การเรียนรู้ของบุคคลและทีม ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคคลและทีมเกิดการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะช่วยให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดี (Swieringa and Wierdsma, 1992: 19; Wick and Leon, 1993: 3; Sanchez, 2001: 8-11)

4. ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ

การพัฒนาขีดความสามารถหลักตามขั้นตอนที่ 3 จะทำให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่มีลักษณะการดำเนินงานแบบกลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับการพัฒนาขีดความสามารถหลักที่เป็นขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีมที่ประชุมสรุปว่าควรใช้การฝึกอบรมมากกว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการศึกษาดูงาน โดยให้เหตุผลว่า การ

ฝึกอบรม จะทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกคนได้รับความรู้ในการพัฒนาขีดความสามารถพร้อมๆ กัน ซึ่งที่ประชุมเห็นว่าดีกว่าการใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการศึกษาดูงาน เพราะถึงแม้ว่าทั้งสองวิธีจะเป็นวิธีการที่ดี แต่เป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้รับความรู้ที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความสนใจและการใส่ใจของแต่ละบุคคลกระบวนการได้มาซึ่งข้อสรุปของที่ประชุมสอดคล้องกับขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งเป็นการตรวจสอบความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถผ่านสมาชิกวิสาหกิจชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ได้ความต้องการจำเป็นที่สอดคล้องกับทิศทางหรือเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน (Shandler, 2004: 207-216) และทำให้ได้คำตอบว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความต้องการอบรมหรือไม่อย่างไร ต้องการหวังผลในทิศทางใด เพื่ออะไร วิธีใด และเมื่อไร (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550: 7) และผู้วิจัยเห็นว่าวิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่นำมาพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร (ดุสิต ขาวเหลือง, 2554: 18) รวมทั้งการฝึกอบรมยังเป็นกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรระดับองค์กรและปัจเจก (จำเนียร จวงตระกูล, 2548: 175) ซึ่งการอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อบุคลากรตลอดชีวิตการทำงาน กล่าวคือ จะช่วยให้บุคลากรมีระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถทำงานได้และส่งผลถึงความก้าวหน้าในงาน การอบรมสามารถช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม (กฤษณีย์ อุทุมพร, 2541: 31) ดังนั้นการพัฒนาขีดความสามารถโดยวิธีการฝึกอบรม จะทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีระดับขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งเมื่อทีมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในทีมและระหว่างทีม ซึ่งผลของการฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมให้บุคคลและทีมเกิดการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดี (Swieringa and Wierdsma, 1992: 19; Wick and Leon, 1993: 3; Sanchez, 2001: 8-11)

ผู้วิจัยได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการฝึกอบรมในรูปแบบที่เรียกว่า การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ (Competency – Based Training, CBT) รวมทั้งพัฒนาหลักสูตรตามกระบวนการของ Taba (1962: 10) สงัด อุทรานันท์ (2532: 244) และ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537: 4) ทั้งนี้การนำแนวคิดขีดความสามารถไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร ถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ หลายแห่งทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพราะการฝึกอบรมที่ใช้แนวคิดขีดความสามารถเป็นฐานแนวทางหนึ่งของการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริง รวมทั้งการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพภายใต้แนวคิดของขีด

ความสามารถมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นเครื่องมือในการสร้าง ส่งเสริม เพิ่มพูน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และเพิ่มความสามารถของพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานตอบสนองนโยบายและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ดุสิต ขาวเหลือง, 2554: 23) ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรอย่างมีขั้นตอน มีกระบวนการและถูกต้องตามลำดับ กำหนดหัวข้อและเนื้อหา กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม และการประเมินผล ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ และสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เข้าอบรม ซึ่งหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีความสมบูรณ์ในระดับหนึ่ง และได้ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้อง ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 -1.00 ซึ่งสูงกว่าค่าดัชนีความสอดคล้องตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 0.5 แสดงว่า หลักสูตรมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และมีองค์ประกอบของหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกันทุกประเด็น

5. ขั้นตอนที่ 5 การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถ

เมื่อนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้อบรมสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแล้ว ได้ทำการเปรียบเทียบระดับความสามารถก่อนและหลังการอบรม พบว่า ระดับขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนหลังการอบรม มีระดับขีดความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาโดยวิธีการฝึกอบรมในครั้งนี้ ส่งผลให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ กนกกร ปราชญ์นคร (2550: 178-181) ที่พบว่า ความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าอบรมด้วยการอบรมเชิงความสามารถจะมีค่าระดับคะแนนสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

โดยสรุปการศึกษากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหารจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีระดับขีดความสามารถต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวังและมีความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง เข้าสู่กระบวนการพัฒนา โดยการฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้เท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง ผลการประเมินกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าอบรมมีระดับขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและความสามารถในการทำงานเป็นทีมเพิ่มสูงขึ้นเท่ากับระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า กระบวนการพัฒนาโดยวิธีการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับการนำไปใช้พัฒนาขีดความสามารถ ส่งผลให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความรู้และทักษะที่ทำให้การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น อย่างไรก็ผู้วิจัยพบว่า กระบวนการการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะประสบผลสำเร็จมากน้อย ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้

1. ผู้เข้ารับการอบรม

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมอบรมในครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้นำกลุ่ม ตัวแทนคณะกรรมการกลุ่ม และตัวแทนสมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นผู้เข้าอบรมที่ตอบรับการเข้าอบรมด้วยความสมัครใจ ทำให้ระหว่างการฝึกอบรมมีความสนใจและตั้งใจรับฟังเนื้อหาที่วิทยากรได้ถ่ายทอด มีความกระตือรือร้นและให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ระหว่างการอบรม ประกอบกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าอบรมมีประสบการณ์ในการทำงานทุกคน ทำให้การสรุปและวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ที่วิทยากรนำเสนอ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับวิทยากร กับสมาชิกที่เข้าร่วมอบรมด้วยกันอย่างหลากหลายสอดคล้องกับ เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2539: 34) ที่กล่าวว่า การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ จะช่วยสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

2. วิทยากร

วิทยากรสำหรับการฝึกอบรมในครั้งนี้ เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิทยากรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน สำหรับการอบรมในครั้งนี้วิทยากรมีการเตรียมความพร้อมมาเป็นอย่างดี มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีความสามารถในการถ่ายทอด มีการใช้สื่อและกิจกรรมที่หลากหลาย พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าอบรม ทำให้ผู้เข้าอบรมกล้าแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ระหว่างกัน ได้กระบวนการคิดที่หลากหลายของแต่ละคน ส่งผลให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ตามเป้าหมายของหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับ Baldwin and William (1988: 45 อ้างใน ชุลีรัตน์ จันทร์เชื้อ, 2551: 271) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้มีผู้คอยช่วยเหลือเอื้ออำนวยให้ลงมือปฏิบัติจริง เป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นข้อควรคำนึงประการหนึ่งสำหรับการเลือกวิทยากรคือ ต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ในเรื่องที่จะบรรยายเป็นอย่างดี มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และสามารถสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2539: 32; ยงยุทธ เกษสาคร, 2544: 4-6) ซึ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้าอบรมทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. หลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรม เป็นหลักสูตรที่เนื้อหาสาระที่พัฒนามาจากความต้องการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเอง ซึ่งเป็นผู้ที่เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถที่ยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ดังนั้นการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในครั้งนี้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้เลือกหัวข้อที่จะพัฒนาขีดความสามารถเอง เพื่อให้ได้เนื้อหาสาระที่มีประโยชน์ต่อการทำงานของผู้เข้าอบรม สอดคล้องกับจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ว่า เรียนเมื่อเขาต้องการจะเรียน เรียนเฉพาะสิ่งที่

จำเป็นจะเรียน เรียนเพื่อต้องการนำไปปฏิบัติและเห็นว่าเป็นประโยชน์กับเขาจริง ๆ (อุทัย หิรัญโต, 2525: 202-204) รวมทั้งสอดคล้องกับ ทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวมนุษยนิยมที่ผู้เรียนรู้มุ่งพัฒนาตนเองไปสู่ศักยภาพสูงสุดด้วยความต้องการของตนเอง (Quinn, 1984: 151-169 อ้างใน เกศรา สุขเพชร, 2553: 293) ซึ่งหลักสูตรที่ใช้ในการอบรมในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้กับการทำงานได้ ทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญและใส่ใจต่อการฝึกอบรมในครั้งนี้จนสามารถพัฒนาความรู้ไปสู่ระดับขีดความสามารถที่คาดหวังได้

4. กิจกรรมการฝึกอบรม

การฝึกอบรมในครั้งนี้ มีการกำหนดกิจกรรมประกอบการฝึกอบรมที่หลากหลาย ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายกลุ่มย่อย การใช้กรณีศึกษา การใช้เกมส์ทางธุรกิจ การใช้ Mind Set การใช้แผนภูมิก้างปลา การใช้ Mind Map การแสดงบทบาท และการกำหนดสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2539: 46) และชูชัย สมิทธิไกร (2548: 171-190) ที่กล่าวว่า เทคนิคหรือวิธีการอบรมที่หลากหลายจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายและเพิ่มขึ้น ประกอบกับการฝึกอบรมในครั้งนี้ยังมีการใช้อุปกรณ์และสื่อประกอบต่างๆ ที่หลากหลาย ที่ส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม สอดคล้องกับ วิจิตร์พร หล่อสุวรรณกุล (2544: 139) และศิริพงษ์ เศาภายน (2545: 138) ที่พบว่า การพัฒนาหลักสูตรที่มีขั้นตอนตามหลักการมีการจัดกิจกรรมและสื่อประกอบการอบรมที่หลากหลายจะช่วยให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จังหวัดเชียงใหม่” ผลการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาที่ทำให้ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในฐานะหน่วยงานหลักของรัฐบาลที่รับผิดชอบดูแลกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ ควรมอบหมายให้กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการในการส่งเสริมและแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน จัดทำนโยบายที่เอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถของ

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสู่การปฏิบัติ ซึ่งการดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ผ่านมาของกรมส่งเสริมการเกษตรมักจะใช้การพัฒนาโดยการใช้หลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรกลางที่เหมือนกัน ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ไม่ได้คำนึงถึงความต้องการและความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแต่ละคน ทำให้การฝึกอบรมที่ผ่านมาไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีการจัดฝึกอบรมหลายครั้งในแต่ละปี แต่ผลการศึกษาของนักวิชาการหลายๆ ท่าน พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังประสบกับปัญหาในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่คล้ายๆ เดิม

1.2 กรมส่งเสริมการเกษตรควรมีการจัดทำพจนานุกรมขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของกรมฯ (Competency dictionary) เพื่อจะได้นำไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบายพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแต่ละพื้นที่ต่อไป

1.3 กรมส่งเสริมการเกษตร ควรมีนำเอาพจนานุกรมขีดความสามารถด้านการบริหาร จัดการวิสาหกิจชุมชนที่ได้จัดทำในข้อ 2. มาใช้เป็นเกณฑ์เพิ่มเติมในคู่มือการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน เพราะเกณฑ์การประเมินศักยภาพที่เป็นอยู่เป็นการประเมินในลักษณะของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเท่านั้น ดังนั้นหากมีเกณฑ์ที่ประเมินศักยภาพของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนภายในกลุ่มเพิ่มเติม จะทำให้การกำหนดนโยบายในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนมีความเหมาะสมกับระดับขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนภายในกลุ่มและศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่ม

1.4 กรมส่งเสริมการเกษตร ควรสนับสนุนให้มีแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน พร้อมทั้งประสานงานกับกระทรวงศึกษาธิการในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาขีดความสามารถที่ตรงกับความจำเป็นและความต้องการของวิสาหกิจชุมชนในแต่ละพื้นที่ รวมถึงเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับการขยายผลการพัฒนาขีดความสามารถแก่วิสาหกิจชุมชนใกล้เคียงและผู้สนใจได้

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 สำนักงานเกษตรจังหวัด ควรมีการดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการแก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดย

2.1.1 สอบถามและคัดเลือกสมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง สามารถเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในระดับที่สูงขึ้นได้

2.1.2 หาช่องว่างขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยใช้พจนานุกรมขีดความสามารถที่กำหนดไว้ของกรมส่งเสริมการเกษตร

2.1.3 ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ โดยการใช้การฝึกอบรมตามหลักขีดความสามารถ (Competency – based training, CBT) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้เท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง

2.1.4 ประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลสำหรับพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอื่นๆ ต่อไป

2.2 เจ้าหน้าที่หรือพนักงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน หากจะนำกระบวนการการพัฒนาขีดความสามารถที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ ควรคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม ระดับการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของผู้เข้าอบรม ลักษณะของวิทยากร หลักสูตรที่อบรมและกิจกรรมที่นำมาประกอบการฝึกอบรม เพราะจากการวิจัยค้นพบว่า ข้อควรคำนึงดังกล่าวมีผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงช่วงและระยะเวลาในการอบรม ความต่อเนื่องในการอบรมและการสนับสนุนที่ชัดเจนและต่อเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องวางแผนการอบรมอย่างรอบคอบ ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนผู้เข้าอบรม ทั้งนี้การฝึกอบรมจะต้องไม่กระทบต่อการทำงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมากนัก และที่สำคัญควรมีกิจกรรมหรือโครงการที่พัฒนาขีดความสามารถอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกิดการเรียนรู้จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ตรงกับระดับขีดความสามารถที่คาดหวังได้อย่างยั่งยืน

2.3 สำนักงานเกษตรจังหวัด ควรสนับสนุนให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในแต่ละพื้นที่ที่มีระดับขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนภายในกลุ่มแตกต่างกัน มีการรวมตัวกันจัดตั้งเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนขึ้น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ช่วยให้ขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนภายในเครือข่ายมีระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันอีกด้วย

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร เพื่อจะทำให้ทราบว่าหัวข้อขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนแต่ละประเภทมีลักษณะเหมือนหรือต่างกันอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะได้นำไปสร้างเป็นคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถสำหรับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนแต่ละประเภทได้อย่างเหมาะสมต่อไป

3.2 ควรมีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการเฉพาะด้าน (Intensive course) เพราะงานแต่ละด้านอาศัยขีดความสามารถที่แตกต่างกัน ดังนั้นหากมีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรดังกล่าวจะทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่รับผิดชอบงานในด้านต่างๆ มีระดับขีดความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

3.3 ควรมีศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร ให้มีขอบเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มขึ้น เช่น พื้นที่ภาคเหนือตอนบน กลุ่มจังหวัดที่มีวิสาหกิจชุมชนประเภทแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารเหมือนกัน เป็นต้น เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่มีขีดความสามารถที่แตกต่างกัน เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรด้านการผลิตและการจัดการระหว่างกัน รวมทั้งเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอีกด้วย

บรรณานุกรม

กนกกร ปราชญ์นคร. 2550. **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เอาชนะยาเสพติดจังหวัด**. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กรองแก้ว อยู่สุข. 2535. **พฤติกรรมขององค์กร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และส่งเสริม กลิ่นหอม. 2548. **กลุ่มและการบริหารกลุ่ม**. นนทบุรี: โครงการความร่วมมือระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์ และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตำราชุดการฝึกอบรมทางไกลผ่านดาวเทียมหลักสูตร การเพิ่มสมรรถนะนักส่งเสริมสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กฤษณีย์ อุทุมพร. 2541. **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการสร้างเครื่องมือสอบมาตรฐานฝีมือหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2538 ระบบทวิภาคี.** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กาญจนา ศรีสิงห์. 2553. **การจัดการธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์จากปลาน้ำจืดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปปลานิลบ้านบุ่งมะแลง ตำบลบุ่งมะแลง กิ่งอำเภอสว่างวีระวงศ์ จังหวัดอุบลราชธานี**. การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กิตติเกษม นิ่มสะอาด. 2550. **การดำเนินการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มส่งเสริมน้ำส้มกลั่นควันไม้สมุนไพรบ้านสิงห์ใต้ หมู่ที่ 12 ตำบลโพสังโฆ อำเภอค่ายบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

กุลชาติ เงินเพิ่มพูน สุรเชษฐ์ พรสมบูรณ์กิจ รักนารี เหล่าจันทึก และกังวาน ยอดวิศิษฏ์ศักดิ์. 2548. "เรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์กร" **การบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ**. 26(1): 66-67.

เกศรา สุกเพชร. 2553. **การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรด้านโลจิสติกส์: กรณีศึกษาพนักงานขับรถสำหรับสาขาขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสารในเขตภาคเหนือตอนบน**. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. 2546. **การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ: Competency-Based Approach**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นาโกต้า.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2545. **การคิดบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: ซัคเซสมีเดีย.

_____. 2553. **การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking)**. กรุงเทพฯ: ซัคเซสมีเดีย.

คนิษฐา พันธุ์มวานิช. 2551. **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ครรชิต พุทธโกษา. 2554. **คู่มือการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

จำเนียร จวงตระกูล. 2548. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เล่ม 1-2.** กรุงเทพฯ: บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.

จำเนียร บุญมาก อดิศร สิทธิเวช กัญญ์พัสวีย์ กล่อมธงเจริญ ณัฏฐิณี อินผง วิยะดา ชัยเวช และชัช พงษ์ศิวัฒน์. 2554. **รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.** กรุงเทพฯ: ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

จุรีรัตน์ สังขพันธ์. 2553. **การปฏิบัติชั้นเลิศของวิสาหกิจชุมชนตำบลหนองขนาน อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี**. การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ฉัตยาพร เสมอใจ. 2556. **การบริหารการตลาด**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เฉลิมขวัญ ครุฑบุญยงค์. 2555. **การเงินธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ชาญ สวัสดิ์สาลี. 2539. **คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน กพ.

ชาติชาย ณ เชียงใหม่. 2534. "การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานให้ได้ผลประเด็นพิจารณาในระดับแนวคิดและระดับปฏิบัติ". **รัฐสภาสาร.** 10 (ตุลาคม): 37-47.

ชุลีรัตน์ จันทร์เชื้อ. 2551. **การวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะในการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน**. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ชูชัย สมิทธิไกร. 2548. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ. 2552. **การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการฟาร์มสัตว์น้ำ: กรณีศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย.** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล. 2550. **วิสาหกิจชุมชน กลไกเศรษฐกิจฐานราก.** กรุงเทพฯ: เอดิสันเพรส โปรดักส์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **มารู้จัก competency กันเถอะ**. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2545. **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.**กรุงเทพฯ: เอ็กไซเปอร์เน็ท.

ดนัย เทียนพุฒ. 2532. **110 ไอเดียจาก 80 ยอดนักบริหารชั้นนำของเมืองไทย**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.

_____. 2539. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดวงกมล อภิรัตนวงศ์. 2554. **การจัดการธุรกิจกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านงัวบา ตำบลงัวบา อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม**. การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัย ขอนแก่น.

ดวงเดือน สมวัฒนศักดิ์. 2548. **วิสาหกิจชุมชน**. ชัยนาท: สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตที่ 1.

ดุสิต ขาวเหลือง. 2554. "การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ". **วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม**. 1(ปีการศึกษา 2554): 18.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. 2554. "ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์". **วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์**. 1(มกราคม – มิถุนายน 2554): 54.

เดชวิทย์ นิลวรรณ. 2551. **โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ด้วยการจัดการความรู้ในการผลิตลำไยสีทองอบแห้งของกลุ่มเกษตรกรบ้านเหมืองกวัก ต.มะเขือแจ้ อ.เมือง จังหวัดลำพูน**. เชียงใหม่: คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

ตุลา มหาพสุธานนท์. 2547. **หลักการจัดการ หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.

ถวิล ธาราโรจน์. 2526. **กระบวนการกลุ่ม**. ลพบุรี: โรงพิมพ์หัตถกรรมโกศลการพิมพ์.

ถาวร ศรีสุขะโต และธนะเวช ศรีสุขะโต. 2543. **เคล็ดลับการทำธุรกิจ SMEs**. กรุงเทพฯ: แปลนพริ้นท์ติ้ง.

ทิศนา แขมมณี. 2545. **กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ธงชัย สมบูรณ์. 2549. **การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร.** กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. 2542. "วิสาหกิจชุมชนกลไกสร้างความเข้มแข็งของประชาชนในระดับรากหญ้า". **วารสารวิชาการปริทัศน์**. 2(4): 13.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2549. **Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร.** กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

ธีรพร กงบังเกิด และ สุดารัตน์ เจียมยั่งยืน. 2551. **ฐานข้อมูลศักยภาพและความพร้อมของวิสาหกิจชุมชนในการผลิตวัตถุดิบอาหารและเครื่องดื่มจากผลผลิตทางการเกษตรในจังหวัดตามแนวระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก-ตกในประเทศไทย (ตาก-เพชรบูรณ์).** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.map.nu.ac.th/postkmdetail/pdfPoster2008/2008poster_EWsmeTeraporn.pdf (20 กุมภาพันธ์ 2555).

นงคราญ เทพมุสิก. 2553. **การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพชุมชน: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลก่อเอ้ อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี**. การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นงนุช อิ่มเรือง. 2553. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกรณีกลุ่มทอผ้าไหมบ้านหวายหลึม หมู่ที่ 3 ตำบลมะบ้า อำเภอทุ่งเขาหลวง จังหวัดร้อยเอ็ด**. การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นภนต์ เสนาพศัพท์. 2557. **การคิดอย่างเป็นระบบ.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา https://www.facebook.com/satitbuatro/posts/207661372774644 (20 กุมภาพันธ์ 2555).

นิรันทร์ จงวุฒิเวศย์. 2551. **การพัฒนาชุมชนกับการนิเทศ: พัฒนาแบบมืออาชีพ.**กรุงเทพฯ: บพิธ.

นิตยา สุจริตผลจำรูญ. 2557. **การพัฒนาศักยภาพของชุมชนเพื่อการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนตำบลโคกโคเฒ่า อำเภอเมืองสุพรรณบุรีจังหวัดสุพรรณบุรี.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นิตยา อินทร์บัว. 2551. **ศักยภาพในการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เป็นลูกค้าของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาแม่แจ่ม อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เนาวรัตน์ ใจการุณ. 2555. **กระบวนการแก้ปัญหา.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.thaigoodview.com/library/teachershow/lopburi/naowarta_s/programming/sec02p01.html (11กุมภาพันธ์ 2555).

บรรพต วีระสัย. 2526. **สังคมวิทยาการเมือง**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บรรยงค์ โตจินดา. 2545. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).

บุญเสริม ฟุ้งพิมาย. 2553. **การบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนปุ๋ยอินทรีย์บ้านเตยพิมาย ตำบลกระเบื้องใหญ่ อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา**. การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ป.วรัตม์. 2555. **Thailand Human Vision 2020 เทรนด์มนุษย์ยุคสังคมอาเซียน**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.ejobeasy.com/kmdetail.php?n=12080912450 1 (5 ตุลาคม 2555).

ปณัสย์ รัตนากร. 2554. **การปรับปรุงกระบวนการวางแผนการผลิตของบริษัทตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป ภายใต้ข้อจำกัดเวลาส่งมอบวัตถุดิบที่หลากหลาย**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประทีป วีระพัฒนนิรันดร์. 2542. **ศูนย์การเรียนรู้ธุรกิจชุมชน : จุดเชื่อมภูมิปัญญาท้องถิ่นกับความรู้สากล**. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ปาริชาติ วลัยเสถียร ชลกาญจน์ ฮาซันนารี และสหัทยา วิเศษ. 2548. **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา**. กรุงเทพฯ: อุษาการพิมพ์.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549. **การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

เปรมวดี คฤหเดช. 2540. **การพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล.** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ผุสดี รุมาคม. 2544. **การบริหารธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ: ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.

ฝนทิพย์ ฆารไสว ณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ และไว จามรมาน. 2555. "การศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของไทย". **วารสารวิทยาการจัดการและสรสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 7(ตุลาคม 2554 – มีนาคม 2555): 39.

พรรณพนัชกร เจนธนวิทย์. 2554. **ผลการสอนโดยใช้รูปแบบการเรียนการสอน 4 MAT เรื่องเศรษฐศาสตร์การบริโภคและความพอเพียงรายวิชาสังคมศึกษา 2 ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะการทำงานร่วมกัน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พรศักดิ์ วรรณรัตน์. 2554. **การวางแผนเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวชุมชนบ้าน ตำบลบึงพระ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก**. การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2535. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ: บริษัท ฟิงเกอร์ ปริ้น แอนด์มีเดีย จำกัด.

พระฐานี ฐิตวิริโย (จองเจน). 2552. **การพัฒนาขีดความสามารถของพระสงฆ์เพื่อหนุนเสริมการแก้ไขปัญหาความยากจน.** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

พิทยา บุญรุ่ง. ม.ป.ป. **ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ .**[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://mba.wu.ac.th/doc/pittaya.pdf (20 ธันวาคม 2555).

พิมพ์ชนก ทรายข้าว. 2553.**ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน).** การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พีรพงษ์ ปราบริปู. 2547. **การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน กลุ่มตีเหล็กบ้านฝายมูล อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน.** เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์. 2545.**การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ภัทร์สิริย์ อินทร์รจนา และสุพงษ์ วิบูลย์เศรษฐ์. 2551. **การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน กรณีศึกษา: วิสาหกิจชุมชนกลุ่มโคเนื้อ ตำบลนิคมกระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ภาสิณี. 2548. "วิสาหกิจชุมชน". **อุตสาหกรรมสาร**. 48: 32.

มกราพันธ์ จูฑะรสก. 2553. **การคิดอย่างเป็นระบบ: การประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน.** กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.

มนตรี แย้มกสิกร. 2546. **การพัฒนารูปแบบการสอนเพื่อพัฒนาการคิดเชิงระบบของนิสิตระดับปริญญาตรีสาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา.** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี งานประชาสัมพันธ์. 2555. "Thailand Top 100 HR และ Thailand Human Vision 2020: ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 10 ปีข้างหน้า". **จุลสารธรรมศาสตร์**. 8 (สิงหาคม 2555): 7.

มานพ ชุ่มอุ่น. 2551. **โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ทางการตลาดเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในการผลิตผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งสีทองของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรบ้านเหมืองกวัก หมู่ที่ 5 ตำบลมะเขือแจ้ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน**. เชียงใหม่: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

มาลี ชูเอี่ยม. 2554. **การประเมินระบบการควบคุมภายในทางการบัญชี สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวะศึกษา: กรณีศึกษา สถานศึกษาจังหวัดอ่างทอง**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ยงยุทธ เกษสาคร. 2544. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม.** กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.

ยุทธศักดิ์ สุภสร. 2555. **โอกาสและผลกระทบของ OTOP กับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC).** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispF.aspx?List=15dca7fb%2Dbf2e%2D464e%2D97e5%2D440321040570&ID=1760 (8 สิงหาคม 2555).

ยุพา ประยงค์ทรัพย์. 2553. **การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก กรณีศึกษาประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2549. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

รัชชา แดนโพธิ์. 2549. **การจัดการปัจจัยการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสำหรับสินค้าประเภทของใช้และของประดับตกแต่งในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์จังหวัดเชียงใหม่.** การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

รัฐพล ภัทรดุลพิทักษ์. 2548. **การพัฒนากลุ่มผลิตภัณฑ์จากใยปอในฐานะเป็นวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาบ้านตอกแป้น ตำบลบ้านค้อ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เรวัตร ชาตรีวิศิษฎ์ และธีรยุทธ เกียรติพิริยะวงศ์. 2539. "การทำงานเป็นทีม". **วารสารกฎหมายธุรกิจ.** 2 (ตุลาคม – ธันวาคม): 20 – 26.

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. 2539. **เทคนิคการฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตตฤกษ์. 2554. **ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: Open worlds.

วัฒนะ พรหมเพชร. 2554. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.** ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

วาริพิณ มงคลสมัย. 2551. **การจัดการความรู้ทางบัญชีเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในการผลิตผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งสีทองของกลุ่มเกษตรกรบ้านเหมืองกวัก ต.มะเขือแจ้ อ.เมือง จ.ลำพูน**. เชียงใหม่: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

วิจิตร์พร หล่อสุวรรณกุล. 2544. **การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณในกระบวนการพยาบาล**. ปริญญานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิชัย วงษ์ใหญ่. 2537. **กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน.** กรุงเทพฯ: สรีรวิทยาสาสน์.

วิชัย โงกสูงเนิน. 2554. **แนวทางการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ไหมไทยบ้านเขว้า อำเภอบ้านเขว้า จังหวัดชัยภูมิ**. การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วิชิต นันทสุวรรณ. 2542. **แผนแม่บทชุมชน รับวิกฤติโลกปี 2000 : เศรษฐกิจยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

_____. 2547. **ขบวนการชุมชนใหม่ การพัฒนาแบบแผนใหม่ทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน**. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.

วิทยา จันทะวงศ์ศรี. 2547. **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม.** การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วินัย เชื่อมวราศาสตร์. 2554. **การวิเคราะห์สมรรถนะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน: ศึกษากรณีกลุ่มทอผ้ามุกบ้านติ้ว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์.** เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.

วิบูรณ์ บุญยธโรกุล. 2545. **คู่มือวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม.** กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.

วิไลลักษณ์ กิติบุตร กมลทิพย์ คำใจ วีระศักดิ์ สมยานะ กาญจนา สุระ และจินดาภา ศรีสำราญ. 2548. **การพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชน OTOP ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่**. เชียงใหม่: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

วิน เชื้อโพธิ์หัก. 2537. **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

วีระ แก้วอบเชยพนิต กุลศิริและกาญญ์รวี อนันตอัครกุล. 2551. **ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มาhttp://ejournals.swu.ac.th/index.php/jedu/article/view/815 (20 ธันวาคม 2555).

วีระศักดิ์ สมยานะ. 2549. **โครงการบริหารการจัดการธุรกิจชุมชนบ้านแหวนเพื่อยกระดับสู่วิสาหกิจชุมชนระดับประเทศ**. เชียงใหม่: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

ศิณีย์ สังข์รัศมี. 2544. "การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ". **วารสารพัฒนาชุมชน.** 40 (เมษายน 2544): 32 - 36.

ศิริชัย กาญจนวาสี. 2550. **ทฤษฎีการทดสอบแนวใหม่.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพงษ์ เศาภายน. 2545. **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของตำรวจชุมชน**. ปริญญานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ สุดา สุวรรณาภิรมย์ ลัทธิการ ศรีวะรมย์ และชวลิต ประภวานนท์. 2539. **องค์การและการจัดการองค์การฉบับมาตรฐาน.**กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์. 2555. **หลักการตลาด**. กรุงเทพฯ: ท้อป.

ศุภชัย ธรรมวงศ์. 2555. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management).** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.kriwoot.com/flpha/modules/newlist1/uploadfile/jufe.doc (3 กันยายน 2555).

สงัด อุทรานันท์. 2532. **พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร.** กรุงเทพฯ: วงเดือนการพิมพ์.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2545. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน.** กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.

สมชาย วรกิจเกษมสกุล. 2554. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** อุดรธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

สมบัติ กุสุมาวลี และฉัตรพงษ์ วงษ์สุข. 2552. **รายงานการวิจัยเรื่อง ระบบข้าราชการในอนาคต: คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สมศักดิ์ สุริโย. 2547. **การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน.** กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาเกษตรกร กรมส่งเสริมการเกษตร.

สมศรี ทองนุช. 2542. **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นคนทันสมัยด้านจิตใจสำหรับนักศึกษา สาขาครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏ**. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สยาม ปิยะนราธร. 2542."การพัฒนาทีมงาน". **วารสารการศึกษาเอกชน.** 9(กันยายน 2542): 33 – 37.

สรอนงค์ เกวียนสูงเนิน. 2553. **การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมเชิงธุรกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

สร้อยตระกูล ติวยานนท์อรรถมานะ. 2545. **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สริญญา ภูมิภู. 2550. **การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านการผลิตและการแปรรูปทางการเกษตรในจังหวัดลำปาง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ส่วนทะเบียนข้อมูลและวิสาหกิจชุมชน. 2556.**วิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้ว จำแนกตามเขตและจังหวัด และการประกอบกิจการ.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.sceb.doae.go.th/Documents/STC/300955.pdf (10 มกราคม 2556).

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2542. **ทฤษฎีสังคมวิทยา: การสร้างการประเมินค่าและการใช้ประโยชน์.** กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาการพิมพ์.

สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่. 2554.**รายงานข้อมูลวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่**. เชียงใหม่ : สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่.

สำนักงานเกษตรอำเภอเชียงดาว. 2555. **รายงานผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร**. เชียงใหม่: สำนักงานเกษตรอำเภอเชียงดาว.

สำนักงานเกษตรอำเภอดอยหล่อ. 2555. **รายงานผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร**. เชียงใหม่: สำนักงานเกษตรอำเภอดอยหล่อ.

สำนักงานเกษตรอำเภอพร้าว. 2555. **รายงานผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร**. เชียงใหม่: สำนักงานเกษตรอำเภอพร้าว.

สำนักงานเกษตรอำเภอแม่แตง. 2555. **รายงานผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร**. เชียงใหม่: สำนักงานเกษตรอำเภอแม่แตง.

สำนักงานเกษตรอำเภอแม่ริม. 2555. **รายงานผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร**. เชียงใหม่: สำนักงานเกษตรอำเภอแม่ริม.

สำนักงานเกษตรอำเภอสะเมิง. 2555. **รายงานผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร**. เชียงใหม่: สำนักงานเกษตรอำเภอแม่ริม.

สำนักงานเกษตรอำเภอสันทราย. 2555. **รายงานผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร**. เชียงใหม่: สำนักงานเกษตรอำเภอสันทราย.

สำนักงานเกษตรอำเภอสารภี. 2555. **รายงานผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร**. เชียงใหม่: สำนักงานเกษตรอำเภอสารภี.

สำนักงานเกษตรอำเภอหางดง. 2555. **รายงานผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร**. เชียงใหม่: สำนักงานเกษตรอำเภอหางดง.

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2545. **ยุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขันของเศรษฐกิจภายใต้สถานการณ์ใหม่ของเศรษฐกิจโลก**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

_____. 2555. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 – 2559.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf (3 กันยายน 2555).

_____. 2556. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=139 (20 กุมภาพันธ์ 2556).

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540. **การเรียนรู้:ขุมทรัพย์ในคน**. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาระบบการศึกษาและวางแผนมหภาค.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548. **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. น. 65-70. ใน เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ 31 มกราคม 2548. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด. 2555. **แผนพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ 4 ปี (2554 – 2557)**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.chiangmai.go.th/ new web / data/strategy_list.php (3 กันยายน 2555).

_____. 2558. **แผนพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ 4 ปี (2558 – 2561)**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.chiangmai.go.th/stategy/str2/plan_full.pdf (3 กันยายน 2558).

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. 2555ก. **วิสาหกิจชุมชน.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://smce.doae.go.th/smce1/index.php?result=5 (3 กันยายน 2555).

_____. 2555ข. **วิสาหกิจชุมชนน่ารู้.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.sceb.doae.go.th (3 กันยายน 2555).

_____. 2556. **คู่มือการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.sceb.doae.go.th/Data Advertise.pdf (20มกราคม 2556).

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่. 2555. **ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน.** เชียงใหม่: สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2554. **รายงานสถานการณ์วิสาหกิจรายย่อย.** กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.).

_____. 2556. **วิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.sme.go.th/Lists/ EditorInput/DispF.aspx?List=15dca7fb-bf2e-464e-97e5-440321040570&ID=1781 (20 กุมภาพันธ์ 2556).

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร เขต 1 จังหวัดเชียงใหม่. 2553. **รายงานการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดแม่ฮ่องสอน.** เชียงใหม่: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร เขต 1 จังหวัดเชียงใหม่.

สิทธิชัย ลายเสมา. 2557. **ระบบการเรียนรู้ร่วมกันด้วยทีมเสมือนจริงในสภาพแวดล้อมการเรียนแบบภควันตภาพโดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และทักษะการทำงานร่วมกัน.** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning**. กรุงเทพฯ: บริษัท ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้น จำกัด.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2544. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพริ้นติ้ง.

สุดารัตน์ สุวรรณยิก. 2552. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของหัวหน้างานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.** เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2555. **การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.tqa.or.th/th/node/242 (20 ธันวาคม 2555).

สุธี ขวัญเงิน. 2548. **การจัดการการผลิต และปฏิบัติการ.** กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

สุนทร สุริยพงศกร. 2553. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของการบริหารโรงพยาบาลชุมชน.** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สุมิตรา อภิชัย. 2549. **ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สุรชัย กังวล. 2552. **การบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชน.** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สุรชัย ภัทรบรรเจิด. 2555. **ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.pattanakit.net/index.php?lay=show&ac=article&Id=538705672&Ntype=124 (3 กันยายน 2555).

สุรศักดิ์ ปาเฮ. 2555. **ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.addkutec3.com/wp-content/uploads/2012/11/ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่-21.pdf (23 ตุลาคม 2555).

สุรางค์ โคว้ตระกูล. 2544. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุมนา เกิดสินธ์ชัย. 2550. **การมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

สุวิทย์ เนินชนม์. 2553. **การส่งเสริมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของเทศบาลตำบลเกาะแต้ว อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา**. ขอนแก่น: การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุวิมล ติรกานันท์. 2550. **การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวาณิช. 2548. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สืบชาติ อันทะไชย. 2556. **การบริหารการตลาด**. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2542. **จากรามเกียรติ์สู่การประเมิน.** กรุงเทพฯ: ปนิชาตเครื่องเขียน.

เสรี พงศ์พิศ. 2546. **วิธีคิด วิธีทำ แผนชีวิตเศรษฐกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ: ภูมิปัญญาไท.

_____. 2548. **วิธีคิด วิธีทำ แผนชีวิตเศรษฐกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์.

_____. 2555. **ปรส45/วิสาหกิจชุมชน ทางเลือกของชุมชน.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา www.phongphit.com/2013/index.php/2012-12-06-11-52-11/item/133-ปรส45-วิสาหกิจชุมชน-ทางเลือกของชุมชน (3 กันยายน 2555).

แสงเดือน พงษาชัย. 2550. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เสาวลักษณ์ สิงหโกวินท์. 2532. **การพัฒนาบุคคล.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

หอมไกล วงศ์ภาคำ. 2554. **การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มผลิตข้าวฮาง บ้านจำปา ตำบลหนองลาด อำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร**. การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อมรรัตน์ วัดเล็ก. 2557. **การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการวางแผนการผลิต**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อรัญญา อ่อนรักษ์. ม.ป.ป. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มาhttp://dpc12ddc.moph.go.th/dpc_12/data/perfor/6_Effectiveness/6_7.pdf (20 ธันวาคม 2555).

อรุณ รักธรรม. 2537. **มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

อัจฉรา สุขสมบูรณ์. 2547. "วิสาหกิจชุมชน ทิศทางใหม่ของการพัฒนาภาคการเกษตร". **วารสารส่งเสริมการเกษตร**. 33(176): 33.

อาทิตย์ วุฒิคะโร. 2543. "สรุปสาระสำคัญร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม". **อุตสาหกรรมสาร**. 43(มีนาคม- เมษายน 2543): 4-5.

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์. 2547. **Career Development in Practice**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

_____. 2552. **Competency Dictionary.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

_____. 2553. **พจนานุกรมพฤติกรรมความสามารถ.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

อำมร รอดดำ. 2551. **การศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร จังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.

อุดมลักษณ์ ดวงลกดก. 2553. **กระบวนการพัฒนาศักยภาพเยาวชนในการอนุรักษ์ลำน้ำแม่สาร.** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

อุทัย หิรัญโต. 2525. **เทคนิคการบริหาร.**กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

อุทิศ บำรุงชีพ. 2551. **รูปแบบการเรียนการสอนผ่านเว็บตามแนวคอนสตรัคชันนิซึมเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อุมาพร กาญจนคลอด. 2550. **บทบาทหน่วยงานภาครัฐในการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดนครศรีธรรมราช**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

Baldwin, J. and H. Williams. 1988. **Active Learning : A Trainer's Guide.** Oxford: Basil Backwell.

Baumback, Clifford, M. and Mancuso, J.R.. 1987. **Entrepreneurship and Venture Management**. New York: Prentice – Hall.

Boyatzis, R.E.. 1982. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance.** New York: John Wiley & Sons, Inc.

Cascio, W.F.. 2006. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life.** New Jersey: Prentice-Hall.

Dessler, G.. 1986. **Organization theory: Integrating Structure and Behavior.** New Jersey: prentice Hall Inc.

Drucker, P.F.. 1995. **Managing in a time of great change**. New York: Truman Talley Books/Dutton.

Dubois, David D.. 1995. **Competency – Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change.** Massachusetts: Human Resource Development Press.

Dulewicz, V. and Young, M. 2004. **A Model of Command, Leadership and Management Competency in the British Royal Navy.** [Online]. Available http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.html (22 December 2012).

Gilley, J.W. and Eggland, S.A.. 1992. **Management HRD. Within Organization: Enhancing the Visibility, Effectiveness and Credibility of Programs.** San Francisco: John Wiley & Son.

Good, C.V. 1973. **Dictionary of Education.** New York: McGraw-Hill Book Company.

Graham, H. and David, H. 1995. **Research and the Teacher: Qualitative Introduction to School - based Research**. New York: Taylor & Francis Co.

Greenberg, J. and Baron, R.A.. 2002. **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work**. New Jersey: Prentice Hall.

Kerlinger, N.F. 1986. **Foundations of Behavioral Research.** 3rd edition. New York: Holt Rinehard & Winston, Inc.

Lucia, A., Lepsinger, R.. 1996. **The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations.** San Francisco: Jossey - Bass.

McClelland, D.C.. 1973. "Testing for Competence Rather than for Intelligence". **American Psychologist.** 1(March): 1-14.

Pfeffer, J.. 1994. "Competitive advantage through people". **California Management Review**. 36(1994): 9.

Pham, Ngoc T. and Swierczek, Fredric W. 2006. "Facilitators of Organizational Learning in Design". **The Learning Organization**. 13 (2): 186 – 201.

Pratt, D. 1994. **Curriculum Planning**. Harcourt Brace: Jovancrich ,Ine.

Quinn V. N. 1984. **Applying Psychology.** New York: McGraw-Hill Book Company.

Rowntree, D. 1992. **A Dictionary of Education.** London: Academic Pass.

Sanchez, Ron. 2001. **Knowledge Management and Organizational Competence**. Oxford: Oxford University Press.

Saru, Essi.2007. "Organisational Learning and HRD: how appropriate are they for small firms". **Journal of European Industrial**. 31(1): 36-51.

Scarbough, N.M. and Zimmere, T.W.. 1996. **Effective Small Business Management**. New Jersey: Prentice – Hall.

Shandler, Donald. 2000. **Competency and the Learning Organization**. Menlo Park, CA: Crisp Publications.

Smith, P.C., Pace, W.R. and Mills, G.E. 1991. **Human resource development: The field.**New Jersey: Prentice Hall.

Spenser, Lyle M. and Spenser, Signe M. 1993. **Competence at Work: Model for Superior Performance.** New York: John Wiley & Sons, Inc.

Steinhoff, D.B. and Burgess, John, F.. 1993. **Small Business Management Fundamental**. New York: McGraw – Hill.

Swanson, R.A. and Holton, E.F. 2002. **Foundation of Human Resource Development.** San Francisco:Berrett-Koehler Publishers Inc,.

Swieringa and Wierdsma. 1992. **Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve**. Cambridge: Addison-Wasley

Taba, H. 1962. **Curriculum Development: Theory and Practice.** New York: Brace & World.

Werther, W.B. and Davis, K. 1996. **Human resources and personnel management**. New York: McGraw-Hill.

Wick, Calhoun W. and Leon, Lu Stanton. 1993. **The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead**. Willing Delaware: McGraw-Hill.

William E. Blank. 1982. **Handbook For Developing Competency – Base Training Programs.** New Jersey: Prentice-Hall.

Woodruffe, C. 1992. **What is meant by a competency?, Designing and Achieving Competence: A Competence Based Approach to Developing People and Organizations.** Maidenhead: McGraw - Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์การพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน ประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จังหวัดเชียงใหม่

แบบสัมภาษณ์ เรื่อง

การพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง
ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน
ประเภทการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จังหวัดเชียงใหม่

ชื่อ-นามสกุลผู้ให้ข้อมูล.....ชื่อกลุ่มวิสาหกิจ.....
ที่อยู่.....หมู่.....ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัดเชียงใหม่

<u>คำชี้แจง</u> **กรุณากรอกข้อมูลลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย / หน้าข้อความที่เป็นจริง**

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านประสบการณ์ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

1. เพศ ( ) 1.ชาย
   ( ) 2.หญิง
2. อายุ ..... ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน
   ( ) 1.ระดับประถมศึกษา
   ( ) 2.ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
   ( ) 3.ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. หรือเทียบเท่า
   ( ) 4.ระดับอนุปริญญา หรือ ปวส. หรือเทียบเท่า
   ( ) 5. ระดับปริญญาตรี
   ( ) 6. สูงกว่าปริญญาตรี
   ( ) 5.อื่น (ระบุ.....)
4. บทบาทของท่านที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจในปัจจุบัน
   ( ) 1. ประธานกลุ่มวิสาหกิจ ระยะเวลาที่เป็น.....ปี.....เดือน
   ( ) 2. ผู้รับผิดชอบด้านการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจ ระยะเวลาที่เป็น.....ปี.....เดือน
   ( ) 3. ผู้รับผิดชอบด้านการตลาดของกลุ่มวิสาหกิจ ระยะเวลาที่เป็น.....ปี.....เดือน
   ( ) 4. ผู้รับผิดชอบด้านการบัญชีของกลุ่มวิสาหกิจ ระยะเวลาที่เป็น.....ปี.....เดือน
   ( ) 5. ผู้รับผิดชอบด้านการเงินของกลุ่มวิสาหกิจ ระยะเวลาที่เป็น.....ปี.....เดือน
   ( ) 6. สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจของกลุ่มวิสาหกิจ ระยะเวลาที่เป็น.....ปี.....เดือน

5. นอกเหนือจากบทบาทในข้อ 4. ท่านเคยมีประสบการณ์การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจในบทบาทใดบ้าง?

( ) 1. ไม่เคย

( ) 2. เคย โดยมีบทบาทดังนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) 1. ประธานกลุ่มวิสาหกิจ ระยะเวลาที่เป็น.....ปี.....เดือน

( ) 2. ผู้รับผิดชอบด้านการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจ ระยะเวลาที่เป็น.....ปี.....เดือน

( ) 3. ผู้รับผิดชอบด้านการตลาดของกลุ่มวิสาหกิจ ระยะเวลาที่เป็น.....ปี.....เดือน

( ) 4. ผู้รับผิดชอบด้านการบัญชีของกลุ่มวิสาหกิจ ระยะเวลาที่เป็น.....ปี.....เดือน

( ) 5. ผู้รับผิดชอบด้านการเงินของกลุ่มวิสาหกิจ ระยะเวลาที่เป็น.....ปี.....เดือน

6. ระยะเวลาที่ท่านเป็นสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจในปัจจุบันนี้ รวมเป็นระยะเวลา.....ปี.....เดือน

7. ตั้งแต่ท่านเป็นสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจในปัจจุบันนี้ ท่านได้เข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจากหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งสิ้น.....ครั้ง

8. นอกเหนือจากการทำวิสาหกิจชุมชน ท่านประกอบอาชีพอื่นหรือไม่?

( ) 1. ไม่มี

( ) 2. มี ได้แก่ ( ) 1. .....

( ) 2. .....

( ) 3. .....

( ) 4.....

( ) 5. .....

9. ท่านมีหรือเคยมีตำแหน่งทางสังคมหรือไม่?

( ) 1. ไม่มี

( ) 2. มี ได้แก่ ( ) 1. .....

( ) 2. .....

( ) 3. .....

( ) 4.....

( ) 5. .....

ตอนที่ 2 ขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

กำหนดให้ขีดความสามารถหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย

1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ การแก้ไขปัญหา และความสามารถพึ่งตนเอง
2. ทักษะทางสังคม ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการทำงานเป็นทีม

ขีดความสามารถด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมได้แก่

1. **การคิดสร้างสรรค์** (คำนิยาม: การคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นจูงใจผู้อื่นคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?
   - ( ) ระดับ 1 สอบถามและรับฟังคำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการทำงานของตนจากสมาชิกภายในกลุ่มและจากหน่วยงานภายนอก รวมทั้งยอมรับวิธีการหรือแนวทางการทำงานใหม่ๆ
   - ( ) ระดับ 2 ค้นหา แก้ไขปัญหาในขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งคิดหาแนวทางใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับการทำงานของตนเองได้
   - ( ) ระดับ 3 ยอมรับฟังสมาชิกในกลุ่มและกระตุ้นให้สมาชิกภายในกลุ่มเสนอความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ
   - ( ) ระดับ 4 ออกแบบกิจกรรม/โครงการใหม่ๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานภายในกลุ่ม และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานแก่สมาชิกภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกได้
   - ( ) ระดับ 5 คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่มีความแตกต่างจากผู้อื่น และส่งเสริมทั้งสมาชิกภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. **การคิดเชิงระบบ** (คำนิยาม: การแยกแยะประเด็นหรือเหตุการณ์ออกเป็นส่วนหรือกลุ่มย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน และความสามารถในการอธิบายได้ถึงความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?
   - ( ) ระดับ 1 อธิบายวิธีการหรือขั้นตอนในการทำงานของตนที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันได้
   - ( ) ระดับ 2 วิเคราะห์และแจกแจงปัญหาออกเป็นประเด็นหรือส่วนย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันได้
   - ( ) ระดับ 3 สามารถเชื่อมโยงปัญหาที่เกิดขึ้นกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นได้
   - ( ) ระดับ 4 สามารถจัดระบบความคิดในการบริหารงานที่หลากหลายหรือเร่งด่วนได้

( ) ระดับ 5 ให้คำปรึกษาแนะนำสมาชิกภายในกลุ่มถึงเทคนิคและวิธีการคิดอย่างเป็นระบบได้

3. **การแก้ไขปัญหา** (คำนิยาม: การวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหา เพื่อหาแนวทางเลือกหรือคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 สามารถบอกถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนได้

( ) ระดับ 2 วิเคราะห์และแจกแจงปัญหาออกเป็นประเด็นย่อยได้

( ) ระดับ 3 นำเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาจากการทำงานของตนได้

( ) ระดับ 4 ระบุได้ถึงผลกระทบของปัญหาที่มีต่อกลุ่มและหน่วยงานต่างๆ ได้

( ) ระดับ 5 คาดคะเนปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระดับกลุ่ม และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

4. **ความสามารถพึ่งตนเอง** (คำนิยาม: ความสามารถในการพึ่งตนเองด้านเศรษฐกิจได้แก่ ภาระหนี้สิน รายได้ และค่าใช้จ่าย) ประกอบด้วย

4.1 การพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับภาระหนี้สิน ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 มีหนี้สินและไม่คิดจะชำระหนี้

( ) ระดับ 2 มีหนี้สินและใช้คืนหลังกำหนด

( ) ระดับ 3 มีหนี้สินและใช้คืนตรงเวลา

( ) ระดับ 4 ไม่มีหนี้สินและไม่มีทรัพย์สินส่วนเกิน

( ) ระดับ 5 ไม่มีหนี้สินและมีทรัพย์สินส่วนเกิน (เช่น เงินฝาก ที่ดิน)

*4.2 การพึ่งตนเองที่เกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย*ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 มีรายจ่ายมากกว่ารายได้ 81 - 100%

( ) ระดับ 2 มีรายจ่ายมากกว่ารายได้ 61 –80%

( ) ระดับ 3 มีรายได้พอๆ กับรายจ่าย 41 – 60%

( ) ระดับ 4 มีรายได้มากกว่ารายจ่าย 61–80%

( ) ระดับ 5 มีรายได้มากกว่ารายจ่าย 81-100%

ขีดความสามารถด้านทักษะทางสังคมได้แก่

1. **การทำงานร่วมกับผู้อื่น** (คำนิยาม: การช่วยเหลือ การให้ข้อมูลความคิดเห็น และการทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังและเข้าใจถึงความต้องการของสมาชิก

ภายในกลุ่ม

( ) ระดับ 2 สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆกับสมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 3 สามารถจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มหาวิธีการที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

( ) ระดับ 4 สามารถทำงานร่วมกับบุคคลในระดับต่างๆ ทั้งภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกได้

( ) ระดับ 5 มีวิธีการในการสร้างเครือข่ายกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอก

2. **การทำงานเป็นทีม** (คำนิยาม: การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม พร้อมทั้งความสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสำเร็จของทีมงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมและขององค์กร) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 อธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการทำงาน รวมทั้งทำงานตามที่ได้รับมอบหมายตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดได้

( ) ระดับ 2 รับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และช่วยเหลือสมาชิกภายในทีมเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

( ) ระดับ 3 เข้าร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในทีมได้

( ) ระดับ 4 เปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนการดำเนินงานของทีม

( ) ระดับ 5 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานและความสำเร็จของทีมได้

ตอนที่ 3 ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

กำหนดให้ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานประกอบด้วยขีดความสามารถด้านการผลิต ขีดความสามารถด้านการตลาด ขีดความสามารถด้านการเงิน และขีดความสามารถด้านบัญชี

ขีดความสามารถด้านการผลิต ได้แก่ การจัดหาวัตถุดิบ และการวางแผนการผลิต

1. **การจัดหาวัตถุดิบ** (คำนิยาม: ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ วิธีการจัดหาวัตถุดิบ และทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า) ประกอบด้วย

1.1 *การจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า*ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 ใช้วัตถุดิบนอกท้องถิ่น 81 - 100%

( ) ระดับ 2 ใช้วัตถุดิบนอกท้องถิ่น 61 – 80%

( ) ระดับ 3 ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและวัตถุดิบนอกท้องถิ่นสัดส่วนใกล้เคียงกัน 41 – 60%

( ) ระดับ 4 ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น 61 – 80%

( ) ระดับ 5 ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น 81-100%

1.2 *วิธีการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า*ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกจัดหาให้ 81 - 100%

( ) ระดับ 2 บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกจัดหาให้ 61 – 80%

( ) ระดับ 3 จัดหาวัตถุดิบด้วยตนเองและบุคคล/หน่วยงานภายนอกจัดหาให้สัดส่วนใกล้เคียงกัน 41 – 60%

( ) ระดับ 4 จัดหาวัตถุดิบด้วยตนเอง 61 – 80%

( ) ระดับ 5 จัดหาวัตถุดิบด้วยตนเอง 81-100%

1.3 *ทักษะ/พื้นฐานในการผลิตสินค้า* ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 เรียนรู้จากบุคคล/หน่วยงานภายนอก 81 - 100%

( ) ระดับ 2 เรียนรู้จากบุคคล/1.4หน่วยงานภายนอก 61 – 80%

( ) ระดับ 3 มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้ว และเรียนรู้จากบุคคล/หน่วยงานภายนอกสัดส่วนใกล้เคียงกัน 41 – 60%

( ) ระดับ 4 มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้ว 61 – 80%

( ) ระดับ 5 มีทักษะ/พื้นฐานการผลิตมาก่อนแล้ว 81-100%

2. **การวางแผนการผลิต** (คำนิยาม: ความเข้าใจขั้นตอนและวิธีการผลิตสินค้า สามารถตอบข้อซักถาม ตรวจสอบและควบคุมระบบการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ มีการติดตามงานเพื่อนำเสนอแนว

ทางแก้ไข วางแผนการผลิต และวิเคราะห์ระบบการผลิต รวมทั้ง ประเมิน คาดการณ์การวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับเป้าหมาย) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 รู้ เข้าใจหลักการ ขั้นตอนการปฏิบัติ และตอบข้อซักถามแก่สมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 2 ตรวจสอบและควบคุมระบบการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

( ) ระดับ 3 วางแผน ปรับเปลี่ยน และควบคุมการผลิตให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

( ) ระดับ 4 วิเคราะห์ เปรียบเทียบระบบการผลิต เพื่อนำมาวางแผนการผลิตสินค้าให้เหมาะสมกับนโยบายของกลุ่ม

( ) ระดับ 5 กำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายของกลุ่ม

ขีดความสามารถด้านการตลาด ได้แก่ การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์คู่แข่งขัน และการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

1. **การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย** (คำนิยาม: ความเข้าใจ รับฟัง ตอบข้อซักถาม และชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งการคิดหาวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหนือความคาดหวัง) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 รู้ เข้าใจ และรับฟังความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน

( ) ระดับ 2 ตอบข้อซักถามของลูกค้าได้ครบถ้วนตามกรอบหรือแนวทางปฏิบัติที่กำหนดได้

( ) ระดับ 3 วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าจากข้อมูลและข้อเท็จจริงได้

( ) ระดับ 4 วางแผนและกำหนดแนวทางการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

( ) ระดับ 5 กำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อให้บริการที่เหนือความคาดหวังของลูกค้าได้

2. **การวิเคราะห์คู่แข่งขัน** (คำนิยาม: ความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินธุรกิจของคู่แข่งขัน การติดตามข่าวสารและความเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 รวบรวมข้อมูลคู่แข่งขัน และอธิบายได้ถึงสินค้าและบริการของคู่แข่งขัน

( ) ระดับ 2 เปรียบเทียบข้อมูลสินค้าและบริการของกลุ่มกับของคู่แข่งขัน

( ) ระดับ 3 เปรียบเทียบและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสินค้าและบริการของกลุ่มกับของคู่แข่งขันได้

( ) ระดับ 4 ปรับเปลี่ยนแผนการทำงานของกลุ่มให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจได้

( ) ระดับ 5 คาดการณ์ทิศทางของคู่แข่งขัน และนำมากำหนดกลยุทธ์ และนโยบายเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

3. **การกำหนดกลยุทธ์การตลาด** ประกอบด้วย

3.1 *ความสามารถเกี่ยวกับสินค้า* (คำนิยาม: ความรู้ความเข้าใจลักษณะ ประเภทสินค้าของกลุ่ม รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าได้ตามแนวทางที่ถูกต้อง) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 การอธิบายได้ถึงรูปแบบ ประเภท รายละเอียดสินค้าแต่ละประเภทของกลุ่ม

( ) ระดับ 2 ระบุได้ถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้าหรือบริการของกลุ่ม รวมทั้งค้นหาข้อมูลสินค้าและบริการของคู่แข่งขัน

( ) ระดับ 3 วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มที่มีผลกระทบต่อสินค้าได้

( ) ระดับ 4 การเสนอแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าของกลุ่มให้ทันต่อสถานการณ์ได้

( ) ระดับ 5 การคาดการณ์แนวโน้มและสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อสินค้าของกลุ่มได้

3.2 *ความสามารถเกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้า* (คำนิยาม: ความสามารถในการกำหนดราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของราคาสินค้าในตลาดอยู่เสมอ) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 อธิบายได้ถึงหลักการและวิธีการตั้งราคาสินค้า

( ) ระดับ 2 รวบรวมและเสนอแนะแหล่งข้อมูลความเคลื่อนไหวราคาสินค้าของคู่แข่งขันให้แก่สมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 3 กำหนดราคาสินค้าได้เหมาะสมและสอดคล้องกับราคาตลาด

( ) ระดับ 4 แก้ไขปัญหาที่เกิดจากการตั้งราคาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

( ) ระดับ 5 วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ของตลาดที่มีผลต่อการตั้งราคาของกลุ่มได้

3.3 *ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย* (คำนิยาม: ความสามารถในการเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของช่องทางการจัดจำหน่ายในตลาดอยู่เสมอ) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 อธิบายได้ถึงหลักการและวิธีการเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย

( ) ระดับ 2 รวบรวมและเสนอแนะแหล่งข้อมูลความเคลื่อนไหวของช่องทางการจัดจำหน่ายของคู่แข่งขันให้แก่สมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 3 เลือกช่องทางการจัดจำหน่ายได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์การตลาด

( ) ระดับ 4 แก้ไขปัญหาที่เกิดจากช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ได้

( ) ระดับ 5 วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ของตลาดที่มีผลต่อช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มได้

3.4 *ความสามารถเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด* (คำนิยาม: ความสามารถในการจัดกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมการตลาดได้อย่างเหมาะสม โดยติดตามข้อมูลข่าวสาร และสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของงานส่งเสริมการตลาดในตลาดอยู่เสมอ) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 อธิบายได้ถึงหลักการและวิธีการส่งเสริมการตลาด

( ) ระดับ 2 รวบรวมและเสนอแนะแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการตลาดให้แก่สมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 3 จัดกิจกรรมหรือโครงการการส่งเสริมการตลาดได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์การตลาดได้

( ) ระดับ 4 แก้ไขปัญหาที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาดได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

( ) ระดับ 5 วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ของตลาดที่มีผลต่อการส่งเสริมการตลาดของกลุ่มได้

ขีดความสามารถด้านการเงิน ได้แก่ การบริหารจัดการเงินสด และการจัดสรรเงินทุน

1. **การบริหารจัดการเงินสด** (คำนิยาม: การบริหารจัดการเงินสดให้สอดคล้องกับนโยบาย และทิศทางการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 อธิบายได้ถึงรูปแบบการบริหารจัดการเงินสด รวมทั้งปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเงินสด

( ) ระดับ 2 แก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการเงินสดในขอบเขตความรับผิดชอบของตนได้

( ) ระดับ 3 จัดทำสรุปรายงานและบันทึกการบริหารจัดการเงินสด รวมทั้งนำเสนอข้อควรระวังหรือข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการเงินสดแก่สมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 4 วิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อการบริหาร จัดการเงินสดได้

( ) ระดับ 5 เสนอแนะนโยบายการบริหารจัดการเงินสดให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานของกลุ่มได้

2. **การจัดสรรเงินทุน** (คำนิยาม: การรวบรวม ตรวจสอบ ติดตาม และให้คำแนะนำแก่กลุ่มในการจัดสรรเงินทุน รวมทั้งตรวจสอบ วิเคราะห์การจัดสรรเงินทุนของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 ให้ข้อมูลประกอบการจัดสรรเงินทุนของสมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 2 รวบรวมและติดตามการใช้เงินทุนของสมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 3 ตรวจสอบความถูกต้องในการใช้เงินทุนของสมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 4 เปรียบเทียบการใช้เงินทุนจริง กับงบประมาณที่กำหนดไว้ของสมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 5 เสนอแนะแนวทางในการจัดสรรเงินทุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อกลุ่มได้

ขีดความสามารถด้านการบัญชี ได้แก่ การบันทึกบัญชี และการควบคุมทางการบัญชี

1. **การบันทึกบัญชี** (คำนิยาม: การบันทึกและจัดทำรายงาน รวมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้อื่นถึงมาตรฐานและหลักปฏิบัติในการจัดทำบัญชี) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 คำนวณบัญชีพื้นฐาน และลงบันทึกบัญชีพื้นฐานได้

( ) ระดับ 2 ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานบัญชีตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดได้

( ) ระดับ 3 ปิดบัญชีแยกประเภท จัดทำงบทดลอง และจัดทำรายงานบัญชีได้

( ) ระดับ 4 ตรวจสอบรายงานบัญชี และแก้ไขข้อผิดพลาดทางบัญชีได้

( ) ระดับ 5 วางแผนและกำหนดนโยบายด้านการบัญชีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

2. **การควบคุมทางการบัญชี** (คำนิยาม: การตรวจสอบ ติดตาม และให้คำแนะนำแก่กลุ่มในการควบคุมทางการบัญชี รวมทั้งตรวจสอบ วิเคราะห์การควบคุมทางการบัญชีของกลุ่ม) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 อธิบายได้ถึงขั้นตอนและวิธีการควบคุมทางการบัญชี

( ) ระดับ 2 รวบรวมและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของสมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 3 ตรวจสอบความถูกต้องในการใช้งบประมาณเทียบกับแผนงานที่กำหนดขึ้นของสมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 4 เปรียบเทียบการใช้งบประมาณจริงกับงบประมาณที่กำหนดของสมาชิกภายในกลุ่มได้

( ) ระดับ 5 เสนอแนะแนวทางเลือกในการควบคุมทางการบัญชีให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ได้

ตอนที่ 4 ขีดความสามารถด้านการจัดการ

กำหนดให้ขีดความสามารถด้านการจัดการประกอบด้วย การมีส่วนร่วมการวางแผน การมีส่วนร่วมการจัดองค์การ การมีส่วนร่วมการสั่งการ และการมีส่วนร่วมการควบคุม

1. **การมีส่วนร่วมการวางแผน** (คำนิยาม: การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกกลยุทธ์และยุทธวิธี การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนแผนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?
   ( ) ระดับ 1 มีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน
   ( ) ระดับ 2 มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน
   ( ) ระดับ 3 มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
   ( ) ระดับ 4 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ
   ( ) ระดับ 5 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
2. **การมีส่วนร่วมการจัดองค์การ** (คำนิยาม: การมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดตัวบุคคลให้เหมาะสมโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?
   ( ) ระดับ 1 การช่วยกันทำโดยไม่มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร
   ( ) ระดับ 2 มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
   ( ) ระดับ 3 มีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์กร
   ( ) ระดับ 4 มีส่วนร่วมในการแบ่งโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ
   ( ) ระดับ 5 มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบุคคลตามโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. **การมีส่วนร่วมการสั่งการ** (คำนิยาม: การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจทางเลือก การติดตามและประเมินผลของการตัดสินใจ)

ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานหรือปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ

( ) ระดับ 2 มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานหรือปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ

( ) ระดับ 3 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหา

( ) ระดับ 4 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

( ) ระดับ 5 มีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลของการตัดสินใจ

4. การมีส่วนร่วมการควบคุม ประกอบด้วย

4.1 การมีส่วนร่วมการควบคุมตามแผนที่กำหนดไว้ (คำนิยาม: การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐาน การวัดผลปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน และการลงมือปฏิบัติให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน

( ) ระดับ 2 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน

( ) ระดับ 3 การมีส่วนร่วมในการวัดผลการปฏิบัติงาน

( ) ระดับ 4 การมีส่วนร่วมในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

( ) ระดับ 5 การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

4.2 การมีส่วนร่วมการควบคุมในเรื่องการตรวจสอบได้/ความโปร่งใสของการตรวจสอบบัญชี/การเข้าถึงบัญชี (คำนิยาม: การมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบการเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกบัญชี การทำสารสนเทศทางการบัญชี และการนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ) ท่านมีขีดความสามารถอยู่ในระดับใด?

( ) ระดับ 1 มีส่วนร่วมในการสอบถามข้อมูลทางการบัญชี

( ) ระดับ 2 มีส่วนร่วมในการตรวจสอบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

( ) ระดับ 3 มีส่วนร่วมในการตรวจสอบวิธีการบันทึกบัญชีในบัญชีต่างๆ

( ) ระดับ 4 มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดทำสารสนเทศทางการบัญชี (งบการเงินประเภทต่างๆ)

( ) ระดับ 5 มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการนำสารสนเทศทางการบัญชีมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านคิดว่านอกเหนือจากขีดความสามารถที่ท่านได้ตอบมาแล้ว ท่านคิดว่า ควรมีการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเพิ่มเติมในด้านใดอีกบ้าง?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

หากมีโครงการพัฒนาขีดความสามารถต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมา ท่านสนใจเข้าร่วมโครงการหรือไม่

( ) 1. สนใจเข้าร่วม

( ) 2. ไม่สนใจเข้าร่วม เพราะ.....

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง
ของคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ
(Competency Dictionary)

1. นางสาวอังคณา ธารธาราทอง
   ผู้เชี่ยวชาญประจำสำนักผู้อำนวยการ
   สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)
2. นายสมหมาย สาตทรัพย์
   ผู้บริหารทีมสำนักวิสาหกิจชุมชนและกองทุนหมู่บ้าน (สสว.)
   สำนักวิสาหกิจชุมชนและกองทุนหมู่บ้าน (สสว.)
   ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (สำนักงานใหญ่)
3. นายสมศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ
   ผู้จัดการงานถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
   ศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ
   สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
4. นางจิระนุช ชาญณรงค์กุล
   ผู้อำนวยการส่วนบริหารจัดการงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย
   กรมส่งเสริมการเกษตร
5. รองศาสตราจารย์ ดร.บุณฑวรรณ วิงวอน
   คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

ภาคผนวก ค

คู่มือการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน

บทนำ

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เป็นกฎหมายที่มีเจตนารมย์ที่จะให้การส่งเสริมกิจการของชุมชนทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าการให้บริการหรือการอื่นๆให้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้มีระบบเศรษฐกิจชุมชนที่เข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในทุกระดับรวมไปถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบกิจการขนาดย่อมและขนาดกลางต่อไป

ข้อกำหนดเบื้องต้นในการขอรับการส่งเสริมตามพระราชบัญญัตินี้ปรากฏในสาระสำคัญของมาตรา 5 และ 9 กล่าวคือได้กำหนดให้วิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสากิจชุมชนที่จะขอรับการส่งเสริมต้องยื่นคำขอจดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรตามระเบียบที่คณะกรรมการประกาศกำหนดนับจากวันเริ่มต้นเปิดรับจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2548 จนถึงปัจจุบันได้มีกิจการของชุมชนยื่นขอจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนแล้วเป็นจำนวนมากในขณะเดียวกันส่วนหนึ่งของวิสาหกิจชุมชนได้แจ้งความต้องการขอรับการส่งเสริมมาด้วยเช่นกันปัญหาที่ตามมาสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่คือจะให้การส่งเสริมแก่กิจการวิสาหกิจชุมชนอย่างไรและเริ่มต้นที่ตรงไหนซึ่งในกรณีดังกล่าวคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนได้เสนอแนวทางการทำงานโดยเริ่มจากการเรียนรู้ศักยภาพตนเองของวิสาหกิจชุมชนการเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และให้การสนับสนุนตามศักยภาพและความต้องการที่แท้จริงของวิสาหกิจชุมชน

การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้ตนเองในด้านต่างๆได้แก่การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชนการวางแผนดำเนินงานการดำเนินงานด้านการตลาดการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการบริหารสมาชิกเป็นต้นซึ่งจะใช้เป็นเครื่องมือหลักให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าไปรับทราบศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนเพื่อชักนำให้เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และให้พัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนอย่างเหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบระดับความเข้มแข็งและผลลัพธ์ของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนและสามารถวางแผนพัฒนาได้ตามความพร้อมของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่งเพื่อวางแผนให้การส่งเสริมและสนับสนุนตามความพร้อมของวิสาหกิจชุมชนต่อไป

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบข้อมูลของวิสาหกิจชุมชนและวางแผนสนับสนุนได้ตามบทบาทหน้าที่

3. วิสาหกิจชุมชนได้ทราบศักยภาพของตนและนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาตนเอง

คำจำกัดความ

"วิสาหกิจชุมชน" ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าการให้บริการหรือการอื่นๆที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคลเพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัวชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

"เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน" ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนพ.ศ.2548 หมายถึงคณะบุคคลที่รวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

"การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน" หมายถึงการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับรู้ศักยภาพและความสามารถของวิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในเรื่องทิศทางของวิสาหกิจชุมชนการวางแผนดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนการบริหารตลาดการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารการบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกระบวนการจัดการสินค้าและบริการและผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนโดยใช้แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและสรุปผลการประเมินเพื่อเป็นข้อมูลให้วิสาหกิจชุมชนใช้ประโยชน์ในการกำหนดแนวทางพัฒนาตนเองและหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องใช้พิจารณากำหนดแนวทางส่งเสริมสนับสนุนตามศักยภาพ

วิธีการประเมิน

การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. การจัดทีมประเมินร่วมกับวิสาหกิจชุมชน

คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด/กรุงเทพมหานครแต่งตั้งทีมประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนอำเภอละ 1 ทีมประกอบด้วยเกษตรอำเภอและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาคีที่รับผิดชอบพื้นที่อำเภอได้แก่พัฒนาชุมชนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) เจ้าหน้าที่จากองค์กรท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นๆตามความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่มีหน้าที่ช่วยเหลือหรือดำเนินการร่วมกับวิสาหกิจชุมชนในการประเมินสรุปและรายงานผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่รับผิดชอบให้แก่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนรวมทั้งให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่วิสาหกิจชุมชนนั้นๆ

2. การชี้แจงทำความเข้าใจแบบประเมิน

จังหวัดจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทำความเข้าใจแบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนวิธีการประเมินการสรุปผลแก่ทีมประเมินศักยภาพของอำเภอและทีมประเมินร่วมกันวางแผนออกประเมินในแต่ละอำเภอ

3. การดำเนินการประเมิน

1. บุคคลเป้าหมายในการให้ข้อมูลควรประกอบด้วยผู้นำกรรมการสมาชิกวิสาหกิจชุมชนและผู้นำชุมชน

2. ทำการประเมินโดยใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus Group) ณ ที่ทำการวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ

4. การสรุปผลจากแบบประเมิน

ภายหลังการประเมินให้ทีมประเมินทำการสรุปผลการประเมินในแต่ละประเด็นของแต่ละวิสาหกิจชุมชนโดยมีข้อแนะนำในการปฏิบัติดังนี้

1. นำข้อมูลจากการประเมินศักยภาพใส่ในตารางสรุปผลการประเมินเพื่อให้ทราบว่ามีประเด็นใดบ้างที่วิสาหกิจชุมชนดำเนินการอยู่ในระดับดีปานกลางและต้องปรับปรุงซึ่งควรแจ้งให้วิสาหกิจชุมชนทราบ

2. ประชุมร่วมกับวิสาหกิจชุมชนเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาโดยนำข้อมูลจากการประเมินศักยภาพและข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนมาพิจารณาเพื่อทราบว่าประเด็นใดบ้างที่ควรพัฒนา

3. ร่วมกับวิสาหกิจชุมชนพิจารณาว่าแนวทางการพัฒนาใดวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเองแนวทางใดต้องการการส่งเสริมและสนับสนุน

4. นำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดแผนการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

5. การสรุปศักยภาพโดยรวมของวิสาหกิจชุมชน

ในแบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนไม่มีการกำหนดคะแนนในแต่ละประเด็นเนื่องจากวัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินเพื่อทราบข้อมูลศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในประเด็นต่างๆเพื่อการพัฒนาตนเองและกำหนดแนวทางพัฒนาของภาคีที่เกี่ยวข้องมิใช่การประกวดแข่งขันดังนั้นการสรุปผลจากแบบประเมินจะสามารถสรุปศักยภาพของแต่ละประเด็นในระดับดีปานกลางและต้องปรับปรุง

การสรุปศักยภาพโดยรวมจะดำเนินการได้โดยนำข้อมูลจากตารางสรุปผลการประเมินมาแทนค่าด้วยคะแนน 3 ระดับคือระดับดีมีค่าเท่ากับ 3 คะแนนระดับปานกลางมีค่าเท่ากับ 2 คะแนนและระดับต้องปรับปรุงมีค่าเท่ากับ 1 คะแนนจากนั้นหาค่าเฉลี่ยคะแนนโดยการรวมคะแนนทั้งหมดที่ได้หารด้วยจำนวนข้อคำถามที่ประเมินแล้วนำมาเปรียบเทียบกับช่วงคะแนนของแต่ละระดับการพัฒนาดังนี้

ระดับดีมีช่วงคะแนนระหว่าง 2.34 – 3.00 คะแนน

ระดับปานกลางมีช่วงคะแนนระหว่าง 1.67 – 2.33 คะแนน

ระดับต้องปรับปรุงมีช่วงคะแนนระหว่าง 1.00 – 1.66 คะแนน

จะทราบว่าวิสาหกิจชุมชนนั้นๆมีศักยภาพโดยรวมอยู่ในระดับใดทั้งนี้การรายงานศักยภาพโดยรวมควรรายงานเพิ่มเติมด้วยว่ามีประเด็นใดบ้างที่วิสาหกิจชุมชนต้องปรับปรุง (การคิดคะแนนแต่ละระดับการพัฒนาเพื่อสรุปศักยภาพโดยรวมแสดงในภาคผนวก)

6. การรายงานผลการประเมิน

1. ให้เลขานุการของทีมประเมินรายงานสรุปผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนแก่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด/กรุงเทพมหานครภายในสิ้นเดือนที่มีการประเมิน

2. รวบรวมแบบประเมินไว้ที่สำนักงานเกษตรอำเภอเพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในลำดับต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

ในการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกำหนดให้ใช้แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือซึ่งได้จัดทำขึ้นโดยผู้แทนชุมชนและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ทั้งระดับตำบลอำเภอและจังหวัดร่วมกันกำหนดเกณฑ์ประเมินโดยผ่านความเห็นชอบของหน่วยงานภาคีที่ร่วมปฏิบัติงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่และได้รับความร่วมมือให้คำปรึกษาแนะนำในการนำเกณฑ์ประเมินจัดทำเป็นแบบประเมินจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนโดยในการจัดทำเครื่องมือได้นำแนวทางจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชน

คำอธิบายเครื่องมือ

เพื่อให้ผู้ประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนมีความเข้าใจอย่างถูกต้องในการใช้แบบประเมินศักยภาพชุมชนซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินจึงได้ให้คำอธิบายประเด็นคำถามไว้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินกระบวนการ

1. ทิศทางวิสาหกิจชุมชน

หัวข้อนี้เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบแนวทางการกำหนดทิศทางดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเรื่องการบริหารองค์กรและความรับผิดชอบต่อชุมชนทั้งในส่วนของผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

1.1 การบริหารองค์กร

1.1.1 การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน

เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าวิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรไว้หรือไม่และสมาชิกมีส่วนร่วมหรือไม่อย่างไรในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางองค์กร

1. การกำหนดเป้าหมายและทิศทาง

2. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง

1.1.2 การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน

1. การกำหนดโครงสร้างบริหารองค์กรและการแบ่งหน้าที่

พิจารณาว่าวิสาหกิจชุมชนมีการจัดโครงสร้างหน้าที่ในการบริหารงานหรือไม่อย่างไร

2. การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ

พิจารณาว่ามีระเบียบข้อบังคับใช้ในหมู่สมาชิกหรือไม่มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นเพียงข้อตกลงที่สมาชิกทุกคนยึดถือปฏิบัติ

3. จดบันทึกการเงิน/บัญชี

วิสาหกิจชุมชนมีการจัดทำบัญชีหรือไม่จัดทำในรูปแบบไหนมีความสม่ำเสมอในการบันทึกหรือไม่และมีการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์มากน้อยแค่ไหน

4. การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่นๆแก่สมาชิก

ในการจัดทำข้อมูลทางการเงินหรือบัญชีมีการแจ้งให้สมาชิกรับทราบความเคลื่อนไหวหรือไม่วิธีการแจ้งให้สมาชิกทราบทำอย่างไรข้อมูลทางการเงินมีความโปร่งใสชัดเจนสมาชิกทุกคนสามารถรับทราบและตรวจสอบได้หรือไม่

1.1.3 การบริหารจัดการทุนและผลประโยชน์

1. การบริหารจัดการทุน

วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการทุนทั้งทุนที่มีอยู่ภายในได้แก่เงินทรัพยากรความรู้ภูมิปัญญาทุนทางสังคมและทุนที่ได้จากภายนอกหรือไม่อย่างไร

2. การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก

มีการกำหนดแนวทางและวิธีการในการจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกไว้หรือไม่

1.1.4 การทบทวนผลการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน

1. การทบทวนผลการดำเนินการ

มีการนำข้อมูลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาพิจารณาว่าประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไรมีปัญหาตรงไหนที่ควรแก้ไข

2. การนำปัญหาในการดำเนินการไปแก้ไขปรับปรุง

มีการนำปัญหาที่พบมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในปัจจุบันหรือไม่

1.2 ความรับผิดชอบต่อชุมชน

การประเมินในประเด็นนี้จะทำให้ทราบถึงการกำหนดทิศทางองค์กรของวิสาหกิจชุมชนว่ามีการให้ความสำคัญหรือคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนหรือผลกระทบต่อชุมชนหรือไม่ไม่ว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมจากการประกอบการก็ตามและนอกจากนี้ยังประเมินการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมซึ่งหมายถึงการดำเนินการ

อย่างมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าสินค้าบริการและต่อตนเองไม่เอาเปรียบซื่อสัตย์ตรงเวลามีคุณภาพปลอดภัยฯลฯของวิสาหกิจชุมชนด้วย

1. การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมการกำหนดเป้าหมายด้านจริยธรรม

พิจารณาว่าในการผลิตสินค้าหรือบริการได้มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านจริยธรรมไว้หรือไม่ทั้งนี้เป้าหมายด้านจริยธรรมหมายถึงมีการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าสินค้าบริการและต่อตนเองการไม่เอาเปรียบซื่อสัตย์ตรงเวลาสินค้ามีคุณภาพปลอดภัยฯลฯ

2. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะในด้านใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีการใช้ทรัพยากรอย่างไรมีการใส่ใจต่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในชุมชนหรือไม่

3. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนในด้านการบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์/การบริจาค

มีการเข้าร่วมหรือให้การสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นสาธารณประโยชน์ของชุมชนหรือไม่เช่นการช่วยงานวัดการขุดลอกคูคลองเป็นต้นมีการบริจาคเงินหรือสิ่งของให้กับชุมชนหรือไม่วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญในเรื่องนี้หรือไม่อย่างไรและผู้นำได้แสดงบทบาทในด้านนี้หรือไม่

4.การจัดสรรรายได้เพื่อเป็นสวัสดิการชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีการจัดสรรรายได้เป็นสวัสดิการแก่สมาชิกหรือชุมชนหรือไม่หรือหากยังไม่มีความพร้อมได้มีการวางแผนหรือแนวทางในเรื่องนี้ไว้หรือไม่

2. การวางแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน

การวางแผนการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อจุดมุ่งหมายในการนำแนวความคิดกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและทิศทางในการผลิตหรือบริการไปสู่ผู้รับบริการของวิสาหกิจชุมชนการแปลงแนวคิดเป็นแผนดำเนินการวิสาหกิจชุมชนที่สอดคล้องกับแผนแม่บทชุมชนแบบมีส่วนร่วมตลอดจนแสดงถึงการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติตามแผนไปสู่สมาชิกการติดตามควบคุมและการปรับแผนเพื่อให้ดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายมุ่งเน้นแง่มุมสำคัญ 3 ประการคือครอบครัวพึ่งตนเองชุมชนเครือข่ายพอเพียงและธุรกิจพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ

2.1 กระบวนการและเป้าหมายในการจัดทำแผน

2.1.1 กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในกระบวนการจัดทำแผนของวิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดระบบการเก็บข้อมูล

เพื่อใช้ประโยชน์หรือไม่ทั้งข้อมูลภายในและภายนอกชุมชนไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากเอกสารจากแผนแม่บทชุมชนหรือได้มาจากการหาข้อมูลโดยตรงจากสมาชิกและชุมชน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิสาหกิจชุมชนมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจจัดทำแผนอย่างมีเหตุมีผลเช่นวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคความต่อเนื่องของธุรกิจตลาดการแข่งขันความสามารถในการปฏิบัติตามแผนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคตและมีการนำข้อมูลจากแผนแม่บทชุมชนมาใช้ประกอบด้วยหรือไม่

3. การทำแผนแบบมีส่วนร่วม

ในการจัดทำแผนของวิสาหกิจชุมชนผู้นำกรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดทำร่วมกันหรือไม่การประเมินในประเด็นนี้จะทำให้ทราบการมีส่วนร่วมของสมาชิกและกรรมการในการจัดทำแผน

2.1.2 เป้าหมายของแผน

1. การกำหนดเป้าหมายของแผนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบถึงการกำหนดเป้าหมายของแผนงานของวิสาหกิจชุมชนว่ามีการกำหนดเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณซึ่งหมายถึงการกำหนดจำนวนการผลิตบริการการลงทุนรายจ่ายรายได้จำนวนการให้สวัสดิการชุมชนฯลฯและเชิงคุณภาพเช่นการคำนึงถึงคุณภาพของสินค้า/บริการคุณภาพชีวิตสังคมสิ่งแวดล้อมเป็นต้น

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ

1. การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

การประเมินจะทำให้ทราบว่าวิสาหกิจชุมชนมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือไม่มีการกำหนดรูปแบบและรายละเอียดไว้หรือไม่เช่นกำหนดว่าใครทำทำอะไรที่ไหนเมื่อไหร่กับใครอย่างไร

2. การถ่ายทอดแผนแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดวิธีการในการชี้แจงและทำความเข้าใจในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติและดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพที่วางไว้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในทิศทางเดียวกันอย่างไร

3. การปฏิบัติตามแผนที่จัดทำไว้

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการหรือไม่ในการสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินการตามแผนที่วางไว้เช่นมีการติดตามเป็นระยะมีระยะเวลากำหนดการดำเนินงานตามแผน

4. การควบคุมแผนและการปรับแผน

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการควบคุมการดำเนินงานตามแผนหรือไม่เช่นกำหนด

ระยะเวลาส่งมอบผลผลิตต่อสมาชิกและลูกค้ามีการกำหนดผู้รับผิดชอบวิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติให้สามารถทำได้ตามแผนหรือสามารถปรับแผนตามสถานการณ์ได้

5. มีการคาดการณ์ความสำเร็จของแผน

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการคาดการณ์ความสำเร็จของแผนอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิกเช่นการส่งสินค้าสู่ตลาดและเพื่อเตรียมความพร้อมในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามแผนที่กำหนดโดยในการคาดการณ์มีการใช้ข้อมูลที่มีอยู่มาวิเคราะห์พิจารณาประกอบด้วยเพื่อให้การคาดการณ์ถูกต้องตามที่ควรจะเป็นมากยิ่งขึ้นหรือไม่

3. การบริหารตลาด

หัวข้อนี้มุ่งเน้นถึงวิธีการที่วิสาหกิจชุมชนใช้ในการทำความเข้าใจต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดซึ่งมีทั้งตลาดภายในและภายนอกชุมชนโดยมีจุดมุ่งหมายในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนเป็นหลักมีการบริหารเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกิจกรรมการผลิตหรือบริการที่มีความสัมพันธ์กันเกื้อกูลกันและส่งเสริมซึ่งกันและกันสร้างความประทับใจความเชื่อมั่นในด้านคุณภาพความปลอดภัยของสินค้าหรือบริการการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวิสาหกิจชุมชนและลูกค้าการรับฟังข้อมูลความพอใจของลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนได้มีการเรียนรู้ทำความเข้าใจลูกค้าและตลาดเพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนตลอดจนร่วมกันดูแลทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในชุมชนให้มีใช้ตลอดไปอย่างสมดุล

1. การกำหนดแหล่งจำหน่าย/แหล่งบริการ/ลูกค้าเป้าหมาย

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดแหล่งจำหน่ายสินค้า/ให้บริการรู้ได้อย่างไรว่าใครคือลูกค้าจำแนกลูกค้าเป้าหมายอย่างไรและมีการนำข้อมูลต่างๆมาพิจารณาประกอบหรือไม่

2. การติดตามข้อมูลความต้องการของลูกค้าและตลาด

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการติดตามความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทราบแนวโน้มความต้องการของตลาดที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องโดยการนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดแผนการผลิตครั้งต่อๆไป

4. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

หัวข้อนี้เป็นหัวข้อสำคัญต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนการจัดการความรู้ข่าวสารข้อมูลวิสาหกิจชุมชนเองที่มีการจัดเก็บและรวบรวมอย่างมีคุณภาพมีความน่าเชื่อถือมีความพร้อมและสะดวกในการนำมาใช้งานทำให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนและการ

จัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชนมีประสิทธิภาพทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

4.1 การจัดการความรู้

1. การรวบรวมถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่น

วิสาหกิจชุมชนมีการรวบรวมความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือไม่และมีการจัดเก็บอย่างไรมีการถ่ายทอดให้กับคนรุ่นหลังและมีการแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือไม่อย่างไรให้เกิดการเรียนรู้และนำองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการประกอบการวิสาหกิจชุมชน

2. การแสวงหาความรู้ใหม่

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆทั้งภายในชุมชนและภายนอกชุมชนอย่างไรเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

3. การต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

วิสาหกิจชุมชนมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาศึกษาอย่างไรและมีการนำความรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ให้เข้ากับภูมิปัญญาเดิมที่วิสาหกิจชุมชนมีอยู่อย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตชุมชนในปัจจุบันเป็นการสร้างความรู้ใหม่จากฐานความรู้เดิมของชุมชน

4.2 ความพร้อมการใช้งานของข้อมูล

1. ระบบการจัดเก็บข้อมูลของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีการเก็บข้อมูลของตนเองหรือไม่มีวิธีการเก็บข้อมูลอย่างไรให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือถูกต้องแม่นยำทันสมัยมีรูปแบบในการจัดเก็บอย่างไรให้มีความพร้อมและสะดวกในการนำมาใช้งานของชุมชนเองและส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

2. การสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกเครือข่ายฯและบุคคลภายนอก

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารประชาสัมพันธ์แก่สมาชิกและมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องมาใช้ข้อมูลของวิสาหกิจชุมชนและได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงทันสมัยน่าเชื่อถือมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องหรือไม่

5. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

การบริหารสมาชิกมุ่งเน้นการบริหารจัดการชุมชนที่ประกอบด้วยคนความรู้ความสามารถภูมิปัญญาของชุมชนและเครือข่ายภายใต้กระบวนการตัดสินใจในการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแผนดำเนินการวิสาหกิจชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สามารถนำไปบริหารจัดการสมาชิก

วิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนและขยายผลสู่เครือข่าย

1. การกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการรับสมาชิกใหม่และเครือข่ายเพื่อให้ได้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าใจในกฎระเบียบและเงื่อนไขของวิสาหกิจชุมชนและดำเนินกิจกรรมเชื่อมโยงอย่างมั่นคงและยั่งยืน

2. การพัฒนาผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและดำเนินงานได้คล่องตัวทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจนบรรลุแผนการดำเนินงานของชุมชนมีแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและสอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนนั้นๆหรือไม่

3. การสร้างขวัญกำลังใจความพึงพอใจและแรงจูงใจ

ขวัญกำลังใจความพึงพอใจและแรงจูงใจหมายถึงการให้ผลตอบแทนทั้งด้านการเงินสวัสดิการและการสนับสนุนยกย่องชมเชยการประเมินในส่วนนี้ทำให้ทราบถึงระบบและวิธีการของวิสาหกิจชุมชนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนให้ยั่งยืนมีระบบการดำเนินการที่เหมาะสมทั่วถึงและเป็นธรรมหรือไม่

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิก

วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางในการติดตามและวัดความก้าวหน้าหรือปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและปรับปรุงการดำเนินงานของสมาชิกหรือไม่อย่างไรอาจมีการกำหนดเป็นทีมงานหรือคณะทำงานของวิสาหกิจชุมชนเพื่อติดตามประเมินผลงานและแจ้งผลให้สมาชิกทราบและนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

6. กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ

กระบวนการจัดการสินค้าและบริการหมายถึง “กระบวนการหรือวิธีการต่างๆในการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและส่งผลต่อความสำเร็จและการเติบโตของ

1. การบริหารให้เกิดความเชื่อมโยงกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนมี 2 ระดับกิจการ”

1.1 ระดับภายในองค์กรมีวิธีการจัดการกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการภายในกิจการอย่างไรเพื่อให้กระบวนการในการผลิตและบริการมีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกันโดยส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต

1.2 ระดับภายนอกองค์กรมีวิธีการจัดการกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ

อย่างไรเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและเกื้อกูลกับกิจกรรมวิสาหกิจอื่นๆในชุมชนโดยส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต

2. ผลิตภัณฑ์และระบบที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ (การจัดการสินค้าและบริการ)

วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการและระบบในการผลิตสินค้าหรือบริการให้สามารถควบคุมคุณภาพความสม่ำเสมอของสินค้าหรือบริการหรือไม่อย่างไรมีการนำข้อมูลจากลูกค้าความรู้และเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าและบริการและพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างไรเพื่อให้เกิดสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดีสม่ำเสมอและเป็นที่พอใจของลูกค้า

3. การควบคุมระบบงานป้องกันความผิดพลาดในระบบงานปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมและป้องกันให้กระบวนการผลิตเป็นไปตามขั้นตอนหรือเป้าหมายที่กำหนดรวมทั้งได้มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้ระบบการทำงานดีขึ้น

ส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์

7. ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนเป็นการประเมินผลจากการดำเนินงานและแนวโน้มในด้านต่างๆที่สำคัญได้แก่ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามภารกิจของวิสาหกิจชุมชนด้านคุณภาพสินค้าและบริการด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงานและด้านพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

7.1 ด้านประสิทธิผลตามภารกิจของวิสาหกิจชุมชน

เป็นการตรวจประเมินผลสำเร็จเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนในเรื่องการลดรายจ่ายการเพิ่มรายได้และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีพึ่งตนเองได้

1. ลดรายจ่าย

วิสาหกิจชุมชนสามารถลดรายจ่ายในการดำเนินงานรวมถึงลดการซื้อสินค้าจากภายนอกได้หรือไม่อย่างไร

2. เพิ่มรายได้

วิสาหกิจชุมชนและสมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร

3. มีคุณภาพชีวิตดีพึ่งตนเองได้

สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นดำรงชีวิตอย่างมีความสุขอยู่ได้อย่างพอเพียงหนี้สิน

ลดลงหรือไม่

7.2 ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ

เป็นการตรวจประเมินผลสำเร็จของตัวสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชนโดยประเมินในเรื่องคุณภาพของสินค้าความปลอดภัยต่อผู้บริโภคความมีเอกลักษณ์หรือความโดดเด่นของสินค้าและบริการรวมถึงการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ

1. คุณภาพความปลอดภัย

สินค้าและบริการมีคุณภาพดีมีกระบวนการผลิตและให้บริการที่ดีปลอดภัยได้รับการรับรองคุณภาพและได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า

2. การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ

วิสาหกิจชุมชนมีการสร้างสรรค์สินค้าและบริการมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวไม่เหมือนใครเป็นที่ต้องการของตลาด

7.3 ด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

เป็นการตรวจประเมินผลสำเร็จหรือประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและการให้บริการโดยพิจารณาในเรื่องการลดต้นทุนการผลิต/การบริการการลดการสูญเสียการควบคุมคุณภาพในในแต่ละขั้นตอนการผลิตการสร้างนวัตกรรมในระบบงาน (พัฒนากระบวนการผลิต)

1. ลดต้นทุน

วิสาหกิจชุมชนสามารถลดต้นทุนการผลิตเช่นใช้วัตถุดิบหรือวัสดุที่มีในท้องถิ่นเป็นหลักลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงานได้หรือไม่อย่างไร

2. มีคุณภาพของระบบงาน

วิสาหกิจชุมชนสามารถลดความผิดพลาดและการสูญเสียในระบบการผลิตและบริการได้หรือไม่อย่างไร

7.4 ด้านพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

เป็นการตรวจประเมินผลกระทบจากการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนโดยพิจารณาในเรื่องความสำเร็จของแผนและกิจกรรมประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากวิสาหกิจชุมชนการเพิ่มศักยภาพและความสามารถของสมาชิกและความพึงพอใจของสมาชิก

1. ความสำเร็จของแผนและกิจกรรม

การดำเนินงานบรรลุตามแผนที่วางไว้หรือไม่อย่างไร

2. ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากวิสาหกิจชุมชน

ชุมชนได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอย่างไรทั้งในด้านบวกเช่นคนในชุมชนมีงานทำมีสินค้าและบริการตอบสนองความต้องการของชุมชนคนในชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นมีรายได้เพิ่มและด้านลบเช่นสภาพแวดล้อมเสียหายเกิดมลพิษเป็นต้น

3. การเพิ่มศักยภาพและความสามารถของสมาชิก

สมาชิกมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเกิดทักษะในการทำงานสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นได้ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

4. ความพึงพอใจของสมาชิก

สมาชิกมีความสนใจและกระตือรือล้นที่จะร่วมกิจกรรมมีความพอพึงพอใจจากการได้มีส่วนร่วมในการทำงานมีรายได้เพิ่มได้รับสวัสดิการและได้รับการยอมรับ

กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

หลังจากวิสาหกิจชุมชนยื่นขอจดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนพ.ศ. 2548 คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนกำหนดให้มีการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้ทั้งชุมชนเองภาครัฐภาคเอกชนภาคชุมชนและภาคีอื่นๆที่เกี่ยวข้องที่จะเข้าไปส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนได้ทราบระดับความเข้มแข็งและผลลัพธ์ของการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้สามารถวางแผนพัฒนาได้ตามความพร้อมของแต่ละวิสาหกิจชุมชน ซึ่งตามกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจะแบ่งเป็น 6 ขั้นตอนได้แก่

1. การประเมินวิสาหกิจชุมชน
2. วิสาหกิจชุมชนเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้
3. วิสาหกิจชุมชนกำหนดแผนการพัฒนา
4. การส่งเสริมและสนับสนุน
5. การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน
6. การรายงาน

รายละเอียดตามแผนภูมิแสดงขั้นตอนในภาคผนวก

จากผลการประเมินตามประเด็นประเมินที่กำหนดผู้ประเมินและวิสาหกิจชุมชนจะได้ทราบผลของการประเมินตามประเด็นต่างๆใน 3 ระดับคือระดับดีพอใช้และระดับต้องปรับปรุง

ในขั้นตอนของการกำหนดแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของแต่ละวิสาหกิจชุมชนสามารถนำข้อมูลจากการประเมินศักยภาพแต่ละประเด็นมาพิจารณาร่วมกับผลการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคของแต่ละวิสาหกิจชุมชนเพื่อประกอบการตัดสินใจกำหนดแผนการดำเนินงานจะทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถกำหนดแผนการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับศักยภาพความพร้อมสภาพที่แท้จริงวิสาหกิจชุมชนมีความเข้าใจว่าความต้องการที่แท้จริงของตนเองคืออะไรอะไรคือจุดอ่อนที่จะต้องได้รับการพัฒนาอะไรคือจุดแข็งหรือจุดที่เป็นจุดเด่นของตนที่หาก

ได้รับการเสริมหรือพัฒนาเพิ่มเติมจะสามารถส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในด้านต่างๆมากมายไม่ว่าจะเป็นการลดรายจ่ายการเพิ่มรายได้หรือการขยายโอกาสในด้านต่างๆแก่วิสาหกิจชุมชน

ในส่วนของหน่วยงานส่งเสริมไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหน่วยงานวิชาการต่างๆองค์กรส่วนท้องถิ่นสถาบันทางการเงินภาคเอกชนหรือเครือข่ายชุมชนที่จะเข้าไปส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนจะได้ทราบถึงศักยภาพความพร้อมของวิสาหกิจชุมชนในประเด็นต่างๆได้ทราบถึงสิ่งที่วิสาหกิจชุมชนควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนหรือได้รับการพัฒนาทำให้สามารถวางแผนการส่งเสริมและสนับสนุนและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละวิสาหกิจชุมชนตรงกับความต้องการของวิสาหกิจชุมชนอย่างแท้จริง

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามประเด็นการประเมิน

1. ทิศทางวิสาหกิจชุมชน

เป็นการประเมินการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำและการมีส่วนร่วมของสมาชิกการกำหนดโครงสร้างกฎระเบียบการจัดสรรรายได้และผลประโยชน์การทบทวนผลการดำเนินงานรวมทั้งการใส่ใจต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการประเมินจะทำให้ทราบถึงแนวปฏิบัติในการนำองค์กรของผู้นำว่ามีการกำหนดทิศทางแนวทางขององค์กรโดยการให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรในทุกๆด้านหรือกำหนดโดยการผูกขาดความคิดของผู้นำหรือกลุ่มคนเพียงบางกลุ่ม

<u>เกณฑ์ประเมินในระดับดี</u>

1. ผู้นำและสมาชิกมีบทบาทในการกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชนร่วมกันทิศทางของวิสาหกิจชุมชนควรเป็นที่รับทราบและยอมรับในหมู่สมาชิก

2. วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กรและแบ่งบทบาทหน้าที่ตามความเหมาะสมของแต่ละวิสาหกิจชุมชนโครงสร้างที่กำหนดไม่จำเป็นต้องมีลักษณะหรือรูปแบบที่เหมือนกันทุกวิสาหกิจชุมชนขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

3. ควรมีการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อบังคับของแต่ละวิสาหกิจชุมชนซึ่งกฎระเบียบที่กำหนดต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกอาจเป็นแนวทางง่ายๆที่กำหนดไว้ร่วมกันหรือกำหนดเป็นกฎระเบียบกรณีเป็นกิจการขนาดใหญ่ขึ้นอยู่กับแต่ละวิสาหกิจชุมชนโดยเบื้องต้นอาจเป็นเพียงกำหนดแนวทางร่วมกันในด้านต่างๆเช่นการรับสมาชิกการจัดสรรผลประโยชน์การกำหนดรูปแบบแนวทางการดำเนินงานซึ่งจะเริ่มจากข้อตกลงง่ายๆและพัฒนาเป็นกฎระเบียบในช่วงแรกสมาชิกอาจเพียงตกลงและจดจำไว้ต่อมาควรมีการจดบันทึกเป็นหลักฐานที่สามารถขอดูได้กรณีจำไม่ได้ไม่แน่ใจหรือมีการรับสมาชิกใหม่เพิ่มเติมสามารถขอดูทำความเข้าใจและทำให้ไม่เกิดปัญหาความความขัดแย้งความคลาดเคลื่อนกรณีเข้าใจไม่ตรงกัน

4. การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกควรมีการดำเนินการและ

กำหนดวิธีการที่แน่นอนไว้เพื่อให้สมาชิกได้รับทราบเข้าใจและยอมรับตรงกัน

5. การเงิน/บัญชีวิสาหกิจชุมชนควรจดบันทึกการเงิน/บัญชีทุกครั้งที่มีกิจกรรมรับ-จ่ายมีการนำข้อมูลบัญชีรับ–จ่ายมาทบทวนใช้ประโยชน์ในการวางแผนครั้งต่อๆไปซึ่งสามารถปรับปรุงพัฒนาแผนการดำเนินงานได้หากมีรายจ่ายสูงเกินไปหรือสูงกว่ารายรับข้อมูลทางด้านการเงินและข้อมูลทุกชนิดควรมีความโปร่งใสเปิดเผยให้สมาชิกรับทราบได้โดยประชุมสมาชิกเพื่อแจ้งข้อมูลหรือจัดทำเป็นเอกสารแจกสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

6. วิสาหกิจชุมชนควรมีการทบทวนผลการดำเนินงานระหว่างกรรมการและสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกอยู่เป็นประจำและนำผลการดำเนินการไปแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

7. ในการกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมสาธารณะการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนการใส่ใจและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและกำหนดแนวทางการอนุรักษ์ฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมในชุมชนซึ่งจะทำให้วิสาหกิจชุมชนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคมส่งผลต่อการประกอบการอย่างยั่งยืน

8. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมมีเป้าหมายด้านจริยธรรมมีการดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบทั้งในเรื่องของตัวลูกค้าสินค้าและบริการไม่ว่าจะเป็นเรื่องการไม่เอาเปรียบความซื่อสัตย์การตรงต่อเวลาคุณภาพความปลอดภัยโดยกำหนดรูปแบบวิธีการในการดำเนินการไว้และมีกลไกในการตรวจสอบ

9. วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความสำคัญและกำหนดแนวทางในการให้การสนับสนุนต่อชุมชนทั้งในด้านการบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์หรือการบริจาคเพื่อสาธารณะและชุมชนรวมทั้งผู้นำต้องแสดงบทบาทชัดเจนในการให้การสนับสนุนด้วยทั้งนี้การให้การสนับสนุนต่อชุมชนและสาธารณะขึ้นอยู่กับความพร้อมและศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนทุกวิสาหกิจชุมชนควรมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานในด้านนี้และกำหนดแผนที่จะดำเนินงานเมื่อมีความพร้อมซึ่งจะทำให้วิสาหกิจชุมชนเป็นที่ยอมรับของชุมชนส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

2. การวางแผนดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

ผลการประเมินจะได้ทราบถึงกระบวนการและเป้าหมายในการจัดทำแผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนการใช้ข้อมูลประกอบการกำหนดแผนการมีส่วนร่วมของสมาชิกการกำหนดเป้าหมายของแผนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพการถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติการปฏิบัติตามแผนตลอดจนการควบคุมการปรับแผนจนถึงการคาดการณ์ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น

<u>เกณฑ์ประเมินในระดับดี</u>

1. ในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกชุมชนที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบ

2. มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆมาใช้ประกอบการจัดทำแผนโดยเฉพาะข้อมูลจากแผนแม่บทชุมชนเป็นข้อมูลสำคัญที่สุดที่วิสาหกิจชุมชนต้องนำมาพิจารณาประกอบกับข้อมูลที่เก็บรวบรวม

3. ในการกำหนดแผนของวิสาหกิจชุมชนต้องมีการประชุมเพื่อจัดทำร่วมกันระหว่างผู้นำกรรมการและสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกในกรณีที่วิสาหกิจชุมชนมีสมาชิกจำนวนมาก

4. แผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนควรกำหนดเป้าหมายให้ครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณเช่นการกำหนดจำนวนการผลิต/บริการการลงทุนรายจ่ายรายได้หรือจำนวนการให้สวัสดิการชุมชนและเชิงคุณภาพเช่นการคำนึงถึงคุณภาพสินค้าบริการคุณภาพชีวิตสังคมสิ่งแวดล้อมที่ดีเป็นต้น

5. จากการกำหนดแผนการดำเนินงานและเป้าหมายวิสาหกิจชุมชนต้องทำแผนปฏิบัติงานที่กำหนดรูปแบบที่ชัดเจนมีการกำหนดผู้ปฏิบัติการแบ่งงานการกำหนดสถานที่ปฏิบัติระยะเวลาที่ปฏิบัติวิธีการปฏิบัติและผู้ร่วมปฏิบัติ

6. แผนปฏิบัติงานที่กำหนดต้องถ่ายทอดให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันสามารถปฏิบัติงานได้

7. เมื่อมีการกำหนดแผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติการแล้ววิสาหกิจชุมชนต้องปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด

8. กำหนดผู้รับผิดชอบและวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและหากมีปัญหาอุปสรรคสามารถปรับแผนได้ตามสถานการณ์

9. นำข้อมูลที่มีอยู่มาวิเคราะห์คาดการณ์ความสำเร็จของแผนอย่างมีเหตุมีผลเพื่อสร้างความมั่นใจแก่สมาชิกและลูกค้าและเตรียมพร้อมการปรับกระบวนการดำเนินการหากพบว่าอาจไม่สามารถดำเนินการสำเร็จครบถ้วนตามที่วางแผนไว้

3. การบริหารตลาด

ผลจากการประเมินจะได้ทราบว่าวิสาหกิจชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องลูกค้าและตลาดของตนเองแค่ไหนไม่ว่าจะเป็นตลาดภายในซึ่งจะประกอบด้วยทั้งตนเองและสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนหรือในชุมชนและตลาดภายนอกในระดับต่างๆวิสาหกิจชุมชนมีการใช้ข้อมูลในด้านต่างๆมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดตลาดก่อนการวางแผนการผลิตหรือไม่รวมทั้งมีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลความต้องการของลูกค้าและตลาดหรือไม่

<u>เกณฑ์ประเมินในระดับดี</u>

1. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการใช้ข้อมูลในด้านต่างๆทั้งความต้องการของลูกค้าทรัพยากรภูมิปัญญาทุนที่มีอยู่แล้วและที่จะสามารถหาได้เพิ่มเติมจากภายนอกมากำหนดตลาดก่อนที่จะกำหนดแผนการผลิต

2. วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการติดตามข้อมูลความต้องการของลูกค้าและสถานการณ์การตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดและปรับปรุงแผนการดำเนินงานอยู่

ตลอดเวลาเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาด้านการตลาดสำหรับสินค้า/บริการของวิสาหกิจชุมชน

4. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

จากการประเมินจะได้ทราบว่าวิสาหกิจชุมชนมีการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ทั้งในส่วนของความรู้ที่มีอยู่เดิมในเรื่องของภูมิปัญญาเดิมที่มีอยู่เดิมในท้องถิ่นการแสวงหาความรู้ใหม่เพิ่มเติมกระบวนการเรียนรู้ของวิสาหกิจชุมชนที่จะนำความรู้ใหม่ที่ได้รับจากภายนอกมาผสมผสานกับความรู้

ภูมิปัญญาดั้งเดิมเพื่อปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนรวมทั้งระบบการจัดเก็บข้อมูลและสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆแก่สมาชิกเครือข่ายลูกค้าและบุคคลทั่วไป

<u>เกณฑ์ประเมินในระดับดี</u>

1. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการรวบรวมถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและให้ความสำคัญต่อการประกอบการบนฐานความรู้ที่มีอยู่เป็นหลัก

2. มีความสนใจแสวงหาความรู้ใหม่เพิ่มเติมและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนอยู่ตลอด

3. นำความรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเดิมในการปรับปรุงการดำเนินงาน

4. มีการจัดเก็บข้อมูลของวิสาหกิจชุมชนที่มีอยู่อย่างเป็นระบบพร้อมที่จะใช้งานรวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แก่สมาชิกเครือข่ายลูกค้าและบุคคลทั่วไปอย่างต่อเนื่องโดยข้อมูลของวิสาหกิจชุมชนจะต้องทันสมัยถูกต้องและน่าเชื่อถือ

5. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

จากผลการประเมินจะได้ทราบแนวทางการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนในเรื่องของสมาชิกไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิกการพัฒนาผู้นำและสมาชิกการสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจรวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกว่ามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไรควรจะมีการปรับปรุงพัฒนาในด้านใดบ้าง

<u>เกณฑ์ประเมินในระดับดี</u>

1. วิสาหกิจชุมชนต้องกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิกไว้โดยมีการบันทึกไว้อย่างชัดเจนเพื่อมิให้มีความคลาดเคลื่อนและเงื่อนไขที่กำหนดต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทั่วไป

2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีระบบการพัฒนาผู้นำและสมาชิกอย่างเป็นขั้นเป็นตอนสมาชิกได้รับประโยชน์ทั่วถึงและแนวทางการพัฒนาต้องสอดคล้องเหมาะสมกับแนวทางพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ

3. วิสาหกิจชุมชนต้องมีระบบการสร้างขวัญกำลังใจแก่สมาชิกซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้

สมาชิกสนใจที่จะร่วมกันพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เจริญก้าวหน้าและยั่งยืนมีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกอย่างเหมาะสมทั่วถึงและเป็นธรรม

4. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกอย่างง่ายๆเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาและจะต้องแจ้งผลให้สมาชิกทราบ

6. กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ

การประเมินในหัวข้อนี้จะได้ทราบถึงกระบวนการจัดการผลผลิตของวิสาหกิจชุมชนไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการการบริหารให้เกิดการเชื่อมโยงกิจกรรมหลายๆกิจกรรมจะเกิดประโยชน์แก่กิจการวิสาหกิจชุมชนทั้งในเรื่องการลดต้นทุนหรือรายจ่ายเพิ่มรายได้และขยายโอกาสมากกว่าการดำเนินการเพียงกิจกรรมเดียวไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการกิจกรรมภายในวิสาหกิจชุมชนให้เกิดการเชื่อมโยงกันหรือการเชื่อมโยงกับภายนอกหรือกับเครือข่าย

<u>เกณฑ์ประเมินในระดับดี</u>

1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการดำเนินการหลายกิจกรรมและบริหารกิจกรรมต่างๆให้เกิดการเชื่อมโยงเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกวิสาหกิจชุมชน

2. การจัดการผลผลิตของวิสาหกิจชุมชนไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการก็ตามต้องมีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการผลิตที่ชัดเจนก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพดีมีความสม่ำเสมอ

3. ในกระบวนการจัดการสินค้าและบริการวิสาหกิจชุมชนต้องกำหนดวิธีการควบคุมกระบวนการผลิตการจัดการเพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือมีการวางแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาไว้ด้วย

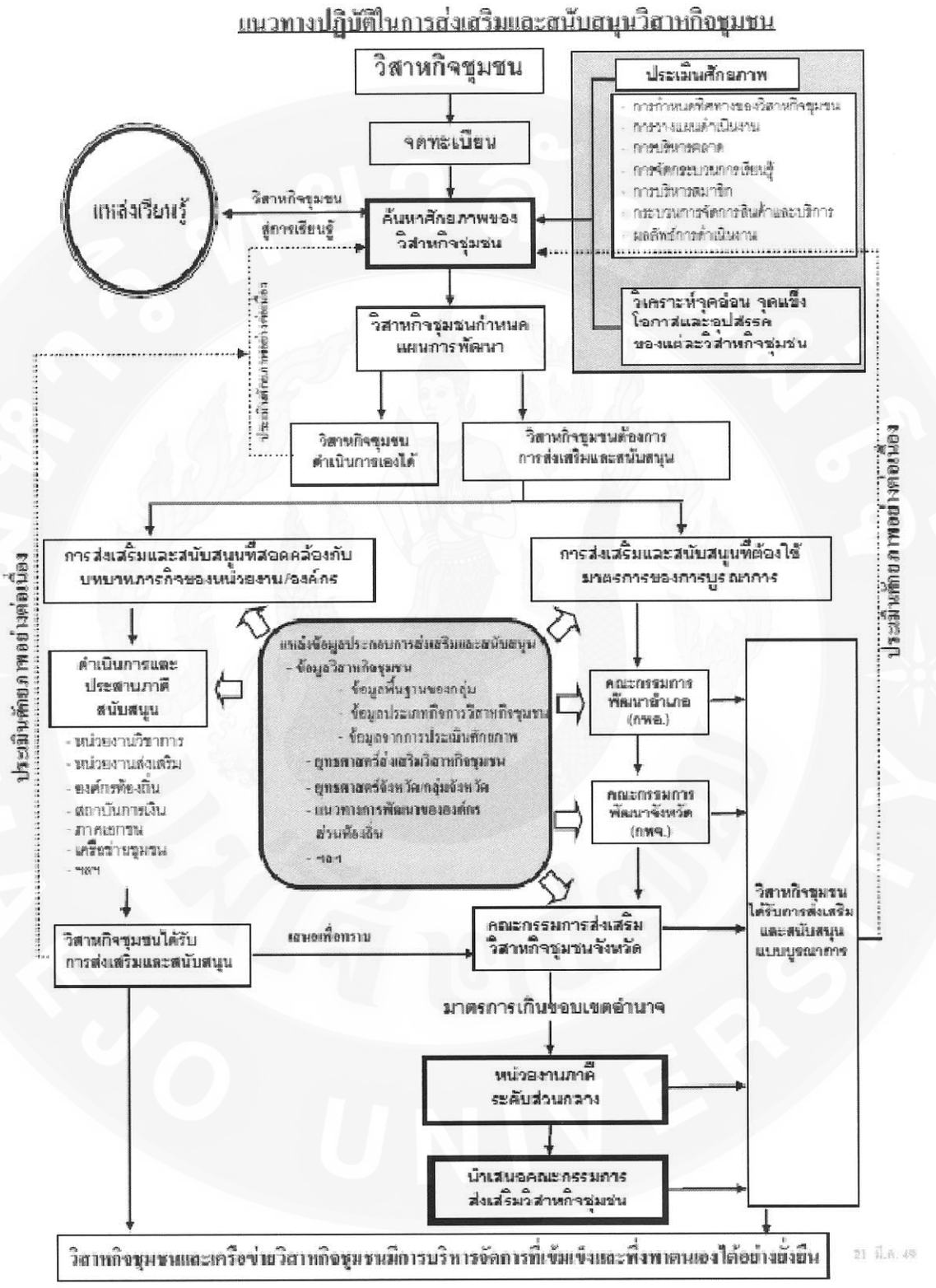
7. ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

การประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจะทำให้ทราบว่าผลลัพธ์จากกระบวนการทั้งหมดของวิสาหกิจชุมชนเกิดประสิทธิผลตามภารกิจของวิสาหกิจชุมชนในด้านลดรายจ่ายเพิ่มรายได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีสินค้าและบริการมีคุณภาพลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพของระบบงานเกิดประโยชน์ต่อชุมชนโดยตรงและสมาชิกเกิดความพึงพอใจหรือไม่ซึ่งการประเมินผลลัพธ์ในด้านต่างๆจะส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนเองและหน่วยงานภายนอกที่ร่วมประเมินสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการในด้านต่างๆได้สอดคล้องกับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน

****

ภาคผนวก ง

แนวทางปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน


แนวทางปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน
วิสาหกิจชุมชน
จดทะเบียน
ประเมินศักยภาพ
- การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน
- กลยุทธ์และดำเนินงาน
- การบริหารตลาด
- การจัดกระบวนการเรียนรู้
- การบริหารสมาชิก
- กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ
- ผลลัพธ์การดำเนินงาน
แหล่งเรียนรู้
วิสาหกิจชุมชน
สู่การเรียนรู้
ค้นหาศักยภาพของ
วิสาหกิจชุมชน
วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง
โอกาสและอุปสรรค
ของแต่ละวิสาหกิจชุมชน
วิสาหกิจชุมชนกำหนด
แผนการพัฒนา
วิสาหกิจชุมชน
ดำเนินการเองได้
วิสาหกิจชุมชนต้องการ
การส่งเสริมและสนับสนุน
การส่งเสริมและสนับสนุนที่สอดคล้องกับ
บทบาทภารกิจของหน่วยงาน/องค์กร
การส่งเสริมและสนับสนุนที่ต้องใช้
มาตรการของการบูรณาการ
ดำเนินการและ
ประสานภาคี
สนับสนุน
- หน่วยงานวิชาการ
- หน่วยงานส่งเสริม
- องค์กรท้องถิ่น
- สถาบันการเงิน
- ภาคเอกชน
- เครือข่ายชุมชน
- ฯลฯ
แหล่งข้อมูลประกอบการส่งเสริมและสนับสนุน
- ข้อมูลวิสาหกิจชุมชน
- ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่ม
- ข้อมูลประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชน
- ข้อมูลจากการประเมินศักยภาพ
- ยุทธศาสตร์ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
- ยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด
- แนวทางการพัฒนาขององค์กร
ส่วนท้องถิ่น
- ฯลฯ
คณะกรรมการ
พัฒนาอำเภอ
(กพอ.)
คณะกรรมการ
พัฒนาจังหวัด
(กพจ.)
วิสาหกิจชุมชน
ได้รับการส่งเสริม
และสนับสนุน
แบบบูรณาการ
วิสาหกิจชุมชนได้รับ
การส่งเสริมและสนับสนุน
เสนอเพื่อทราบ
คณะกรรมการส่งเสริม
วิสาหกิจชุมชนจังหวัด
มาตรการเกินขอบเขตอำนาจ
หน่วยงานภาคี
ระดับส่วนกลาง
นำเสนอคณะกรรมการ
ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
วิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมีการบริหารจัดการที่เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน
ประเมินศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
ประเมินศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
ประเมินศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
21 มี.ค. 49

ภาพภาคผนวกที่ 1 แนวทางปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

คำอธิบายแนวทางปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

ขั้นตอนที่1 การประเมินวิสาหกิจชุมชน (การค้นหาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบระดับความเข้มแข็งและผลลัพธ์ของการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนและสามารถวางแผนพัฒนาได้ตามความพร้อมของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

วิธีประเมิน 1. คณะทำงานระดับอำเภอประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากสำนักงานเกษตรอำเภอพัฒนาการอำเภอเจ้าหน้าที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรหรือเจ้าหน้าที่จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นกับความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ทำการประเมินด้วยวิธีกระบวนการกลุ่มโดยอาศัยแบบสำรวจศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือประเมินใน 2 ส่วนคือส่วนที่ 1 การประเมินกระบวนการ 6 ประเด็นได้แก่การกำหนดทิศทางวิสาหกิจชุมชนการวางแผนการดำเนินงานการบริหารตลาดการจัดกระบวนการเรียนรู้การบริหารสมาชิกและกระบวนการจัดการสินค้าและบริการและส่วนที่ 2 คือการประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

2. แนะนำกระตุ้นช่วยเหลือให้วิสาหกิจชุมชนวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคขององค์กรเพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแผนการดำเนินงานของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

ขั้นตอนที่ 2 วิสาหกิจชุมชนเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้

1. คัดเลือกวิสาหกิจชุมชนหรือชุมชนที่มีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ

2. จากผลการประเมินและวิเคราะห์ร่วมกันวิสาหกิจชุมชนจะทราบว่ายังมีอะไรที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมนายทะเบียนควรประสานกับหน่วยงานภาคีเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่ได้คัดเลือกไว้หรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆที่มีในชุมชนหรือจากหน่วยงานภาคีบางส่วนให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้วิธีคิดแนวทางการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาแนวทางการบริหารจัดการที่ดีโดยชุมชน

ขั้นตอนที่ 3 วิสาหกิจชุมชนกำหนดแผนการพัฒนา

1 จากข้อมูลที่ได้จากการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนและจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของวิสาหกิจชุมชนเจ้าหน้าที่จะต้องร่วมกับชุมชนในการสรุปความต้องการที่แท้จริงที่สอดคล้องกับศักยภาพจัดทำเป็นแผนพัฒนาของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

2. ช่วยวิสาหกิจชุมชนวิเคราะห์แผนการพัฒนาของแต่ละวิสาหกิจชุมชนที่กำหนดขึ้นเพื่อจำแนกว่าประเด็นใดที่วิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินการเองได้ประเด็นใดที่ต้องการส่งเสริมและสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุน

1. กรณีแผนพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนที่วิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินการเองได้ เจ้าหน้าที่ควรช่วยอำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือประสานงานในบางส่วนเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและควรส่งเสริมและสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนได้มีการประเมินศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

2. กรณีแผนการพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการการส่งเสริมสนับสนุนจากภายนอกนายทะเบียนควรประสานหน่วยงานภาคีองค์กรท้องถิ่นเครือข่ายชุมชนหรือส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางการสนับสนุน

2.1 การส่งเสริมและสนับสนุนที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของหน่วยงาน / องค์กรแนวทางการสนับสนุนใดสอดคล้องกับบทบาทภารกิจของหน่วยงานองค์กรท้องถิ่นรวมทั้งภาคเอกชนหรือเครือข่ายชุมชนสามารถให้การส่งเสริมและสนับสนุนได้นายทะเบียนควรประสานภาคีเพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนได้เลยซึ่งสามารถส่งเสริมและสนับสนุนได้ทั้งด้านวิชาการความรู้เทคโนโลยีหรือการส่งเสริมและสนับสนุนอื่นๆและรายงานผลการส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดทราบ

2.2 การส่งเสริมและสนับสนุนที่ต้องใช้มาตรการของการบูรณาการกรณีที่การขอรับการส่งเสริมและสนับสนุนของวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะต้องใช้มาตรการของการบูรณาการนายทะเบียนควรนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาอำเภอเพื่อพิจารณาการส่งเสริมและสนับสนุนบางส่วนอาจให้การส่งเสริมและสนับสนุนได้ในระดับอำเภอบางส่วนไม่สามารถดำเนินการได้ในระดับอำเภออาจต้องนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาจังหวัดคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนแบบบูรณาการ

3. วิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้มีการบริหารจัดการที่ดีต้องการขอรับการสนับสนุนด้านการเงินเพื่อขยายกิจการพัฒนากิจการไปสู่ตลาดภายนอกให้เอื้ออำนวยให้วิสาหกิจชุมชนดังกล่าวในการประสานแหล่งทุน

4. การขอรับการส่งเสริมและสนับสนุนของวิสาหกิจชุมชนใดที่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเห็นสมควรให้มีการดำเนินการแต่เกินขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการจังหวัดให้นำเสนอคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเพื่อพิจารณาออกมาตรการที่เหมาะสมต่อไป

5. ในการนำเสนอภาคีหรือคณะกรรมการระดับต่างๆเพื่อพิจารณาให้การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนนายทะเบียนหรือสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดควรนำเสนอข้อมูลประกอบการพิจารณาด้วยได้แก่

- ข้อมูลวิสาหกิจชุมชน
- ยุทธศาสตร์ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
- ยุทธศาสตร์จังหวัด / กลุ่มจังหวัด
- แนวทางการพัฒนาองค์กรส่วนท้องถิ่น

หรือข้อมูลอื่นๆที่เป็นประโยชน์ในการพิจารณาส่งเสริมและสนับสนุน

6. ในส่วนของข้อมูลวิสาหกิจชุมชนนายทะเบียนสามารถส่งเสริมและสนับสนุนข้อมูลแก่หน่วยงานภาคีได้ 3 ส่วนได้แก่

6.1 ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชนแต่ละวิสาหกิจชุมชนซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของกลุ่ม

6.2 ข้อมูลประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชน

จากการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนนายทะเบียนจะได้รับทราบข้อมูลประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชนตามที่วิสาหกิจชุมชนได้แจ้งในแบบยื่นขอจดทะเบียนซึ่งเป็นข้อมูลที่บันทึกในโปรแกรมสารสนเทศจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน

เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานและการนำเสนอข้อมูลต่อหน่วยงานภาคีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดและส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องสำนักงานเกษตรจังหวัดควรให้คำแนะนำช่วยเหลือเกษตรอำเภอในการจำแนกหมวดหมู่ของประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชนซึ่งอาจจำแนกได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสมของการปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่

จากการประเมินผลของโปรแกรมสารสนเทศจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนสามารถจำแนกประเภทกิจการได้เป็น 3 กลุ่มกิจการคือ

(1) กลุ่มการผลิตสินค้าจำแนกได้ในขณะนี้เป็น 17 ประเภทกิจการ

(2) กลุ่มการให้บริการจำแนกได้ในขณะนี้เป็น 5 ประเภทกิจการ

(3) กลุ่มกิจการอื่นๆ

(รายละเอียดตามเอกสารคู่มือการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหน้า:125)

นอกจากนี้จังหวัดอาจแนะนำให้นายทะเบียนจำแนกจัดหมวดหมู่ตามที่เห็นสมควรและเหมาะสมต่อสภาวะแวดล้อมฐานข้อมูลยุทธศาสตร์หรือแนวทางพัฒนาของแต่ละจังหวัดอาทิเช่น

ก. จำแนกโดยจัดหมวดหมู่ใหญ่ๆตามชนิดของสินค้าและบริการเช่นจำแนกเป็น 6 ประเภทได้แก่

- สินค้าประเภทอาหาร
- สินค้าประเภทผ้า
- สินค้าประเภทศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก
- ประเภทการผลิตพืชและการขยายพันธ์พืช

- ประเภทการผลิตสัตว์และประมง
- ประเภทบริการ

ข. จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการประกอบการวิสาหกิจชุมชนเช่น

- เพิ่มมูลค่าผลผลิต
- ทดแทนการนำเข้าจากภายนอก (การซื้อจากภายนอกชุมชนเช่นปุ๋ยยาสระผมเป็นต้น)
- การบริการ

ซึ่งต้องกำหนดองค์ประกอบของแต่ละหมวดให้ชัดเจนเพื่อสะดวกในการจัดกลุ่ม

ค. จำแนกในรูปแบบอื่นๆตามความเหมาะสมของข้อมูลและสะดวกต่อการปฏิบัติงานที่แต่ละพื้นที่เห็นสมควร

6.3 ข้อมูลจากการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนและข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ

7. วิสาหกิจชุมชนที่จะขอรับการส่งเสริมและสนับสนุนตาม พรบ. ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนพ.ศ. 2548 จะต้องได้รับการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนและผ่านกระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางที่ได้จากการประเมินแล้วสามารถขอรับการส่งเสริมสนับสนุนได้ดังนี้

1. ยื่นแบบคำร้องทั่วไป (แบบ สวช. 07) แจ้งความประสงค์ขอรับการสนับสนุน ณ สำนักงานรับจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนตามวันเวลาราชการ

2. แนบเอกสารแผนประกอบการชี้แจงรายละเอียดการขอรับการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างน้อยประกอบด้วย

- เหตุผล / ความจำเป็นต้องการขอรับการส่งเสริมและสนับสนุน
- วัตถุประสงค์ของการขอรับการส่งเสริมและสนับสนุน
- รายละเอียดในการขอรับการส่งเสริมและสนับสนุน
- แผนการดำเนินกิจการตามที่เสนอขอรับการส่งเสริมและสนับสนุน
- ผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน
- กรณีได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนไม่เพียงพอต่อความต้องการมีแนวทางการดำเนินการต่อไปอย่างไร
- อื่นๆ

8. หากวิสาหกิจชุมชนยื่นขอจดทะเบียนขอรับการส่งเสริมและสนับสนุนภายหลังการจดทะเบียนโดยยังไม่ได้ประเมินศักยภาพนายทะเบียนควรร่วมกับหน่วยงานภาคีทำการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาก่อนแล้วส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนเข้า

สู่กระบวนการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่กำหนดตามกระบวนการพัฒนาก่อนการขอรับการส่งเสริมสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินศักยภาพต่อเนื่อง

วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนแล้วควรส่งเสริมให้มีการประเมินศักยภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอนสามารถใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแนวทางดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนนั้นๆรวมทั้งภาครัฐและภาคีที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นข้อมูลในการเข้าไปส่งเสริมสนับสนุนได้ตรงตามศักยภาพที่แท้จริงต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การรายงาน

1. ให้เกษตรจังหวัดในฐานะเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดสรุปความก้าวหน้าในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเสนอคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเพื่อทราบผลการดำเนินงานและพิจารณาให้การส่งเสริมและสนับสนุนเพิ่มเติมหรือช่วยเหลือแก้ไขปัญหาอุปสรรค

2. เลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดรวบรวมผลการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเสนอสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนตามแบบรายงานที่กำหนดเพื่อเสนอคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนต่อไป

ภาคผนวก จ

การคิดคะแนนแต่ละระดับการพัฒนาเพื่อสรุปศักยภาพโดยรวม

การคิดคะแนนแต่ละระดับการพัฒนาเพื่อสรุปศักยภาพโดยรวม

จากการประเมินศักยภาพได้กำหนดระดับการพัฒนาในแต่ละประเด็นไว้ 3 ระดับคือ ระดับดีปานกลางและต้องปรับปรุงซึ่งในการประเมินไม่มีการกำหนดคะแนนของแต่ละประเด็นจากผลการประเมินผู้ประเมินจะได้ทราบว่าแต่ละวิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินการในแต่ละประเด็นอยู่ในระดับใด

ในกรณีที่ผู้ประเมินต้องการจะสรุปข้อมูลศักยภาพโดยรวมของแต่ละวิสาหกิจชุมชนสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาดำเนินการดังนี้

1. จากข้อมูลที่บันทึกในตารางสรุปผลการประเมินสามารถนำมาประเมินเป็นคะแนนดังนี้

1.1 การกำหนดคะแนน

ระดับดี	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับปานกลาง	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับต้องปรับปรุง	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

1.2 การหาช่วงคะแนนที่ห่างกันในแต่ละช่วงชั้น

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้น}}$$

แทนค่า $\text{ช่วงคะแนน} = \frac{3 - 1}{3}$

ช่วงคะแนนที่ห่างกันระหว่างช่วงชั้น = 0.66

1.3 การกำหนดระดับช่วงคะแนนแต่ละระดับการพัฒนา

นำค่าที่คำนวณได้จาก 1.2 มากำหนดระดับช่วงคะแนนในแต่ละระดับชั้นได้ดังนี้

ดี	มีค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.34 – 3.00 คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.67 – 2.33 คะแนน
ต้องปรับปรุง	มีค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.66 คะแนน

2. การคิดคะแนนเฉลี่ยของวิสาหกิจชุมชนสามารถคิดคะแนนของวิสาหกิจชุมชนได้ดังนี้

จากตารางสรุปผลการประเมิน

2.1 แทนค่าคะแนนในแต่ละประเด็นย่อยโดยใช้คะแนน 3,2,1 ตามที่กำหนดไว้ในข้อ1.1

2.2 รวมคะแนนที่ได้รับทั้งหมดหารด้วยจำนวนข้อคำถามที่ประเมิน

2.3 คะแนนที่ได้เป็นคะแนนเฉลี่ยเมื่อนำมาเทียบกับระดับช่วงคะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้นในข้อ 1.3 จะทำให้ทราบว่าวิสาหกิจชุมชนนั้นๆมีศักยภาพโดยรวมอยู่ในระดับใด

ข้อควรคำนึง

1. การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนมีเป้าประสงค์เพื่อที่จะทราบระดับความเข้มแข็งศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนแต่ละวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนในการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนได้ตามศักยภาพความพร้อมและความต้องการมิใช่มีจุดประสงค์เพื่อการประกวดแข่งขันดังนั้นการสรุปศักยภาพโดยรวมโดยกำหนดคะแนนในแต่ละระดับจึงเป็นเพียงการดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปข้อมูลในภาพรวมระดับการพัฒนาเพื่อการรายงานหรือประกอบการวางแผนพัฒนาเท่านั้นมิได้เป็นการแบ่งชั้นของวิสาหกิจชุมชนแต่อย่างใด

2. ข้อมูลที่ควรแจ้งให้วิสาหกิจชุมชนทราบและจะเกิดประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนคือผลของการประเมินใน 7 ประเด็นว่ามีประเด็นใดบ้างที่ต้องปรับปรุงการดำเนินงานควรมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นในด้านใดโดยวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาตนเองได้หรือหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนต่างๆสามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนตามศักยภาพและความต้องการ

3. การสรุปภาพรวมของวิสาหกิจชุมชนโดยประเมินจากคะแนน 3 ระดับภายหลังการประเมินศักยภาพซึ่งจะสรุปได้ว่ามีกี่วิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับดีระดับปานกลางหรือระดับต้องปรับปรุงเป็นข้อมูลเฉพาะที่ภาครัฐนำมาใช้ประโยชน์ไม่ควรให้วิสาหกิจชุมชนนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างความกังวลแก่วิสาหกิจชุมชนที่ผลประเมินโดยภาพรวมยังอยู่ในระดับปานกลางหรือยังต้องปรับปรุง

4. จากการสรุปภาพรวมทั้ง 3 ระดับแล้วจะดูข้อมูลต่อเนื่องว่ามีประเด็นใดบ้างที่วิสาหกิจชุมชนแต่ละวิสาหกิจชุมชนต้องปรับปรุงแม้วิสาหกิจชุมชนจะมีระดับการพัฒนาในภาพรวมอยู่ในระดับดีหรือปานกลางแต่ไม่ได้หมายความว่าทุกประเด็นอยู่ในระดับดีอาจมีหลายประเด็นที่ยังต้องปรับปรุงบางประเด็นอยู่ในระดับพอใช้ซึ่งผู้ประเมินต้องนำข้อมูลรายละเอียดมาแจ้งแก่ภาคีต่างๆเพื่อที่จะกำหนดแผนส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา: นายเกรียงไกร คะนองเดชชาติ รองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร
นายวิทยา อธิปอนันต์ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

ผู้เรียบเรียง: นางจิระนุช ชาญณรงค์กุล
นางณัฏฐรินทร์ แสงทอง
นางเทียมจันทร์ สุขเกษม
นายวีรศักดิ์ บุญเชิญ
นายเสรี กิตติไชย
นางสาวเกศณี เถื่อนบัวระบัติ
นายพยุห์ แก้วคูณ
นายมงคล อธิกุลวงศ์

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
กรมส่งเสริมการเกษตร

ภาคผนวก ฉ

ผลการประเมินขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบและการทำงานเป็นทีม

ตารางผนวกที่ 1 การเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ ก่อนการพัฒนาและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

รหัส	ขีดความสามารถ		ช่องว่าง	ผลการเปรียบเทียบ
	ก่อนการพัฒนา	ที่คาดหวัง		
1	3	4	-1	มีช่องว่าง
2	3	4	-1	มีช่องว่าง
3	2	4	-2	มีช่องว่าง
4	3	4	-1	มีช่องว่าง
5	2	4	-2	มีช่องว่าง
6	3	4	-1	มีช่องว่าง
7	2	4	-2	มีช่องว่าง
8	3	4	-1	มีช่องว่าง
9	3	4	-1	มีช่องว่าง
10	3	4	-1	มีช่องว่าง
11	3	4	-1	มีช่องว่าง
12	3	4	-1	มีช่องว่าง
13	2	4	-2	มีช่องว่าง
14	3	4	-1	มีช่องว่าง
15	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
16	3	4	-1	มีช่องว่าง
17	2	4	-2	มีช่องว่าง
18	3	4	-1	มีช่องว่าง
19	3	4	-1	มีช่องว่าง
20	3	4	-1	มีช่องว่าง
21	3	4	-1	มีช่องว่าง
22	3	4	-1	มีช่องว่าง
23	3	4	-1	มีช่องว่าง
24	2	4	-2	มีช่องว่าง
25	3	4	-1	มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

รหัส	ขีดความสามารถ		ช่องว่าง	ผลการเปรียบเทียบ
	ก่อนการพัฒนา	ที่คาดหวัง		
26	3	4	-1	มีช่องว่าง
27	3	4	-1	มีช่องว่าง
28	3	4	-1	มีช่องว่าง
29	3	4	-1	มีช่องว่าง
30	3	4	-1	มีช่องว่าง
31	3	4	-1	มีช่องว่าง
32	3	4	-1	มีช่องว่าง
33	3	4	-1	มีช่องว่าง
34	3	4	-1	มีช่องว่าง
35	3	4	-1	มีช่องว่าง
36	3	4	-1	มีช่องว่าง
37	3	4	-1	มีช่องว่าง
38	2	4	-2	มีช่องว่าง
39	3	4	-1	มีช่องว่าง
40	3	4	-1	มีช่องว่าง
41	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
42	3	4	-1	มีช่องว่าง
43	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
44	3	4	-1	มีช่องว่าง
45	3	4	-1	มีช่องว่าง
46	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
47	3	4	-1	มีช่องว่าง
48	2	4	-2	มีช่องว่าง
49	3	4	-1	มีช่องว่าง
50	3	4	-1	มีช่องว่าง
51	3	4	-1	มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

รหัส	ขีดความสามารถ		ช่องว่าง	ผลการเปรียบเทียบ
	ก่อนการพัฒนา	ที่คาดหวัง		
52	3	4	-1	มีช่องว่าง
53	3	4	-1	มีช่องว่าง
54	3	4	-1	มีช่องว่าง
55	3	4	-1	มีช่องว่าง
56	3	4	-1	มีช่องว่าง
57	3	4	-1	มีช่องว่าง
58	3	4	-1	มีช่องว่าง
59	3	4	-1	มีช่องว่าง
60	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
61	3	4	-1	มีช่องว่าง
62	3	4	-1	มีช่องว่าง
63	3	4	-1	มีช่องว่าง
64	3	4	-1	มีช่องว่าง
65	3	4	-1	มีช่องว่าง
66	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 2 การเปรียบเทียบขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม ก่อนการพัฒนาและที่คาดหวังของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

รหัส	ขีดความสามารถ		ช่องว่าง	ผลการเปรียบเทียบ
	ก่อนการพัฒนา	ที่คาดหวัง		
1	3	4	-1	มีช่องว่าง
2	3	4	-1	มีช่องว่าง
3	2	4	-2	มีช่องว่าง
4	3	4	-1	มีช่องว่าง
5	2	4	-2	มีช่องว่าง
6	3	4	-1	มีช่องว่าง
7	2	4	-2	มีช่องว่าง
8	3	4	-1	มีช่องว่าง
9	3	4	-1	มีช่องว่าง
10	3	4	-1	มีช่องว่าง
11	3	4	-1	มีช่องว่าง
12	3	4	-1	มีช่องว่าง
13	3	4	-1	มีช่องว่าง
14	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
15	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
16	3	4	-1	มีช่องว่าง
17	2	4	-2	มีช่องว่าง
18	3	4	-1	มีช่องว่าง
19	3	4	-1	มีช่องว่าง
20	3	4	-1	มีช่องว่าง
21	3	4	-1	มีช่องว่าง
22	3	4	-1	มีช่องว่าง
23	3	4	-1	มีช่องว่าง
24	2	4	-2	มีช่องว่าง
25	3	4	-1	มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

รหัส	ขีดความสามารถ		ช่องว่าง	ผลการเปรียบเทียบ
	ก่อนการพัฒนา	ที่คาดหวัง		
26	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
27	3	4	-1	มีช่องว่าง
28	3	4	-1	มีช่องว่าง
29	3	4	-1	มีช่องว่าง
30	3	4	-1	มีช่องว่าง
31	3	4	-1	มีช่องว่าง
32	3	4	-1	มีช่องว่าง
33	3	4	-1	มีช่องว่าง
34	3	4	-1	มีช่องว่าง
35	3	4	-1	มีช่องว่าง
36	3	4	-1	มีช่องว่าง
37	3	4	-1	มีช่องว่าง
38	3	4	-1	มีช่องว่าง
39	3	4	-1	มีช่องว่าง
40	3	4	-1	มีช่องว่าง
41	3	4	-1	มีช่องว่าง
42	3	4	-1	มีช่องว่าง
43	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
44	3	4	-1	มีช่องว่าง
45	3	4	-1	มีช่องว่าง
46	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
47	3	4	-1	มีช่องว่าง
48	2	4	-2	มีช่องว่าง
49	3	4	-1	มีช่องว่าง
50	3	4	-1	มีช่องว่าง
51	3	4	-1	มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

รหัส	ขีดความสามารถ		ช่องว่าง	ผลการเปรียบเทียบ
	ก่อนการพัฒนา	ที่คาดหวัง		
52	3	4	-1	มีช่องว่าง
53	3	4	-1	มีช่องว่าง
54	3	4	-1	มีช่องว่าง
55	2	4	-2	มีช่องว่าง
56	2	4	-2	มีช่องว่าง
57	3	4	-1	มีช่องว่าง
58	3	4	-1	มีช่องว่าง
59	3	4	-1	มีช่องว่าง
60	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
61	3	4	-1	มีช่องว่าง
62	3	4	-1	มีช่องว่าง
63	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
64	3	4	-1	มีช่องว่าง
65	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
66	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 3 การเปรียบเทียบผลการประเมินขีดความสามารถด้านความคิดที่เป็นระบบ ก่อนและหลังการพัฒนาของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

รหัส	ขีดความสามารถ						ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	ที่คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	ที่คาดหวัง	ช่องว่าง	
1	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
2	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
3	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
4	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
5	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
6	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
7	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
8	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
9	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
10	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
11	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
12	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
13	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
14	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
15	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
16	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
17	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
18	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
19	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
20	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
21	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
22	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
23	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
24	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

รหัส	ขีดความสามารถ						ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	ที่คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	ที่คาดหวัง	ช่องว่าง	
25	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
26	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
27	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
28	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
29	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
30	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
31	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
32	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
33	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
34	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
35	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
36	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
37	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
38	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
39	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
40	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
41	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
42	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
43	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
44	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
45	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
46	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
47	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
48	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
49	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

รหัส	ขีดความสามารถ						ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	ที่คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	ที่คาดหวัง	ช่องว่าง	
50	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
51	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
52	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
53	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
54	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
55	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
56	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
57	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
58	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
59	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
60	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
61	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
62	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
63	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
64	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
65	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
66	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 4 การเปรียบเทียบผลการประเมินขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม ก่อนและหลังการพัฒนาของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

รหัส	ขีดความสามารถ						ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	ที่คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	ที่คาดหวัง	ช่องว่าง	
1	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
2	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
3	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
4	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
5	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
6	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
7	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
8	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
9	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
10	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
11	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
12	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
13	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
14	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
15	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
16	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
17	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
18	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
19	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
20	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
21	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
22	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
23	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
24	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

รหัส	ขีดความสามารถ						ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	ที่คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	ที่คาดหวัง	ช่องว่าง	
25	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
26	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
27	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
28	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
29	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
30	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
31	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
32	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
33	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
34	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
35	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
36	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
37	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
38	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
39	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
40	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
41	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
42	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
43	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
44	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
45	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
46	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
47	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
48	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
49	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

รหัส	ขีดความสามารถ						ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	ที่คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	ที่คาดหวัง	ช่องว่าง	
50	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
51	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
52	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
53	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
54	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
55	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
56	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
57	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
58	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
59	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
60	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
61	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
62	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
63	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
64	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
65	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
66	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ภาคผนวก ช

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นายจำเนียร บุญมาก

เกิดเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2512

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2534 ปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจการเกษตร
สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ เชียงใหม่

พ.ศ. 2538 ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2534 อาจารย์ ระดับ 3
ภาควิชาบริหารธุรกิจและการตลาดการเกษตร
คณะธุรกิจการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้

พ.ศ. 2543 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 6
ภาควิชาบริหารธุรกิจและการตลาดการเกษตร
คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2548 รองศาสตราจารย์ ระดับ 8
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2549 รองศาสตราจารย์ ระดับ 9
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2553 รองศาสตราจารย์
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อีเมล์ jamnian54@hotmail.com