



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางด้านการประเมินศักยภาพ
ของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดเชียงราย
SUCCESS FACTORS IN ASSESSING THE POTENTIAL OF COMMUNITY
ENTERPRISES IN CHIANG RAI PROVINCE

อภิวิชญ์ ศรีสมบัติ

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

สำนักวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางด้านการประเมินศักยภาพ
ของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดเชียงราย
SUCCESS FACTORS IN ASSESSING THE POTENTIAL OF COMMUNITY
ENTERPRISES IN CHIANG RAI PROVINCE

อภิวิชญ์ ศรีสมบัติ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

สำนักวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางด้านการประเมินศักยภาพ
ของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดเชียงราย
SUCCESS FACTORS IN ASSESSING THE POTENTIAL OF COMMUNITY
ENTERPRISES IN CHIANG RAI PROVINCE

อภิวิชญ์ ศรีสมบัติ

การค้นคว้าอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
2565

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

.....ประธานกรรมการ
(ดร.ซัชฌา ยอดสุวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร.ปิยธิดา เพียรสุประสิทธิ์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ สาระพัด)

©ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระนี้ได้รับทุนการสนับสนุนการนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ประจำปีการศึกษา 2565 ซึ่งการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความรู้จาก อาจารย์ ดร.ปิยธิดา เพียรสุประสิทธิ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่ามาเป็นอาจารย์ในที่ปรึกษา ซึ่งได้มอบทั้งความรู้ ชี้แนะและให้ข้อคิด แนวทางการศึกษาต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการค้นคว้าอิสระ ตลอดจนการตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ และขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ปรีศนีย์ ณ. คีรี ที่ให้ความกรุณาเสียสละเวลาเป็นที่ปรึกษาร่วมในการค้นคว้าอิสระ รวมถึงให้คำแนะนำเพิ่มเติมกับการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับประธานและตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกาแพปางขอน จังหวัดเชียงราย กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอพื้นเมืองสันหลวงใต้ ชาวอินทรีย์ป่าเปา ตำบลเจริญเมือง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชาวอินทรีย์ป่าเปา ตำบลเจริญเมือง ชาวอินทรีย์ป่าเปา ตำบลเจริญเมือง ที่ได้ให้โอกาสเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการค้นคว้าอิสระให้สามารถสำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณบิดา มารดา และครอบครัว รวมถึงเพื่อน ๆ พี่ๆ น้อง ๆ และผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน ที่ได้กล่าวนามที่ให้การสนับสนุน และมอบกำลังใจ ให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณคุณแม่กัลยาณี โอฬาริ ที่ได้มอบโอกาสในการศึกษาเรียนรู้ รวมถึงความรัก ความเมตตา แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมากมาโดยตลอด มา ณ โอกาสนี้

อภิวินัย ศรีสมบัติ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางด้านการประเมินศักยภาพ
ของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดเชียงราย

อภิวิชญ์ ศรีสมบัติ

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)

ดร.ปิยธิดา เพ็ชรลุประสิทธิ์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)

ดร.ปิยธิดา เพียรรุประสิทธิ์

บทคัดย่อ

งานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการองค์ความรู้ตามแนวคิด 7 ประการของแมคคินซี (McKinsy) ความสำเร็จทางด้านการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ต่อการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการเก็บรวบรวมข้อมูลของชุมชนจังหวัดเชียงราย ที่ชนะเลิศการประกวดโครงการเกษตร ในปี พ.ศ. 2563 ปี พ.ศ. 2562 และ ปี พ.ศ. 2561 ชุมชนกาแพปางขอน ได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวดวิสาหกิจชุมชนผ้าทอพื้นเมืองสันหลวงใต้ ได้รับรางวัลระดับจังหวัดในปี 2562 และ (3) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์จากสมุนไพรพื้นบ้านระดับจังหวัด

ย ตามแนวคิด 7 ประการของแมคคินซี (McKins
ความสำเร็จทางด้านการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจ
ในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ต่ออ
ก (In-depth Interview) และการเก็บรวบรวมข้อมูล
ของชุมชนจังหวัดเชียงราย ที่ชนะเลิศการประกวด
ริมการเกษตร ในปี พ.ศ. 2563 ปี พ.ศ. 2562 และ ปี
ชุมชนกาแฟปางขอน ได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวด
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอพื้นเมืองสันหลวงใต้ ได้รับร
ระดับจังหวัดในปี 2562 และ (3) กลุ่มวิสาหกิจชุมชน
ชนะเลิศการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับจังหวัด

ของชุมชนจังหวัดเชียงราย ที่ชนะเลิศการประกวด
 รมการเกษตร ในปี พ.ศ. 2563 ปี พ.ศ. 2562 และ ปี
 ชุมชนกาแฟปางขอน ได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวด
 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอพื้นเมืองสันหลวงใต้ ได้รับ
 ระดับจังหวัดในปี 2562 และ (3) กลุ่มวิสาหกิจชุมชน
 ลชนะเลิศการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับจังหวัด

พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีรูปแบบ
ปฏิบัติ ที่มีความใกล้เคียงกันทั้งในประเด็นการวางแผน
การคัดเลือกสมาชิก และบุคลากร การแบ่งหน้าที่
การดำเนินงาน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การตลาดเพื่อจำหน่ายสินค้าหรือบริการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
หรือคณะกรรมการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นหลัก จ

ทั้งจากทางหน่วยงานของรัฐ ทุนจากการลงทุน และทุนที่มาจากผู้นำกลุ่มหรือ ผู้ก่อตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยที่ทุกกลุ่มตัวอย่างจะมีหลักการในการดำเนินงานสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการ บริหารองค์กร 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) และมีการดำเนินงานเป็นขั้นตอนตามกรอบหัวข้อของการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ของกรมส่งเสริมการเกษตร

ผู้ศึกษาวิจัยเห็นว่า ในการจัดการหรือก่อตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ผู้นำหรือประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน สามารถนำแนวคิดในการจัดการบริหารองค์กรตามแนวคิด 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จนั้น จะมาจากผู้นำกลุ่มหรือประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกทุกคนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและตัดสินใจ ทั้งนี้ ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะต้องเป็นผู้ที่รักในความก้าวหน้าศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้สินค้าและบริการมีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยที่สินค้าหรือบริการจะต้องมีการจัดหาตลาดหรือช่องทางการจัดจำหน่าย และมีกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่ม วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ และมีทุนในการดำเนินงานต่อไปได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: แนวคิดการบริหารองค์กร, วิสาหกิจชุมชน, ประเมินศักยภาพ

Independent Study Title	Success Factors in Assessing the Potential of Community Enterprises in Chiang Rai Province
Author	Apiwit Srisombut
Degree	Master of Business Administration (Business Administration)
Advisor	Piyatida Pianluprasidh, Ph. D.

ABSTRACT

A qualitative research study on the study of organizational management according to the 7S concept affecting success factors in assessing the potential of community enterprises. in this province of Chiang Rai The objectives were to (1) study the model of organizational management of community enterprises in Chiang Rai province according to McKinsey 7-S Framework (2) to study the factors affecting the potential assessment of Community enterprise groups in Chiang Rai province and (3) as a guideline for the operation of other community enterprise groups. Data were collected by in-depth interview and documentary search by a community enterprise group of Chiang Rai province. The winner of the Outstanding Community Enterprise Contest at the provincial level from the Department of Agricultural Extension in 2020, 2019 and 2017, 3 groups are: (1) Pang Khon Coffee Community Enterprise Group Awarded the winner of the Outstanding Community Enterprise Contest Provincial level in 2020 (2) Sanluang Tai Native Textile Community Enterprise Group Awarded the winner of the Outstanding Community Enterprise Contest Provincial level in 2019 and (3) Pa Pao Organic Rice Community Enterprise Group Charoen Mueang Subdistrict Awarded the winner of the Outstanding Community Enterprise Contest Provincial level in 2018.

The results showed that the three sample community enterprise groups had their forms, operational guidelines, planning and practices. that are similar both on issues, planning, and various operations in community enterprises Selection of members and personnel, division of work duties assignments providing a market for the sale of goods or Service of the community enterprise group, which will come from the group chairman of the community enterprise or The Board of Directors of the community enterprise group mainly, which will have capital to operate both from government agencies. capital from stocks and funds from group leaders or Founder of Community Enterprise Group All sample groups have operational principles consistent with McKinsey's 7S Framework Theory of Organizational Management, and are implemented step- by- step according to the topic framework of the potential assessment community enterprise of the Department of Agricultural Extension.

The researcher saw that to manage or established a community enterprise group is that the leader? Chairman of the Community Enterprise Group Can apply the concept of organization management according to McKinsey's 7S Framework (McKinsey 7S Framework) as a guideline for the operation of community enterprises as well. The key to making community enterprises successful will come from group leaders or Chairman of the Community Enterprise Group and all members of the community enterprise group are involved in the operation and decision making. The community enterprise group leader must be a person who loves progress. study for new knowledge to be used to develop the community enterprise group to provide products and services with acceptable quality standards. where the product or the service must be supplied to the market or distribution channel and have a clear customer base This will result in community enterprises being successful. and have capital to continue to operate sustainably

Keywords: Organizational Management Concept, Community Enterprise, Potential Assessment

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	(3)
บทคัดย่อภาษาไทย	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(5)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่	
1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	8
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	8
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	8
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
1.6 สมมติฐานการวิจัย	9
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	10
1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย	11
2 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
2.1 แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)	13
2.2 แนวคิดวิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise)	15
2.3 การพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชน	18
2.4 การประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนของกรมส่งเสริมการเกษตร	20
2.5 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม	22

สารบัญ (ต่อ)

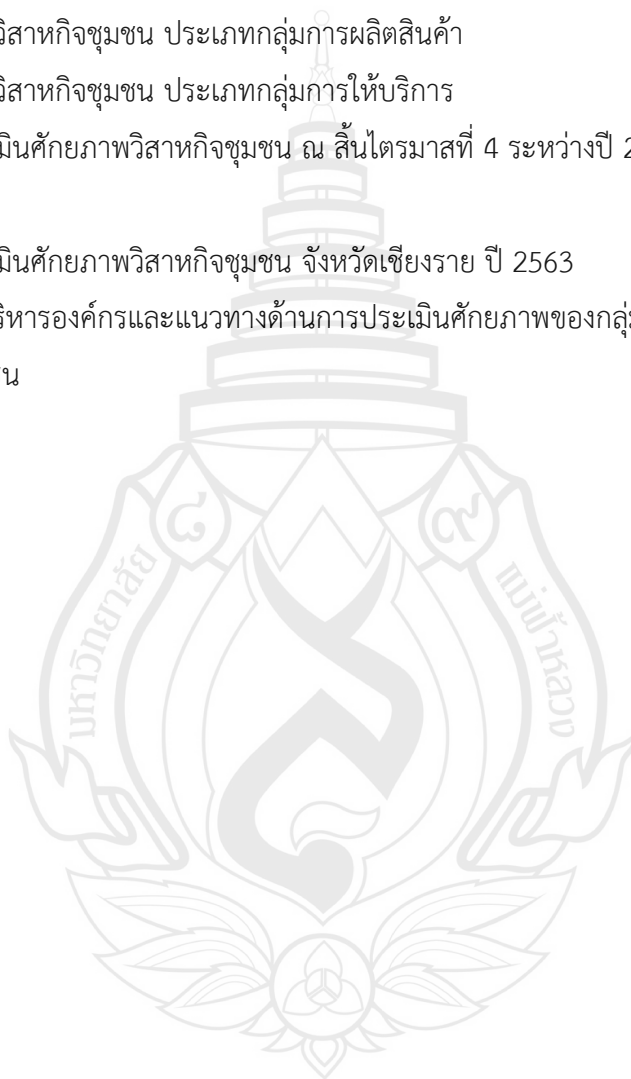
	หน้า
บทที่	
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	25
2.7 ทฤษฎีผู้นำ (Leadership Theory)	26
2.8 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	29
2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
3 วิธีดำเนินการวิจัย	39
3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	39
3.2 ขอบเขตงานวิจัย	40
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	40
3.4 กรอบเนื้อหาคำถาม	41
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	42
4 ผลการศึกษา	43
4.1 การจัดการบริหารองค์กร	44
4.2 ด้านการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน	48
5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	56
5.1 อภิปรายผลการศึกษา	56
5.2 ข้อเสนอแนะ	59
รายการอ้างอิง	61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	65
ภาคผนวก ก คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก	66
ภาคผนวก ข แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน	69
ภาคผนวก ค แนวทางการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน (ฉบับปรับปรุง ปี 2555)	77
ภาคผนวก ง คู่มือประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน	78
ภาคผนวก จ พระราชบัญญัติ ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2548	112
ภาคผนวก ฉ พระราชบัญญัติ ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562	124

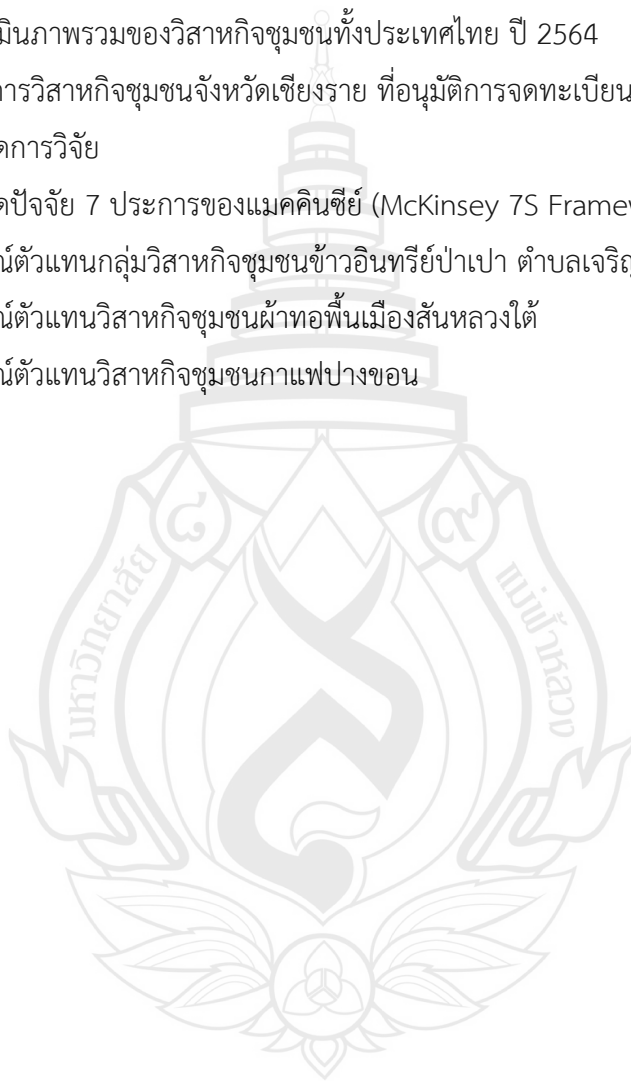
สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 จำนวนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประเภทกลุ่มการผลิตสินค้า	2
1.2 จำนวนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประเภทกลุ่มการให้บริการ	3
1.3 ผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ระหว่างปี 2553 ถึง ปี 2563	4
1.4 ผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงราย ปี 2563	7
4.1 การจัดการบริหารองค์กรและแนวทางด้านการประเมินศักยภาพของกลุ่ม วิสาหกิจชุมชน	53



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 ผลการประเมินภาพรวมของวิสาหกิจชุมชนทั้งประเทศไทย ปี 2564	5
1.2 ประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงราย ที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้ว	6
1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย	12
2.1 กรอบแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)	15
4.1 การสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชาวอินทรีป่าเป้า ตำบลเจริญเมือง	54
4.2 การสัมภาษณ์ตัวแทนวิสาหกิจชุมชนผ้าทอพื้นเมืองสันหลวงใต้	54
4.3 การสัมภาษณ์ตัวแทนวิสาหกิจชุมชนกาแฟปางขอน	55



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในประเทศไทย วิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน โดยมีการนำความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรมาผลิตสินค้าหรือบริการ ก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับชุมชน เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ วิสาหกิจชุมชนจึงมีบทบาทต่อการสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนและ ส่งผลกระทบเชื่อมโยงต่อการสนับสนุนเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งภาครัฐได้ตระหนักถึงความสำคัญและได้ให้มีการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2561) วิสาหกิจชุมชนมีผลบังคับใช้ในวันถัดจากประกาศในราชกิจจานุเบกษา ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา และจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ฉบับที่ 2 ประกาศใช้ ณ วันที่ 14 เมษายน พ.ศ. 2562 โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นกรรมการและเลขานุการ และผู้แทนกรมส่งเสริมการเกษตร ผู้แทนกรมการพัฒนาชุมชน ผู้แทนสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

จากรายงานสรุปประเภทกิจการของวิสาหกิจชุมชนที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้ว จำแนกตามพื้นที่ระดับประเทศ (ข้อมูลถึง วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563) ของกรมส่งเสริมการเกษตร มีการจดทะเบียนขึ้นเป็นวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งสิ้น 101,918 แห่ง และมีจำนวนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนรวมทั้งประเทศทั้งหมดจำนวน 1,686,052 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มการผลิตสินค้า แบ่งออกได้เป็น 18 ประเภท มีจำนวนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้ว ทั้งสิ้นจำนวน 89,985 กลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 1.1 จำนวนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประเภทกลุ่มการผลิตสินค้า

ลำดับ	ประเภท (กลุ่มการผลิตสินค้า)	จำนวนกลุ่มวิสาหกิจ (แห่ง)	คิดเป็นร้อยละ
1	การผลิตพืช	25,835	28.71
2	การผลิตปศุสัตว์	21,495	23.89
3	การผลิตประมง	3,583	3.98
4	การแปรรูปและผลิตภัณฑ์	9,263	10.26
5	ผลิตผ้าทอ / เสื้อผ้า	6,368	7.08
6	เครื่องจักรสาน	3,237	3.60
7	ดอกไม้ประดิษฐ์	756	0.84
8	เครื่องจักรกล	61	0.07
9	ของชำร่วย/ของที่ระลึก	789	0.88
10	ผลิตภัณฑ์สมุนไพร	2,080	2.31
11	เครื่องดื่ม	2,243	2.49
12	เครื่องประดับ/อัญมณี	159	0.18
13	เครื่องมือเฟอร์นิเจอร์	967	1.07
14	เครื่องหนัง	123	0.14
15	การผลิตปัจจัยการผลิต	7,206	8.01
16	เครื่องปั้น	238	0.26
17	สิ่งประดิษฐ์จากโลหะ	149	0.17
18	การผลิตสินค้าอื่น ๆ	5,460	6.07

2. กลุ่มการให้บริการ แบ่งออกเป็น 6 ประเภท มีจำนวนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้วทั้งสิ้นจำนวน 11,933 กลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 1.2 จำนวนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประเภทกลุ่มการให้บริการ

ลำดับ	ประเภท (กลุ่มการให้บริการ)	จำนวนกลุ่มวิสาหกิจ (แห่ง)	คิดเป็นร้อยละ
1	ร้านค้าชุมชน	1,519	12.73
2	ออมทรัพย์ชุมชน	3,126	26.20
3	ท่องเที่ยว	1,191	9.98
4	สุขภาพ	426	3.67
5	ซ่อมเครื่องจักรกล	28	0.23
6	บริการอื่น ๆ	5,643	47.29

โดยหลังจากที่ได้รับการอนุมัติการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนเรียบร้อยแล้ว จะมีหน่วยงานจากกรมส่งเสริมการเกษตรเข้ามาทำการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน โดยจากการรวบรวมข้อมูลผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ณ สิ้นไตรมาส 4 ระหว่างปี 2553-2563 (กรมส่งเสริมการเกษตร กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2564) จะเห็นได้ว่า วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมิน ณ ไตรมาส 4 ในช่วงระยะเวลา 10 ปี ที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ยังคงมีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลางมาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ตารางที่ 1.3 ผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ระหว่างปี 2553 ถึงปี 2563

ปี	วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมิน	ผลการประเมิน (ร้อยละ)		
		ดี	ปานกลาง	ต้องปรับปรุง
2553	59,536	30.00	49.00	21.00
2554	61,856	26.00	52.00	22.00
2555	30,930	32.43	49.68	17.88
2556	46,698	32.45	50.45	17.10
2557	51,622	32.16	51.09	16.75
2558	65,473	28.15	52.00	19.85
2559	64,691	28.90	51.25	19.85
2560	64,147	28.59	52.07	19.34
2561	62,805	29.42	52.92	17.65
2562	62,334	30.57	53.09	16.34
2563	63,417	37.25	50.64	12.12

ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินในปัจจุบัน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินส่วนใหญ่ยังมีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง โดย ณ สิ้นไตรมาสที่ 2 ปีงบประมาณ 2564 (วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2564) คิดเป็นร้อยละ 54.04 (เทียบกับที่ทำการประเมินศักยภาพแล้วจำนวน 73,205 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 77.32 จากจำนวนวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดที่ผ่านการอนุมัติการจดทะเบียนแล้วทั้งสิ้น 94,679 แห่ง)

รายงานภาพรวมผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน

ณ สิ้นไตรมาสที่ 2 ปีงบประมาณ 2564 (วันที่ 31 มีนาคม 2564)

1. จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่อนุมัติการจดทะเบียน 94,679 แห่ง
2. จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่ประเมินศักยภาพ 73,205 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.32 ของการอนุมัติจดทะเบียน
 - 2.1 ระดับดี 21,492 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 29.36 (เทียบกับที่ประเมินศักยภาพแล้ว)
 - 2.2 ระดับปานกลาง 39,558 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 54.04 (เทียบกับที่ประเมินศักยภาพแล้ว)
 - 2.3 ระดับปรับปรุง 12,155 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.60 (เทียบกับที่ประเมินศักยภาพแล้ว)

รายงานสรุปผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามพื้นที่

รวมทั้งประเทศ

ลำดับที่	สสจ. (เขต)	วิสาหกิจชุมชน (แห่ง)						
		ดี	ร้อยละ	ปานกลาง	ร้อยละ	ต้องปรับปรุง	ร้อยละ	รวม
1	สสจ.1 จ. ชัยนาท	1,271	42.87	1,424	48.03	270	9.11	2,965
2	สสจ.2 จ. ราชบุรี	1,111	35.62	1,574	50.46	434	13.91	3,119
3	สสจ.3 จ. ระยอง	983	30.47	1,861	57.69	382	11.84	3,226
4	สสจ.4 จ. ขอนแก่น	9,712	24.89	21,933	56.21	7,374	18.9	39,019
5	สสจ.5 จ. สงขลา	2,968	42.88	3,273	47.28	681	9.84	6,922
6	สสจ.6 จ. เชียงใหม่	5,357	30.43	9,283	52.73	2,964	16.84	17,604
	รวมทั้งประเทศ	21,402	29.38	39,348	54.01	12,105	16.62	73,205

ที่มา ส่วนบริหารจัดการงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย (2564)

ภาพที่ 1.1 ผลการประเมินภาพรวมของวิสาหกิจชุมชนทั้งประเทศไทย ปี 2564

ในส่วนของจังหวัดเชียงราย เขตสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตร (สกก.) ที่ 6 จังหวัดเชียงใหม่ วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการอนุมัติขึ้นทะเบียน จากกรมส่งเสริมการเกษตรแล้วทั้งสิ้นจำนวน 2,043 แห่ง มีจำนวนสมาชิกรวมกันทั้งสิ้นจำนวน 40,520 คน (ข้อมูล วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2563)

พื้นที่		ขุนตาล	เชียงทอง	เชียงแสน	ดอยหลวง	เทิง	ป่าแดด	พญามังราย	พาน	เมืองเชียงราย	แม่ต๋อน	แม่ฟ้าหลวง	แม่ลาว	แม่สรวย	แม่สาย	เวียงแก่น	เวียงชัย	เวียงเชียงรุ้ง	เวียงป่าเป้า	รวมทั้งหมด
กลุ่มการผลิตสินค้า	1.การผลิตพืช	19	29	15	9	9	8	37	31	84	30	43	39	53	49	16	19	14	29	533
	2.การผลิตปศุสัตว์	18	20	14	12	9	8	28	22	23	22	8	23	26	8	9	14	37	8	309
	3.การผลิตประมง	6	5	2	0	0	1	5	12	13	9	1	9	2	1	3	3	5	0	77
	4.การแปรรูปและผลิตภัณฑ์	6	7	8	0	2	4	12	19	28	18	6	19	25	20	2	3	6	9	194
	5.ผลิตภัณฑ์ผ้าทอ / เสื้อผ้า	3	8	2	2	0	2	11	7	29	5	4	3	7	5	8	5	17	3	121
	6.เครื่องจักรสาน	2	3	1	2	0	3	5	2	10	3	0	5	7	6	3	1	2	3	58
	7.ดอกไม้ประดิษฐ์	2	2	1	1	0	0	1	1	2	0	0	0	2	0	1	0	2	2	17
	8.เครื่องจักรกล	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	9.ของชำร่วย / ของที่ระลึก	0	1	0	0	0	0	1	1	3	0	1	0	0	0	0	1	1	3	12
	10.ผลิตภัณฑ์สมุนไพร	1	8	1	3	0	2	2	4	8	4	1	6	6	3	3	0	1	5	58
	11.เครื่องดื่ม	5	6	4	0	0	0	10	5	22	11	14	8	30	14	3	0	0	3	135
	12.เครื่องประดับ / อัญมณี	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
	13.เครื่องใช้ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์	1	1	2	2	0	2	6	1	3	0	0	1	0	1	2	1	13	0	36
	14.เครื่องหนัง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	15.การผลิตปัจจัยการผลิต	3	7	6	7	2	5	21	10	13	10	2	9	15	11	1	2	2	3	129
	16.เครื่องปั้น	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4	8
	17.สิ่งประดิษฐ์จากโลหะ	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	18.การผลิตสินค้าอื่นๆ	3	12	5	1	1	4	6	3	27	2	5	3	10	6	0	0	4	3	95
กลุ่มการให้บริการ	1.ร้านค้าชุมชน	2	4	0	1	0	0	1	5	4	2	4	0	6	0	1	0	1	0	31
	2.อบรมทรัพยากรชุมชน	2	4	7	1	0	2	9	12	5	3	2	0	7	3	1	1	4	1	64
	3.ท่องเที่ยว	3	2	1	0	0	1	0	0	4	1	4	1	6	3	0	0	1	3	30
	4.สุขภาพ	0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6
	5.ซ่อมเครื่องจักรกล	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6.บริการอื่นๆ	4	4	5	0	2	4	13	12	11	6	2	9	22	8	1	4	14	4	125

ภาพที่ 1.2 ประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงราย ที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้ว

ประเด็นผลการประเมินศักยภาพโดยรวมของจังหวัดเชียงราย ที่ได้รับการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนแล้วทั้งสิ้นจำนวน 459 แห่ง สรุปผลได้ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับดี จำนวน 126 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 27.45)
2. เกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 193 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 42.05)
3. มีเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง จำนวน 140 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 30.50)

ตารางที่ 1.4 ผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงราย ปี 2563

ลำดับ	อำเภอ	วิสาหกิจชุมชน (แห่ง)			รวม
		ดี	ปานกลาง	ต้องปรับปรุง	
1	เมืองเชียงราย	32	18	10	60
2	เวียงชัย	6	4	0	10
3	เชียงของ	7	9	2	18
4	เทิง	0	4	9	13
5	พาน	1	14	51	66
6	ป่าแดด	7	7	0	14
7	แม่จัน	30	17	4	51
8	เชียงแสน	2	4	0	6
9	แม่สาย	0	0	0	0
10	แม่สรวย	19	37	0	56
11	เวียงป่าเป้า	0	0	0	0
12	พญาเม็งราย	17	36	2	55
13	เวียงแก่น	1	8	0	9
14	ขุนตาล	2	6	2	10
15	แม่ฟ้าหลวง	0	0	0	0
16	แม่ลาว	1	0	0	1
17	เวียงเชียงรุ้ง	0	29	58	87
18	ดอยหลวง	1	0	2	3
รวมทั้งหมด		126	193	140	459

จากตารางที่ 1.4 แสดงรายงานสรุปผลการประเมินศักยภาพ จำแนกตามพื้นที่ ระดับจังหวัด เชียงราย ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2564 เวลา 14.26 น.) โดยในส่วนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ชนะเลิศการประกวด ระดับจังหวัด ของจังหวัด เชียงราย จำนวนทั้งสิ้น 3 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563) ดังนี้

1. วิสาหกิจชุมชนกาแฟปางขอน
2. วิสาหกิจชุมชนผ้าทอพื้นเมืองสันหลวงใต้

3. วิสาหกิจชุมชนข้าวอินทรีย์ป่าเปาตำบลเจริญเมือง

จากการสำรวจเบื้องต้นของผู้วิจัยพบว่า ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละรายนั้น มีระบบการจัดการองค์กรที่แตกต่างกันไป อาจส่งผลให้มีผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จที่ต่างกัน ซึ่งถ้าหากได้มีการนำแนวทางการจัดการองค์กรที่เป็นมาตรฐาน มีรูปแบบที่ชัดเจน เข้ามาบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ นั้น มีแนวทางการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้นและเกิดความสอดคล้องกับการประเมินศักยภาพการดำเนินงานจากหน่วยงานภาครัฐ ผู้วิจัยจึงได้นำรูปแบบการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S (McKinsey Framework) มาศึกษาในรูปแบบของการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยคาดหวังว่างานวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ และเป็นแนวทางพัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

1.2 คำถามงานวิจัย

1.2.1 การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S (McKinsey Framework) ส่งผลต่อศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเขตจังหวัดเชียงรายอย่างไร

1.2.2 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงรายมีแนวทางด้านการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาการจัดการองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเขตจังหวัดเชียงรายตามแนวคิด 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางที่ส่งผลต่อการประเมินศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงราย

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

1.4.1 ขอบเขตทางด้านเนื้อหา

ปัจจัยทางด้านการประเมินศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยกรมส่งเสริมการเกษตรและรูปแบบการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

1.4.2 ขอบเขตทางด้านประชากร

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มกิจการการผลิตสินค้า ประเภทการแปรรูปและผลิตภัณฑ์อาหารที่ได้รับการประเมินศักยภาพในระดับดี ในพื้นที่จังหวัดเชียงราย เขตสำนักงานส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตร ที่ 6 (สกก.) จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ข้อมูลรายชื่อวิสาหกิจชุมชน ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563

1.4.3 ขอบเขตทางด้านพื้นที่

จัดเก็บและรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดเชียงราย เขตสำนักงานส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตร ที่ 6 (สกก.) จังหวัดเชียงใหม่

1.4.4 ขอบเขตทางด้านเวลา

ระยะเวลาในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนมกราคม-เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงรายมีแนวทางในการดำเนินการจัดการบริหารองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีแบบแผน

1.5.2 ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน จากสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร

1.5.3 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ เกิดการตื่นตัวเพื่อร่วมกันพัฒนาการดำเนินงานและสร้างศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

1.6 สมมติฐานการวิจัย

การจัดการองค์การตามแนวคิดของ 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) ส่งผลต่อการประเมินศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงราย

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise)

หมายถึง กิจกรรมของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดย คณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็น นิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน

1.7.2 ปัจจัยด้านการจัดการองค์กร 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

1.7.2.1 โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

1.7.2.2 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ

1.7.2.3 การจัดการบุคลากร (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.7.2.4 รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

1.7.2.5 ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบสอดคล้องประสานกันทุกระดับ

1.7.2.6 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ

1.7.2.7 ค่านิยม (Share Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

1.7.3 ปัจจัยความสำเร็จด้านศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน

หมายถึง ระดับความเข้มแข็ง และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน และสามารถวางแผนพัฒนาได้ตามความพร้อมของวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ ได้เรียนรู้ตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงาน การดำเนินงานด้านการตลาด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การบริหารสมาชิก เป็นต้น

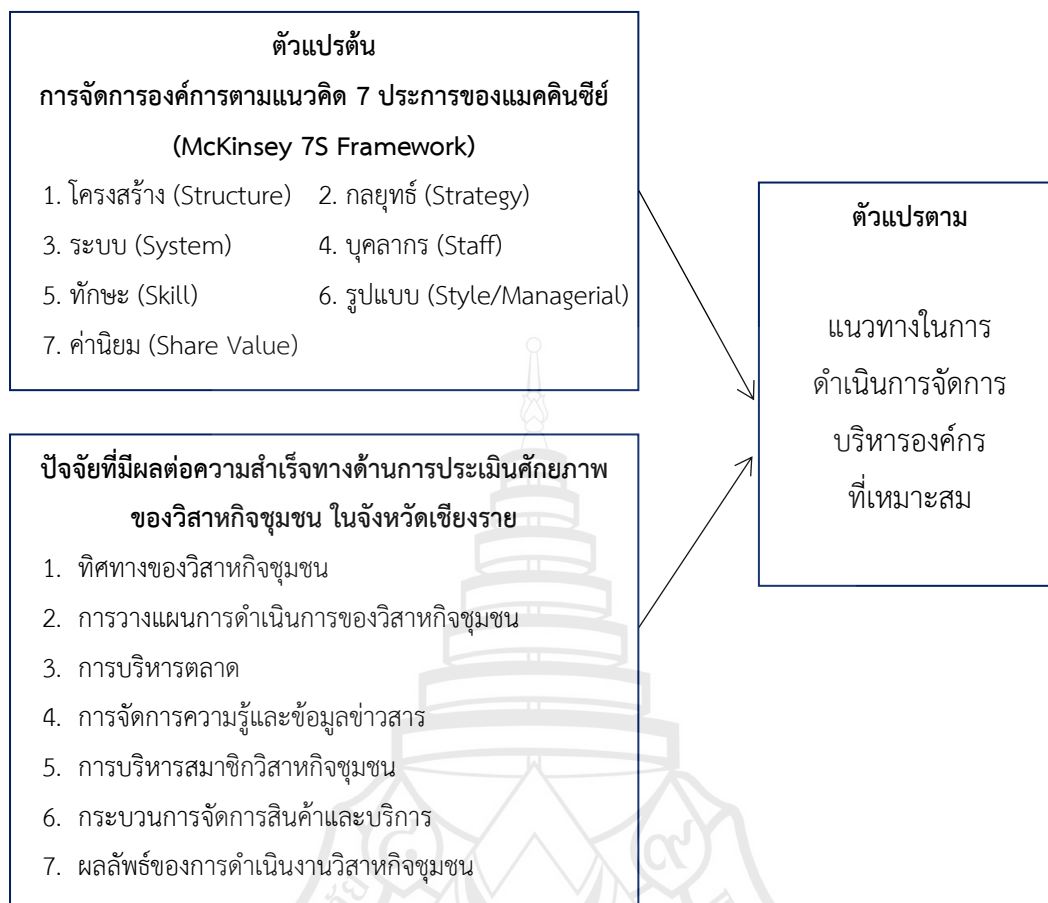
1.7.4 การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน

หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้ได้รับรู้ศักยภาพ และความสามารถของวิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ในเรื่องทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน การบริหารตลาด การจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสาร การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ และผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน โดยใช้แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และสรุปผลการประเมิน เพื่อเป็นข้อมูลให้วิสาหกิจชุมชนใช้ประโยชน์ ในการกำหนดแนวทางพัฒนาตนเอง และหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง ใช้พิจารณากำหนดแนวทางส่งเสริมตามศักยภาพ

1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดใช้ตัวแปรต้น 2 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางด้านการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปร มีความสำคัญกับการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

เนื่องจากหลักแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรทั้งระบบ หากมีการบริหารองค์กรที่ดี ก็จะสามารถนำไปสู่การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนได้ผลการประเมินในระดับดีได้



ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางด้านการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดเชียงราย ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)
2. แนวคิดวิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise)
3. การพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชน
4. การประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนของกรมส่งเสริมการเกษตร
5. ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม
6. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
7. ทฤษฎีผู้นำ (Leadership Theory)
8. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

หลักแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) เป็นหลักวิธีที่สามารถบอกได้ว่า องค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ซึ่งแนวคิดของการบริหารองค์กรนั้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กรทั้งระบบ เนื่องจากการบริหารสามารถนำไปสู่การประเมินผลประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรได้ (ฐานิษฐ์ ชะนะมา, 2558) โดยหลักแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. Structure (โครงสร้างองค์กร) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหารการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้าตาม

ภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นมากน้อยเพียงไร ถ้าไม่ยืดหยุ่นหรือมีความยืดหยุ่นน้อย โอกาสความสำเร็จก็มีน้อย

2. Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การวางแผนการบริหารองค์การ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ อีกทั้งยังสามารถช่วยในการตอบคำถามของผู้บริหารที่เป็นแผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนของกลยุทธ์ก็สามารถกำหนดทิศทางของแต่ละองค์การในอนาคตได้

3. Staff (การจัดการบุคคลเข้าทำงาน) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อาจารย์รวมถึงการฝึกอบรม การส่งบุคลากรเข้าร่วมในโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพิ่มศักยภาพในการทำงาน และสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องมากขึ้น ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์การต่อไป

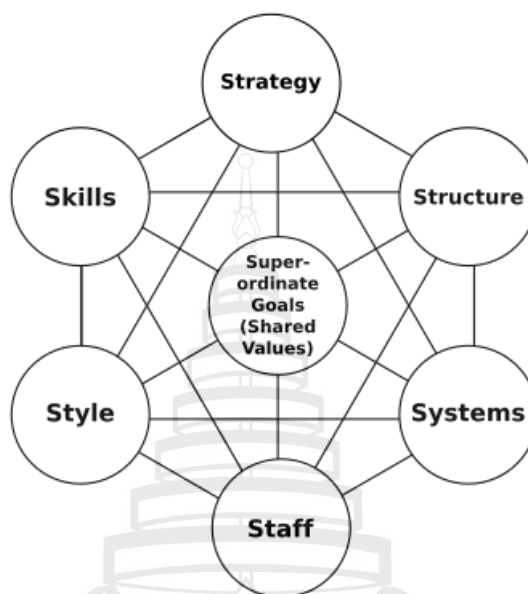
4. Managerial Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เช่น การสั่งการการควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้บริหารเป็นตัวหลักสำคัญในการดำเนินงานขององค์การที่สามารถทราบได้ว่าองค์การจะดำเนินการไปในทิศทางไหน จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้บริหารแต่ละองค์การจะทำการวางแผนโครงสร้างของการทำงาน วัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับองค์การพนักงาน และรูปแบบการทำงานในองค์การ ผู้บริหารที่ดีจะสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้เหมาะสมที่สุด

5. System (ระบบการปฏิบัติงาน) หมายถึง การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการและกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ได้วางแผนไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ อีกทั้งพนักงานในองค์การสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง เช่น นายกเทศมนตรี ผู้อำนวยการ นักวิชาการ เจ้าพนักงาน ระบบการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในระบบงานใดงานหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. Shared Value (ค่านิยมร่วม) หมายถึง บรรทัดฐานและค่านิยมที่เป็นรากฐานของระบบการบริหารภายในองค์การการยึดปฏิบัติระหว่างพนักงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้พนักงานในองค์การยึดถือ ความเชื่อ ค่านิยม การสร้างรากฐานร่วมกันในหน่วยงานของผู้ก่อตั้งและผู้บริหารเป็นพฤติกรรมการทำงานในแต่วัน จนเป็นวัฒนธรรมองค์การและเป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้น

7. Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เช่น การสื่อสาร การวิเคราะห์และวิจัยผล การปรับตัวและการลำดับความสำคัญ การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงการประเมิน

สถานการณ์ ทักษะการเป็นผู้นำและบริหารจัดการ สามารถประสานงานต่าง ๆ ให้ทุกคนทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมาย



ที่มา Peter and Waterman (1988)

ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

2.2 แนวคิดวิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise)

วิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้น จากการนำเอาแนวทางเศรษฐกิจชุมชนหรือแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง มาพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ คำว่า “วิสาหกิจชุมชน” สามารถใช้คำว่า “ธุรกิจชุมชน” แทนได้ อันเนื่องมาจากว่าชุมชนไม่ใช่รัฐ ดังนั้นสถานประกอบการที่ชุมชนเป็นเจ้าของก็ต้องจัดว่า เป็นของภาคเอกชนเช่นเดียวกัน แต่ในความเป็นจริงแล้วถ้าหากใช้คำว่าธุรกิจนั้นก็หมายถึง การแสวงหากำไรเป็นที่ตั้ง แต่สถานประกอบการที่ชุมชนเป็นเจ้าของนั้น กลับมีแนวคิดที่เน้นการพึ่งพาอาศัยกันมากกว่า การแสวงหากำไร

“วิสาหกิจชุมชน” จัดเป็นองค์กรภาคประชาชนที่ไม่มีรูปแบบ ไม่ได้เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ การสนับสนุนจึงไม่เป็นระบบและไม่มีเอกภาพ ส่งผลให้มีปัญหาในการดำเนินงานเพราะวิสาหกิจชุมชนบางแห่งไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานรัฐหรือภาคเอกชนและ

บางครั้งมีการสนับสนุนจากภาครัฐแต่ไม่ตรงความต้องการที่แท้จริง พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 จึงได้ถูกประกาศใช้อย่างเป็นทางการและมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

สำหรับความหมายของ “วิสาหกิจชุมชน” ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 หมายความว่า “กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าการให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นรูปนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ประกาศกำหนด”

องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 7 อย่าง คือ

1. ชุมชนเป็นเจ้าของกิจการเอง
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน
4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล
5. มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก
7. มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย

การแบ่งประเภทของวิสาหกิจชุมชน ตามลักษณะการประกอบการ สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน เป็นการผลิตเพื่อการใช้ในท้องถิ่นเป็นหลัก ซึ่งมีอยู่ 5 อย่าง คือ ข้าว อาหาร สมุนไพร ของใช้ ปุ๋ย ซึ่งอยู่ในขีดความสามารถของชาวบ้านทั่วไปจะทำได้ เป็นของต้องกินต้องใช้ประจำวัน มีมูลค่ามากกว่าครึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งปีของ แต่ละครัวเรือน แต่ชาวบ้านทั่วไปไม่ว่าอยู่ใกล้เมืองหรือไกลเมืองต่างก็ซื้อกินซื้อใช้

2. วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สามารถนำออกสู่ตลาดใหญ่ได้เพราะมีลักษณะเฉพาะตัว มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น บางอย่างอาจมีสูตรเด็ดเคล็ดลับหรือคุณภาพดีในระดับมาตรฐาน สามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไปได้ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ก็คือหนึ่งในวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า

การแบ่งตามการจัดระดับและขั้นตอนการพัฒนาการประกอบการ แบ่งออกได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ระดับครอบครัว คือ วิสาหกิจชุมชนแบบพึ่งตนเอง เป็นการประกอบกิจกรรมเพื่อกินใช้ในครอบครัว เพื่อทดแทนการพึ่งพาจากภายนอก เช่น การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรไว้ใช้กินในครอบครัว

2. ระดับชุมชนและเครือข่าย คือ วิสาหกิจชุมชนแบบพอเพียง เป็นการประกอบกิจการโดยกลุ่ม เพื่อตอบสนองการอุปโภคบริโภคในชุมชนและเครือข่าย ซึ่งสามารถที่จะพัฒนาให้เป็นวิสาหกิจชุมชนแบบก้าวหน้าได้ เพื่อที่จะแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไปได้

ทั้งนี้ การประกอบการวิสาหกิจชุมชนไม่ได้เน้นเพื่อกำไรสูงสุด แต่จะเน้นที่การลดค่าใช้จ่าย การสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกและคนในชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน แตกต่างจากอุตสาหกรรมชุมชนและธุรกิจชุมชน ที่เน้นกระบวนการผลิต การแปรรูป การบริหารจัดการ ที่มุ่งสู่ตลาดใหญ่

นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนจะเน้นในเรื่องของวิถีชีวิตและกระบวนการเรียนรู้มากที่สุด ปัญหาที่ผ่านมาของชุมชนนั้นเป็นปัญหาวิถีชีวิตมากกว่าวิถีทำ ชุมชนสามารถผลิตได้มากมาย แต่ขายไม่ออกขาดทุน หาดตลาดไม่ได้ เพราะเริ่มต้นจากวิถีทำจากสูตรสำเร็จ จากการเลียนแบบ การทำวิสาหกิจชุมชนนั้น จึงควรเริ่มต้นจัดทำเพื่อให้พอกินพอใช้ก่อนแล้วค่อยพัฒนาไปสู่การจัดการเชิงธุรกิจ เมื่อพอเพียงและพึ่งตนเองได้ก็สามารถผลิตให้เหลือเพื่อตลาดได้ และการคิดจะนำผลผลิตออกสู่ตลาดนั้นต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ท้องถิ่นที่มาจากการรู้จักใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพหรือทรัพยากรในท้องถิ่นบวกกับความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสม โดยควรเริ่มจากเล็กไปหาใหญ่เพื่อที่จะสร้างรากฐานเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็งก่อน ทำกินทำใช้ก่อน ทำทดแทนสิ่งที่จะต้องซื้อให้ได้มากที่สุด หากต้องการที่จะนำมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ก็ควรเรียนรู้การจัดการ และกลไกทางการตลาดให้ดี ไม่หวังพึ่งพาตลาดเป็นหลัก แต่ควรพึ่งตนเองและพึ่งพากันเองให้ได้มากที่สุด

การจัดการการผลิตและการตลาดเป็นเรื่องที่ชุมชนต้องเรียนรู้ โดยเรียนรู้ว่าจะจัดการอย่างไรให้ชุมชนมาร่วมกันวางแผนการผลิต การตลาด การบริโภคร่วมกันไม่ใช่ต่างคนต่างทำ และในที่สุดก็ทำซ้ำกันผลิตล้นเกินและขายไม่ออก ชุมชนต้องสร้างวงจรเศรษฐกิจชุมชนขึ้นมาใหม่ เชื่อมโยงทุกเรื่องที่ทำได้ อาหาร ข้าวของเครื่องใช้ และทำแบบประสานพลังให้เกิดผลทวีคูณ ไม่ใช่ทำเพื่อแข่งขันกันขาย เหมือนทำกล้วยฉาบทั้งตำบล ทำแฮมพูทุกหมู่บ้าน หรือคนปลูกข้าวก็ปลูกได้ข้าวมากก็เอาไว้กินส่วนหนึ่ง ที่เหลือก็ขายให้กับพ่อค้า พ่อค้าก็เอาไปแปรรูปแล้วเอาข้าวสารกลับไปขายในหมู่บ้าน คนปลูกข้าวขายข้าวเปลือกราคาถูก แต่คนซื้อข้าวสารกลับซื้อข้าวในราคาแพง

เมื่อได้มีการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนแล้ว ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 จะทำให้ได้รับประโยชน์ จากภาครัฐ ดังนี้

1. เกิดการรวมตัวกันของคนในชุมชนในการประกอบกิจการในระดับชุมชนเป็นวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการรับรองตามกฎหมาย

2. มีสิทธิในการขอรับการส่งเสริม หรือสนับสนุนความต้องการที่แท้จริงจาก คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

3. มีสิทธิในการได้รับการส่งเสริมหรือการสนับสนุนการพัฒนากิจการตามมาตรการที่ คณะ กรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจัดให้มี คือ วิสาหกิจชุมชนระดับปฐมภูมิ ซึ่งมีการประกอบ กิจกรรมอย่างครบวงจร ทำให้วิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้แล้ว ได้มีการพัฒนา ที่สูงขึ้น วิสาหกิจชุมชนประสงค์จะรวมตัวกัน จัดตั้งเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หรือดำเนินการจัดตั้ง เป็นองค์กรธุรกิจใด ๆ การพัฒนามาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ และมีการประสานงานหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง เพื่อการสนับสนุนเกี่ยวกับเงินทุน การจัดฝึกอบรม และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ และ เป็นไปตามความต้องการของวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งแก้ไขกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อ การดำเนินงาน และนำไปสู่ระบบเศรษฐกิจชุมชนที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ และพร้อมสำหรับ การพัฒนาเพื่อที่จะแข่งขันทางการค้าในอนาคต

2.3 การพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชน

กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานดังนี้ “ชุมชนเข้มแข็งด้วยระบบ เศรษฐกิจชุมชนที่พึ่งตนเอง โดยกระบวนการวิสาหกิจชุมชน” ซึ่งจากวิสัยทัศน์แสดงให้เห็นว่า วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องมีเศรษฐกิจในระดับชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองได้ (ฤกษ์ จารุดำรงศักดิ์, 2560) และเมื่อวิสาหกิจชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้แล้ว ก็จะนำไปสู่ชุมชนที่เข้มแข็งต่อไป กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนยังได้กำหนดยุทธศาสตร์เป็น 3 กลุ่มที่สำคัญ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเรียนรู้ การวิจัย และการพัฒนา

1. การสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
2. การเสริมสร้างปัจจัยการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติ
3. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบมีส่วนร่วม
4. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาระบบบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งพาตนเอง

1. การบริหารจัดการทุนชุมชน
2. การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน
3. การลดรายจ่าย เพิ่มรายได้
4. การพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริม สนับสนุนวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

1. การรับรองสถานภาพวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน
2. การพัฒนา และสนับสนุนเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน
3. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้
4. การสนับสนุนการจัดการวิสาหกิจชุมชน
5. ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และชุมชน
6. การพัฒนาระบบ และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน
7. การประชาสัมพันธ์เผยแพร่

วิธีการส่งเสริมการเกษตรที่เหมาะสมกับปัจจุบัน ตามแนวคิดการใช้คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ได้แก่ การกระตุ้นให้เกษตรกร รวมตัวกันเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาหรือทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกร่วมกัน เป็นการส่งเสริมให้ชุมชนมีพลังในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีกระบวนการทำงานเพื่อจัดตั้งและพัฒนาองค์กรในชุมชนให้เป็นวิสาหกิจชุมชน (วิชิต นันทสุวรรณ, 2547 อ้างถึงใน พรศักดิ์ นันตะรัตน์, 2554) ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ชุมชน
- ขั้นที่ 2 การคัดเลือกผู้นำ
- ขั้นที่ 3 การสร้างจิตสำนึกให้ผู้นำ
- ขั้นที่ 4 การเกิดกลุ่มเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 การเกิดกลุ่มกิจกรรม
- ขั้นที่ 6 การขยายผลของกลุ่ม (กลุ่มขยาย)
- ขั้นที่ 7 การสร้างเครือข่าย

ในรายงานการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจากภาครัฐได้ทำการสรุปว่า การเตรียมความพร้อมของวิสาหกิจชุมชนด้วยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ โดยเฉพาะการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาประยุกต์ในการบริหารจัดการทั้งด้านการเงิน การบัญชี การตลาด อันเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐอย่างมีเอกภาพในด้านของการพัฒนาสินค้าให้มีมาตรฐานและเพิ่มการสร้างนวัตกรรม รวมถึงด้านการสนับสนุนแหล่งเงินทุน ด้านการส่งเสริมวิจัยและพัฒนา และด้านกฎหมาย เพื่อให้เกิดการอำนวยความสะดวกและไม่เป็นภาระอันเกินควรกับวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในระยะยาวให้เป็นรากฐานเศรษฐกิจที่มั่นคงของประเทศต่อไป (สุภัทร คำมุงคุณ, 2561)

2.4 การประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนของกรมส่งเสริมการเกษตร

การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนถือว่า เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้ตนเองในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงาน การดำเนินงานด้านการตลาด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การบริหารสมาชิก เป็นต้น ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องมือหลักให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้เข้าไปรับทราบศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน เพื่อชักนำให้เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ และให้พัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนอย่างเหมาะสมต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงระดับความเข้มแข็ง และผลลัพธ์ของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน และสามารถวางแผนพัฒนาได้ตามความพร้อมของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

วิธีการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดทีมประเมินร่วมกับวิสาหกิจชุมชน
2. การชี้แจงทำความเข้าใจแบบประเมิน
3. การดำเนินการประเมิน
4. การสรุปผลจากแบบประเมิน
5. การสนับสนุนศักยภาพโดยรวมของวิสาหกิจชุมชน
6. การรายงานผลการประเมิน

การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน กำหนดให้ใช้แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือ ซึ่งได้จัดทำขึ้นโดยผู้แทนชุมชน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ ทั้งระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด ร่วมกันกำหนดเกณฑ์การประเมิน โดยผ่านการเห็นชอบของหน่วยงานภาคีที่ร่วมปฏิบัติงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ และได้รับความร่วมมือให้คำปรึกษาแนะนำในการนำเกณฑ์ประเมิน จัดทำเป็นแบบประเมินจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน โดยในการจัดทำเครื่องมือได้มีการนำแนวทางจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชน

แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนไม่มีการกำหนดคะแนนในแต่ละประเด็น เนื่องจากวัตถุประสงค์สำคัญของการประเมิน เพื่อให้ทราบข้อมูลศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในประเด็นต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง และกำหนดแนวทางพัฒนาของภาคีที่เกี่ยวข้อง มิใช่การประกวดแข่งขัน ดังนั้น การสรุปผลจากแบบประเมินจะสามารถสรุปศักยภาพของแต่ละประเด็นในระดับดี ปานกลาง และต้องปรับปรุง เท่านั้น

เพื่อให้ผู้ที่ทำการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนมีความเข้าใจอย่างถูกต้องในการใช้แบบประเมินศักยภาพชุมชน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินจึงได้มีการให้คำอธิบายประเด็นคำถามไว้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินกระบวนการ

1. ทิศทางวิสาหกิจชุมชน ในประเด็น
 - 1) การบริหารองค์กร
 - 2) ความรับผิดชอบต่อชุมชน
2. การวางแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน ในประเด็น
 - 1) กระบวนการและเป้าหมายในการจัดทำแผน
 - 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ
3. การบริหารตลาด
4. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ในประเด็น
 - 1) การจัดการความรู้
 - 2) ความพร้อมการใช้งานของข้อมูล
5. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน
6. กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ

ส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์

7. ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ในประเด็น
 - 1) ด้านประสิทธิผลตามภารกิจของวิสาหกิจชุมชน
 - 2) ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ
 - 3) ด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
 - 4) ด้านพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ทั้งนี้ ข้อมูลที่ควรแจ้งให้วิสาหกิจชุมชนทราบและจะเกิดประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนคือ ผลของการประเมินใน 7 ประเด็นว่า มีประเด็นใดบ้างที่ต้องปรับปรุงการดำเนินงาน ควรมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นในด้านใด โดยวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาตนเองได้หรือหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนต่าง ๆ สามารถจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนตามศักยภาพ และความต้องการ

ขั้นตอนของการกำหนดแผนการพัฒนาวิสาหกิจของแต่ละชุมชนสามารถนำข้อมูลจากการประเมินศักยภาพแต่ละประเด็นมาพิจารณาร่วมกับผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อประกอบการกำหนดแผนการดำเนินงาน ให้เหมาะสมกับศักยภาพ ความพร้อมสภาพที่แท้จริง จุดอ่อนที่จะต้องได้รับการพัฒนา จุดแข็งหรือจุดเด่นที่หากได้รับการเสริมหรือพัฒนาเพิ่ม

จะสามารถส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น เช่น การลดรายจ่าย การเพิ่มรายได้ หรือ การขยายโอกาสในด้านต่าง ๆ แก่สมาชิกชุมชน

2.5 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาและให้ความสำคัญสำหรับการนำแนวทางเลือกวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม นำไปปรับใช้เพื่อให้ส่งผลต่อความสำเร็จประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ (วิทยา จันทะวงศ์ศรี, 2547 อ้างถึงใน วิสุทธิดา นักเกษม, 2562) ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการผลิต เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการตัดสินใจ เพื่อทำการผลิตของแต่ละกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มต้องพิจารณาถึงความได้เปรียบหรือโอกาสในสินค้าที่กลุ่มผลิตขึ้นจะสามารถดำรงประโยชน์และสร้างรายได้ให้แก่กลุ่ม ซึ่งในการผลิตจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ หรือภูมิปัญญาชาวบ้านของสมาชิก ในการผลิตจะช่วยให้สินค้าที่ผลิตได้นั้นมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน
2. ปัจจัยด้านการตลาด ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อจากปัจจัยการผลิต แม้จะมีความได้เปรียบในการผลิต แต่ถ้าวไม่สามารถหาตลาดมารองรับได้ การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ โดยทั่วไปตลาดของผลผลิตที่กลุ่มผลิตได้มักอยู่ในท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียงเป็นสำคัญ
3. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน เนื่องจากสมาชิกที่เข้าร่วมควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่แทน อย่างไรก็ตามสมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วมในสายการบังคับบัญชา ก็ยังสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ กลุ่มที่ประสบความสำเร็จมักมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
4. ปัจจัยด้านการเงิน ส่วนใหญ่แล้วเงินทุนที่กลุ่มจัดหามักอยู่ในรูปของการออมทรัพย์ หรือการถือหุ้น เรือนหุ้น การสะสมทุน การดำเนินกิจกรรมด้านการเงิน การบัญชี การจัดสรรผลกำไรอย่างเป็นสัดส่วน และมีระบบที่ชัดเจนจะสามารถช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปด้วยดี
5. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จะต้องพิจารณาทั้งการมีส่วนร่วมในแง่ของการกำหนดนโยบายเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการจัดสรรคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามามีอำนาจในการตัดสินใจ หรือรับผิดชอบในงานที่รับมอบหมาย ตลอดจนการมีส่วนร่วม

ในการเสนอความคิดเห็นในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเกณฑ์ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการประสบความสำเร็จ จากการนำแนวทางเลือกวิสาหกิจชุมชนมาปรับใช้ทั้งสิ้น ด้วยเหตุที่หัวใจหลักของวิสาหกิจชุมชนคือ การให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนการเสนอความเห็นและการตัดสินใจเป็นสำคัญ

6. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ในการดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากผู้นำมีบทบาทที่สำคัญในการริเริ่มการเสนอแนวทางเลือกและดำเนินการ นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการเป็นผู้นำในการวางแผน ตลอดจนกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในการดำเนินกิจกรรม

7. ปัจจัยด้านแรงงาน การดำเนินกิจกรรมที่สามารถใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชน นอกจากจะเป็นการสร้างงานให้เกิดขึ้นในชุมชน ซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยแก้ปัญหาการเข้าไปขายแรงงานต่างพื้นที่ การใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชนยังเป็นการช่วยให้แรงงานนั้น เป็นแรงงานที่มีทักษะ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ตัวแรงงานเอง และที่สำคัญก็คือ การใช้แรงงานในท้องถิ่นที่ตนเองอาศัยอยู่ ส่งผลให้ปัญหาครอบครัวลดลง เนื่องจากเมื่อลูกหลานเติบโตขึ้น ต่างก็เข้าไปหางานทำในเมือง ทำให้สภาพของชีวิตครอบครัวเปลี่ยนไป ดังนั้นการที่ชุมชนสามารถสร้างกิจกรรมและอาชีพที่เป็นของคนในชุมชนขึ้นมาได้นั้น ย่อมทำให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น

8. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก การปฏิสัมพันธ์มี 2 ลักษณะ คือ การมีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นบวก (Positive Interaction) และปฏิสัมพันธ์ที่เป็นลบ (Negative Interaction) ชุมชนที่สามารถประสบความสำเร็จนั้น สามารถสร้างได้จากปฏิสัมพันธ์ภายนอกกับสถาบันต่าง ๆ โดยการเข้ามาของสถาบันจากภายนอกส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการเข้ามาให้ความช่วยเหลือ ทั้งในส่วนของเงินทุน และการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการฝึกทักษะให้แก่ชาวบ้าน

9. ปัจจัยเกี่ยวกับสมาชิก การได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านตลอดจนการที่ชาวบ้านมีความอดทนและพยายามสร้างสิ่งที่มีความหมายต่อการดำเนินกิจกรรม อย่างไรก็ตามชาวบ้านที่เป็นสมาชิกก็ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ตนเข้าเป็นสมาชิก โดยที่สมาชิกต้องหมั่นติดตามความคืบหน้าขององค์กร และให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมติดตามศึกษาดูงาน พร้อมทั้งร่วมคิดและเสนอความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือชุมชนที่ตนอาศัยอยู่

10. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร เป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาของกลุ่ม โดยกลุ่มต้องมีการติดต่อกับสมาชิกอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ มีการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันระหว่างผู้นำ สมาชิก และระหว่างกลุ่มหรือบุคคล หรือองค์กรภายนอกที่นำความรู้ หรือข่าวสารใหม่ ๆ มาแลกเปลี่ยน และสามารถนำไปปรับใช้ได้กับกลุ่ม

กรมส่งเสริมการเกษตร กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2564) ได้เสนอแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเกษตรกรให้ประสบความสำเร็จไว้ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำกลุ่มจะต้องมีบทบาทที่ชัดเจน พร้อมทั้งจะต้องทำหน้าที่เป็นวิทยากร พี่เลี้ยง นักพัฒนา และผู้ประสานงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสมกับ ขั้นตอนการพัฒนากลุ่ม และสถานการณ์ของกลุ่มในขณะนั้นจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

2. สมาชิกกลุ่มเป็นบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในกิจกรรมกลุ่ม และแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ ช่องทางการสื่อสารของกลุ่ม และสถานการณ์ของกลุ่มในขณะนั้นจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

3. จุดมุ่งหมายของกลุ่ม คือ สิ่งที่สมาชิกส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันว่า เป็นความสำเร็จที่คนในกลุ่มต้องการให้เกิดขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ จุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ดีคือ จุดมุ่งหมายที่สมาชิกของกลุ่มพึงพอใจ เชื่อมั่นว่าจะทำให้สำเร็จ และสอดคล้องกับแรงจูงใจของตนในการเข้าเป็นสมาชิก

4. กฎเกณฑ์ คือ แนวทางหรือเครื่องมือที่ใช้สร้างความสัมพันธ์และปฏิบัติตนระหว่างบุคคลในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกได้มีความและถือปฏิบัติเป็นระเบียบข้อบังคับเหมือนกัน กฎเกณฑ์ที่ดีคือ ระเบียบข้อบังคับที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น ยอมรับและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

5. กิจกรรม และแผนงาน คือ สิ่งที่สมาชิกกำหนดขึ้นในรูปของงานที่กลุ่มจะต้องทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และมีการกำหนดวิธีปฏิบัติไว้เป็นขั้นตอนที่กลุ่มสามารถทำให้สำเร็จได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และก่อให้เกิดความพอใจในกลุ่มสมาชิก

6. การสื่อสาร คือ การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มในทุก รูปแบบ จนเกิดความเข้าใจกันในหมู่สมาชิก การสื่อสารที่ดีคือ การสื่อสารแบบ 2 ทาง ระหว่างบุคคลในกลุ่มที่มีโอกาสเท่าเทียมกันในช่องทางและรูปแบบของการสื่อสาร ทำให้การรับและการถ่ายทอดข่าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ผลประโยชน์ คือ สิ่งที่สมาชิกกลุ่มได้รับในรูปแบบต่าง ๆ กัน และก่อให้เกิดความพึงพอใจจากสิ่งที่ได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยจะต้องมีการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในปัจจุบัน ผลของการพัฒนาองค์กรนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกความร่วมมือ การตัดสินใจ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ในบรรดากิจกรรมการพัฒนาองค์กรแตกต่างกันไปตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ แต่กิจกรรมเหล่านี้ก็จะเชื่อมประสานกันในแง่ของการใช้ตัวแทรกแซงโดยเฉพาะร่วมกันในกระบวนการพัฒนาองค์กรที่ปรึกษาหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะเข้ามามีบทบาทเพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์การเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มีประเด็นต่าง ๆ (Dubrin, 1984)

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนนั้น มีอยู่หลายองค์ประกอบ ซึ่ง 4 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการพัฒนาขององค์กรมากที่สุด ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่บริหารองค์กรควรให้ความสนใจใน 4 ปัจจัยหลัก และบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่

1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ (Infrastructure)

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร รวมถึงแต่อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นไปจนถึงเทคโนโลยี ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่ต้องพร้อมและช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ศักยภาพด้านทรัพยากรบุคคลจะพร้อมแค่ไหน แต่หากมีปัญหาที่ทรัพยากรด้านอื่น ก็ย่อมทำให้ลดประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างเชื่องช้าหรือติดขัดเช่นกัน ตรงกันข้ามกับองค์กรที่ใส่ใจในโครงสร้างพื้นฐานอย่างดีเพื่อรองรับการทำงานที่ดีที่สุด ก็สามารถมีส่วนช่วยให้อุบัติการณ์ในองค์กรใช้ศักยภาพของตนในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

2. กระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ (Process & System)

ระบบการทำงานที่มีมาตรฐาน ชัดเจน มีระบบระเบียบ มีขั้นตอนที่เหมาะสม มีการประเมินผล รวมถึงมีการแก้ไขจุดบกพร่องได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ระบบการทำงานที่ดีนั้นจะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ ของทุกองค์กร การที่องค์กรมีพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาได้ก้าวไกลและมั่นคง

4. เป้าหมายและนโยบาย (Goal & Policy)

สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ องค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตลอดจนมีทิศทางเดินไปสู่จุดหมายให้เห็น เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ย่อมต้องมียุทธวิธี กลยุทธ์ ตลอดจน

นโยบายองค์กรที่ออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย หากองค์กรใดไม่มีเป้าหมายหรือไม่มีนโยบายที่กระจ่างชัดก็เหมือนเรือที่แล่นอยู่ในทะเลโดยขาดเข็มทิศหรือเรือที่อยู่กลางทะเลซึ่งมีหมอกหนาปกคลุมก็ยากที่จะรู้ว่าเรือควรจะมุ่งหน้าไปทางไหน เป้าหมายที่ชัดเจน นโยบายที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว มีทิศทาง และมีศักยภาพเพิ่มขึ้นด้วย

สำหรับเคล็ดลับที่จะทำให้การพัฒนางานองค์กรประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี มีดังนี้

1. การได้ผู้นำที่ดี
2. การได้ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ
3. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
5. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
6. การประเมินผล
7. การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ

2.7 ทฤษฎีผู้นำ (Leadership Theory)

พยานันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2560) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารเป็นหน้าที่ (Function) ของผู้บริหาร ส่วนภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ไม่มีภาวะผู้นำก็ยังเป็นผู้บริหารยังคงทำหน้าที่บริหารเหมือนเดิม เพียงแต่เขาผู้นั้นขาดปัจจัยแห่งความสำเร็จ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำและการเป็นผู้บริหาร อาจอยู่แยกต่างหากจากกันหรือรวมอยู่ในบุคคลคนเดียวกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับบทบาทที่ผู้นั้นได้ใช้ในการทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles)

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ทั่ว ๆ ไปของผู้นำทุกคน ในกลุ่มคนทุกชนิด มีตรงกันอยู่บ้าง จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไปเพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา 14 อย่าง ดังนี้ (ยาเป็น เรืองจรรยาศรี, 2552)

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนิน

ไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คຸນนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นตັດสึนใจว่าบุคลากรในหมู่ของตຸນควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยถ່องแท้คนอื่นในกลุ่มมักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่รู้ไม่หมดทั้งแผน

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบายส่วนมากนโยบายมาจากที่ 3 แห่ง คือ

มาจาก “เบื้องบน” หรือ เจ้านายที่มีตำแหน่งสูง

มาจาก “เบื้องล่าง” คือ ได้มาจากคำแนะนำหรือมติของบุคลากรใต้บังคับบัญชา

มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้น ๆ

ไม่ว่านโยบายจะมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The Leader as Expert) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอรรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพนั้จะมีบุคลากรอื่นมาหา เพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น ๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม จะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจาอะไรกับกลุ่มก็ต้องเข้ามาเจรจากันเข้าอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประคຸของบุคลากรในกลุ่มหรือในองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ โดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่มก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั้นเองในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น เช่นการจัดงานมงคลให้แก่สมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือเรื่องอะไรก็ตาม สมาชิกเป็นเจรจากันหัวหน้าหรือผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะเจรจาให้หรือจะเอาใจใส่เฉพาะสมาชิกบางคน ไม่ทุกคน

แต่ในบางกลุ่มผู้นำก็ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเลยก็มี ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือนหรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นน้อยหรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การได้ในภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ใกล้ชิด (The Leader as Purveyor of Rewards and) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยใกล้ชิดให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมุ่มาอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาอย่าลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคน ๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคน นี่จะไม่มีทางกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำในทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุด เหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as substitute for Individual Responsibility) ไม่แปลกเลยที่กลุ่มคนบางกลุ่ม หรือองค์การ หรือหน่วยงานบางแห่ง มีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ

2.8 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

วันชัย โกลละสุต (2553) ได้มีการสรุปความหมายและความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

“การบริหาร” คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม การปฏิบัติการในองค์การและการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หรืออีกความหมายหนึ่ง คือ กระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่เป็นผลสำเร็จด้วยการใช้บุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุซึ่งเป้าหมายของความต้องการ

“การมีส่วนร่วม” คือ ทรัพยากรในการบริหารที่เป็นส่วนของบุคคลในแต่ละระดับการปฏิบัติ มีส่วนในกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติในแต่ละส่วนอย่างเต็มความสามารถ ทั้งในทิศทางเพื่อการปฏิบัติด้านเดียวหรือการนำเสนอซึ่งความคิดในการดำเนินการตามกระบวนการนั้นอย่างใดอย่างหนึ่ง

“การบริหารแบบมีส่วนร่วม” หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรหรือต่างองค์กรได้ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วม นั้น ๆ จะอยู่ในขั้นตอนใด ๆ ก็ตาม โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์กรในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์

บุคคลในการมีส่วนร่วมเพื่อการบริหารงานหรือการจัดการงาน สามารถแยกได้ดังนี้

1. ภายในองค์กร ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหารระดับสูง) ผู้บริหารระดับกลาง (กลุ่มงานต่าง ๆ) และผู้ปฏิบัติ (คนงาน ผู้ทำงานระดับล่าง) สายสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรจะเป็นไปตามลักษณะบังคับบัญชาตามลำดับ โดยทั่วไปขององค์กรแล้วจะมีข้อกำหนดไว้เป็นแนวทางอย่างชัดเจน ซึ่งทุกระดับต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเสมอ การมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการในองค์กรจึงเป็นในทิศทางเพื่อการปรับปรุง พัฒนาหรือแก้ไขปัญหาคือข้อขัดข้องของการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบ ความจำเป็นของการมีส่วนร่วมอาจไม่ทั้งหมดของบุคคลในทุกระดับ อาจเฉพาะเพียงแต่ในระดับเดียวกันเท่านั้น หรือเหนือขึ้นไปในระดับหนึ่งก็เป็นไปได้ ลักษณะการมีส่วนร่วมของการจัดการหรือบริหารภายในองค์กรมีรูปแบบต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม รูปแบบเบื้องต้นก็คือ การเสนอ เช่น ข้อคิดเห็นเป็นเอกสารผ่านกระบวนการสอบถามหรือโดยส่งเอกสาร

2. ต่างองค์กร ประกอบด้วยในหลายลักษณะขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่จัดกระทำในระดับผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วมจะเป็นในรูปของการให้ความเห็นข้อคิด แลกเปลี่ยนหรือสนับสนุนเพื่อการจัดการหรือระดับผู้ปฏิบัติก็เป็นในทิศทางของการจัดการร่วมกันในกิจกรรมอย่างเดียวกัน ทั้งนี้ ผลประโยชน์ขององค์กรทั้งสองต้องไม่ขัดแย้งหรือมีการสูญเสียผลประโยชน์ต่อกันในรูปใด ๆ

ในการมีส่วนร่วมของบุคคลในระบบราชการจะเห็นได้ว่ามีในหลายลักษณะเช่นเดียวกับรูปขององค์กรในปัจจุบัน กรณีภารกิจการดำเนินการของกรมโยธาธิการและผังเมืองที่ต้องมีบทบาทและหน้าที่สัมพันธ์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคลในสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดต้องเป็นผู้มีภารกิจหน้าที่เพื่อการสำรวจออกแบบประมาณการต่องานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือ (อปท.) เพื่อโครงการถ่ายโอนกิจกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ การก่อให้เกิดความมีส่วนร่วมของบุคคลในท้องถิ่น จะเป็นผลให้การปฏิบัติงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์ กลไกต่าง ๆ ในกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างมาก

ความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นเหตุผลที่จำเป็นต่อการบริหารหรือการจัดการองค์กร คือ

1. ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง
2. กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้
3. เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ด้วยเหตุผล วิวัฒนาการเพื่อความคิด (การเปิดกว้าง) การระดมความคิด (ระดมสมอง) ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้
4. ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้
5. การมีส่วนร่วมของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การปฏิบัติงานขององค์กรโดยทั่วไปจะเป็นไปโดยการแบ่งแยกหน้าที่มีภาระงานแต่ละแผนก ฝ่าย กอง หรือหน่วยงานตามคำสั่งมอบหมายหน้าที่การงาน หรือแผนภูมิรูปแบบการจัดองค์กรของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีแยกต่างหากทั้งราชการหรือเอกชนการปฏิบัติงานเชิงคำสั่งหรือแผนภูมิลำดับนั้นเป็นลักษณะของการสั่งการ จะเป็นทั้งรูปแบบประสานจากเบื้องบนลงล่าง หรือจากเบื้องล่างสู่บน หรือในระดับเดียวกันได้เสมอ พฤติกรรมการปฏิบัติลักษณะแนวสั่งการนี้เป็นเรื่องปกติ โดยมีพื้นฐานจากหลักองค์กรที่ได้วางไว้ การพัฒนาหรือการประสบความสำเร็จหรือการประสบความสำเร็จของงานในองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถมองออกและมองได้ โดยการทำงานเชิงบุคคลเป็นสำคัญ แนวเปลี่ยนผ่านซึ่งความสำเร็จใด ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเสนอความคิดและร่วมกระทำ กระทำได้แต่ไม่สอดคล้องเท่าที่ควร การจัดกระทำเพื่อองค์กรให้มีการพัฒนาและเร่งรัดจะต้องก่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม

2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วสุธิดา นักเกษม (2562) ศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ กรณีศึกษาของวิสาหกิจชุมชนบางพลีปูนฉาบฉาบ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายของวิสาหกิจชุมชน บางพลีปูนฉาบฉาบ สามารถจำแนกแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านผลิตภัณฑ์ควรสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ด้วยการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีความหลากหลายเพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค (2) ด้านราคา ควรติดป้ายราคาเพื่อแสดงการตั้งราคาที่แตกต่างกัน ทั้งราคาขายปลีกและราคาขายส่ง (3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย การตลาดบนอินเทอร์เน็ต เฟสบุ๊ก ไลน์งาน OTOP อิมแพคเมืองทองธานีศูนย์ราชการ ศาลากลางจังหวัด ร้านค้าชุมชนตลาดโบราณ ตลาดน้ำ ออกร้านตามคำเชิญของหน่วยงานราชการ ร้านค้าปลีกสินค้าชุมชน ปิมน้ำมัน และโรงพยาบาล และ (4) ด้านการส่งเสริมการตลาด ควรจัดองค์ประกอบในการแสดงสินค้าและกิจกรรมต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ ส่วนแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลีปูนฉาบฉาบ สามารถจำแนกแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างยอดขายเพิ่มขึ้นได้ โดยใช้กลยุทธ์การขายตัว สามารถขยายธุรกิจออกไปใน 2 ส่วน คือ การขยายตัวไปในธุรกิจเดิม เน้นการเจาะตลาดการจัดจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น และการขยายตัวไปในธุรกิจอื่นมีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่างจากการบริการที่ดีซึ่งเป็นการสร้างและรักษาลูกค้าที่เหมาะสมที่สุด และ (3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการได้แก่กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านบริการ และกลยุทธ์ด้านการจัดการ แลแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบางพลีปูนฉาบฉาบ สามารถจำแนกแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพออกเป็น 4 ด้านประกอบด้วย (1) ด้านการบริหารจัดการ/ภาวะผู้ประกอบการ (2) ด้านการเงิน ควรมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (3) ด้านการผลิต โดยการทำให้สินค้าให้แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น มีลวดลายที่โดดเด่นเพิ่มนวัตกรรมที่แตกต่าง และ (4) ด้านการตลาด โดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าในทุกกลุ่มเป้าหมาย และการขยายตัวไปในธุรกิจอื่น

เพียงตะวัน พลอาจ (2562) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการ สรรว และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนใน จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเชิงสำรวจ (Survey Method) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ในการทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้าและวิเคราะห์

องค์ประกอบเชิงสำรวจของกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 2,703 แห่ง คำนวณขนาดตัวอย่าง กำหนดสัดส่วนของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 385 ตัวอย่าง สุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์และประมวลผลหาความสัมพันธ์ทางสถิติ ด้วยความเชื่อมั่นในระดับร้อยละ 95 เป็นเกณฑ์ในการยอมรับข้อมูล โดยใช้สถิติสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ในการทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของกลยุทธ์การจัดการพบว่า มีทั้งหมด 8 องค์ประกอบ คือ (1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านการบัญชี/การเงิน (3) ด้านการผลิตองค์ประกอบที่ (4) ด้านการบริหารจัดการองค์กร (5) ด้านลูกค้า (6) ด้านการจัดการตลาด (7) ด้านการขาย และ (8) ด้านความร่วมมือของคนในองค์กร ซึ่งทั้ง 8 องค์ประกอบเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ โดยที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ให้ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการ วิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ในการทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

อนูรัตน์ อนันทนารถ (2562) ศึกษาเรื่อง การจัดการความมั่นคงของวิสาหกิจชุมชน ตามแนวคิดปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ วิเคราะห์แนวทางการจัดการความมั่นคงของวิสาหกิจชุมชน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความมั่นคงของวิสาหกิจชุมชน และอิทธิพลของการจัดการความมั่นคงตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่มีต่อประสิทธิผลของการจัดการความมั่นคงของวิสาหกิจชุมชน และได้ผลสรุปว่า (1) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีความเห็นว่า วิสาหกิจชุมชนมีการระดับการจัดการความมั่นคง ตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยรวมนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ประเด็น โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการจัดการด้วยการมีคุณธรรม ค่าเฉลี่ย 4.11 รองลงมาคือ ด้านการจัดการด้วยความมีเหตุผล ค่าเฉลี่ย 3.99 การสร้างภูมิคุ้มกัน ค่าเฉลี่ย 3.99 ด้านจัดการด้วยความพอประมาณ ค่าเฉลี่ย 3.93 และด้านการมีความรู้ ค่าเฉลี่ย 3.93 ตามลำดับ (2) ปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความมั่นคงของวิสาหกิจชุมชนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงพบว่า วิสาหกิจชุมชนที่มีระดับตลาด ประเภทวิสาหกิจชุมชน ลักษณะการดำเนินวิสาหกิจชุมชน ระยะเวลาในการดำเนินวิสาหกิจชุมชน จำนวนเงินลงทุนของวิสาหกิจชุมชน แหล่งเงินทุน จำนวนสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนและจังหวัดของวิสาหกิจชุมชนต่างกันมีระดับการจัดการความมั่นคงของวิสาหกิจชุมชน ตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในภาพรวม แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) อิทธิพลของตัวแปร 5 ตัว ตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ การมีความรู้ ด้านความมีเหตุผล ด้านการมีคุณธรรม ด้านการมีภูมิคุ้มกัน และด้านความพอประมาณ ตามลำดับ มีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลของการจัดการความมั่นคงของวิสาหกิจชุมชนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรตามได้ร้อยละ 80.7

เสาวลักษณ์ ผลเจริญ (2561) ศึกษาเรื่อง การพึ่งตนเองของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 39.4 เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปสินค้าบริโภค โดยมีระดับของการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 3.61 และพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ จำนวนสมาชิกมีความสัมพันธ์กับการพึ่งพาตนเองในทิศทางลบ และรายได้เฉลี่ยของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับการพึ่งพาตนเองในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเมื่อมีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ปัญหาในการดำเนินงานก็จะมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นทีม เพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกิดความเข้มแข็ง และสามารถแข่งขันกับภายนอกได้

กฤษณ์ จารุดำรงศักดิ์ (2560) ศึกษาเรื่อง การประเมินความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร บ้านแลงพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน ประเมินผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน และวิเคราะห์แนวทางส่งเสริม และพัฒนาวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มฯ มีกิจกรรมการแปรรูปสินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิตทางการเกษตร การดำเนินงานสามารถสร้างรายได้เสริมให้กับสมาชิกในกลุ่ม โดยต่อมาได้รับการยกระดับขึ้นเป็นวิสาหกิจชุมชนและได้เติบโตขึ้นอย่างแข็งแกร่ง ภายใต้การดูแลสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรจังหวัดระยอง ประธานวิสาหกิจชุมชนยังได้มุ่งเน้นให้วิสาหกิจชุมชนแห่งนี้สร้างรายได้เสริมแก่สมาชิกที่เป็นแม่บ้านเกษตรกร และพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับคนในชุมชนด้วยผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) ในกิจกรรมการผลิตข้าวเกรียบสมุนไพร ซึ่งเป็นสินค้าหลัก มีการผลิต และจำหน่ายได้ตลอดทั้งปีโดยได้รวบรวมข้อมูลในช่วงปี พ.ศ. 2559 ต้นทุนสุทธิ ได้แก่ ต้นทุนทางตรง ต้นทุนทางอ้อม และผลตอบแทนสุทธิ ได้แก่ ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยพบว่า ผล SROI เท่ากับ 1.23 หมายถึง กิจกรรมการผลิตข้าวเกรียบสมุนไพรสร้างมูลค่าผลตอบแทนทางสังคมได้มากกว่าการลงทุนขั้นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยประการหนึ่งที่มีผลต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนแห่งนี้ ผลการประเมินการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน พบว่า วิสาหกิจชุมชนแห่งนี้มีแนวทางและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการดำเนินงานร่วมกับของหน่วยงานรัฐ อยู่ร่วมกับคนในชุมชนได้โดยปราศจากความขัดแย้ง มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในชุมชน มีกระบวนการพัฒนาความรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอด สามารถพึ่งพาตนเองได้มีการจัดการ

ของเหลือทิ้งจากการผลิต และสมาชิกได้รับการตอบสนองต่อความคาดหวังจากการทำงาน การประเมินผลความยั่งยืนด้วยวิธีของ GIZ พบว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนแห่งนี้ได้คะแนน 4.50 จาก 5.00 ซึ่งอยู่ในระดับที่มีความยั่งยืนสูงมากตามเกณฑ์การประเมิน และยังพบประเด็นที่ต้องพัฒนาปรับปรุงอยู่ 2 ประเด็น ได้แก่ ความร่วมมือการดำเนินงานร่วมกับธุรกิจเอกชน และการใช้ทรัพยากรหมุนเวียนภายในชุมชนเพื่อลดผลกระทบสู่ภายนอก และแนวทางการปรับปรุงพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแลงพัฒนา ประกอบด้วย (1) เชิงนโยบาย ประกอบไปด้วย การพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีความแตกต่างจากวิสาหกิจชุมชนอื่น และการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่ธุรกิจ เพื่อสังคม (Social Enterprise) (2) เชิงปฏิบัติการ ประกอบไปด้วย การรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อสร้างเป็นเครือข่าย ช่วยเพิ่มกำลังการต่อการซื้อวัตถุดิบ และการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรภายในวิสาหกิจชุมชน ลดการผลิตของเสียสู่สิ่งแวดล้อม และ (3) ส่วนสนับสนุน ประกอบด้วย การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ของเหลือทิ้งจากกระบวนการ และการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้เกิดความโดดเด่นมากขึ้นโดยร่วมมือกับภาคเอกชน

วรรณพงศ์ ช่วยรักษา (2560) ศึกษาเรื่อง ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษากลุ่มสตรีผ้าฝ้ายย้อมคราม บ้านถ้ำเต่า จังหวัดสกลนคร สรุปปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มสตรีทอผ้าฝ้ายย้อมคราม บ้านถ้ำเต่าจังหวัดสกลนคร พบว่า ด้านการบริหารจัดการกลุ่มและสมาชิก พบว่า การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐยังค่อนข้างจำกัดรวมถึงการพัฒนาการจัดการอื่น ๆ เช่น บรรจุภัณฑ์ การจัดจำหน่ายยังค่อนข้างจำกัด ด้านการตลาดและลูกค้า พบว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อตามยุคสมัยและการจัดจำหน่าย เช่น จาก การออกบูธยังมีค่อนข้างน้อย ด้านการผลิตและงานสนับสนุนการผลิต พบว่า การนำเอาเทคโนโลยีสมัยมาใช้ในการดำเนินการผลิตยังไม่ชัดเจน การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้เข้มแข็ง และกว้างขวางในระดับประเทศเพื่อการขยายภาคการผลิตและการจัดจำหน่ายยังค่อนข้างน้อย และด้านการเงินและบัญชี พบว่า แหล่งเงินทุนในการสนับสนุนภาคการผลิตยังมีค่อนข้างจำกัด รวมถึงการจัดทำบัญชีของสมาชิกยังค่อนข้างไม่ต่อเนื่อง ในส่วนแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มสตรีทอผ้าฝ้ายย้อมคราม บ้านถ้ำเต่า จังหวัดสกลนคร พบว่า ควรมีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้เข้มแข็ง และกว้างขวางในระดับประเทศ เพื่อการขยายภาคการผลิตและการจัดจำหน่ายที่ยังมีค่อนข้างน้อยการวางแผนการผลิตที่ครบวงจร การพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบ การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

เสาวนารถ เล็กเลสินธุ์ (2560) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S และเพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี

การบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยได้นำแนวคิดของการบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey (7S Framework) เป็นกรอบในการวิจัย ทำการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดสนทนากลุ่มจากผู้บริการเทศบาล จำนวน 7 คน และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เทศบาลเขาพระงาม และเทศบาลตำบลสรรพยา จำนวน 237 คน ผลการศึกษาวิจัย พบว่า แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S สำหรับองค์การบริหารปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลางมี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบการปฏิบัติการ ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยมร่วม ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านทักษะ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ชมพูนุท ศรีพงษ์ และคณะ (2559) ร่วมกันศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพอากาศที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน และสภาพการณ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพอากาศที่ 4 กองทัพบกไทยในจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนา และพัฒนาวิสาหกิจชุมชนดังกล่าวตามแนวทางที่กำหนด เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เชิงลึกประธานชมรมแม่บ้านทหารบกสาขากองพลทหารราบที่ 15 นายทหารฝ่ายกิจการพลเรือน กองพลทหารราบที่ 15 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 จำนวน 4 คน และการสัมภาษณ์แบบกลุ่มกับสมาชิกแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละกลุ่มของหน่วยขึ้นตรงกองพลทหารราบที่ 15 ทั้ง 16 กลุ่ม จาก 14 หน่วยขึ้นตรง รวมทั้งวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับสมาชิกกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนข้างต้นหยุดดำเนินการ ระยะเวลาการวิจัย 2 ปี ผลการศึกษาในปีแรก พบว่า สมาชิกกลุ่มแบ่งหน้าที่การทำงาน จัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย ลูกค้ายส่วนใหญ่เป็นครอบครัวทหาร ปัจจัยซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานและเป็นจุดแข็งของกลุ่ม คือ การสนับสนุนของหน่วยงานต้นสังกัด ปัจจัยซึ่งเป็นจุดอ่อน ได้แก่ ความสามารถทางการตลาดของสมาชิก มาตรฐานผลิตภัณฑ์ และช่องทางการจัดจำหน่าย ปัจจัยซึ่งเป็นโอกาส คือ การสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ และปัจจัยซึ่งเป็นอุปสรรค คือ คู่แข่งขัน ดังนั้นการพัฒนากลุ่มจึงเป็นไปตามแนวทางซึ่งมุ่งแก้ไขจุดอ่อน และมุ่งเสริมศักยภาพกลุ่มให้เป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

ปิ่นทาร์ย์ พองแพร่ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กร (7S McKinsey) ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง

จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการประเมินองค์การกับการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง พบว่า ปัจจัยการประเมินองค์การด้านรูปแบบการบริหาร และปัจจัยด้านบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การมีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านทักษะ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วม มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

นุรน์จมาล် แวโด (2557) ศึกษาเรื่อง ถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส ผลการศึกษา พบว่า (1) ตัวแทนกลุ่มฯ มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้ ด้านศักยภาพชุมชน (ค่าเฉลี่ย 3.93) ด้านการมีตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย 3.59) และด้านการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน (ค่าเฉลี่ย 3.47) (2) ตัวแทนกลุ่มฯ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.65) ซึ่งมีรายละเอียดเป็นรายด้านดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.97) ด้านทัศนคติของสมาชิก (ค่าเฉลี่ย 3.59) และด้านความสามารถในการบริหารจัดการ (ค่าเฉลี่ย 3.37) ส่วนระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.64) โดยมีรายละเอียดแต่ละด้านดังต่อไปนี้ ด้านปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ (ค่าเฉลี่ย 4.59) ด้านนโยบายภาครัฐ (ค่าเฉลี่ย 2.68) (3) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรที่นำมาศึกษา มีความสัมพันธ์พหุคูณ กับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส เท่ากับ 0.805 ($R = .805$) โดยปัจจัยด้านทัศนคติของสมาชิก และปัจจัยด้านภาวะผู้นำสามารถพยากรณ์ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส ได้ร้อยละ 64.80 ($R^2 = .648$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

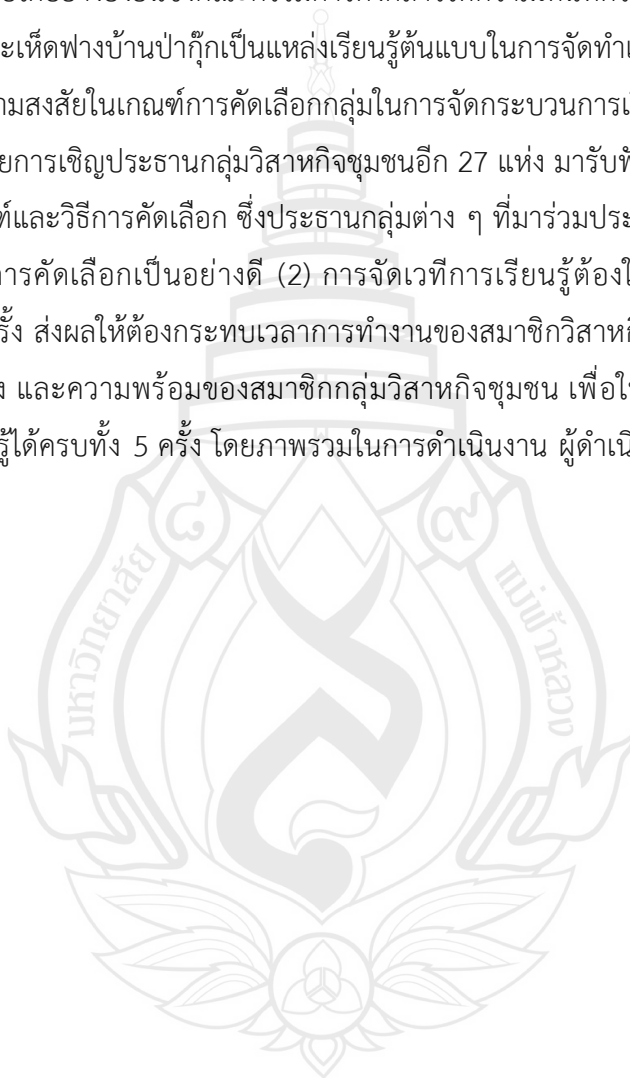
กษมาพร พวงประยงค์ และนพพร จันทรนำชู (2556) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์จังหวัดสมุทรสงคราม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับการพัฒนาและศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์จังหวัดสมุทรสงคราม กลุ่มตัวอย่างเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 280 คน และผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน ผลการวิจัยจากการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย อายุ สถานภาพ และระดับการศึกษาแตกต่างกันมีแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยการสนับสนุนจากภายนอก ปัจจัยภูมิปัญญาท้องถิ่น และปัจจัยการบริหารองค์กรสามารถทำนายแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนร่วมกันได้ร้อยละ 76.70 และจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ควรสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง สร้างการเรียนรู้ให้คนในชุมชนและเป็นแหล่งเรียนรู้ให้คนนอกชุมชน

แล้วนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้กับกลุ่มของตน พัฒนาช่องทางข้อมูลข่าวสาร โดยการจัดกิจกรรม เชื่อมโยง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลระหว่างกลุ่ม

ฉัตรชัย อินทสังข์ และคณะ (2555) ทำการศึกษาต้นแบบกลยุทธ์การตลาดสำหรับพัฒนา ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน เพื่อการค้าระดับประเทศสู่ความยั่งยืน กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ชุมชนที่มีระดับ ต่ำกว่า 3 ดาว ในเขตอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาต้นแบบกลยุทธ์ การตลาดสำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน เพื่อหาช่องทางการจัดจำหน่ายและเพิ่ม ยอดขายให้สมาชิก และเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนให้ได้รับมาตรฐานระดับประเทศ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากคณะกรรมการได้จำนวน 2 กลุ่ม คือ บ้านคลองทรายและบ้านวังไผ่ เครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัยและพัฒนา คือ การฝึกอบรมกลยุทธ์ด้านการตลาดจากภาคทฤษฎีลงสู่การปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การทดสอบความต้องการของตลาดเป้าหมาย ตั้งราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ส่งเสริมการตลาด ออกแบบบรรจุภัณฑ์ และการขอมาตรฐานผลิตภัณฑ์ เป็นต้น และข้อมูลที่ได้จาก กระบวนการวิจัยและพัฒนา ทั้งแนวคิด ทฤษฎี ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ นักวิชาการและผู้มี ประสบการณ์จะนำมาพัฒนาเป็นต้นแบบกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมกับผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชน ผลการวิจัย พบว่า (1) ผู้นำหน่วยงานภาครัฐที่ต้องถ่ายทอดองค์ความรู้ ศาสตร์วิชาการแขนงต่าง ๆ ลงสู่ชุมชน (2) ผู้นำชุมชนที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) มุ่งมั่น ตั้งใจ ตระหนักในการเป็นผู้ประกอบการ มีการบริหารกิจการอย่างเป็นระบบ (3) ความร่วมมือร่วมใจและการดำเนินงานอย่างเข้มแข็งเต็มที่ โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ตรงกันที่มาจากการยอมรับร่วมกัน

พรศักดิ์ นันตะรัตน์ (2554) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานเรื่อง การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ต้นแบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสรุปรายงานผลการดำเนินการ พัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ต้นแบบ มีขั้นตอนในการดำเนินงาน คือ (1) จัดประชุม ชี้แจงเจ้าหน้าที่และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเป้าหมายให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ วิธีการ การดำเนินงาน จัดทำเวทีเรียนรู้ (2) จัดทำเวทีเรียนรู้ในการดำเนินงานพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพื่อเป็นต้นแบบการ เรียนรู้ ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอื่น ๆ มีสาระสำคัญ คือ แผนแม่บทชุมชน แผนพัฒนากลุ่ม พบว่า สมาชิกมีปัญหา ศึกษาข้อมูล แยกแยะปัญหา และมีการวิเคราะห์ข้อมูลศักยภาพชุมชน ทำให้ สมาชิกสามารถเสนอแนะแนวทางในการพัฒนากลุ่ม และได้จัดทำแผนพัฒนากลุ่ม หรือแผนวิสาหกิจ ชุมชน เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่ม และแก้ไขปัญหากลุ่ม (3) สรุปผลการจัดทำเวทีเรียนรู้ โดยนำบทเรียนที่ได้จากการจัดเวทีการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้ง 5 ครั้ง นำมาประมวล วิเคราะห์ สรุป และรายงานผล และสรุปบทเรียนของวิสาหกิจชุมชนบ้านป่าก๊ก ให้เห็นว่า การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ต้องเริ่มจากกระบวนการเรียนรู้ และวิสาหกิจชุมชนต้องเกิดจากความคิดเห็นของคนในกลุ่มแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสรุปพบความยุ่งยากในการดำเนินการ ดังนี้ (1) การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงาน

เนื่องจากในอำเภอเมืองเชียงราย มีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผ่านการประเมินศักยภาพในระดับดี จำนวน 28 แห่ง แต่ละแห่งมีผลงานการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ผู้ดำเนินการได้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนระดับจังหวัด และคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนระดับอำเภอ ต้องร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์คุณสมบัติของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 28 แห่ง ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มไหนที่มีศักยภาพเหมาะสมที่จะพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ต้นแบบได้อย่างยั่งยืนซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวให้ความเห็นที่ตรงกันว่า ควรคัดเลือกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพาะเห็ดฟางบ้านป่ากุกเป็นแหล่งเรียนรู้ต้นแบบในการจัดทำเวทีเรียนรู้ครั้งนี้ ส่งผลให้กลุ่มอื่น ๆ เกิดความสงสัยในเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งผู้จัดทำได้แก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการเชิญประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอีก 27 แห่ง มารับฟังการชี้แจง เพื่อทำความเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก ซึ่งประธานกลุ่มต่าง ๆ ที่มาร่วมประชุมได้เข้าใจ และยอมรับในหลักเกณฑ์วิธีการคัดเลือกเป็นอย่างดี (2) การจัดเวทีการเรียนรู้ต้องใช้เวลาในการจัดทำเวทีการเรียนรู้ถึง 5 ครั้ง ส่งผลให้ต้องกระทบเวลาการทำงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ซึ่งได้แก้ไขโดยการจัดในเวลาว่าง และความพร้อมของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้สามารถดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้ครบทั้ง 5 ครั้ง โดยภาพรวมในการดำเนินงาน ผู้ดำเนินการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามกรอบแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางด้านการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดเชียงราย ที่อยู่ในระดับดี มีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขอบเขตในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ 6 จังหวัดเชียงราย (สกก.6 จ.เชียงใหม่) ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน อยู่ในระดับดี และชนะเลิศการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ระดับจังหวัดจำนวน 3 แห่ง ประจำปี 2563 ปี 2562 และปี 2561 ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร ข้อมูล วันที่ 31 ธันวาคม 2563

คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มกิจการ การผลิตสินค้า ประเภทการแปรรูปและผลิตภัณฑ์อาหารในพื้นที่สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ 6 จังหวัดเชียงราย (สกก.6 จ.เชียงใหม่) ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน อยู่ในระดับดี และ ชนะเลิศการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ระดับจังหวัดจำนวน 3 แห่ง ประจำปี 2563, ปี 2562 และปี 2561 จำนวน 3 แห่ง ได้แก่

1. วิสาหกิจชุมชนกาแฟปางขอน
2. วิสาหกิจชุมชนผ้าทอพื้นเมืองสันหลวงใต้
3. วิสาหกิจชุมชนข้าวอินทรีย์ป่าเปา ตำบลเจริญเมือง

3.2 ขอบเขตงานวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาปัจจัยทางด้านการประเมินศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยกรมส่งเสริมการเกษตรและรูปแบบการจัดการองค์การตามแนวคิด 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) โดยเลือกศึกษากับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ในระดับดี และชนะเลิศการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับจังหวัดของจังหวัดเชียงรายประจำปี พ.ศ. 2563 ปี พ.ศ. 2562 และ ปี พ.ศ. 2561

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) มีรูปแบบคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Questionnaires) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ประสานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน และตัวแทนสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินศักยภาพในระดับดี จากสำนักงานส่งเสริมและ พัฒนาการเกษตรที่ 6 จังหวัดเชียงใหม่ ในพื้นที่จังหวัดเชียงราย กรมส่งเสริมการเกษตร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.4.1 การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ประสานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน และตัวแทนสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน แล้วนำมาวิเคราะห์ประมวลผล ในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis)

3.4.2 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Research) โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ กับงานศึกษาวิจัยจากงานศึกษา วิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือ เอกสาร สื่อออนไลน์ วารสาร และบทความ นำมาวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตั้งคำถามสัมภาษณ์ ซึ่งทำให้สามารถกำหนดขอบเขตและเนื้อหาในการสัมภาษณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย และทำให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.4 กรอบเนื้อหาคำถาม

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบ่งเป็น 4 ตอน โดยตั้งคำถามตามกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่งหรือหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน

3.4.2 ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ได้แก่ ชื่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ที่ตั้งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวนสมาชิก กิจกรรมหรือการดำเนินกิจกรรมหลักของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กิจกรรมหรือการดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ (ถ้ามี) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

3.4.3 ตอนที่ 3 การจัดการบริหารองค์กรตามแนวคิด 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

ได้แก่ ที่มาในการก่อตั้งหรือจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รูปแบบในการดำเนินกิจกรรม แนวทางและกระบวนการในการให้ความร่วมมือในการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน และแยกรายด้านทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย

1. แนวทางและความชัดเจนทางด้านกลยุทธ์ (Strategy) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
2. ความเหมาะสมในด้านการจัดโครงสร้างองค์กร (Structure) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
3. ความพร้อมของระบบงาน (System) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
4. รูปแบบภาวะผู้นำ (Style) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
5. การมีส่วนร่วมของสมาชิก (Staff) ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของสมาชิก (Skill) ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
7. ด้านค่านิยมในองค์กร (Shared Values) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

3.4.4 ตอนที่ 4 แนวทางด้าน การประเมินศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

สอบถามใน 7 ประเด็น ประกอบด้วย

1. ทิศทางวิสาหกิจชุมชน
2. การวางแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน
3. การบริหารตลาด
4. การจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสาร

5. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน
6. กระบวนการจัดการสินค้า และบริการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการบันทึกข้อมูล เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาเรียบเรียงตามประเด็นหัวข้อ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลสรุป โดยการบรรยายพรรณนา (Descriptive Data Analysis) อย่างละเอียด และครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย



บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางด้านการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดเชียงราย” ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสาร (Documentary Search) กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัลชนะเลิศในการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ระดับจังหวัด จำนวน 3 กลุ่ม คือ

1. วิสาหกิจชุมชนกาแพปางขอน ได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ระดับจังหวัด ในปี 2563
2. วิสาหกิจชุมชนผ้าทอพื้นเมืองสันหลวงใต้ ได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ระดับจังหวัด ในปี 2562
3. วิสาหกิจชุมชนข้าวอินทรีย์ป่าเปา ตำบลเจริญเมือง ได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ระดับจังหวัด ในปี 2561

ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ โดยเริ่มจากการสอบถามข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน เช่น ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ ที่มาของการก่อตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้สัมภาษณ์ จากนั้นจึงได้เริ่มเชื่อมโยงเข้าสู่คำถามเกี่ยวกับการจัดการองค์การตามแนวคิด 7S และปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ทางด้านการประเมินศักยภาพของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยแบ่งการนำเสนอข้อมูล ผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 การจัดการบริหารองค์กร

การจัดการบริหารองค์กรตามแนวคิด 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

4.1.1 ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ทิศทาง แผนงานหรือแนวทางในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีแนวทางและแผนดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน โดยจัดให้มีการรวมกลุ่มกันเพื่อผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ เพื่อนำมาจัดจำหน่ายในนามของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้กับลูกค้าทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นการขายแบบ MOU ในระบบกลุ่มวิสาหกิจ โดยไม่มีการซื้อจากรายย่อยที่ไม่ได้เป็นสมาชิก การซื้อขายกับโรงเรียนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัด รวมถึงการค้าขายกับโรงพยาบาลหรือบริษัทเอกชนภายในจังหวัด เป็นต้น

“มีบริษัทเอกชนมาทำสัญญาซื้อขายเป็นแบบ MOU ซึ่งบริษัทเอกชนจะซื้อเมล็ดกาแฟจากกลุ่มที่จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนแล้วเท่านั้น ไม่มีการซื้อจากรายย่อยที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

ซึ่งคล้ายคลึงกับข้อมูลสัมภาษณ์ของ G2 และ G3

“ในช่วงแรกของการรวมกลุ่ม ต้องไปออกงานขายกันเอง เช่น งานกาชาด พ่อขุนเม็งรายฯ ต่อมาเริ่มมีคนรู้จักมากขึ้น ก็จะมีลูกค้าที่สนใจเข้ามาหาซื้อหรือสั่งให้ผลิตถึงที่ หน่วยงานรัฐต่าง ๆ ก็มีเข้ามาเรื่อย ๆ เช่น จากโรงเรียนต่าง ๆ ในจังหวัดเชียงราย” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“หลังจากที่กลุ่มเราเริ่มทำนาข้าวอินทรีย์เป็นที่ยอมรับแล้ว ก็มีหน่วยงานรัฐนำโครงการดี ๆ เข้ามาเสนอให้กับทางกลุ่ม เราก็ปรึกษากันถึงข้อดีข้อเสีย ถ้าเห็นว่าดีก็เข้าร่วมเกือบทุกโครงการ ระยะหลังก็มีลูกค้าประจำอย่างโรงพยาบาลเมืองพาน ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวจังหวัดพะเยา และบริษัทเอกชนอย่าง บริษัทอรุณรัตน์” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.1.2 ด้านโครงสร้างขององค์กร

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย คือ มีจำนวนของคณะกรรมการที่มากน้อยต่างกัน ในบางตำแหน่งอาจมีมากกว่าหนึ่งคน ในขณะที่โครงสร้างด้านอื่น ๆ เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด และคณะกรรมการชุดใหญ่ จะมีการจัดการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนในทุกกลุ่ม

“การแบ่งการทำงาน จะมีหน้าที่ชัดเจนไม่ก้าวร้าวกัน อย่างเหรียญเงิน จะมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากการขายเมล็ดกาแฟของสมาชิก แล้วนำมาคำนวณจัดเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อนำเข้ากลุ่มและเสนอขึ้นภาษีกับสรรพากรให้กับสมาชิกกลุ่มทุกคน เพื่อจ่ายภาษีประจำปี” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

สอดคล้องกับ G2 และ G3 ที่มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน เช่นกัน

“กลุ่มเรามีฝ่ายการตลาดสองคน ทำหน้าที่ติดต่อรับงานจากลูกค้า จากนั้นนำมาแจ้งต่อฝ่ายวัตถุดิบ เพื่อประสานงานทำการผลิตต่อไป ส่วนรายได้ของสมาชิกจะได้มาจากชิ้นงานที่ทำการทอได้ ซึ่งคิดเป็นความยาวเมตร” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“คณะกรรมการทั้ง 9 คน จะมีการทำงานร่วมกัน คือ จะมีการจัดประชุมกันอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง หรือถ้ามีโครงการจากรัฐเข้ามา ก็จะมีการเรียกประชุมเพื่อสรุปร่วมกันถึงข้อดีข้อเสีย ก่อนตัดสินใจเข้าร่วมโครงการกับภาครัฐ” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.1.3 ด้านระบบการทำงาน ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม การประสานงานต่าง ๆ ภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมในทางปฏิบัติสมาชิกทุกคนของทั้งสามกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จะมีบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบ ดูแล ในส่วนของตน จากนั้นจึงได้มีการรวบรวมนำมาตรวจสอบคุณภาพ และจำหน่าย หรือส่งมอบให้กับลูกค้า ในนามของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่อไป

“สมาชิกทุกคนในกลุ่มจะมีสวนกาแฟของตัวเอง หลังจากที่ได้เก็บเมล็ดกาแฟที่ต้องการมาแล้วก็จะทำตามขั้นตอนและเก็บเพื่อรอ บริษัทเอกชนเข้ามารับซื้อ” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

“หลังจากที่ฝ่ายวัตถุดิบแจกจ่ายงานแล้ว สมาชิกจะเริ่มทำการทอ และจะได้เงินตามความขยัน ทำมากได้มาก ทำน้อยก็ได้น้อย โดยจะได้ค่าแรงคิดจากความยาวจากผ้าที่ทอได้ คิดเป็นเมตรตามที่ตกลงกัน” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“ทุกคนก็จะมีนาของใครของมัน มากน้อยต่างกัน บางคนมีสิบลไร่ บางคนก็ทำแค่ 1-2 ไร่ แต่ทุกคนทำข้าวอินทรีย์ พอเกี่ยวข้าวได้มาก็นำมาซึ่งแล้วเก็บในยุ้ง พอมีลูกค้าสั่งก็นำมาสี แล้วนำไปส่ง” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.1.4 ด้านบุคลากร การแบ่งงาน การมอบหมายงาน รวมถึงการร่วมมือกันในด้านต่าง ๆ ของสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การทำงานของวิสาหกิจชุมชนทั่วไป จะต้องมีการมีตำแหน่งงานหลักอย่าง ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือตัวแทนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งจะเป็นตัวแทนติดต่อกับหน่วยงานของภาครัฐ เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร หรือสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เป็นต้น ทั้งนี้ ในการมอบหมายงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมาจากประธานกลุ่มฯ หรือผู้จัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นหลักหรือจะได้รับการมอบหมายแต่งตั้งกันเองภายในกลุ่ม และสมาชิกของแต่ละกลุ่มฯ จะรับผิดชอบผลิตสินค้าหรือบริการของใครของมัน โดยควบคุมคุณภาพกันเอง

“การทำงานของสมาชิก คือจะต่างคนต่างทำ แล้วนำเมล็ดกาแฟที่ได้มารวบรวมที่กลุ่มเพื่อรอจำหน่าย ซึ่งสมาชิกแต่ละคนจะได้ผลผลิตไม่เท่ากัน” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

ซึ่งมีความใกล้เคียงกันกับ G2 และ G3

“สมาชิก หรือแรงงานที่มาทำงานในกลุ่ม จะได้รับผลตอบแทนต่างกันตามจำนวนที่สามารถทำได้ ขึ้นอยู่กับใครทำมากทำน้อย แต่ถ้ามีคนที่ไม่เป็นสมาชิกกลุ่มฯ มาขอทำงาน ก็ยินดีสอนให้ฟรี โดยไม่มีค่าใช้จ่าย” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“สมาชิกทุกคนที่อยู่ในกลุ่มนี้ จะต้องมีความรับผิดชอบในผลผลิตของตัวเอง เข้าใจการทำข้าวอินทรีย์ เพราะถ้าตรวจพบว่า มีการปนเปื้อนเคมี สินค้าจะถูกตีกลับทั้งหมด ซึ่งทุกคนในกลุ่มฯจะเดือดร้อน ซึ่งที่ผ่านมาทุกคนให้ความร่วมมือดีมาก” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.1.5 ด้านรูปแบบของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงลักษณะของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนว่า ส่วนใหญ่จะมีลักษณะของการมีความคิดริเริ่ม รักการพัฒนา ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นต่าง และเปิดใจรับโอกาสหรือเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อที่จะสามารถนำมาถ่ายทอดให้กับสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และพัฒนาให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความเจริญก้าวหน้า เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์ภายใต้กลุ่มฯ การกำหนดแนวทางการค้าขายในนามกลุ่มฯ การกำหนดโควตาการขายสินค้าเพื่อไม่ให้ผูกขาดตลาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเปิดโอกาสให้สมาชิกริเริ่มเสนอแนวคิดใหม่ ๆ หรือการดูงานและอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิก เป็นต้น

“เราเปิดเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแรกของดอยปางขอน ตั้งแต่ปี 2541 มีสมาชิกประมาณสิบคน โดยทำเป็นเมล็ดกาแฟจำหน่ายในชื่อยี่ห้อ “หอมปางขอน” ส่วนหนึ่งก็ขายเป็นเมล็ดกาแฟกะลา และ เมล็ดกาแฟสาร ให้กับลูกค้าทั่วไป ต่อมาเมื่อมีบริษัท อเมซอนเข้ามาทำสัญญาซื้อขายด้วย แต่เราขายให้เพียง 60 เปอร์เซ็นต์ของเมล็ดกาแฟทั้งหมด เพราะวันหนึ่งหากบริษัทอเมซอนไม่ซื้อ เราจะไม่เสียลูกค้าเก่า แต่หลังจากนี้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปลูก เป็นแบบเน้นปลูกสายพันธุ์ที่สามารถขายได้ราคาแพงขึ้น และมีรสชาติที่อร่อยขึ้น เช่นสายพันธุ์ “เกชา” เป็นต้น เพราะว่าเรามีพื้นที่ปลูกจำกัด จึงต้องใช้วิธีการปลูกแซมของเดิม เพราะถ้าปลูกพร้อมกันใหม่ทั้งหมด จะทำให้ขาดรายได้ ซึ่งการทำกาแฟถือเป็นรายได้หลักของที่นี่” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

“แม่ประธานแกลเป็นคนมีน้ำใจ ช่วยเหลือทุกอย่าง เป็นกันเอง และพอมันที่ได้เปิดอบรมหรือมีการไปดูงานอะไรใหม่ ๆ ก็จะดำเนินการจัดการให้ทุกอย่าง แต่กลุ่มเราก็มีวาระเลือกตั้งใหม่ทุก 4 ปีละ แต่ก็เลือกประธานคนเดิมนี้ละ” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“ตอนแรกก็ปลูกข้าวเป็นชาวนาธรรมดา แต่มีอยู่ระยะหนึ่งในพื้นที่ปลูกข้าวใช้เคมีกันเยอะ เริ่มรู้สึกว่ามันคัน ออกทำนาที่ต้องใส่รองเท้าบูชสูง ๆ โดนน้ำในนาไม่ได้เลย จึงเริ่มหันมา

สนใจปลูกข้าวอินทรีย์ ก็ไปขอความรู้จากเกษตรกรจังหวัด แล้วก็เริ่มทำมาเรื่อย จนมีคนสนใจทำตามกันมาก พอรัฐเห็นว่าทำได้ ก็มีโครงการดี ๆ มาเสนอให้ทำมาก ก็ต้องประชุมกันก่อนว่าในในกลุ่มสนใจหรือไม่” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.1.6 ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร

การเริ่มก่อตั้งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ส่วนมากจะมาจากต้นทุนของชุมชน เช่น มีการทำเป็นอาชีพกันหลายครอบครัวตั้งแต่สมัยบรรพบุรุษ ในชุมชนมีวัตถุดิบจำนวนมาก โดยมีการทำมาเป็นระยะเวลานาน หรือมีผู้นำความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาถ่ายทอด ซึ่งจะมีการอบรม ดูงาน หรือสอนให้ทุกคนที่สนใจ แต่ในบางกลุ่มกำลังพบปัญหาด้านแรงงาน ที่ปัจจุบันเริ่มมีน้อยลงเรื่อย ๆ บางกลุ่มอาจขาดการสานต่อทำให้มีความเสี่ยงที่องค์ความรู้จะสูญหายไปในอนาคต

“เกือบทุกครอบครัวบนดอยปางขอนจะมีส่วนกาแฟ มากบ้างน้อยบ้าง ปลูกกันมาสามสิบกว่าปีแล้ว ทุกคนจะรู้วิธีการปลูก การเก็บ และแปรรูปกันเป็นอย่างดี แต่ก็มีคนรุ่นใหม่บางคน สามารถพัฒนา Process ใหม่ ๆ ขึ้นมาบ้าง หรือมีการนำกาแฟสายพันธุ์มาปลูกเพิ่มขึ้นบ้าง” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

“คนที่ทอผ้าที่นี่ส่วนใหญ่ก็ทอผ้าแบบกี่ กันเป็นมานานแล้ว แล้วพอว่างจากการทำไร่นา ก็เลยมีการชักชวนกันมารวมกลุ่มกันทำ แล้วก็ประสบความสำเร็จกันมาเรื่อย ๆ แต่ถ้ามีคนสนใจก็มีการสอนให้ฟรี อยากให้มีคนรุ่น ๆ ใหม่เข้ามาเยอะ ๆ กลัวจะไม่มีคนทำต่อ ตอนนี้อยู่กลุ่มก็มีการทำงานทอหลัก ๆ กันอยู่แค่ประมาณ 14 คนเอง แต่ว่างานยังมีเข้ามาเรื่อยๆ” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“ส่วนใหญ่คนที่ทำนากันเป็นมานานแล้ว บางคนทำมาตั้งแต่เด็ก ๆ มาช่วยพ่อช่วยแม่ทำ อย่างพ่อนี้ก็ทำนามาประมาณ 40 ปีแล้ว แต่มาเริ่มทำข้าวอินทรีย์ได้ยี่สิบกว่าปี ซึ่งก็มีหน่วยงานรัฐเข้ามาแนะนำการพัฒนาคุณภาพข้าวอยู่เรื่อย ๆ นะ ส่วนใหญ่ก็เป็นโครงการดี ๆ เราก็เข้าร่วมหมด” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.1.7 ด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมร่วมภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกือบทั้งหมดจะเป็นชาวบ้านหรือเกษตรกรในพื้นที่ที่วิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ ตั้งอยู่ ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากการชักชวนของผู้นำหรือสมัครใจเข้าร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน สมาชิกทุกคนจึงมีความรู้จกกันเป็นอย่างดี มีความรัก ความซื่อสัตย์ต่อกันกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของตนเองเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามเมื่อถึงวันสำคัญต่าง ๆ ทางกลุ่มก็จะมีการจัดกิจกรรมเพิ่มความสัมพันธ์ให้แก่สมาชิก เช่น การแบ่งเงินกำไรมาสร้างประโยชน์ให้แก่หมู่บ้าน เช่น ซ่อมแซมถนน การจัดกิจกรรมงานเทศกาลสงกรานต์ เป็นต้น

“สมาชิกทุกคนต้องมีความซื่อสัตย์ ไม่นำเมล็ดกาแฟจากที่อื่นมาขาย ได้กำไรก็แบ่งนำเงินมาซ่อมแซมถนนเข้าสวน เข้าหมู่บ้าน ทุกคนต้องเห็นประโยชน์ร่วมกัน เพราะ อบต. มีงบประมาณน้อยในแต่ละปี” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

“คนทำงานทุกคนในกลุ่มนี้มีความรัก ความสามัคคีกันมาก หนักแน่นไม่ทะเลาะกัน หากมีการกระทบกระทั่งกันบ้าง ก็จะช่วยกันพูดคุยให้เข้าใจกันอย่างรวดเร็ว จะไม่ทิ้งไว้นาน แม้ประธานก็มีพาไปอบรม ดูงานบ่อย ทุกคนชอบมาก แต่ตอนนี้ก็อยากให้มีคนรุ่นใหม่ๆ เข้ามาทอดผ้ากันบ้าง กลัวจะไม่มีคนสืบสานการทอดผ้าพื้นเมืองต่อ” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“การทำนาหรือการทำเกษตรแบบอินทรีย์ อย่างแรกที่ทุกคนต้องมี คือ ความซื่อสัตย์ ทุกคนต้องเห็นประโยชน์ร่วมกัน ช่วงเริ่มต้นทำข้าวอินทรีย์กันอย่างจริงจัง 12 คน พอขายได้ราคาดีก็มีคนสนใจเข้ามาเรื่อย ๆ กลุ่มเรามีการแบ่งเงินกำไรมาช่วยทำกิจกรรมในหมู่บ้าน อย่างงานวันสงกรานต์ ก็จัดงานรดน้ำดำหัวผู้เฒ่าผู้แก่ในหมู่บ้าน” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.2 ด้านการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน

4.2.1 ทิศทางของวิสาหกิจชุมชนและเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน

ทิศทางของวิสาหกิจชุมชนและเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านสมาชิก ด้านกฎระเบียบ ด้านบัญชีและการเงิน รวมถึงความรับผิดชอบต่อชุมชน ปัจจุบันมีสถานการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนแทบทุกกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมีการปรับแผนงาน กิจกรรมและการดำเนินงานภายในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ โดยกลุ่มจะมีการเข้าร่วมโครงการของภาครัฐอยู่เสมอเพื่อประโยชน์ของสมาชิกและการพัฒนาตนเอง การสืบสานหรือหาผู้สืบทอดความรู้ภูมิปัญญาให้แก่คนรุ่นใหม่ และการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และการพัฒนาการผลิตให้สามารถลดต้นทุน และเพิ่มส่วนต่างกำไรได้มากขึ้น เป็นต้น

“ตอนนี้ผลผลิตกาแฟมีจำนวนลดน้อยลง ต้องปรับเปลี่ยนเพาะปลูกสายพันธุ์กาแฟใหม่ ๆ ที่มีราคาสูง รสชาติอร่อยเป็นที่ต้องการ เพราะพื้นที่ปลูกของเรามีจำกัด ทำยังไงถึงขายได้ราคาสูงขึ้น อีกอย่างแรงงานก็มีค่อนข้างน้อย เพราะเมล็ดกาแฟจะออกผลผลิตพร้อม ๆ กัน ทำให้ต้องกระจายแรงงานออกไป เพราะหากเก็บไม่ทันเมล็ดกาแฟก็จะเสียหมด” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

“เรื่องงานทอดผ้า ไม่มีปัญหาอะไร มีแต่ปัญหาเรื่องขาดคน ขาดแรงงาน ตอนนี้คนทอดผ้าไม่ค่อยมีแล้ว กลัวอยู่ว่ารุ่นเราจะเป็นรุ่นสุดท้าย นี่เหลือคนทอดผ้ากันอยู่ประจำแค่สี่คน เราต้องรีบหาคนทอดรุ่นใหม่ให้ทัน” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“หน่วยงานรัฐจะมีโครงการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปลูกข้าวอยู่เสมอ ๆ เราก็เข้าร่วมเกือบทุกโครงการ ที่เห็นว่าดีมีประโยชน์ต่อกลุ่ม อย่างตอนนี้เราก็ตกอยู่ในโครงการนาแปลงใหญ่ของกรมเกษตรฯ” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.2.2 การวางแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน กระบวนการและเป้าหมายในการจัดทำแผนเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ในหัวข้อนี้จะมีความสอดคล้องกับหัวข้อทิศทางของวิสาหกิจชุมชน กล่าวคือ ต้องมีการปรับให้การดำเนินการและแผนงานมีความยืดหยุ่นทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน เช่น การจัดสรรเงินทุนเพื่อจัดหาเครื่องทุ่นแรงในการทำงานภายในกลุ่ม การจัดซื้อเครื่องจักร การจัดสรรแรงงานและการแบ่งงานให้แก่สมาชิก การสรรหาสายพันธุ์กาแฟใหม่เพื่อทดแทนของเดิมที่เก็บเกี่ยวมานาน เป็นต้น

“ต้องศึกษาหาสายพันธุ์เมล็ดกาแฟใหม่ ๆ มาปลูกทดแทนสายพันธุ์เดิมที่ปลูกมานานแล้ว แต่ก็ต้องเป็นการปลูกใหม่แบบแซมของเดิม เพื่อให้ยังสามารถมีรายได้ต่อไปก่อน” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

“ทางกลุ่มกำลังทำแผนจัดหาแรงงานอย่างเร่งด่วน เพื่อที่จะได้สืบสานงานของกลุ่มให้ดำเนินการต่อไปได้ ตอนนี้ถ้ามีใครสนใจเข้ามา เราก็สอนให้ฟรีไม่มีค่าใช้จ่าย หรือสมาชิกคนไหนไม่สะดวกมาทำงานที่กลุ่ม ก็สามารถเบิกรถไปทอที่บ้านของตัวเองได้ด้วย” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“แผนงานเราจะปรับไปตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้เข้าร่วม เพื่อจะได้จัดสรรเงินทุนต่าง ๆ อย่างกลุ่มได้ทุนมาจากโครงการนาแปลงใหญ่ เราก็นำเงินทุนส่วนนี้มาซื้อเป็นรถเกี่ยวข้าว เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์ให้กับสมาชิกทุกคน รวมถึงเป็นการหาเงินเข้ากลุ่มด้วยอีกทางหนึ่ง” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.2.3 การบริหารตลาด กลุ่มลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด

กลุ่มวิสาหกิจทั้งสามกลุ่มจะมีการสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นของกลุ่มฯ และซื้อขายในนามของกลุ่ม ไม่มีการขายแยกส่วนตัว เพื่อให้สินค้าของกลุ่มมีความเป็นเอกลักษณ์ โดยจัดจำหน่ายให้กับลูกค้าทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นการขายแบบ MOU กับบริษัทเอกชนระดับประเทศ โดยไม่มีการซื้อจากรายย่อยที่ไม่ได้เป็นสมาชิก การซื้อขายกับโรงเรียนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัด รวมถึงการค้าขายกับโรงพยาบาลหรือบริษัทเอกชนภายในจังหวัด เป็นต้น แต่การค้าขายกับกลุ่มบริษัทหรือหน่วยงาน จะมีการกำหนดโควตาเพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจสามารถรักษากลุ่มลูกค้าอื่นไว้ด้วย ไม่มีการผูกขาดตลาด

“กาแฟที่กลุ่มเราขาย ในชื่อหอมปางขอน มีประมาณ 10 เปอร์เซนต์ ลูกค้าทั่วไปประมาณ 30 เปอร์เซนต์ และลูกค้าบริษัทหอมซอน ประมาณ 60 เปอร์เซนต์” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

“ลูกค้าประจำจะเป็นหน่วยงานราชการในจังหวัดเชียงรายและจังหวัดใกล้เคียง โรงเรียนก็มีสั่งเข้ามาเยอะ และก็มีออกงานที่จังหวัดจัดบ้าง เช่น งานการชาดพ้อขุนฯ” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“เรามีลูกค้าหลัก ๆ อยู่สามกลุ่ม ซึ่งมีการแบ่งสัดส่วนผลผลิตข้าวอินทรีย์ กลุ่มแรกเป็นโรงพยาบาลอำเภอพาน แต่ละปีประมาณ 20 ตัน กลุ่มสองเป็นบริษัทอรุณรัตน์ ที่อยู่อำเภอเวียงชัย ปีละประมาณ 20 ตัน และศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวจังหวัดพะเยา” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.2.4 การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ส่วนใหญ่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จะมีการส่งผ่านมายังประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ โดยตรงหรือบางกลุ่มอาจจะมีการตั้งกลุ่มเพื่อรับข่าวสารหรือติดต่อกันผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ (Line) แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีสมาชิกบางคนที่ไม่ถนัดในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการติดต่อสื่อสาร จึงเป็นอุปสรรคอยู่บ้าง

“ทางกลุ่มมีการตั้งเป็นไลน์กลุ่มขึ้นมา สมาชิกทุกคนต้องเข้ากลุ่ม แต่บางคนก็ยังใช้ไม่เป็น แต่ก็ไม่มีปัญหา พอบริษัทหอมซอนมีอะไรก็จะแจ้งผ่านมาทางกลุ่มไลน์นี้” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

“กลุ่มเราจะมีการจัดเก็บบันทึกทุกอย่างชัดเจน มีคนดูแลจัดเก็บและทำรายงานทุกปี” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“โครงการต่าง ๆ หรือข่าวจากหน่วยงานรัฐจะติดต่อมาที่ประธานกลุ่มโดยตรง หลังจากนั้นประธานก็จะเรียกคณะกรรมการทุกคนเข้าประชุมเพื่อดูว่าโครงการนั้น ๆ มีข้อดีข้อเสีย มีประโยชน์อย่างไร” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.2.5 การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน การกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครสมาชิก และการประเมินสมาชิก

การบริหารสมาชิกนั้น กลุ่มวิสาหกิจจะปิดรับสมัครอยู่ตลอด โดยมีเงื่อนไขหลักคือ ต้องมีพื้นที่ทำกินอยู่ในพื้นที่เท่านั้น เพื่อป้องกันการนำสินค้าภายนอกมาขายในชื่อของกลุ่ม หากมีสมาชิกทำผิดกฎก็จะให้พ้นสภาพการเป็นสมาชิกไป

“สมาชิกที่จะเข้ากลุ่มต้องมีไร้กาแพที่ปลูกอยู่ในพื้นที่ตำบลห้วยชมพูเท่านั้น และมีกฎว่าต้องห้ามนำกาแพจากที่อื่นมาขายในชื่อกลุ่ม หากทำผิดก็จะให้ออกจากกลุ่ม” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

“เราเปิดรับสมาชิกตลอด โดยเฉพาะคนทำงาน แต่ไม่รับคนถือหั้นเพิ่ม รับแต่แรงงานที่จะเข้ามาทอผ้า แล้วเราก็ตอนให้ฟรีไม่มีค่าใช้จ่าย” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“พอมิโครงการใหม่ก็จะเปิดรับสมาชิกที่สนใจ แต่มีเงื่อนไขว่าจะต้องมีพื้นที่ทำนาอยู่ในเขตตำบลเจริญเมืองเท่านั้น และทุกคนต้องเข้าใจมีความรู้เกี่ยวกับการทำข้าวอินทรีย์ด้วย” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.2.6 กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ การเพิ่มมูลค่า และการปรับปรุงพัฒนาให้กับสินค้าหรือบริการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การจัดการสินค้าและบริการของกลุ่ม เนื่องจากมีสมาชิกหลายคนจึงต้องมีการรวบรวมคำสั่งซื้อที่ผู้นำหรือผู้รับผิดชอบ จากนั้นจะมีการรวบรวมสินค้าจากสมาชิกภายในกลุ่มให้เพียงพอต่อคำสั่งซื้อแล้วจึงจัดส่ง โดยอาจเป็นการมารับสินค้าโดยลูกค้าเอง การไปส่งสินค้าด้วยรถส่วนตัวหรือจ้างผู้ขนส่งเอกชน นอกจากนี้บางกลุ่มยังมีการพัฒนาสายพันธุ์สินค้าให้สามารถขายได้ในราคาที่สูงขึ้นด้วย

“ลูกค้าขอจะมารับซื้อเฉพาะเมล็ดกาแพกะลาเท่านั้น เขาจะแจ้งวันซื้อมาล่วงหน้าผ่านไลน์กลุ่ม สมาชิกก็นำเมล็ดกาแพของใครของมันมารวบรวมกัน ซึ่งกลุ่มเราก็มีแบบสำเร็จขายด้วย ใช้ชื่อ หอมปางขอน แต่อนาคตกำลังจะปลูกสายพันธุ์ใหม่ที่ขายได้ราคาสูงและมีรสชาติอร่อยขึ้นอย่างสายพันธุ์ เกชา” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

“เมื่อก่อนเคยมีการตัดเย็บเป็นชุดสำเร็จขายด้วย แต่มีปัญหาหลายอย่างปัจจุบันจึงเน้นแต่เป็นผ้าทอสำเร็จ ลูกค้าซื้อไปตัดเย็บเอง การบริการก็มีทั้งมารับเอง และไปส่งให้ซึ่งประธานกลุ่มก็เป็นคนส่งเองด้วย” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“ที่กลุ่มจะทำข้าวสองแบบเท่านั้น คือ สีเป็นข้าวกล้องขายและขายเป็นเมล็ดพันธุ์ให้กับศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวจังหวัดพะเยา ส่วนการส่ง ถ้าเป็นโรงพยาบาลพาน เราจะไปส่งเอง มีค่าใช้จ่ายครั้งละ 250 บาท แต่ถ้าส่งที่พะเยาเราจะจ้างรถไปส่ง” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

4.2.7 ผลลัพธ์ของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

ในหัวข้อนี้จะรวมทั้งผลลัพธ์ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ความเป็นอยู่ของสมาชิกและประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจทุกกลุ่มที่มีการพัฒนาสินค้าและบริการของตนเองให้มีเอกลักษณ์และมีคุณภาพ จึงสามารถขายสินค้าในนามกลุ่มวิสาหกิจได้ในราคา

ที่สูงกว่าสินค้าทั่วไปในตลาด ไม่ว่าจะเป็นสินค้าปลอดสารเคมี สินค้าผ้าทอมือที่มีคุณภาพ และการขายสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง ชุมชนมีรายได้มากขึ้น ทำให้ชุมชนมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ดีขึ้น

จากผลการศึกษา พบว่า ทุกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับคะแนนผลการประเมินศักยภาพในระดับดี และได้รางวัลชนะเลิศในระดับจังหวัดนั้น ทุกกลุ่มจะมีผู้นำหรือประธานกลุ่มมีความคิดก้าวไกล มีวิสัยทัศน์ จัดการบริหารดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เป็นระบบ มีแบบแผน เป็นขั้นตอน แบ่งหน้าที่กันทำงาน วางโครงสร้างหน้าที่การทำงานชัดเจน และต้องทำให้สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกคนมีส่วนร่วม เข้าใจภาพรวมหรือเป้าหมายวัตถุประสงค์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ

“เราขายเมล็ดกาแฟได้ต่อเนื่อง เพราะสามารถเก็บเกี่ยวได้เรื่อย ๆ คนในหมู่บ้านมีรายได้ดีขึ้น เงินกำไรที่ได้จะมีแบ่งออกไปซ่อมถนนหมู่บ้าน ถนนเข้าสวนที่ลำบากมาก ๆ” G1 (2565, 24 มีนาคม, สัมภาษณ์)

“สินค้าผ้าทอของเราเป็นที่ยอมรับว่ามีคุณภาพดีและลายผ้าสวย สีไม่ตก เนื้อผ้าไม่ยืดไม่หด ต่างกับผ้าที่ทอด้วยเครื่องจักร สมาชิกที่ทำงานมีรายได้เพิ่มขึ้น จากแต่ก่อนจะทำช่วงว่างจากที่ทำอะไรทำนา ตอนนี้ทำงานทอผ้าเป็นอาชีพหลักแล้ว ชุมชนก็มีชื่อเสียง เริ่มเป็นที่รู้จัก ลูกค้าไกล ๆ ก็เข้ามาซื้อ” G2 (2565, 30 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“ราคาของข้าวที่ปลูกด้วยวิธีอินทรีย์จะขายได้ราคาสูงกว่าข้าวทั่วไปที่ปลูกแบบเคมี ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกที่เป็นชาวนาดีขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก สุขภาพก็ดีขึ้นด้วย เพราะไม่มีการใช้สารเคมีในพื้นที่ สมาชิกทุกคนพอใจมาก” G3 (2565, 26 มีนาคม, สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ จากการศึกษาการจัดการบริหารองค์การตามแนวคิด 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) และแนวทางด้านการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 กลุ่ม สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การจัดการบริหารองค์กรและแนวทางด้านการประเมินศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

แนวทาง	กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กาแปปางขอน	กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผ้าทอพื้นเมืองสันหลวงใต้	กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ข้าวอินทรีย์ป่าเปา ตำบลเจริญเมือง
แนวทางด้านการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี			
1. ด้านกลยุทธ์	มีแนวทาง วางแผนชัดเจน	มีแนวทาง วางแผนชัดเจน	มีแนวทาง วางแผนชัดเจน
2. ด้านโครงสร้างองค์กร	มีการจัดทำแผนผังองค์กร	มีการจัดทำแผนผังองค์กร	มีการจัดทำแผนผังองค์กร
3. ด้านระบบการทำงาน	แบ่งงานกันทำตามหน้าที่	แบ่งงานกันทำตามหน้าที่	แบ่งงานกันทำตามหน้าที่
4. ด้านบุคลากร	เป็นคนในพื้นที่ทั้งหมด	เป็นคนในพื้นที่ทั้งหมด (ขาดแคลน)	เป็นคนในพื้นที่ทั้งหมด
5. ด้านรูปแบบของผู้นำ	มีความคิดก้าวหน้า เสียสละ	มีความคิดก้าวหน้า เสียสละ	มีความคิดก้าวหน้า เสียสละ
6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	สมาชิกทุกคนมีประสบการณ์ มาก	สมาชิกทุกคนมีประสบการณ์ มาก	สมาชิกทุกคนมีประสบการณ์ มาก
7. ด้านค่านิยมร่วม	สมาชิกมีความสามัคคีกันดี	สมาชิกมีความสามัคคีกันดี	สมาชิกมีความสามัคคีกันดี
แนวทางด้านการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน			
1. ด้านทิศทางของวิสาหกิจชุมชน	มีเป้าหมายชัดเจน	มีเป้าหมายชัดเจน	มีเป้าหมายชัดเจน
2. ด้านการวางแผนการดำเนินงาน	มีขั้นตอนในการดำเนินงาน	มีขั้นตอนในการดำเนินงาน	มีขั้นตอนในการดำเนินงาน
3. ด้านการบริหารการตลาด	มีกลุ่มลูกค้าชัดเจนแน่นอน	มีกลุ่มลูกค้าชัดเจนแน่นอน	มีกลุ่มลูกค้าชัดเจนแน่นอน
4. ด้านการจัดการความรู้และข้อมูล	รวบรวมผ่านประธานกลุ่ม	รวบรวมผ่านประธานกลุ่ม	รวบรวมผ่านประธานกลุ่ม
ข่าวสาร			
5. ด้านการบริหารสมาชิก	มีกฎระเบียบข้อบังคับ	มีกฎระเบียบข้อบังคับ	มีกฎระเบียบข้อบังคับ
6. ด้านกระบวนการจัดการสินค้า และบริการ	รวบรวมที่กลุ่ม ลูกค้ามารับเอง	รวบรวมที่กลุ่ม ลูกค้ามารับเอง	รวบรวมที่กลุ่ม นำไปส่งลูกค้า
7. ด้านผลลัพธ์ในการดำเนินงาน	สมาชิกมีความเป็นอยู่ดีขึ้น	สมาชิกมีความเป็นอยู่ดีขึ้น	สมาชิกมีความเป็นอยู่ดีขึ้น



ภาพที่ 4.1 การสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวอินทรีย์ป่าเปา ตำบลเจริญเมือง



ภาพที่ 4.2 การสัมภาษณ์ตัวแทนวิสาหกิจชุมชนผ้าทอพื้นเมืองสันหลวงใต้



ภาพที่ 4.3 การสัมภาษณ์ตัวแทนวิสาหกิจชุมชนกาแฟปางขอน

บทที่ 5

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องมั่นคงนั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ตามแต่ประเภทของกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะพบเจอปัญหาและอุปสรรคต่างกัน ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลรูปแบบการจัดการบริหารองค์กรตามแนวคิด 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในการจัดการองค์การของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ก่อตั้งขึ้นใหม่หรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ก่อตั้งมาได้ระยะเวลานานหนึ่ง แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จทางด้านการประเมินศักยภาพจากกรมส่งเสริมการเกษตร

5.1 อภิปรายผลการศึกษา

5.1.1 การจัดการบริหารองค์กรตามแนวคิด 7 ประการ ของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

5.1.1.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ทิศทางและแนวทาง แผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ทั้ง 3 กลุ่ม เริ่มต้นในการสร้างแบรนด์ของตัวเอง มีการประชาสัมพันธ์ และร่วมออกงานที่จัดโดยภาครัฐ เพื่อเป็นการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน หรือมีความร่วมมือกับเอกชน ซึ่งถือเป็นกระบวนการตัดสินใจอย่างหนึ่งและเป็นการดำเนินการในระยะยาวของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

5.1.1.2 ด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure) โครงสร้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะมีองค์ประกอบหลัก ๆ คือ ประธานกลุ่ม รองประธานกลุ่มฯ และคณะกรรมการกลุ่มฯ ซึ่งจำนวนของคณะกรรมการกลุ่มฯ จะมีจำนวนต่างกัน แล้วแต่รูปแบบการทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ และในส่วนของการระบบการเงิน การบัญชี ก็มีความสำคัญที่ต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งในการจัดการองค์กรที่ดี จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในกลุ่ม มีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อนหรือลดการขัดแย้งกันภายในกลุ่ม และมีความสะดวกในการติดต่อประสานงานต่าง ๆ

5.1.1.3 ด้านระบบการทำงาน (System) แต่ละกลุ่มฯ จะมีวิธี ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่ค่อนข้างชัดเจน แบ่งหน้าที่กันทำงานตามความถนัด ความสามารถ แต่จะเหมือนกันที่ระบบการ

จัดจำหน่ายที่ต้องมีการรวบรวมกันจำหน่ายในชื่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ รายได้ของสมาชิกจะได้จากจำนวนหรือผลผลิตที่สมาชิกแต่ละคนทำได้ โดยจะมีการหักเปอร์เซ็นต์หรือค่าธรรมเนียมกลุ่มฯ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อื่น ๆ ในกลุ่มฯ หรือสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน ซึ่งผู้ทำวิจัยเห็นว่าหากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มมีการจัดให้มีระบบหารประเมิณผลและติดตามที่ดีจะสามารถทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทำงานได้อย่างชัดเจน และมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

5.1.1.4 ด้านบุคลากร (Staff) สมาชิกทุกคนในแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความร่วมมือกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มฯ อย่างดี ทุกคนรับผิดชอบหน้าที่ของตน ทำงานโปร่งใส และมีความซื่อสัตย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแมคคินซีที่กล่าวว่า องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิบัติงานที่เข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมกับองค์กร และมีแรงจูงใจในการทำงานจึงจะทำให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

5.1.1.5 ด้านรูปแบบของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (Style) ประธานกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น มีความรู้ เสียสละ และมีจิตอาสา ยอมรับฟังความเห็นผู้อื่น มีความคิดก้าวหน้า กล้าลงมือทำ โดยผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และจะมีผลต่อความรู้สึกของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม

5.1.1.6 ด้านทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากร (Skill) สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ในการทำงานของตัวเองมาก่อนอยู่แล้ว แต่หลังจากที่มีการรวมกลุ่มฯ หรือสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแล้ว จะต้องเปิดใจรับฟัง ร่วมมือกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างดี โดยส่วนใหญ่แล้วสมาชิกทุกคนที่เข้าร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะมีทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะทางด้านอาชีพและทักษะทางด้านความถนัด ซึ่งสมาชิกบางคนจะมีความชำนาญเป็นอย่างมาก

5.1.1.7 ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) สมาชิกทุกคนมีความสามัคคี ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มุ่งเน้นพัฒนาสินค้า หรือบริการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งแม้ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ แต่เกิดจากพฤติกรรมประจำที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ

5.1.2 แนวทางการประเมินศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

5.1.2.1 ทิศทางของวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มมีเป้าหมายในการดำเนินงานโดยสมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วม และแบ่งหน้าที่ทำงานกันตามที่โครงสร้างขององค์กรกำหนด ทั้งนี้ทุกกลุ่มได้มีการจัดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่ม เช่น ข้อมูลต้นทุน ข้อมูลการบัญชี การเงิน ซึ่งถือว่ามีความสำคัญอย่างมาก อีกทั้งผลประโยชน์ของสมาชิกและชุมชน มีข้อกำหนดข้อบังคับ กฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ รวมถึงบทลงโทษ ภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งจะเป็นตัวช่วย

ให้การดำเนินงานของกลุ่มฯ เป็นไปด้วยความราบรื่น โดยทั้งหมดนี้ควรจะต้องได้รับความเห็นชอบของทุกคนในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ

5.1.2.2 การวางแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน มีเป้าหมายด้านการจัดจำหน่าย ที่ค่อนข้างชัดเจน ส่วนมากเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อหรือมีการจองซื้อล่วงหน้า อาจเป็นในรูปแบบการทำสัญญาหรือสั่งซื้อผ่านตัวแทนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการถ่ายทอดแนวทางแผนปฏิบัติงานและมีการติดตามควบคุมให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ในการปรับแผนงานการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งในการจัดทำแผนควรมีการวางแผนงานแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

5.1.2.3 ด้านการบริหารการตลาด กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีจุดมุ่งหมายในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนเป็นหลัก มีการกำหนดสถานที่จัดจำหน่าย โดยเน้นด้านคุณภาพและความปลอดภัย เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและลูกค้า มีการเปิดรับฟังความพึงพอใจจากลูกค้า ติดตามข้อมูลความต้องการของลูกค้า มีการจัดจำหน่ายสินค้า หรือบริการโดยใช้ชื่อของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อาจมีการช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐ หรือเอกชน

5.1.2.4 ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร มีการอบรมดูงานยังสถานที่อื่น ๆ เพื่อพัฒนาทักษะ มีการกระจายข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้กับสมาชิกทุกคนทราบผ่านการประชุม ซึ่งการเก็บรวบรวมความรู้ ข่าวสารต่าง ๆ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น จะมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน เนื่องจากจะทำให้การวิเคราะห์ปรับปรุง ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาเพิ่มความสามารถในการดำเนินงาน รวมถึงมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนและมีระบบการจัดเก็บที่เหมาะสม สามารถให้มีความพร้อมในการใช้ข้อมูลข่าวสาร และมีการประชาสัมพันธ์ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังคงต้องมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเกิดการต่อยอดกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

5.1.2.5 ด้านการบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน มีกฎเกณฑ์การรับสมาชิก ตั้งกฎกติกา ข้อบังคับหรือระเบียบต่าง ๆ และให้สมาชิกทุกคนรับทราบ อบรม พัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถ พึ่งพาตนเองได้และกระจายสู่สังคมได้อย่างยั่งยืน มีแนวทางในการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกในกลุ่ม อาจมีสวัสดิการช่วยเหลือ รวมถึงการยกย่องชมเชยอื่น ๆ อย่างเป็นธรรม รวมถึงให้มีการประเมินผลติดตามการทำงานของสมาชิกอย่างทั่วถึง

5.1.2.6 ด้านกระบวนการจัดการสินค้าและบริการ มีกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ ตรวจสอบได้ มีการบริการส่งมอบที่ถูกต้อง ตรงเวลา มีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการทำงานและระบบในการผลิตสินค้า เพื่อป้องกันความผิดพลาดในระบบงาน ซึ่งสามารถควบคุมคุณภาพได้อย่าง

สม่ำเสมอโดยมีการปรับปรุง พัฒนารูปแบบของสินค้า หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

5.1.2.7 ด้านผลลัพธ์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด คือ มีต้นทุนในการดำเนินงานของกลุ่มฯ ที่ลดลง สมาชิกทุกคนในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีรายได้ที่เพิ่มขึ้น สินค้าหรือบริการเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ระบบการเงินการบัญชีโปร่งใส ตรวจสอบได้ และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่เป็นภาระของชุมชน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่าง ๆ ของกลุ่มฯ ดีขึ้น คุณภาพของสินค้ามีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้มีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้ประสบผลสำเร็จ โดยการใช้แนวคิดการบริหารองค์กร 7 ประการของแมคคินซี ดังนี้

5.2.1.1 ด้านกลยุทธ์ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีทิศทางและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน คือ ต้องมีการกำหนดระยะเวลา เงินทุน แรงงาน และขั้นตอนการผลิตหรือบริการ โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มเข้าใจตรงกัน

5.2.1.2 ด้านโครงสร้างขององค์กร กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมีการกำหนดรูปแบบ หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มฯ และมีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อาจจะต้องจัดทำเป็นแผนผังองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นสมาชิกทุกคนทราบด้วย

5.2.1.3 ด้านระบบการทำงาน สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกคนต้องมีความเข้าใจ และรับทราบถึงแผนการดำเนินการของกลุ่ม รับผิดชอบหน้าที่ของตนเอง รวมถึงทุกคนต้องเปิดใจ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มฯ ด้วย และส่วนสำคัญคือ ในการจัดทำระบบการเงิน หรือระบบบัญชีต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน และมีการแจ้งไปยังสมาชิกทุกคนได้ทราบ

5.2.1.4 ด้านบุคลากร มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ และบทลงโทษที่ชัดเจน สมาชิกต้องมีทัศนคติที่ดีต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีความซื่อสัตย์

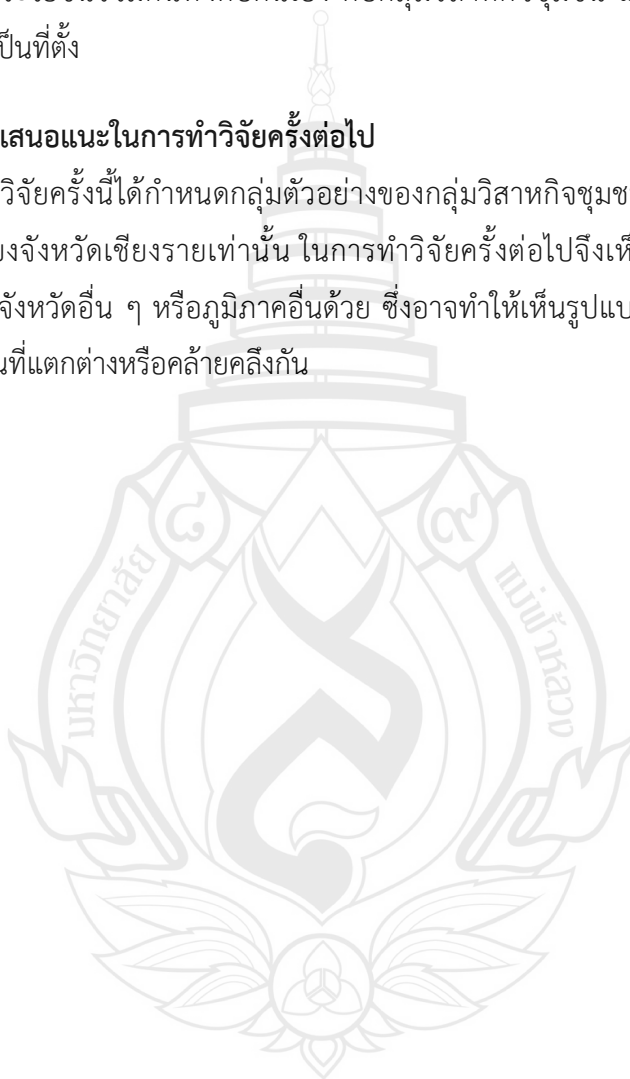
5.2.1.5 ด้านรูปแบบของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ถือว่ามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จะต้องมีความสามารถหลายด้าน มีความคิดก้าวหน้า รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และต้องมีความเสียสละเป็นอย่างมาก

5.2.1.6 ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร พบว่า สมาชิกแทบทุกคนในกลุ่มจะมีประสบการณ์ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ อยู่แล้ว ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ก่อตั้งขึ้นก็จะมาจากความรู้ ความสามารถของสมาชิกในชุมชนนั้น ๆ อยู่แล้ว

5.2.1.7 ด้านค่านิยมร่วม ข้อนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สมาชิกทุกคนในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมีความเข้าใจ ตรงกันในเรื่องขั้นตอนการทำงาน การผลิตหรือการให้บริการ มีความสามัคคี ซื่อสัตย์ต่อกันและกัน เห็นประโยชน์ร่วมกันทั้งต่อตนเอง ต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และต่อชุมชน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง

5.2.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัลชนะเลิศระดับจังหวัด เพียงจังหวัดเชียงรายเท่านั้น ในการทำวิจัยครั้งต่อไปจึงเห็นว่า ควรมีการกระจายกลุ่มตัวอย่างไปในจังหวัดอื่น ๆ หรือภูมิภาคอื่นด้วย ซึ่งอาจทำให้เห็นรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่แตกต่างหรือคล้ายคลึงกัน





รายการอ้างอิง

- กษมาพร พวงประยงค์ และนพพร จันทรนำชู. (2556). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์จังหวัดสมุทรสงคราม. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 5(1), 108-120.
- กรมส่งเสริมการเกษตร กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2564). ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน. https://smce.doe.go.th/smce1/report/index_report.php
- กฤษณ์ จารุดำรงศักดิ์. (2560). การประเมินความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแลงพัฒนา (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ฉัตรชัย อินทสังข์ และคณะ. (2555). ต้นแบบกลยุทธ์การตลาดสำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนเพื่อการค้าระดับประเทศสู่ความยั่งยืน กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ชุมชนที่มีระดับต่ำกว่า 3 ดาว ในเขตอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ชมพูนุท ศรีพงษ์, สันติ คุณากร, ปิยะดา มณีนิล, สัสดี กำแพงดี และวัลย์ลดา พรหมเวียง. (2559). การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพอากาศที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 15(1), 231-257.
- ฐานันตร์ ชนะมา. (2558). การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นุรน์จมาล် แวโด. (2557). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ปัทมาธิ์ พองแพร่. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี (งานนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2560, 17 กรกฎาคม). *ฝ่าทฤษฎีผู้นำ*.

<https://drpiyanan.com/2017/06/05/leadership-3/>

พรศักดิ์ นันตะรัตน์. (2554). *การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ต้นแบบ*. กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเกษตรอำเภอเมืองเชียงราย.

เพียงตะวัน พลอาจ. (2562). *การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

ยาเป็น เรื่องจรูญศรี. (2564, 24 สิงหาคม). *แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ*.

<https://kroobannok.com/blog/20421>

วันชัย โกมลละสุต. (2564, 24 สิงหาคม). การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม.

http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_53/km_team53.htm

วสุธิดา นักเกษม. (2562). *แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกาคุปพจ. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*.

วรรณพงศ์ ช่วยรักษา. (2560). *แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มสตรีทอผ้าฝ้ายย้อมคราม บ้านถ้ำเต่า จังหวัดสกลนคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยบูรพา.

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2560). การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 13(3), 41-51.

เสาวลักษณ์ ผลเจริญ. (2561). *การพึ่งตนเองของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สุภัทร คำมุงคุณ. (2561). *การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจากภาครัฐ*. สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

ส่วนบริหารจัดการงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย. (2564, 24 สิงหาคม). *ผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน*. <http://www.sceb.doae.go.th/EVALUATION.html>

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2561). *การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจากภาครัฐ*.

https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=50566&filename=house2558_2

อนรรตน์ อนันตนาธร. (2562). การจัดการความมั่นคงของวิสาหกิจชุมชน ตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 11(3), 683-703.

Dubrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: An applied perspective*. Prentice-Hall.

Peter, T. J. & Waterman, R. H. (1988). *In search of excellence: Lessons from Americas best run companies*. Harper & Row.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง การศึกษาการจัดการองค์การตามแนวคิด 7S ที่มีผลต่อปัจจัยความสำเร็จทางด้านการประเมิน

ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดเชียงราย

คำแนะนำ แบบคำถามในการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล

ตำแหน่ง หรือหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน.....

สถานที่ในการสัมภาษณ์

วันที่ เดือน พ.ศ. เวลา น.

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ชื่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ที่ตั้งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

จำนวนสมาชิก

กิจกรรมหรือการดำเนินกิจกรรมหลักของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

กิจกรรมหรือการดำเนินกิจกรรมอื่นๆ (ถ้ามี) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 3 การจัดการบริหารองค์การตามแนวคิด 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

ที่มาในการก่อตั้งหรือจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนี้เป็นอย่างไร

มีรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมเป็นเช่นไร

กระบวนการการให้ความร่วมมือในการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนมีแนวทางอย่างไร

1. ในด้านของกลยุทธ์ (Strategy)

ท่านช่วยอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ทิศทาง แผนงาน หรือแนวทางในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแห่งนี้ ว่าเป็นอย่างไร

2. ด้านโครงสร้างขององค์กร

ท่านช่วยอธิบายถึงการจัดโครงสร้าง ขอบเขตความรับผิดชอบของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแห่งนี้ ว่าเป็นอย่างไร มีรูปแบบเช่นไร

3. ด้านระบบการทำงาน

ท่านช่วยอธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง ของสมาชิก ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม การประสานงานต่าง ๆ ภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

4. ด้านบุคลากร

ท่านช่วยอธิบายเกี่ยวกับการแบ่งหน้าที่งาน การมอบหมายงาน การร่วมมือด้านต่าง ๆ ของสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

5. ด้านรูปแบบของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ท่านช่วยอธิบายถึงรูปแบบของผู้นำ จุดเด่น หรือลักษณะของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร

ท่านช่วยอธิบายถึงบุคลากร หรือสมาชิกที่เป็นผู้ขับเคลื่อนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับทักษะ ความรู้ ความสามารถต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

7. ด้านค่านิยมร่วม

ท่านช่วยอธิบายถึงการร่วมกันสร้างค่านิยม หรือวัฒนธรรมร่วมภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนว่ามีแนวทาง หรือมีวิธีการดำเนินการเช่นไร

ตอนที่ 4 แนวทางด้านการประเมินศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

1. ทิศทางวิสาหกิจชุมชน

ท่านช่วยอธิบายถึงการกำหนดทิศทางและ เป้าหมายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น ในด้านของการดำเนินงาน ด้านสมาชิก ด้านกฎระเบียบ หรือด้านบัญชีการเงิน รวมถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนว่าเป็นอย่างไร

2. การวางแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน

ท่านช่วยอธิบายถึงกระบวนการและ เป้าหมายในการจัดทำแผนงาน เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

3. การบริหารตลาด

ท่านช่วยอธิบายถึงกลุ่มลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดว่าเป็นอย่างไร

4. การจัดการความรู้และ ข้อมูลข่าวสาร

ท่านช่วยอธิบายถึงการ รวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และการจัดเก็บ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนว่าเป็นเช่นไร

5. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

ท่านช่วยอธิบายถึง การกำหนดเงื่อนไขในการรับสมัครสมาชิก และการประเมินสมาชิก ว่าเป็นอย่างไร

6. กระบวนการจัดการสินค้า และบริการ

ท่านช่วยอธิบายถึงกระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ ในการเพิ่มมูลค่า การพัฒนาปรับปรุง ให้กับสินค้าหรือบริการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ว่าเป็นอย่างไร

7. ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

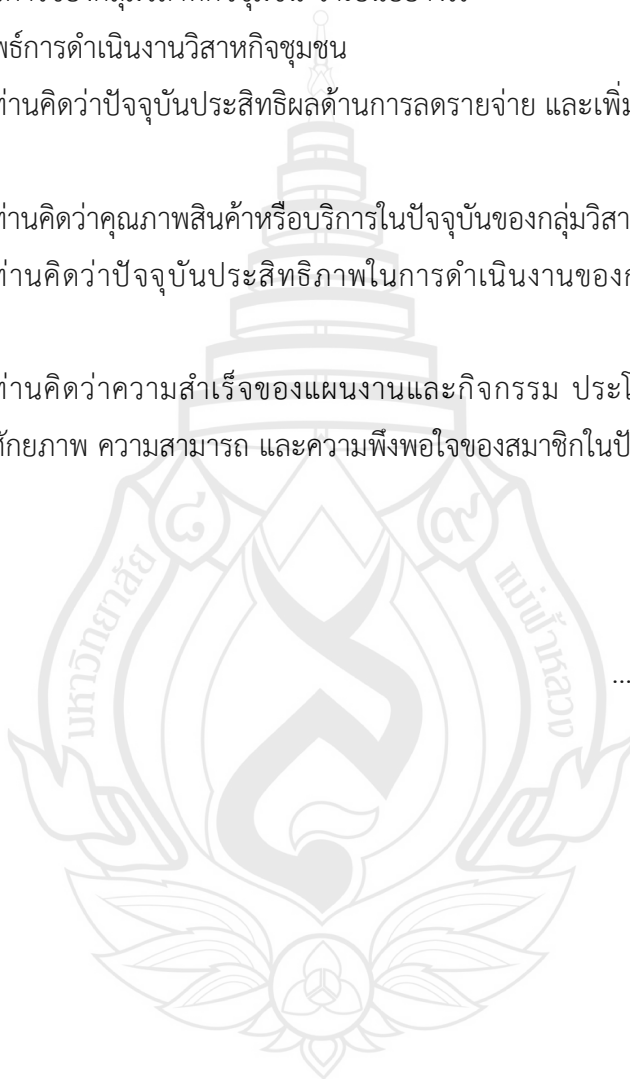
7.1 ท่านคิดว่าปัจจุบันประสิทธิผลด้านการลดรายจ่าย และเพิ่มรายได้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นอย่างไร

7.2 ท่านคิดว่าคุณภาพสินค้าหรือบริการในปัจจุบันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นอย่างไร

7.3 ท่านคิดว่าปัจจุบันประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นอย่างไร

7.4 ท่านคิดว่าความสำเร็จของแผนงานและกิจกรรม ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากวิสาหกิจ การเพิ่มศักยภาพ ความสามารถ และความพึงพอใจของสมาชิกในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....
(ลงชื่อผู้ให้ข้อมูล)



- 2 -

การประเมินกระบวนการ

หมวดที่ 1 ผู้นำและการบริหารวิสาหกิจชุมชน

ปัจจัยที่ประเมิน	เกณฑ์ชี้วัด
ผู้นำ	
1. การกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของผู้นำ (วิสัยทัศน์ของผู้นำวิสาหกิจชุมชน)	☐ 1. ไม่มีการกำหนด ☐ 2. มีการกำหนดไว้แต่ไม่มีการบันทึก ☐ 3. มีการกำหนดและบันทึกเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไว้ชัดเจน
2. การให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และแผนการดำเนินงาน	☐ 1. ไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด ☐ 2. ไม่กำหนดวิธีการที่ชัดเจนในการให้สมาชิกมีส่วนร่วม ☐ 3. กำหนดวิธีการให้สมาชิกทั้งหมดมีส่วนร่วม
3. ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้นำวิสาหกิจชุมชน (วัดความสามารถในการบริหารจัดการของผู้นำ โดยดูจากการบริหารจัดการการประชุม)	☐ 1. ไม่มีการกำหนดแผนการประชุม แต่เรียกประชุมตามความจำเป็น ☐ 2. กำหนดแผนฯ แต่ประชุมได้ไม่ครบ ☐ 3. กำหนดแผนฯ ดำเนินการได้ครบตามแผนฯ และจัดทำรายงานการประชุมทุกครั้ง
4. ความสามารถในการบริหารธุรกิจของผู้นำวิสาหกิจชุมชน (ดูจากผลประกอบการ)	☐ 1. ขาดทุนหรือไม่ทราบผล ☐ 2. ผลประกอบการไม่มีกำไรและไม่ขาดทุน ☐ 3. ผลประกอบการมีกำไร
5. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (การใช้ทรัพยากร การไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดการขยะ สิ่งปฏิกูล การดูแลน้ำเสีย)	☐ 1. ไม่ใส่ใจในเรื่องนี้ ☐ 2. มีการใช้ทรัพยากรโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ☐ 3. มีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนและมีการอนุรักษ์ฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมในชุมชน
6. ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (มีการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า เช่น ไม่เอาเปรียบ ชื้อสัดๆ ตรงต่อเวลา มีคุณภาพปลอดภัย ฯลฯ)	☐ 1. ไม่ใส่ใจในเรื่องนี้ ☐ 2. มีการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า แต่ตรวจสอบไม่ได้ ☐ 3. มีการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า และตรวจสอบได้
โครงสร้างและกฎระเบียบ	
7. การกำหนดโครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ของกรรมการและสมาชิกในการดำเนินงาน	☐ 1. ไม่มีโครงสร้าง ☐ 2. มีโครงสร้างพร้อมแบ่งหน้าที่ แต่ไม่ได้บันทึก ☐ 3. มีโครงสร้างพร้อมแบ่งหน้าที่ และมีการบันทึกชัดเจน
8. การกำหนดกฎระเบียบหรือข้อบังคับ	☐ 1. ไม่มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับ ☐ 2. กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อบังคับ แต่ไม่มีการบันทึก ☐ 3. กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อบังคับ และบันทึกชัดเจน

- 3 -

ปัจจัยที่ประเมิน	เกณฑ์ชี้วัด
การเงินและบัญชี	
9. การระดมทุน	☐ 1. ไม่มีการระดมทุน ☐ 2. มีการระดมทุนครั้งเดียว ☐ 3. มีการระดมทุนตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน
10. การจัดบันทึกการเงินหรือบัญชี	☐ 1. ไม่มีการจัดบันทึก ☐ 2. มีการจัดบันทึกบ้างเป็นบางครั้ง ☐ 3. มีการจัดบันทึกทุกครั้ง อย่างสม่ำเสมอ
11. การใช้ประโยชน์จากบันทึกการเงินหรือบัญชี	☐ 1. ไม่ได้ใช้ประโยชน์ ☐ 2. มีการนำมาใช้ประโยชน์บ้าง ☐ 3. มีการนำมาทบทวนและใช้ประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ
12. การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์	☐ 1. ไม่มีการจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ ☐ 2. มีการจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ โดยไม่ได้กำหนดวิธีการที่แน่นอนไว้ ☐ 3. มีการจัดสรรรายได้และผลประโยชน์แก่สมาชิก โดยกำหนดวิธีการที่แน่นอน
13. การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ แก่สมาชิก	☐ 1. ไม่เปิดเผยข้อมูล ☐ 2. มีการเปิดเผยข้อมูลบางส่วน ☐ 3. มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดให้สมาชิกทราบอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการประชุม แจกเอกสาร หรือปิดประกาศ
สวัสดิการสมาชิกและชุมชน	
14. การจัดสวัสดิการแก่สมาชิก	☐ 1. ไม่ได้ดำเนินการในเรื่องนี้ ☐ 2. มีการกำหนดแนวทาง แต่ยังไม่ได้ดำเนินการ ☐ 3. มีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก
15. การทำกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์	☐ 1. ไม่ได้ดำเนินการในเรื่องนี้ ☐ 2. มีการกำหนดแนวทาง แต่ยังไม่ได้ดำเนินการ ☐ 3. มีการทำกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์

หมวดที่ 2 การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

ปัจจัยที่ประเมิน	เกณฑ์ชี้วัด
16. การจัดทำแผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน (แผนบริหารองค์กร และ แผนประกอบการ)	☐ 1. ไม่มีการจัดทำแผน ☐ 2. มีการจัดทำแผน แต่ไม่มีการบันทึก ☐ 3. มีการจัดทำแผน และบันทึกไว้ชัดเจน
17. การชี้แจงแผนแก่กรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	☐ 1. ไม่มีการชี้แจงแผน ☐ 2. แจกแผนให้ทราบ แต่ไม่ให้ออกมาแสดงความคิดเห็น ☐ 3. มีการชี้แจงแผนและเปิดโอกาสให้กรรมการและสมาชิกแสดงความคิดเห็น

- 4 -

ปัจจัยที่ประเมิน	เกณฑ์ชี้วัด
18. การปฏิบัติตามแผนที่จัดทำไว้ หรือแผนที่ได้ปรับปรุงตามสถานการณ์	☐ 1. ไม่ปฏิบัติตามแผน ☐ 2. มีการปฏิบัติตามแผนเพียงบางส่วน ☐ 3. มีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้
19. การนำปัญหาในการดำเนินงานมาปรับปรุงแก้ไข	☐ 1. ไม่มีการนำปัญหามาปรับปรุงแก้ไข ☐ 2. มีการนำปัญหามาปรับปรุงแก้ไขเพียงบางส่วน ☐ 3. มีการนำปัญหามาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

หมวดที่ 3 การบริหารตลาด

ปัจจัยที่ประเมิน	เกณฑ์ชี้วัด
20. การกำหนดลูกค้าและแหล่งจำหน่าย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประกอบการพิจารณา	☐ 1. ไม่มีการกำหนดลูกค้าและแหล่งจำหน่าย ☐ 2. มีการกำหนดลูกค้าและแหล่งจำหน่าย แต่ไม่ได้ใช้เป็นข้อมูลพิจารณาประกอบการพิจารณา ☐ 3. มีการกำหนดลูกค้าและแหล่งจำหน่าย และใช้เป็นข้อมูลพิจารณาประกอบการพิจารณา
21. แหล่งจำหน่ายหรือตลาด และเครือข่ายด้านการตลาด (เครือข่ายด้านการตลาด หมายถึง เครือข่ายที่สามารถเชื่อมโยงหรือขยายตลาดได้ อาจเป็นเครือข่ายที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ)	☐ 1. แหล่งจำหน่ายหรือตลาดไม่แน่นอน ☐ 2. มีแหล่งจำหน่ายหรือตลาด แต่ไม่มีเครือข่ายด้านการตลาด ☐ 3. มีแหล่งจำหน่ายหรือตลาด และมีเครือข่ายด้านการตลาด
22. การติดตามข้อมูลความต้องการของลูกค้าและตลาด (การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เพื่อให้ทราบข้อมูลความพึงพอใจ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ)	☐ 1. ไม่มีการติดตามข้อมูล ☐ 2. มีการรวบรวม ติดตามข้อมูลบ้างเป็นบางครั้ง ☐ 3. มีการรวบรวม ติดตามข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

หมวดที่ 4 การจัดการความรู้และข้อมูล

ปัจจัยที่ประเมิน	เกณฑ์ชี้วัด
23. การแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	☐ 1. ไม่มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ☐ 2. มีการแสวงหาความรู้ใหม่เพิ่มเติม แต่ยังไม่ได้นำมาปรับปรุงการดำเนินงาน ☐ 3. มีการนำความรู้ เทคโนโลยีสมัยใหม่มาผสมผสานกับภูมิปัญญาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน
24. การจัดเก็บข้อมูลของวิสาหกิจชุมชน (ข้อมูลของวิสาหกิจชุมชน หมายถึง ข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน)	☐ 1. ไม่มีการจัดเก็บข้อมูล ☐ 2. มีการจัดเก็บข้อมูล แต่ไม่เป็นระบบ ☐ 3. มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน พร้อมใช้งาน
25. การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก เครือข่าย และบุคคลภายนอก	☐ 1. ไม่มีการสื่อสาร ☐ 2. มีการสื่อสาร แต่ไม่สม่ำเสมอ หรือไม่ทั่วถึง ☐ 3. มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารของวิสาหกิจชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

- 5 -

หมวดที่ 5 การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

ปัจจัยที่ประเมิน	เกณฑ์ชี้วัด
26. การกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	☐ 1. ไม่มีการกำหนดเงื่อนไข ☐ 2. มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก แต่ไม่ได้บันทึก ☐ 3. มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก และมีการบันทึกไว้ชัดเจน
27. การพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	☐ 1. ไม่มีการพัฒนาสมาชิก ☐ 2. มีการพัฒนาสมาชิกเป็นครั้งคราว ☐ 3. มีการพัฒนาสมาชิกอย่างต่อเนื่อง และเป็นขั้นตอน
28. การสร้างขวัญกำลังใจแก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชน	☐ 1. ไม่มีการสร้างขวัญกำลังใจ ☐ 2. มีการสร้างขวัญกำลังใจ แต่ไม่ทั่วถึง ☐ 3. มีการสร้างขวัญกำลังใจอย่างเหมาะสม ทั่วถึง เป็นธรรม และสมาชิกมีความพึงพอใจ
29. การให้ความร่วมมือของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในรอบปีที่ผ่านมา (วัดความร่วมมือของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยดูจากการให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุม)	☐ 1. สมาชิกเข้าร่วมประชุมโดยเฉลี่ยไม่ถึงครึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมด ☐ 2. สมาชิกเข้าร่วมประชุมโดยเฉลี่ยครึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมด ☐ 3. สมาชิกเข้าร่วมประชุมโดยเฉลี่ยมากกว่าครึ่งหนึ่งของสมาชิกทั้งหมด

หมวดที่ 6 การจัดการสินค้าหรือบริการ

ปัจจัยที่ประเมิน	เกณฑ์ชี้วัด
30. ขั้นตอนหรือกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ	☐ 1. ไม่มีการกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการผลิต ☐ 2. มีการกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ ไม่ครบทุกประเภท ☐ 3. มีการกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ ครบทุกประเภท
31. การปฏิบัติตามขั้นตอนหรือกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ	☐ 1. ไม่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนหรือกระบวนการผลิต ☐ 2. มีการปฏิบัติตามบางขั้นตอนหรือปฏิบัติไม่เคร่งครัด ☐ 3. มีการปฏิบัติตามทุกขั้นตอนโดยเคร่งครัด
32. การควบคุมคุณภาพสินค้าหรือบริการ	☐ 1. ไม่มีการควบคุมตรวจสอบคุณภาพ ☐ 2. มีการควบคุมตรวจสอบคุณภาพเป็นบางครั้ง ☐ 3. มีการควบคุมตรวจสอบคุณภาพทุกครั้ง

- 6 -

การประเมินผลลัพธ์

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

ปัจจัยที่ประเมิน	เกณฑ์วัด
ด้านผลลัพธ์ตามภารกิจของวิสาหกิจชุมชน	
33. การลดรายจ่ายของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	☐ 1. สมาชิกส่วนใหญ่มีรายจ่ายเพิ่มขึ้น ☐ 2. สมาชิกส่วนใหญ่มีรายจ่ายไม่เปลี่ยนแปลง ☐ 3. สมาชิกส่วนใหญ่มีรายจ่ายลดลง
34. การเพิ่มรายได้ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	☐ 1. สมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้ลดลง ☐ 2. สมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้ไม่เปลี่ยนแปลง ☐ 3. สมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้เพิ่มขึ้น
35. การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	☐ 1. ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือแย่ลง ☐ 2. มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นบ้าง ☐ 3. มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
ด้านคุณภาพสินค้าหรือบริการ	
36. ความพึงพอใจต่อสินค้าหรือบริการ	☐ 1. สินค้าหรือบริการได้รับการยอมรับจากลูกค้าน้อย ☐ 2. สินค้าหรือบริการได้รับการยอมรับจากลูกค้าพอสมควร ☐ 3. สินค้าหรือบริการได้รับการยอมรับจากลูกค้าดีมาก
37. มาตรฐาน คุณภาพ ความปลอดภัยของสินค้าหรือบริการ	☐ 1. ไม่ได้ขอรับการรับรองมาตรฐาน หรือขอรับการรับรองมาตรฐานแต่ไม่ผ่าน ☐ 2. อยู่ระหว่างการขอรับการรับรองมาตรฐาน ☐ 3. สินค้าหรือบริการส่วนใหญ่หรือทั้งหมดได้รับการรับรองมาตรฐาน
38. การสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการให้เป็นที่ต้องการของตลาด	☐ 1. สินค้าหรือบริการไม่มีการพัฒนา ☐ 2. สินค้าหรือบริการอยู่ระหว่างการพัฒนา ☐ 3. เกิดสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ ๆ
ด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงาน	
39. การลดต้นทุนในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของวิสาหกิจชุมชน	☐ 1. ต้นทุนไม่เปลี่ยนแปลง หรือต้นทุนเพิ่มขึ้น ☐ 2. ต้นทุนการดำเนินงานลดลงบางกิจกรรม ☐ 3. ต้นทุนการดำเนินงานลดลงทุกกิจกรรม
40. การลดความผิดพลาดและการสูญเสียในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของวิสาหกิจชุมชน	☐ 1. ไม่สามารถลดความผิดพลาดและการสูญเสียได้ ☐ 2. สามารถลดความผิดพลาดและการสูญเสียในการดำเนินงานบางกิจกรรม ☐ 3. สามารถลดความผิดพลาดและการสูญเสียในการดำเนินงานทุกกิจกรรม

- 7 -

ปัจจัยที่ประเมิน	เกณฑ์วัด
ด้านการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	
41. ความสำเร็จของกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน	☐ 1. ทุกกิจกรรมไม่ประสบความสำเร็จ ☐ 2. ประสบความสำเร็จในบางกิจกรรม ☐ 3. กิจกรรมส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ
42. การเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะของสมาชิก	☐ 1. สมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานเท่าเดิม ☐ 2. สมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น ☐ 3. สมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น และสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้
43. ความพึงพอใจของสมาชิก (วัดความพึงพอใจโดยดูจากการเข้าร่วมกิจกรรมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน)	☐ 1. สมาชิกไม่ค่อยให้ความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรม ☐ 2. สมาชิกมีความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นบางครั้ง ☐ 3. สมาชิกมีความพอใจ โดยเข้าร่วมกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
44. ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากวิสาหกิจชุมชน	☐ 1. ชุมชนไม่ได้รับประโยชน์ ☐ 2. ชุมชนได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนเป็นครั้งคราว หรือในบางกิจกรรม ☐ 3. ชุมชนได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

- 8 -

รายชื่อผู้ร่วมประเมิน

1. รายชื่อสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (ต้องไม่น้อยกว่า 7 คน)

- 1.1. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.2. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.3. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.4. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.5. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.6. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.7. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.8. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.9. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.10. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.11. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.12. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.13. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.14. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก
- 1.15. ☐ กรรมการ ☐ สมาชิก

2. รายชื่อคนในชุมชนที่ร่วมประเมินศักยภาพ (ถ้ามี) เช่น ผู้นำชุมชน ประชาชนชาวบ้าน อาสาสมัครเกษตรฯ.

- 2.1. สถานะในชุมชน
- 2.2. สถานะในชุมชน
- 2.3. สถานะในชุมชน
- 2.4. สถานะในชุมชน

3. รายชื่อเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการประเมินศักยภาพ

- 3.1. หน่วยงาน
- 3.2. หน่วยงาน
- 3.3. หน่วยงาน
- 3.4. หน่วยงาน

4. ชื่อผู้นำหรือสมาชิกที่สามารถให้ข้อมูลเพิ่มเติมได้

..... เบอร์โทรศัพท์(มือถือ).....

ภาคผนวก ค

แนวทางการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน (ฉบับปรับปรุง ปี 2555)

ประเด็น	รายละเอียด
ผู้ประเมิน	ประกอบด้วย ผู้นำวิสาหกิจชุมชน ผู้มีอำนาจทำการแทนวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน รวมแล้วไม่น้อยกว่า 7 คน
ทีมพี่เลี้ยง	ทีมพี่เลี้ยงมี 2 ระดับ - ระดับอำเภอ ประกอบด้วย เกษตรอำเภอและทีมงาน หน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และอาสาสมัครเกษตรหมู่บ้าน มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับวิสาหกิจชุมชนในการประเมินศักยภาพ - ระดับจังหวัด ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัด และหน่วยงานภาคี ตามที่เห็นสมควร มีหน้าที่ให้ความรู้แก่ทีมพี่เลี้ยงระดับอำเภอ เกี่ยวกับระบบการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน
การชี้แจงทำความเข้าใจ	ให้ทีมพี่เลี้ยงระดับจังหวัดชี้แจงทำความเข้าใจระบบการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนแก่ทีมพี่เลี้ยงระดับอำเภอ และทีมพี่เลี้ยงระดับอำเภอจัดให้มีการชี้แจงแก่วิสาหกิจชุมชนเพื่อให้สามารถประเมินตนเองได้ โดยอาจใช้เวลาตามระบบส่งเสริมการเกษตร หรือเวทีอื่นตามความเหมาะสม
เครื่องมือ	แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน (ฉบับปรับปรุง ปี 2555)
สถานที่ประเมิน	ที่ทำการหรือที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชน
ช่วงเวลาประเมิน	- วิสาหกิจชุมชนใหม่ให้ประเมินศักยภาพภายใน 60 วัน หลังการจดทะเบียน - วิสาหกิจชุมชนที่ผ่านการประเมินศักยภาพแล้ว และมีการประกอบกิจการไประยะหนึ่ง ควรส่งเสริมให้มีการประเมินศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน โดยอาจประเมินศักยภาพทุกปีหลังการจดทะเบียน หรือตามความต้องการของวิสาหกิจชุมชน
วิธีการประเมิน	ให้วิสาหกิจชุมชนประเมินตนเอง โดยมีทีมพี่เลี้ยงระดับอำเภอให้ความช่วยเหลือ
การแจ้งผลการประเมินแก่วิสาหกิจชุมชน	ให้ทีมพี่เลี้ยงระดับอำเภอสรุปผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน แล้วแจ้งผลการประเมินศักยภาพตามแบบฟอร์ม พร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่วิสาหกิจชุมชน เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต่อไป
การบันทึกข้อมูลในระบบสารสนเทศ	บันทึกโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอ
การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	- ใช้ทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน - ใช้ทำแผนการส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนของหน่วยงานต่าง ๆ - ใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดเวทีเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาวิสาหกิจชุมชน - ใช้ทำแผนพัฒนาอื่น ๆ เช่น แผนพัฒนาการเกษตรระดับตำบล

ภาคผนวก ง

คู่มือประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน



สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
กรมส่งเสริมการเกษตร

กานำ

จากการที่ได้มีการตราพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 ซึ่งมีเจตนารมณ์ที่จะให้การส่งเสริมกิจการของชุมชน ด้วยการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และการพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน อันจะส่งผลให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้และมีระบบเศรษฐกิจชุมชนที่เข้มแข็ง โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน นั้น

ตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ได้กำหนดให้วิสาหกิจชุมชนที่จะขอรับการส่งเสริมต้องยื่นคำขอจดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรซึ่งทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และให้วิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนแล้วสามารถขอรับการส่งเสริมสนับสนุนได้ตามวิธีที่คณะกรรมการกำหนด ซึ่งได้กำหนดให้วิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนแล้วต้องเข้าสู่การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบระดับความเข้มแข็งและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน และสามารถวางแผนพัฒนาได้ตามความพร้อมของวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจึงได้ร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้องและผู้แทนชุมชนออกแบบและจัดทำระบบการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน พร้อมทั้งได้จัดทำคู่มือการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเล่มนี้ขึ้น เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนได้อย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์

ขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับ ตำบล อำเภอ จังหวัด เขต ส่วนกลาง และหน่วยงานภาคีทุกภาคส่วนที่ร่วมกำหนดแนวทางและพัฒนาเกณฑ์และเครื่องมือประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนจนสำเร็จเรียบร้อยและสามารถใช้ปฏิบัติงานได้ในเบื้องต้น อย่างไรก็ตาม เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้มีความเหมาะสมยิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดีจากหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องในการช่วยชี้แนะ ปรับปรุง และพัฒนาเครื่องมือต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
คำจำกัดความ	2
วิธีการประเมิน	3
เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	5
คำอธิบายเครื่องมือ	6
ส่วนที่ 1 การประเมินกระบวนการ	6
1. ทิศทางวิสาหกิจชุมชน	6
2. การวางแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน	8
3. การบริหารตลาด	9
4. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร	10
5. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	11
6. กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ	11
ส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์	12
7. ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน	12
กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	15
ภาคผนวก	21
ภาคผนวก 1 แผนภูมิแนวทางปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน	21
ภาคผนวก 2 การคิดคะแนนแต่ละระดับการพัฒนาเพื่อสรุปศักยภาพโดยรวม	28

บทนำ

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เป็นกฎหมายที่มีเจตนารมณ์ที่จะให้การส่งเสริมกิจการของชุมชน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ให้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ มีระบบเศรษฐกิจชุมชนที่เข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในทุกระดับ รวมไปถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการขนาดย่อมและขนาดกลางต่อไป

ข้อกำหนดเบื้องต้นในการขอรับการส่งเสริมตามพระราชบัญญัตินี้ ปรากฏในสาระสำคัญของมาตรา 5 และ 9 กล่าวคือ ได้กำหนดให้วิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่จะขอรับการส่งเสริมต้องยื่นคำขอตระเตรียมต่อการส่งเสริมการเกษตรตามระเบียบที่คณะกรรมการประกาศกำหนด นับจากวันเริ่มต้นเปิดรับจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2548 จนถึงปัจจุบัน ได้มีการขอจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนแล้วเป็นจำนวนมาก ในขณะเดียวกันส่วนหนึ่งของวิสาหกิจชุมชนได้แจ้งความต้องการขอรับการส่งเสริมมาด้วยเช่นกัน ปัญหาที่ตามมาสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ คือ จะให้การส่งเสริมแก่กิจการวิสาหกิจชุมชนอย่างไร และเริ่มต้นที่ตรงไหน ซึ่งในกรณีดังกล่าวคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ได้เสนอแนวทางการทำงานโดยเริ่มจากการเรียนรู้ศักยภาพตนเองของวิสาหกิจชุมชน การเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ และให้การสนับสนุนตามศักยภาพและความต้องการที่แท้จริงของวิสาหกิจชุมชน

การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ถือว่า เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้ตนเอง ในด้านต่างๆ ได้แก่ การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงาน การดำเนินงานด้านการตลาด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การบริหารสมาชิก เป็นต้น ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องมือหลักให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าไปรับทราบศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน เพื่อชักนำให้เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และให้พัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนอย่างเหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบระดับความเข้มแข็งและผลลัพธ์ของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน และสามารถวางแผนพัฒนาได้ตามความพร้อมของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่ง เพื่อวางแผนให้การส่งเสริมและสนับสนุนตามความพร้อมของวิสาหกิจชุมชนต่อไป
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบข้อมูลของวิสาหกิจชุมชนและวางแผนสนับสนุนได้ตามบทบาทหน้าที่
3. วิสาหกิจชุมชนได้ทราบศักยภาพของตนและนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาตนเอง

คำจำกัดความ

“วิสาหกิจชุมชน” ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

“เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน” ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 หมายถึง คณะบุคคลที่รวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

“การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน” หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้ได้รับรู้ศักยภาพและความสามารถของวิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ในเรื่อง ทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการ การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ และผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน โดยใช้แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและสรุปผลการประเมิน เพื่อเป็นข้อมูลให้วิสาหกิจชุมชนใช้ประโยชน์ในการกำหนดแนวทางพัฒนาตนเอง และหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องใช้พิจารณากำหนดแนวทางส่งเสริมสนับสนุนตามศักยภาพ

วิธีการประเมิน

การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดทีมประเมินร่วมกับวิสาหกิจชุมชน

คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด/กรุงเทพมหานคร แต่งตั้งทีมประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน อำเภอละ 1 ทีม ประกอบด้วยเกษตรอำเภอ และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาคีที่รับผิดชอบพื้นที่อำเภอ ได้แก่ พัฒนาชุมชน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธ.ก.ส.) เจ้าหน้าที่จากองค์กรท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ มีหน้าที่ช่วยเหลือหรือดำเนินการร่วมกับวิสาหกิจชุมชนในการประเมิน สรุป และรายงานผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่รับผิดชอบให้แก่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่วิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ

2. การชี้แจงทำความเข้าใจแบบประเมิน

จังหวัดจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อทำความเข้าใจแบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน วิธีการประเมิน การสรุปผล แก่ทีมประเมินศักยภาพของอำเภอ และทีมประเมินร่วมกันวางแผนออกประเมินในแต่ละอำเภอ

3. การดำเนินการประเมิน

1. บุคคลเป้าหมายในการให้ข้อมูล ควรประกอบด้วยผู้นำ กรรมการ สมาชิกวิสาหกิจชุมชน และผู้นำชุมชน

2. ทำการประเมินโดยใช้กระบวนการกลุ่ม(Focus Group) ณ ที่ทำการวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ

4. การสรุปผลจากแบบประเมิน

ภายหลังการประเมิน ให้ทีมประเมินทำการสรุปผลการประเมินในแต่ละประเด็นของแต่ละวิสาหกิจชุมชน โดยมีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ ดังนี้

1. นำข้อมูลจากการประเมินศักยภาพใส่ในตารางสรุปผลการประเมิน เพื่อให้ทราบว่ามีประเด็นใดบ้างที่วิสาหกิจชุมชนดำเนินการอยู่ในระดับดี ปานกลาง และต้องปรับปรุง ซึ่งควรแจ้งให้วิสาหกิจชุมชนทราบ

2. ประชุมร่วมกับวิสาหกิจชุมชนเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาโดยนำข้อมูลจากการประเมินศักยภาพและข้อมูลการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชน มาพิจารณาเพื่อทราบว่าประเด็นใดบ้างที่ควรพัฒนา

3. ร่วมกับวิสาหกิจชุมชนพิจารณาว่า แนวทางการพัฒนาใดวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเอง แนวทางใดต้องการการส่งเสริมและสนับสนุน

4. นำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดแผนการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

5. การสรุปศักยภาพโดยรวมของวิสาหกิจชุมชน

ในแบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนไม่มีการกำหนดคะแนนในแต่ละประเด็น เนื่องจากวัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินเพื่อทราบข้อมูลศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในประเด็นต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง และกำหนดแนวทางพัฒนาของภาคที่เกี่ยวข้อง มิใช่การประกวดแข่งขัน ดังนั้น การสรุปผลจากแบบประเมินจะสามารถสรุปศักยภาพของแต่ละประเด็นในระดับ ดี ปานกลาง และต้องปรับปรุง

การสรุปศักยภาพโดยรวมจะดำเนินการได้โดยนำข้อมูลจากตารางสรุปผลการประเมินมาแทนค่าด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ ระดับดีมีค่าเท่ากับ 3 คะแนน ระดับปานกลางมีค่าเท่ากับ 2 คะแนน และระดับต้องปรับปรุงมีค่าเท่ากับ 1 คะแนน จากนั้นหาค่าเฉลี่ยคะแนนโดยการรวมคะแนนทั้งหมดที่ได้หารด้วยจำนวนข้อคำถามที่ประเมิน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับช่วงคะแนนของแต่ละระดับการพัฒนา ดังนี้

ระดับดี	มีช่วงคะแนนระหว่าง	2.34 – 3.00	คะแนน
ระดับปานกลาง	มีช่วงคะแนนระหว่าง	1.67 – 2.33	คะแนน
ระดับต้องปรับปรุง	มีช่วงคะแนนระหว่าง	1.00 – 1.66	คะแนน

จะทราบว่าวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ มีศักยภาพโดยรวมอยู่ในระดับใด ทั้งนี้ การรายงานศักยภาพโดยรวมควรรายงานเพิ่มเติมด้วยว่ามีประเด็นใดบ้างที่วิสาหกิจชุมชนต้องปรับปรุง (การคิดคะแนนแต่ละระดับการพัฒนาเพื่อสรุปศักยภาพโดยรวมแสดงในภาคผนวก)

6. การรายงานผลการประเมิน

1. ให้เลขานุการของทีมประเมินรายงานสรุปผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนแก่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด/กรุงเทพมหานครภายในสิ้นเดือนที่มีการประเมิน
2. รวบรวมแบบประเมินไว้ที่สำนักงานเกษตรอำเภอ เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในลำดับต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

ในการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน กำหนดให้ใช้แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เป็นเครื่องมือ ซึ่งได้จัดทำขึ้น โดยผู้แทนชุมชน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ ทั้ง ระดับ ตำบล อำเภอ และจังหวัด ร่วมกันกำหนดเกณฑ์ประเมิน โดยผ่านความเห็นชอบของหน่วยงานภาคีที่ ร่วมปฏิบัติงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ และได้รับความร่วมมือให้คำปรึกษาแนะนำในการนำเกณฑ์ ประเมินจัดทำเป็นแบบประเมินจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน โดยใน การจัดทำเครื่องมือได้นำแนวทางจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM มา ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชน



คำอธิบายเครื่องมือ

เพื่อให้ผู้ประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนมีความเข้าใจอย่างถูกต้องในการใช้แบบประเมินศักยภาพชุมชน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน จึงได้ให้คำอธิบายประเด็นคำถามไว้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินกระบวนการ

1. ทิศทางวิสาหกิจชุมชน

หัวข้อนี้เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบแนวทางการกำหนดทิศทางดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเรื่องการบริหารองค์กร และความรับผิดชอบต่อชุมชน ทั้งในส่วนของผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

1.1 การบริหารองค์กร

1.1.1 การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน

เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าวิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรไว้หรือไม่ และสมาชิกมีส่วนร่วมหรือไม่ อย่างไรในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางองค์กร

1. การกำหนดเป้าหมายและทิศทาง
2. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง

1.1.2 การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน

1. การกำหนดโครงสร้างบริหารองค์กร และการแบ่งหน้าที่
พิจารณาว่าวิสาหกิจชุมชนมีการจัดโครงสร้างหน้าที่ในการบริหารงาน หรือไม่อย่างไร
2. การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ
พิจารณาว่ามีระเบียบข้อบังคับใช้ในหมู่สมาชิกหรือไม่ มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นเพียงข้อตกลงที่สมาชิกทุกคนยึดถือปฏิบัติ

3. จัดบันทึกการเงิน/บัญชี

วิสาหกิจชุมชนมีการจัดทำบัญชีหรือไม่ จัดทำในรูปแบบไหน มีความสม่ำเสมอในการบันทึกหรือไม่ และมีการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์มากน้อยแค่ไหน

4. การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่นๆ แก่สมาชิก

ในการจัดทำข้อมูลทางการเงินหรือบัญชี มีการแจ้งให้สมาชิกทราบความเคลื่อนไหวหรือไม่ วิธีการแจ้งให้สมาชิกทราบทำอย่างไร ข้อมูลทางการเงินมีความโปร่งใส ชัดเจน สมาชิกทุกคนสามารถรับทราบและตรวจสอบได้หรือไม่

1.1.3 การบริหารจัดการทุนและผลประโยชน์

1. การบริหารจัดการทุน

วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการทุน ทั้งทุนที่มีอยู่ภายใน ได้แก่ เงิน ทรัพยากร ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางสังคม และทุนที่ได้จากภายนอกหรือไม่ อย่างไร

2. การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก

มีการกำหนดแนวทางและวิธีการในการจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกไว้หรือไม่

1.1.4 การทบทวนผลการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน

1. การทบทวนผลการดำเนินการ

มีการนำข้อมูลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาพิจารณาว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร มีปัญหาตรงไหนที่ควรแก้ไข

2. การนำปัญหาในการดำเนินการไปแก้ไขปรับปรุง

มีการนำปัญหาที่พบมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในปัจจุบันหรือไม่

1.2 ความรับผิดชอบต่อชุมชน

การประเมินในประเด็นนี้จะทำให้ทราบถึงการกำหนดทิศทางองค์กรของวิสาหกิจชุมชน ว่ามีการให้ความสำคัญหรือคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อชุมชน หรือผลกระทบต่อชุมชนหรือไม่ ไม่ว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมจากการประกอบการก็ตาม และนอกจากนี้ยัง ประเมินการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า สินค้า บริการ และตนเอง ไม่เอาเปรียบ ชื่อสัตย์ ตรงเวลา มีคุณภาพ ปลอดภัย ฯลฯ ของวิสาหกิจชุมชนด้วย

1. การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม การกำหนดเป้าหมายด้านจริยธรรม

พิจารณาว่าในการผลิตสินค้าหรือบริการ ได้มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านจริยธรรมไว้หรือไม่ ทั้งนี้ เป้าหมายด้านจริยธรรม หมายถึง มีการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า สินค้า บริการ และตนเอง การไม่เอาเปรียบ ชื่อสัตย์ ตรงเวลา สินค้ามีคุณภาพ ปลอดภัย ฯลฯ

2. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ในด้านใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีการใช้ทรัพยากรอย่างไร มีการใส่ใจต่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในชุมชนหรือไม่

3. การให้การสนับสนุนต่อชุมชน ในด้านการบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์/การบริจาค

มีการเข้าร่วมหรือให้การสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นสาธารณประโยชน์ของชุมชนหรือไม่ เช่น การช่วยงานวัด การขุดลอกคูคลอง เป็นต้น มีการบริจาคเงินหรือสิ่งของให้กับชุมชนหรือไม่ วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญในเรื่องนี้หรือไม่ อย่างไร และผู้นำได้แสดงบทบาทในด้านนี้หรือไม่

4. การจัดสรรรายได้เพื่อเป็นสวัสดิการชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีการจัดสรรรายได้เป็นสวัสดิการแก่สมาชิกหรือชุมชนหรือไม่ หรือหากยังไม่มีความพร้อม ได้มีการวางแผนหรือแนวทางในเรื่องนี้ไว้หรือไม่

2. การวางแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน

การวางแผนการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน มุ่งเน้นกิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการนำแนวความคิด กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและทิศทางในการผลิตหรือบริการไปสู่ผู้รับบริการของวิสาหกิจชุมชน การแปลงแนวคิดเป็นแผนดำเนินการวิสาหกิจชุมชนที่สอดคล้องกับแผนแม่บทชุมชนแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนแสดงถึงการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติตามแผนไปสู่สมาชิก การติดตามควบคุมและการปรับแผน เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย มุ่งเน้นแง่มุมสำคัญ 3 ประการ คือ ครอบคลุมทั้งตนเอง ชุมชนเครือข่ายพอเพียง และธุรกิจพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ

2.1 กระบวนการและเป้าหมายในการจัดทำแผน

2.1.1 กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในกระบวนการจัดทำแผนของวิสาหกิจชุมชน มีการกำหนดระบบการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์หรือไม่ ทั้งข้อมูลภายในและภายนอกชุมชน ไม่ว่าจะเป็น ข้อมูลจากเอกสาร จากแผนแม่บทชุมชน หรือได้มาจากการหาข้อมูลโดยตรงจากสมาชิกและชุมชน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิสาหกิจชุมชนมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจจัดทำแผนอย่างมีเหตุมีผล เช่น วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ความต่อเนื่องของธุรกิจ ตลาดการแข่งขัน ความสามารถในการปฏิบัติตามแผน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต และมีการนำข้อมูลจากแผนแม่บทชุมชนมาใช้ประกอบด้วยหรือไม่

3. การทำแผนแบบมีส่วนร่วม

ในการจัดทำแผนของวิสาหกิจชุมชน ผู้นำ กรรมการ และสมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดทำร่วมกันหรือไม่ การประเมินในประเด็นนี้จะทำให้ทราบการมีส่วนร่วมของสมาชิกและกรรมการในการจัดทำแผน

2.1.2 เป้าหมายของแผน

1. การกำหนดเป้าหมายของแผนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบถึงการกำหนดเป้าหมายของแผนงานของวิสาหกิจชุมชนว่า มีการกำหนดเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณซึ่งหมายถึง การกำหนดจำนวนการผลิต บริการ การลงทุน รายจ่าย รายได้ จำนวนการให้สวัสดิการชุมชน ฯลฯ และเชิงคุณภาพ เช่น การคำนึงถึงคุณภาพของสินค้า/บริการ คุณภาพชีวิต สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ

1. การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

การประเมินจะทำให้ทราบว่าวิสาหกิจชุมชนมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือไม่ มีการกำหนดรูปแบบและรายละเอียดไว้หรือไม่ เช่น กำหนดว่า ใครทำ ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ กับใคร อย่างไร

2. การถ่ายทอดแผนแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดวิธีการในการชี้แจงและทำความเข้าใจในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติและดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพที่วางไว้ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในทิศทางเดียวกันอย่างไร

3. การปฏิบัติตามแผนที่จัดทำไว้

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการหรือไม่ในการสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เช่น มีการติดตามเป็นระยะ มีระยะเวลา กำหนดการดำเนินงานตามแผน

4. การควบคุมแผนและการปรับแผน

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการควบคุมการดำเนินงานตามแผนหรือไม่ เช่น กำหนดระยะเวลา ส่งมอบผลผลิตต่อสมาชิกและลูกค้า มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติให้สามารถทำได้ตามแผน หรือสามารถปรับแผนตามสถานการณ์ได้

5. มีการคาดการณ์ความสำเร็จของแผน

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการคาดการณ์ความสำเร็จของแผนอย่างไร เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิก เช่น การส่งสินค้าสู่ตลาด และเพื่อเตรียมความพร้อมในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามแผนที่กำหนด โดยในการคาดการณ์มีการใช้ข้อมูลที่มีอยู่มาวิเคราะห์พิจารณาประกอบด้วย เพื่อให้การคาดการณ์ถูกต้องตามที่ควรจะเป็นมากยิ่งขึ้นหรือไม่

3. การบริหารตลาด

หัวข้อนี้มุ่งเน้นถึงวิธีการที่วิสาหกิจชุมชนใช้ในการทำความเข้าใจต่อความต้องการของลูกค้าและตลาด ซึ่งมีทั้งตลาดภายในและภายนอกชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนเป็นหลัก มีการบริหารเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกิจกรรมการผลิตหรือบริการที่มีความสัมพันธ์กันเกื้อกูลกัน และส่งเสริมซึ่งกันและกัน สร้างความประทับใจความเชื่อมั่นในด้านคุณภาพ ความปลอดภัยของสินค้าหรือบริการ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวิสาหกิจชุมชนและลูกค้า การรับฟังข้อมูลความพอใจของลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนได้มีการเรียนรู้ทำความเข้าใจลูกค้าและตลาด เพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนร่วมกันดูแลทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในชุมชน ให้มีใช้ตลอดไปอย่างสมดุล

1. การกำหนดแหล่งจำหน่าย/แหล่งบริการ/ลูกค้าเป้าหมาย

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดแหล่งจำหน่ายสินค้า/ให้บริการ รู้ได้อย่างไรว่าใครคือลูกค้า จำแนกลูกค้าเป้าหมายอย่างไร และมีการนำข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาประกอบหรือไม่

2. การติดตามข้อมูลความต้องการของลูกค้าและตลาด

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการติดตามความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบแนวโน้มความต้องการของตลาดที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นการเรียนรู้และ

พัฒนาด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดแผนการผลิตครั้งต่อไป

4. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

หัวข้อนี้เป็นหัวข้อสำคัญต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน การจัดการความรู้ ข่าวสาร ข้อมูลวิสาหกิจชุมชนเองที่มีการจัดเก็บและรวบรวมอย่างมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ มีความพร้อมและสะดวกในการนำมาใช้งาน ทำให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน และการจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชนมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

4.1 การจัดการความรู้

1. การรวบรวม ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่น

วิสาหกิจชุมชนมีการรวบรวมความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือไม่ และมีการจัดเก็บอย่างไร มีการถ่ายทอดให้กับคนรุ่นหลัง และมีการแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือไม่ อย่างไร ให้เกิดการเรียนรู้ และนำองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชน

2. การแสวงหาความรู้ใหม่

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ทั้งภายในชุมชนและภายนอกชุมชนอย่างไร เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

3. การถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

วิสาหกิจชุมชนมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาศึกษาอย่างไร และมีการนำความรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เข้ากับภูมิปัญญาเดิมที่วิสาหกิจชุมชนมีอยู่อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตชุมชนในปัจจุบัน เป็นการสร้างความรู้ใหม่จากฐานความรู้เดิมของชุมชน

4.2 ความพร้อมการใช้งานของข้อมูล

1. ระบบการจัดเก็บข้อมูลของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีการเก็บข้อมูลของตนเองหรือไม่ มีวิธีการเก็บข้อมูลอย่างไรให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ถูกต้องแม่นยำ ทันสมัย มีรูปแบบในการจัดเก็บอย่างไรให้มีความพร้อมและสะดวกในการนำมาใช้งานของชุมชนเอง และส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

2. การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก เครือข่าย และบุคคลภายนอก

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารประชาสัมพันธ์แก่สมาชิก และมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องมาใช้ข้อมูลของวิสาหกิจชุมชน และได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง ทันสมัย น่าเชื่อถือ มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องหรือไม่

5. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

การบริหารสมาชิกมุ่งเน้นการบริหารจัดการชุมชน ที่ประกอบด้วย คน ความรู้ ความสามารถ ภูมิปัญญาของชุมชนและเครือข่าย ภายใต้กระบวนการตัดสินใจในการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแผนดำเนินการ วิสาหกิจชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สามารถนำไปบริหารจัดการสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนและขยายผลสู่เครือข่าย

1. การกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการรับสมาชิกใหม่และเครือข่ายเพื่อให้ได้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าใจในกฎระเบียบและเงื่อนไขของวิสาหกิจชุมชน และดำเนินกิจกรรมเชื่อมโยงอย่างมั่นคงและยั่งยืน

2. การพัฒนาผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิก ให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและดำเนินงานได้คล่องตัว ทนต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จนบรรลุแผนการดำเนินงานของชุมชน มีแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและสอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ หรือไม่

3. การสร้างขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ

ขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ หมายถึง การให้ผลตอบแทนทั้งด้านการเงิน สวัสดิการ และการสนับสนุนอย่างเหมาะสม การประเมินในส่วนนี้ทำให้ทราบถึงระบบและวิธีการของวิสาหกิจชุมชน ในการสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนให้ยั่งยืน มีระบบการดำเนินการที่เหมาะสม ทัวถึง และเป็นธรรมหรือไม่

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิก

วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางในการติดตามและวัดควมก้าวหน้า หรือปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและปรับปรุงการดำเนินงานของสมาชิกหรือไม่ อย่างไร อาจมีการกำหนดเป็นทีมงานหรือคณะทำงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อติดตามประเมินผลงาน และแจ้งผลให้สมาชิกทราบ และนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

6. กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ

กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ หมายถึง “กระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ ในการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค และส่งผลต่อความสำเร็จและการเติบโตของกิจการ”

1. การบริหารให้เกิดความเชื่อมโยงกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน มี 2 ระดับ

1.1 ระดับภายในองค์กร มีวิธีการจัดการกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการภายในกิจการอย่างไร เพื่อให้กระบวนการในการผลิตและบริการมีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกัน โดยส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต

1.2 ระดับภายนอกองค์กร มีวิธีการจัดการกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการอย่างไร เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและเกื้อกูลกับกิจกรรมวิสาหกิจอื่น ๆ ในชุมชน โดยส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต

2. ผลผลิตและระบบที่ก่อให้เกิดผลผลิต (การจัดการสินค้าและบริการ)

วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดขั้นตอน กระบวนการ และระบบในการผลิตสินค้าหรือบริการ ให้สามารถควบคุมคุณภาพ ความสม่ำเสมอของสินค้าหรือบริการหรือไม่ อย่างไร มีการนำข้อมูลจากลูกค้า ความรู้ และเทคโนโลยี มาปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และพัฒนารูปแบบผลผลิตที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างไรเพื่อให้เกิดสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดี สม่ำเสมอ และเป็นที่น่าสนใจของลูกค้า

3. การควบคุมระบบงาน ป้องกันความผิดพลาดในระบบงาน ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการอย่างไรในการควบคุม และป้องกันให้กระบวนการผลิตเป็นไปตามขั้นตอนหรือเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งได้มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้ระบบการทำงานดีขึ้น

ส่วนที่ 2 การประเมินผลสัมฤทธิ์

7. ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

ในหมวดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนเป็นการประเมินผลจากการดำเนินงานและแนวโน้มในด้านต่างๆ ที่สำคัญได้แก่ คุณภาพด้านประสิทธิผลตามภารกิจของวิสาหกิจชุมชน ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ ด้านประสิทธิภาพ ของการดำเนินงานและด้านพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

7.1 ด้านประสิทธิผลตามภารกิจของวิสาหกิจชุมชน

เป็นการตรวจประเมินผลสำเร็จเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน ในเรื่อง การลดรายจ่าย การเพิ่มรายได้ และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีที่ตนเองได้

1. ลดรายจ่าย

วิสาหกิจชุมชนสามารถลดรายจ่ายในการดำเนินงาน รวมถึงลดการซื้อสินค้าจากภายนอกได้หรือไม่ อย่างไร

2. เพิ่มรายได้

วิสาหกิจชุมชนและสมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร

3. มิคุณภาพชีวิตดี ที่ตนเองได้

สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข อยู่ได้อย่างพอเพียง หนี้สินลดลงหรือไม่

7.2 ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ

เป็นการตรวจประเมินผลสำเร็จของตัวสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชน โดยประเมินในเรื่องคุณภาพของสินค้า ความปลอดภัยต่อผู้บริโภค ความมีเอกลักษณ์หรือความโดดเด่นของสินค้าและบริการ รวมถึงการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ

1. คุณภาพความปลอดภัย

สินค้าและบริการมีคุณภาพดี มีกระบวนการผลิตและให้บริการที่ดี ปลอดภัย ได้รับการรับรองคุณภาพ และได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า

2. การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ

วิสาหกิจชุมชนมีการสร้างสรรค์สินค้าและบริการมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่เหมือนใคร เป็นที่ต้องการของตลาด

7.3 ด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

เป็นการตรวจประเมินผลสำเร็จหรือประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและการให้บริการ โดยพิจารณาในเรื่อง การลดต้นทุนการผลิต/การบริการ การลดการสูญเสีย การควบคุมคุณภาพในในแต่ละขั้นตอนการผลิต การสร้างนวัตกรรมในระบบงาน (พัฒนากระบวนการผลิต)

1. ลดต้นทุน

วิสาหกิจชุมชนสามารถลดต้นทุนการผลิต เช่น ใช้วัตถุดิบหรือวัสดุที่มีในท้องถิ่นเป็นหลัก ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงานได้หรือไม่ อย่างไร

2. มิคุณภาพของระบบงาน

วิสาหกิจชุมชนสามารถลดความผิดพลาดและการสูญเสียในระบบการผลิตและบริการได้หรือไม่ อย่างไร

7.4 ด้านพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

เป็นการตรวจประเมินผลกระทบจากการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน โดยพิจารณาในเรื่องความสำเร็จของแผนและกิจกรรม ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากวิสาหกิจชุมชน การเพิ่มศักยภาพและความสามารถของสมาชิก และความพึงพอใจของสมาชิก

14

1. ความสำเร็จของแผน และกิจกรรม

การดำเนินงานบรรลุตามแผนที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร

2. ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากวิสาหกิจชุมชน

ชุมชนได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอย่างไร ทั้งในด้านบวก เช่น คนในชุมชนมีงานทำ มีสินค้าและบริการตอบสนองความต้องการของชุมชน คนในชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีรายได้เพิ่ม และด้านลบ เช่น สภาพแวดล้อมเสียหาย เกิดมลพิษ เป็นต้น

3. การเพิ่มศักยภาพและความสามารถของสมาชิก

สมาชิกมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เกิดทักษะในการทำงาน สามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นได้ ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

4. ความพึงพอใจของสมาชิก

สมาชิกมีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรม มีความพึงพอใจจากการได้มีส่วนร่วมในการทำงาน มีรายได้เพิ่ม ได้รับสวัสดิการ และได้รับการยอมรับ



กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

หลังจากวิสาหกิจชุมชนยื่นขอจดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตร ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนกำหนดให้มีการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้ทั้งชุมชนเอง ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคชุมชน และภาคอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จะเข้าไปส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนได้ทราบระดับความเข้มแข็ง และผลลัพธ์ของการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ให้สามารถวางแผนพัฒนาได้ตามความพร้อมของแต่ละวิสาหกิจชุมชน ซึ่งตามกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจะแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

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

รายละเอียดตามแผนภูมิแสดงขั้นตอนในภาคผนวก

จากผลการประเมินตามประเด็นประเมินที่กำหนดคู่ประเมินและวิสาหกิจชุมชนจะได้ทราบผลของการประเมินตามประเด็นต่างๆ ใน 3 ระดับ คือ ระดับดี พอใช้ และระดับต้องปรับปรุง

ในขั้นตอนของการกำหนดแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของแต่ละวิสาหกิจชุมชนสามารถนำข้อมูลจากการประเมินศักยภาพแต่ละประเด็นมาพิจารณาร่วมกับผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของแต่ละวิสาหกิจชุมชน เพื่อประกอบการตัดสินใจกำหนดแผนการดำเนินงาน จะทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถกำหนดแผนการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับศักยภาพ ความพร้อม สภาพที่แท้จริง วิสาหกิจชุมชนมีความเข้าใจว่า ความต้องการที่แท้จริงของตนเองคืออะไร อะไรคือจุดอ่อนที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา อะไรคือจุดแข็งหรือจุดที่เป็นจุดเด่นของคนที่ทำกได้รับการเสริม หรือพัฒนาเพิ่มเติมจะสามารถส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในด้านต่างๆ มากมายไม่ว่าจะเป็นการลดรายจ่าย การเพิ่มรายได้ หรือการขยายโอกาสในด้านต่างๆ แก่วิสาหกิจชุมชน

ในส่วนของหน่วยงานส่งเสริมไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หน่วยงานวิชาการต่าง ๆ องค์การส่วนท้องถิ่น สถาบันทางการเงิน ภาคเอกชน หรือเครือข่ายชุมชนที่จะเข้าไปส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน จะได้ทราบถึงศักยภาพ ความพร้อมของวิสาหกิจชุมชนในประเด็นต่าง ๆ ได้ทราบถึงสิ่งทีวิสาหกิจชุมชนควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน หรือได้รับการพัฒนา ทำให้สามารถวางแผนการส่งเสริมและสนับสนุน และพัฒนาวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละวิสาหกิจชุมชน ตรงกับความต้องการของวิสาหกิจชุมชนอย่างแท้จริง

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามประเด็นการประเมิน

1. ทิศทางวิสาหกิจชุมชน

เป็นการประเมินการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้นำและการมีส่วนร่วมของสมาชิก การกำหนดโครงสร้าง กฎระเบียบ การจัดสรรรายได้ และผลประโยชน์ การทบทวนผลการดำเนินงาน รวมทั้งการใส่ใจต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการประเมินจะทำให้ทราบถึงแนวปฏิบัติในการนำองค์กรของผู้นำว่ามีการกำหนดทิศทาง แนวทางขององค์กร โดยการให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรในทุกๆ ด้าน หรือกำหนดโดยการผูกขาดความคิดของผู้นำหรือกลุ่มคนเพียงบางกลุ่ม

เกณฑ์ประเมินในระดับดี

1. ผู้นำและสมาชิกมีบทบาทในการกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชนร่วมกัน ทิศทางของวิสาหกิจชุมชนควรเป็นที่รับทราบและยอมรับในหมู่สมาชิก
2. วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กรและแบ่งบทบาทหน้าที่ตามความเหมาะสมของแต่ละวิสาหกิจชุมชน โครงสร้างที่กำหนดไม่จำเป็นต้องมีลักษณะ หรือรูปแบบที่เหมือนกันทุกวิสาหกิจชุมชน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละวิสาหกิจชุมชน
3. ควรมีการกำหนดกฎระเบียบ หรือข้อบังคับของแต่ละวิสาหกิจชุมชน ซึ่งกฎระเบียบที่กำหนดต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิก อาจเป็นแนวทางง่าย ๆ ที่กำหนดไว้ร่วมกัน หรือกำหนดเป็นกฎระเบียบกรณีเป็นกิจการขนาดใหญ่ ขึ้นอยู่กับแต่ละวิสาหกิจชุมชน โดยเบื้องต้นอาจเป็นเพียงกำหนดแนวทางร่วมกันในด้านต่างๆ เช่น การรับสมาชิก การจัดสรรผลประโยชน์ การกำหนดรูปแบบแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะเริ่มจากข้อตกลงง่าย ๆ และพัฒนาเป็นกฎระเบียบ ในช่วงแรกสมาชิกอาจเพียงตกลงและจดจำไว้ ต่อมาควรมีการจดบันทึกเป็นหลักฐานที่สามารถขอได้ กรณีจำไม่ได้ ไม่แน่ใจ หรือมีการรับสมาชิกใหม่เพิ่มเติมสามารถขอ ท้าความเข้าใจ และทำให้ไม่เกิดปัญหาความความขัดแย้ง ความคลาดเคลื่อน กรณีเข้าใจไม่ตรงกัน
4. การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก ควรมีการดำเนินการ และกำหนดวิธีการที่แน่นอนไว้ เพื่อให้สมาชิกได้รับทราบ เข้าใจและยอมรับตรงกัน
5. การเงิน/บัญชี วิสาหกิจชุมชนควรจดบันทึกการเงิน/บัญชีทุกครั้งที่มีกิจกรรมรับ-จ่าย มีการนำข้อมูลบัญชีรับ-จ่ายมาทบทวนใช้ประโยชน์ในการวางแผนครั้งต่อ ๆ ไป ซึ่งสามารถปรับปรุงพัฒนาแผนการดำเนินงานได้หากมีรายจ่ายสูงเกินไปหรือสูงกว่ารายรับ ข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทุกชนิดควรมีความโปร่งใส เปิดเผยให้สมาชิกรับทราบได้โดยประชุมสมาชิกเพื่อแจ้งข้อมูล หรือจัดทำเป็นเอกสารแจกสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
6. วิสาหกิจชุมชนควรมีการทบทวนผลการดำเนินงานระหว่างกรรมการและสมาชิก หรือตัวแทนสมาชิกอยู่เป็นประจำ และนำผลการดำเนินการไปแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

7. ในการกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน ควรให้ความสำคัญและแสดงความรับผิดชอบ ต่อสังคม สาธารณะ การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน การใส่ใจและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และกำหนดแนวทางการ อนุรักษ์ พื้นฟูสิ่งแวดล้อมในชุมชน ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจชุมชนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม ส่งผลต่อ การประกอบการอย่างยั่งยืน

8. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม มีเป้าหมายด้านจริยธรรม มีการ ดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบ ทั้งในเรื่องของตัวลูกค้า สินค้า และบริการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการไม่เอาเปรียบ ความซื่อสัตย์ การตรงต่อเวลา คุณภาพความปลอดภัย โดยกำหนดรูปแบบวิธีการในการดำเนินการไว้ และมีกลไกในการตรวจสอบ

9. วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความสำคัญและกำหนดแนวทางในการให้การสนับสนุนต่อชุมชน ทั้งในด้านการบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ หรือการบริจาคเพื่อสาธารณะและชุมชน รวมทั้งผู้นำต้องแสดง บทบาทชัดเจนในการให้การสนับสนุนด้วย ทั้งนี้ การให้การสนับสนุนต่อชุมชนและสาธารณะขึ้นอยู่กับ ความพร้อมและศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ทุกวิสาหกิจชุมชนควรมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานใน ด้านนี้ และกำหนดแผนที่จะดำเนินงานเมื่อมีความพร้อม ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจชุมชนเป็นที่ยอมรับของชุมชน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

2. การวางแผนดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

ผลการประเมินจะได้ทราบถึงกระบวนการและเป้าหมายในการจัดทำแผนการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชน การใช้ข้อมูลประกอบการกำหนดแผน การมีส่วนร่วมของสมาชิก การกำหนดเป้าหมาย ของแผน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผน ตลอดจนการ ควบคุม การปรับแผน จนถึงการศึกษาการวัดความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น

เกณฑ์ประเมินในระดับดี

1. ในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและ ภายนอกชุมชนที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบ

2. มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ประกอบการจัดทำแผน โดยเฉพาะข้อมูลจากแผน แม่บทชุมชนเป็นข้อมูลสำคัญที่สุดที่วิสาหกิจชุมชนต้องนำมาพิจารณาประกอบกับข้อมูลที่เก็บรวบรวม

3. ในการกำหนดแผนของวิสาหกิจชุมชน ต้องมีการประชุมเพื่อจัดทำร่วมกันระหว่างผู้นำ กรรมการ และสมาชิก หรือผู้แทนสมาชิกในกรณีที่วิสาหกิจชุมชนมีสมาชิกจำนวนมาก

4. แผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ควรกำหนดเป้าหมายให้ครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณ เช่น การกำหนดจำนวนการผลิต/บริการ การลงทุน รายจ่าย รายได้ หรือจำนวนการให้สวัสดิการชุมชน และ เชิงคุณภาพ เช่น การคำนึงถึงคุณภาพสินค้า บริการ คุณภาพชีวิต สังคม สิ่งแวดล้อมที่ดี เป็นต้น

5. จากการกำหนดแผนการดำเนินงานและเป้าหมาย วิชากิจชุมชนต้องทำแผนปฏิบัติงานที่ กำหนดรูปแบบที่ชัดเจน มีการกำหนดคู่ปฏิบัติ การแบ่งงาน การกำหนดสถานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาที่ปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติ และผู้ร่วมปฏิบัติ

6. แผนปฏิบัติงานที่กำหนดต้องถ่ายทอดให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สามารถ ปฏิบัติงานได้

7. เมื่อมีการกำหนดแผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติการแล้ววิชากิจชุมชนต้องปฏิบัติงาน ตามแผนที่กำหนด

8. กำหนดผู้รับผิดชอบและวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน และหากมี ปัญหาอุปสรรคสามารถปรับแผนได้ตามสถานการณ์

9. นำข้อมูลที่มีอยู่มาวิเคราะห์ คาดการณ์ความสำเร็จของแผนอย่างมีเหตุผล เพื่อสร้าง ความมั่นใจแก่สมาชิก และลูกค้า และเตรียมพร้อมการปรับกระบวนการดำเนินการ หากพบว่าอาจไม่สามารถ ดำเนินการสำเร็จครบถ้วนตามที่วางแผนไว้

3. การบริหารตลาด

ผลจากการประเมินจะได้ทราบว่าวิชากิจชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องลูกค้า และ ตลาดของตนเองแค่ไหน ไม่ว่าจะเป็นตลาดภายใน ซึ่งจะประกอบด้วยทั้งตนเองและสมาชิกในวิชากิจชุมชน หรือในชุมชน และตลาดภายนอกในระดับต่าง ๆ วิชากิจชุมชนมีการใช้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ มาประกอบการ พิจารณาในการกำหนดตลาดก่อนการวางแผนการผลิตหรือไม่ รวมทั้งมีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลความ ต้องการของลูกค้าและตลาดหรือไม่

เกณฑ์ประเมินในระดับดี

1. วิชากิจชุมชนต้องมีการใช้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ทั้งความต้องการของลูกค้า ทรัพยากร ภูมิปัญญา ทุนที่มีอยู่แล้ว และที่จะสามารถหาได้เพิ่มเติมจากภายนอก มากำหนดตลาดก่อนที่จะกำหนด แผนการผลิต

2. วิชากิจชุมชนจะต้องมีการติดตามข้อมูลความต้องการของลูกค้า และสถานการณ์ การตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดและปรับปรุงแผนการดำเนินงานอยู่ ตลอดเวลา เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาด้านการตลาดสำหรับสินค้า/บริการของวิชากิจชุมชน

4. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

จากการประเมินจะได้ทราบว่า วิชากิจชุมชนมีการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ทั้งในส่วน ของความรู้ที่มีอยู่เดิม ในเรื่องของภูมิปัญญาเดิมที่มีอยู่เดิมในท้องถิ่น การแสวงหาความรู้ใหม่เพิ่มเติม กระบวนการเรียนรู้ของวิชากิจชุมชนที่จะนำความรู้ใหม่ที่ได้รับความรู้จากภายนอกมาผสมผสานกับความรู้

ภูมิปัญญาดั้งเดิมเพื่อปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งระบบการจัดเก็บข้อมูล และสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ แก่สมาชิก เครือข่าย ลูกค้า และบุคคลทั่วไป

เกณฑ์ประเมินในระดับดี

1. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการรวบรวม ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และให้ความสำคัญต่อการประกอบกรบนฐานความรู้ที่มีอยู่เป็นหลัก
2. มีความสนใจแสวงหาความรู้ใหม่เพิ่มเติม และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนอยู่ตลอด
3. นำความรู้ เทคโนโลยีสมัยใหม่มาผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเดิมในการปรับปรุงการดำเนินงาน
4. มีการจัดเก็บข้อมูลของวิสาหกิจชุมชนที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจะใช้งาน รวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แก่สมาชิก เครือข่าย ลูกค้า และบุคคลทั่วไปอย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลของวิสาหกิจชุมชนจะต้องทันสมัย ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ

5. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

จากผลการประเมินจะได้ทราบแนวทางการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนในเรื่อง ของสมาชิกไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก การพัฒนาผู้นำและสมาชิก การสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกว่ามีความเหมาะสม หรือไม่อย่างไร ควรจะมีการปรับปรุงพัฒนาในด้านใดบ้าง

เกณฑ์ประเมินในระดับดี

1. วิสาหกิจชุมชนต้องกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิกไว้ โดยมีการบันทึกไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้มีความคลาดเคลื่อน และเงื่อนไขที่กำหนดต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทั่วไป
2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีระบบการพัฒนาผู้นำและสมาชิกอย่างเป็นขั้นเป็นตอน สมาชิกได้รับประโยชน์ทั่วถึง และแนวทางการพัฒนาต้องสอดคล้องเหมาะสมกับแนวทางพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ
3. วิสาหกิจชุมชนต้องมีระบบการสร้างขวัญ กำลังใจ แก่สมาชิก ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกสนใจที่จะร่วมกันพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เจริญก้าวหน้าและยั่งยืน มีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกอย่างเหมาะสม ทั่วถึง และเป็นธรรม
4. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกอย่างง่าย เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนา และจะต้องแจ้งผลให้สมาชิกทราบ

6. กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ

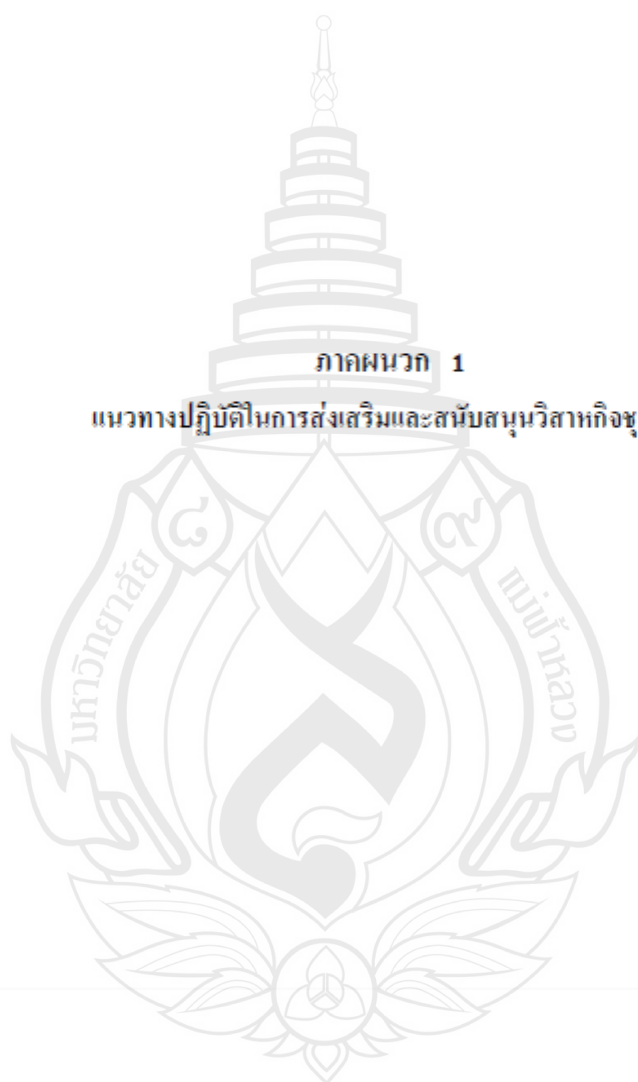
การประเมินในหัวข้อนี้ จะได้ทราบถึงกระบวนการจัดการผลผลิต ของวิสาหกิจชุมชน ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ การบริหารให้เกิดการเชื่อมโยงกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมจะเกิดประโยชน์แก่กิจการวิสาหกิจชุมชน ทั้งในเรื่องการลดต้นทุนหรือรายจ่ายเพิ่มรายได้ และขยายโอกาสมากกว่าการดำเนินการเพียงกิจกรรมเดียว ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการกิจกรรมภายในวิสาหกิจชุมชนให้เกิดการเชื่อมโยงกัน หรือการเชื่อมโยงกับภายนอก หรือกับเครือข่าย

เกณฑ์ประเมินในระดับดี

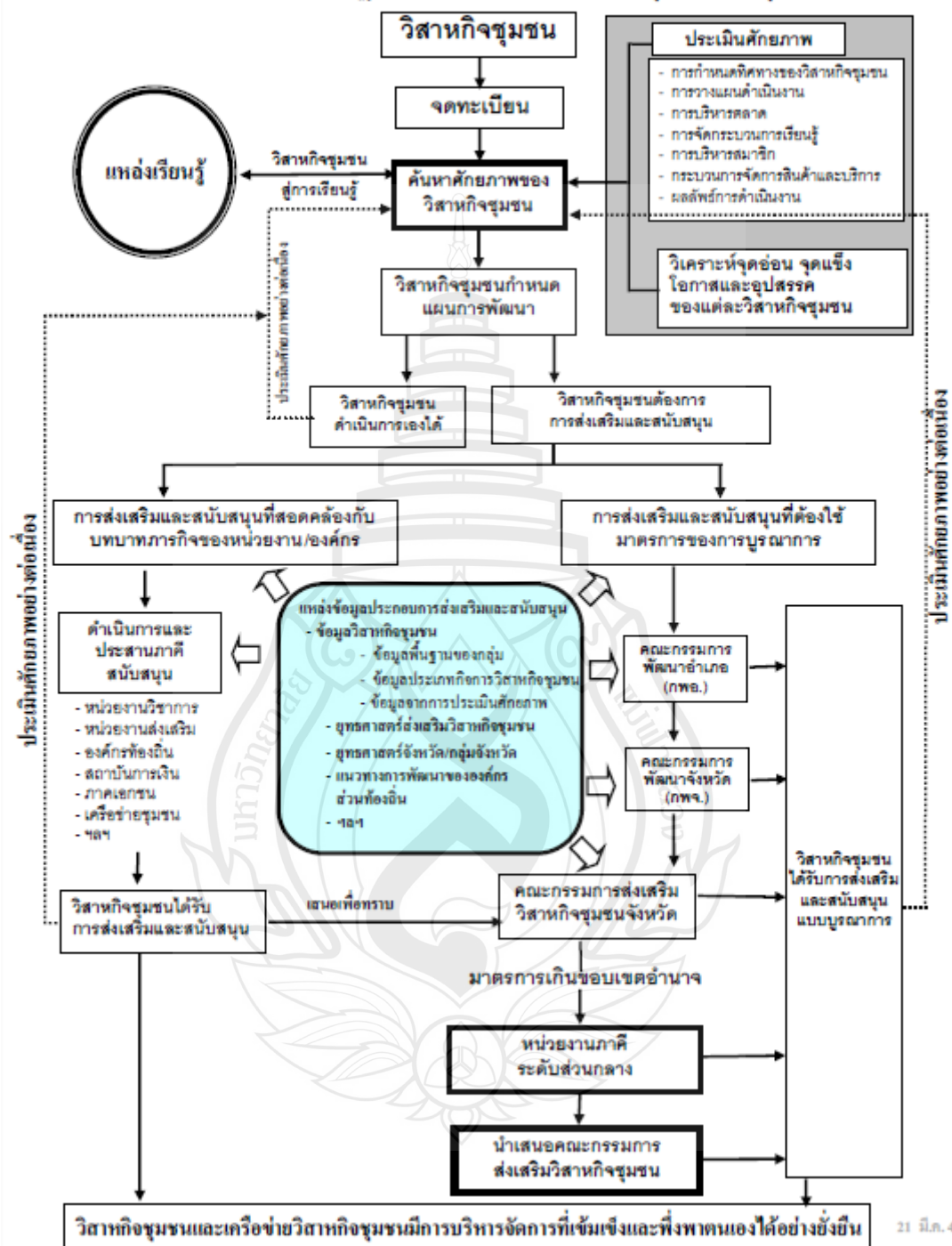
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการดำเนินการหลายกิจกรรมและบริหารกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดการเชื่อมโยงเกื้อกูล ส่งเสริมซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกวิสาหกิจชุมชน
2. การจัดการผลผลิตของวิสาหกิจชุมชน ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการก็ตาม ต้องมีการกำหนดขั้นตอน กระบวนการผลิตที่ชัดเจน ก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพดี มีความสม่ำเสมอ
3. ในกระบวนการจัดการสินค้าและบริการ วิสาหกิจชุมชนต้องกำหนดวิธีการควบคุมกระบวนการผลิต การจัดการเพื่อป้องกันความผิดพลาด หรือมีการวางแผนทางในการปรับปรุงพัฒนาไว้ด้วย

7. ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

การประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจะทำให้ทราบว่า ผลลัพธ์จากกระบวนการทั้งหมดของวิสาหกิจชุมชนเกิดประสิทธิผลตามภารกิจของวิสาหกิจชุมชนในด้าน ลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ มีคุณภาพชีวิตที่ดี สินค้าและบริการมีคุณภาพ ลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพของระบบงาน เกิดประโยชน์ต่อชุมชนโดยตรง และสมาชิกเกิดความพึงพอใจหรือไม่ ซึ่งการประเมินผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ จะส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนเอง และหน่วยงานภายนอกมีส่วนร่วมประเมินสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการในด้านต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน



แนวทางปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน



คำอธิบายแนวทางปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินวิสาหกิจชุมชน (การค้นหาคัญภาพของวิสาหกิจชุมชน)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบระดับความเข้มแข็งและผลลัพธ์ของการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนและสามารถวางแผนพัฒนาได้ตามความพร้อมของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

วิธีประเมิน 1. คณะทำงานระดับอำเภอประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากสำนักงานเกษตรอำเภอ พัฒนาการอำเภอ เจ้าหน้าที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือเจ้าหน้าที่จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขึ้นกับความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ ทำการประเมินด้วยวิธีการแบบการกลุ่ม โดยอาศัยแบบสำรวจศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือ ประเมินใน 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 การประเมินกระบวนการ 6 ประเด็น ได้แก่ การกำหนดทิศทางวิสาหกิจชุมชน การวางแผนการดำเนินงาน การบริหารตลาด การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การบริหารสมาชิก และกระบวนการจัดการสินค้าและบริการ และส่วนที่ 2 คือ การประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

2. แนะนำกระตุ้นช่วยเหลือให้วิสาหกิจชุมชนวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคขององค์กร เพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแผนการดำเนินงานของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

ขั้นตอนที่ 2 วิสาหกิจชุมชนเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้

1. คัดเลือกวิสาหกิจชุมชนหรือชุมชนที่มีการบริหารจัดการที่มีเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ

2. จากผลการประเมินและวิเคราะห์ร่วมกัน วิสาหกิจชุมชนจะทราบว่ายังมีอะไรที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม นายทะเบียนควรประสานกับหน่วยงานภาคี เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่ได้คัดเลือกไว้ หรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่มีในชุมชน หรือจากหน่วยงานภาคีบางส่วน ให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้วิถีคิด แนวทางการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาแนวทางการบริหารจัดการที่ดีโดยชุมชน

ขั้นตอนที่ 3 วิสาหกิจชุมชนกำหนดแผนการพัฒนา

1 จากข้อมูลที่ได้จากการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนและจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของวิสาหกิจชุมชน เจ้าหน้าที่จะต้องร่วมกับชุมชนในการสรุปความต้องการที่แท้จริงที่สอดคล้องกับศักยภาพจัดทำเป็นแผนพัฒนาของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

2. ช่วยวิสาหกิจชุมชนวิเคราะห์แผนการพัฒนาของแต่ละวิสาหกิจชุมชนที่กำหนดขึ้นเพื่อจำแนกว่าประเด็นใดที่วิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินการเองได้ ประเด็นใดที่ต้องการส่งเสริมและสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุน

1. กรณีแผนพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนที่วิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินการเองได้ เจ้าหน้าที่ควรช่วยอำนวยความสะดวก หรือช่วยเหลือประสานงานในบางส่วน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรส่งเสริมและสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนได้มีการประเมินศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

2. กรณีแผนการพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการการส่งเสริมสนับสนุนจากภายนอก นายทะเบียนควรประสานหน่วยงานภาคี องค์กรท้องถิ่น เครือข่ายชุมชน หรือส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแนวทางการสนับสนุน

2.1 การส่งเสริมและสนับสนุนที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของหน่วยงาน / องค์กร แนวทางการสนับสนุนที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของหน่วยงาน องค์กรท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน หรือเครือข่ายชุมชน สามารถให้การส่งเสริมและสนับสนุนได้ นายทะเบียนควรประสานภาคี เพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนได้เลย ซึ่งสามารถส่งเสริมและสนับสนุนได้ทั้งด้านวิชาการ ความรู้เทคโนโลยี หรือการส่งเสริมและสนับสนุนอื่นๆ และรายงานผลการส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดทราบ

2.2 การส่งเสริมและสนับสนุนที่ต้องใช้มาตรการของการบูรณาการ กรณีที่การขอรับการส่งเสริมและสนับสนุน ของวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ไม่สามารถดำเนินการได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ ต้องใช้มาตรการของการบูรณาการ นายทะเบียนควรนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาอำเภอ เพื่อพิจารณาการส่งเสริมและสนับสนุน บางส่วนอาจให้การส่งเสริมและสนับสนุนได้ในระดับอำเภอ บางส่วนไม่สามารถดำเนินการได้ในระดับอำเภออาจต้องนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาจังหวัด คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด เพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนแบบบูรณาการ

3. วิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ มีการบริหารจัดการที่ดี ต้องการขอรับการสนับสนุนด้านการเงิน เพื่อขยายกิจการ พัฒนากิจการไปสู่ตลาดภายนอก ให้เจ้าหน้าที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการประสานแหล่งทุน

4. การขอรับการส่งเสริมและสนับสนุนของวิสาหกิจชุมชนใดที่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด เห็นสมควรให้มีการดำเนินการ แต่เกินขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการจังหวัด ให้นำเสนอคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เพื่อพิจารณาออกมาตรการที่เหมาะสม ต่อไป

5. ในการนำเสนอภาคี หรือคณะกรรมการระดับต่างๆ เพื่อพิจารณาให้การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน นายทะเบียน หรือสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด ควรนำเสนอข้อมูลประกอบการพิจารณาด้วย ได้แก่

- ข้อมูลวิสาหกิจชุมชน
- ยุทธศาสตร์ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

- ยุทธศาสตร์จังหวัด / กลุ่มจังหวัด
- แนวทางการพัฒนาองค์กรส่วนท้องถิ่น

หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพิจารณาส่งเสริมและสนับสนุน

6. ในส่วนของข้อมูลวิสาหกิจชุมชน นายทะเบียนสามารถส่งเสริมและสนับสนุนข้อมูลแก่หน่วยงานภาคีได้ 3 ส่วน ได้แก่

6.1 ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชนแต่ละวิสาหกิจชุมชน ซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของกลุ่ม

6.2 ข้อมูลประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชน

จากการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน นายทะเบียนจะได้รับทราบข้อมูลประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชนตามที่วิสาหกิจชุมชนได้แจ้งในแบบยื่นขอจดทะเบียน ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่บันทึกในโปรแกรมสารสนเทศจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน

เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการนำเสนอข้อมูลต่อหน่วยงานภาคี คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดและส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง สำนักงานเกษตรจังหวัดควรให้คำแนะนำช่วยเหลือเกษตรกรอำเภอในการจำแนกหมวดหมู่ของประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชน ซึ่งอาจจำแนกได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสมของการปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่

จากการประเมินผลของโปรแกรมสารสนเทศจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนสามารถจำแนกประเภทกิจการได้เป็น 3 กลุ่มกิจการ คือ

- (1) กลุ่มการผลิตสินค้า จำแนกได้ในขณะนี้ เป็น 17 ประเภทกิจการ
- (2) กลุ่มการให้บริการ จำแนกได้ในขณะนี้ เป็น 5 ประเภทกิจการ
- (3) กลุ่มกิจการอื่นๆ

(รายละเอียดตามเอกสารคู่มือ การจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หน้า :125)

นอกจากนี้จังหวัดอาจแนะนำให้นายทะเบียน จำแนกจัดหมวดหมู่ตามที่เห็นสมควรและเหมาะสมต่อสภาวะแวดล้อม ฐานข้อมูล ยุทธศาสตร์ หรือแนวทางการพัฒนาของแต่ละจังหวัด อาทิเช่น

ก. จำแนกโดยจัดหมวดหมู่ใหญ่ๆ ตามชนิดของสินค้าและบริการ เช่น จำแนกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

- สินค้าประเภทอาหาร
- สินค้าประเภทผ้า
- สินค้าประเภทศิลปะประดิษฐ์ และของที่ระลึก
- ประเภทการผลิตพืช และการขยายพันธุ์พืช
- ประเภทการผลิตสัตว์และประมง
- ประเภทบริการ

ข. จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการประกอบการวิสาหกิจชุมชน เช่น

- เพิ่มมูลค่าผลผลิต
- ทดแทนการนำเข้าจากภายนอก (การซื้อจากภายนอกชุมชน เช่น ปุ๋ย ยา วัสดุ เป็นต้น)
- การบริการ

ซึ่งต้องกำหนดองค์ประกอบของแต่ละหมวดให้ชัดเจน เพื่อสะดวกในการจัดกลุ่ม

ค. จำแนกในรูปแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสมของข้อมูลและสะดวกต่อการปฏิบัติงาน
ในแต่ละพื้นที่เห็นสมควร

6.3 ข้อมูลจากการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน และข้อมูลการวิเคราะห์ จุดอ่อน
จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ

7. วิสาหกิจชุมชนที่จะขอรับการส่งเสริมและสนับสนุนตาม พรบ.ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
พ.ศ. 2548 จะต้องได้รับการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน และผ่านกระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางที่ได้
จากการประเมินแล้ว สามารถขอรับการส่งเสริมสนับสนุนได้ ดังนี้

1. ยื่นแบบคำร้องทั่วไป (แบบ สวช.07) แจ้งความประสงค์ขอรับการสนับสนุน ณ
สำนักงานวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ตามวันเวลาราชการ

2. แนบเอกสารแผนประกอบการชี้แจงรายละเอียดการขอรับการส่งเสริมและสนับสนุน
อย่างน้อยประกอบด้วย

- เหตุผล / ความจำเป็น ต้องการขอรับการส่งเสริมและสนับสนุน
- วัตถุประสงค์ของการขอรับการส่งเสริมและสนับสนุน
- รายละเอียดในการขอรับการส่งเสริมและสนับสนุน
- แผนการดำเนินงานตามที่เสนอ ขอรับการส่งเสริมและสนับสนุน
- ผลที่คาดว่าจะได้รับ เมื่อได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน
- กรณีได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนไม่เพียงพอต่อความจำเป็นโครงการมีแนวทางการ

ดำเนินการต่อไปอย่างไร

- อื่น ๆ

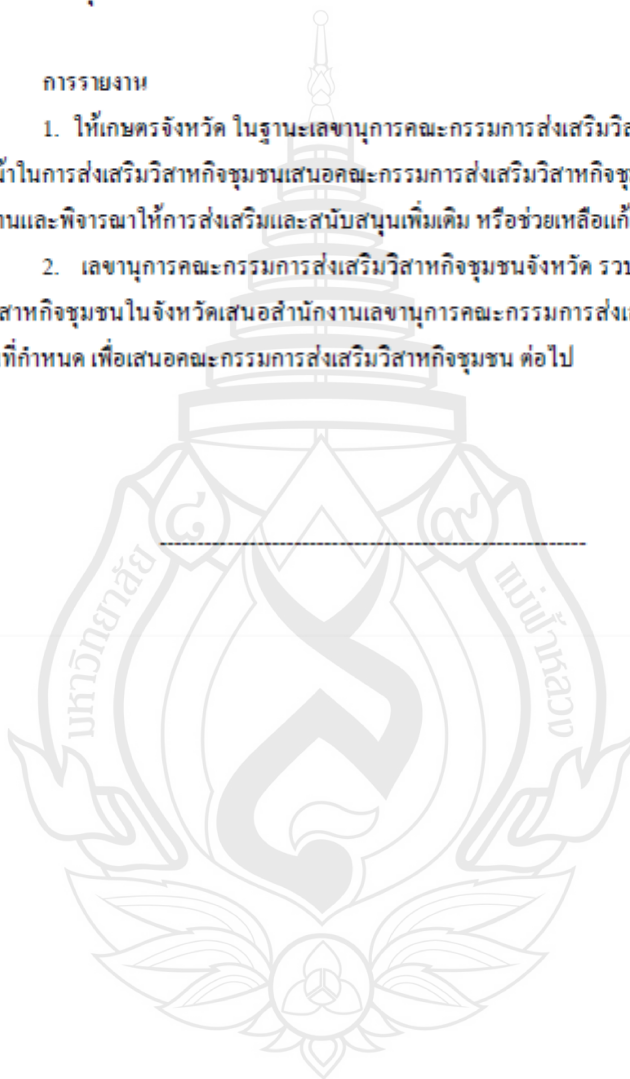
8. หากวิสาหกิจชุมชนยื่นขอจดทะเบียนขอรับการส่งเสริมและสนับสนุนภายหลังการ
จดทะเบียน โดยยังไม่ได้ประเมินศักยภาพ นายทะเบียนควรร่วมกับหน่วยงานภาคี ทำการประเมิน
ศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาก่อน แล้วส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนเข้าสู่
กระบวนการเรียนรู้ จากแหล่งเรียนรู้ ที่กำหนดตามกระบวนการพัฒนาก่อนการขอรับการส่งเสริมสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินศักยภาพต่อเนื่อง

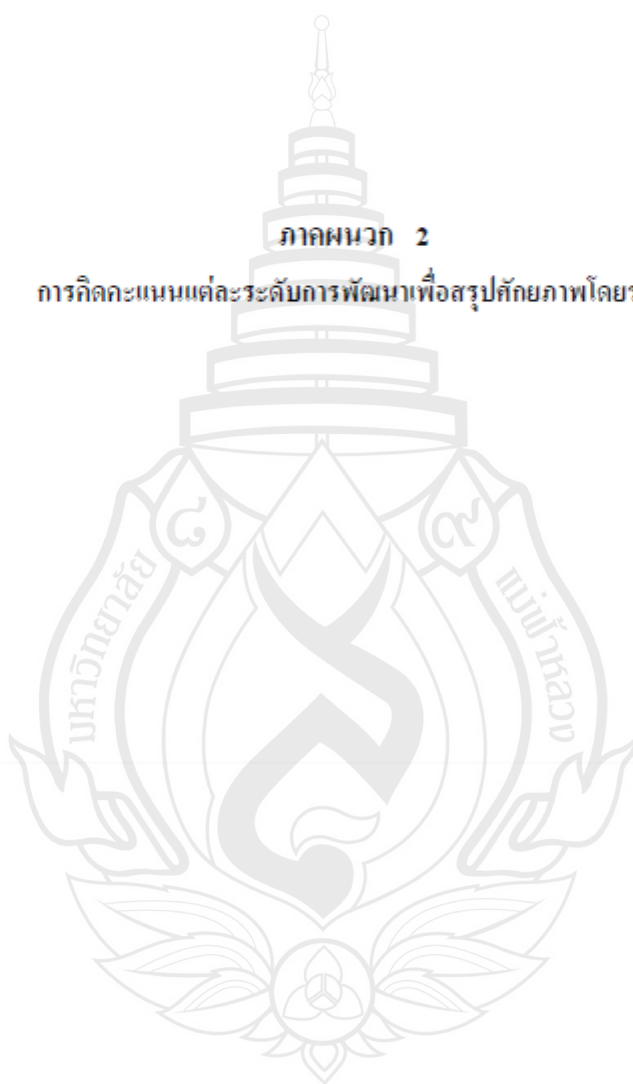
วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนแล้ว ควรส่งเสริมให้มีการประเมินศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นขั้นตอน สามารถใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแนวทางดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ รวมทั้งภาครัฐและภาคีที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นข้อมูลในการเข้าไปส่งเสริมสนับสนุนได้ตรงตามศักยภาพที่แท้จริง ต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การรายงาน

1. ให้เกษตรกรจังหวัด ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดสรุปความก้าวหน้าในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเสนอคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด เพื่อทราบผลการดำเนินงานและพิจารณาให้การส่งเสริมและสนับสนุนเพิ่มเติม หรือช่วยเหลือแก้ไขปัญหาอุปสรรค
2. เลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด รวบรวมผลการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเสนอสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ตามแบบรายงานที่กำหนด เพื่อเสนอคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ต่อไป



ภาคผนวก 2
การวิเคราะห์แต่ละระดับการพัฒนาเพื่อสรุปศักยภาพโดยรวม



การกีดคะแนนแต่ละระดับการพัฒนาเพื่อสรุปศักยภาพโดยรวม

จากการประเมินศักยภาพ ได้กำหนดระดับการพัฒนาในแต่ละประเด็นไว้ 3 ระดับ คือ ระดับ ดี ปานกลาง และต้องปรับปรุง ซึ่งในการประเมินไม่มีการกำหนดคะแนนของแต่ละประเด็น จากผลการประเมินผู้ประเมินจะได้ทราบว่าแต่ละวิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินการในแต่ละประเด็นอยู่ในระดับใด

ในกรณีที่ผู้ประเมินต้องการจะสรุปข้อมูลศักยภาพโดยรวมของแต่ละวิสาหกิจชุมชน สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาดำเนินการดังนี้

1. จากข้อมูลพื้นฐานที่เก็บตารางสรุปผลการประเมิน สามารถนำมาประเมินเป็นคะแนน ดังนี้

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

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

$$\text{ช่วงคะแนนที่ห่างกันระหว่างช่วงชั้น} = 0.66$$

1.3 การกำหนดระดับช่วงคะแนนแต่ละระดับการพัฒนา

นำค่าที่คำนวณได้จาก 1.2 มากำหนดระดับช่วงคะแนนในแต่ละระดับชั้น ได้ดังนี้

ดี มีค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.34 – 3.00 คะแนน

ปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.67 – 2.33 คะแนน

ต้องปรับปรุง มีค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.66 คะแนน

2. การคิดคะแนนเฉลี่ยของวิสาหกิจชุมชน สามารถคิดคะแนนของวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนี้
จากตารางสรุปผลการประเมิน

2.1 แทนค่าคะแนนในแต่ละประเด็นย่อยโดยใช้คะแนน 3,2,1 ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 1.1

2.2 รวมคะแนนที่ได้รับทั้งหมด หาค่าด้วยจำนวนข้อคำถามที่ประเมิน

2.3 คะแนนที่ได้เป็นคะแนนเฉลี่ย เมื่อนำมาเทียบกับระดับช่วงคะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้นในข้อ 1.3 จะทำให้ทราบว่าวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ มีศักยภาพโดยรวมอยู่ในระดับใด

ข้อควรคำนึง

1. การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนมีเป้าประสงค์เพื่อที่จะทราบ ระดับความเข้มแข็ง ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนแต่ละวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผน ในการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนได้ตามศักยภาพ ความพร้อมและความต้องการ มิใช่มีจุดประสงค์เพื่อ การประกวด แข่งขัน ดังนั้น การสรุปศักยภาพโดยรวม โดยกำหนดคะแนนในแต่ละระดับ จึงเป็นเพียงการ ดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปข้อมูลในภาพรวมระดับการพัฒนา เพื่อการ รายงาน หรือประกอบการวางแผนพัฒนาเท่านั้น มิได้เป็นการแบ่งชั้นของวิสาหกิจชุมชนแต่อย่างใด

2. ข้อมูลที่ควรแจ้งให้วิสาหกิจชุมชนทราบ และจะเกิดประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชน คือ ผล ของการประเมินใน 7 ประเด็น ว่ามีประเด็นใดบ้างที่ต้องปรับปรุงการดำเนินงาน ควรมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นใน ด้านใด โดยวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาตนเองได้ หรือหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนต่างๆ สามารถจัด กิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนตามศักยภาพและความต้องการ

3. การสรุปภาพรวมของวิสาหกิจชุมชน โดยประเมินจากคะแนน 3 ระดับ ภายหลังจาก ประเมินศักยภาพ ซึ่งจะสรุปได้ว่า มีกี่วิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับดี ระดับปานกลาง หรือระดับต้องปรับปรุง เป็นข้อมูลเฉพาะที่ภาครัฐนำมาใช้ประโยชน์ ไม่ควรให้วิสาหกิจชุมชนนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างความ กังวลแก่วิสาหกิจชุมชนที่ผลประเมินโดยภาพรวมยังอยู่ในระดับปานกลาง หรือยังต้องปรับปรุง

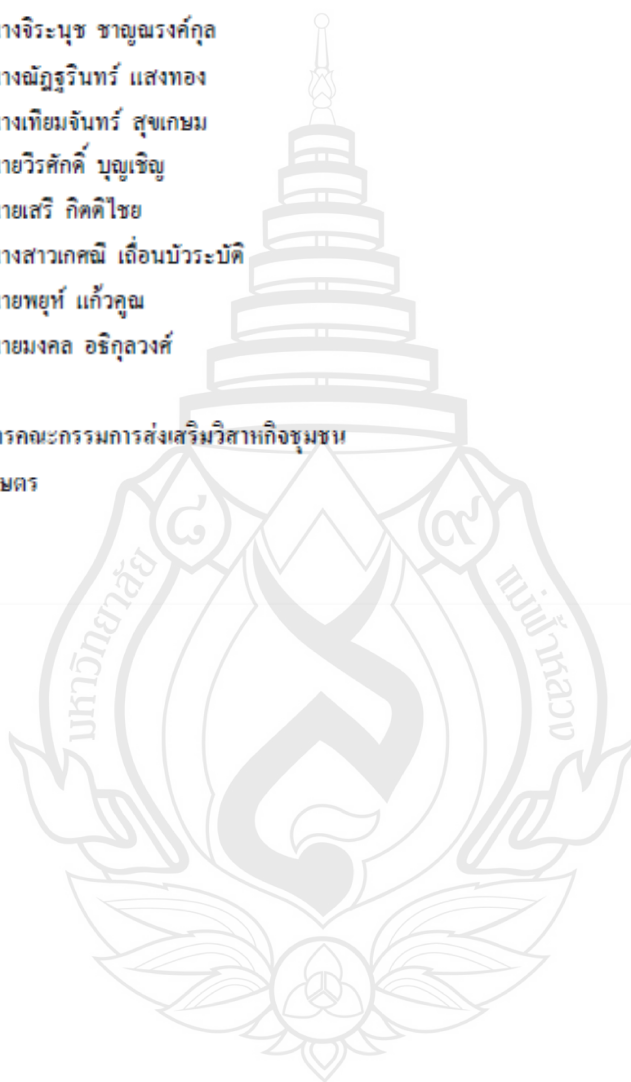
4. จากการสรุปภาพรวมทั้ง 3 ระดับแล้ว จะดูข้อมูลต่อเนื่องว่า มีประเด็นใดบ้างที่วิสาหกิจ ชุมชนแต่ละวิสาหกิจชุมชนต้องปรับปรุง แม้วิสาหกิจชุมชนจะมีระดับการพัฒนาในภาพรวมอยู่ในระดับดี หรือปานกลาง แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกประเด็นอยู่ในระดับดี อาจมีหลายประเด็นที่ยังต้องปรับปรุง บางประเด็นอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งผู้ประเมินต้องนำข้อมูลรายละเอียดมาแจ้งแก่ภาคีต่าง ๆ เพื่อที่จะกำหนด แผนส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา : นายเกรียงไกร คณางคะชาติ รองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร
นายวิทยา อธิปอนันต์ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจ
ชุมชน

ผู้เรียบเรียง : นางจิระนุช ขาญฉรวงศ์กุล
นางณัฏฐวรินทร์ แสงทอง
นางเทียมจันทร์ สุขเกษม
นายวิรัชศักดิ์ บุญเจริญ
นายเสรี ถิทธิไชย
นางสาวเกศณี เลื่อนบัวระบัต
นายพยุห์ แก้วคุณ
นายมงคล อธิกุลวงศ์

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
กรมส่งเสริมการเกษตร



ภาคผนวก จ

พระราชบัญญัติ ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2548

หน้า ๑

เล่ม ๑๒๒ ตอนที่ ๖ ก ราชกิจจานุเบกษา ๑๘ มกราคม ๒๕๔๘



พระราชบัญญัติ
ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
พ.ศ. ๒๕๔๘

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.
ให้ไว้ ณ วันที่ ๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๔๘
เป็นปีที่ ๖๐ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา ๓ ในพระราชบัญญัตินี้

“วิสาหกิจชุมชน” หมายความว่า กิจกรรมของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

“เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน” หมายความว่า คณะบุคคลที่รวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

“กิจการวิสาหกิจชุมชน” หมายความว่า กิจการของวิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

“กรรมการ” หมายความว่า กรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

“คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด” หมายความว่า คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนกรุงเทพมหานครหรือคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด แล้วแต่กรณี

“รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๔ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

หมวด ๑

วิสาหกิจชุมชน

มาตรา ๕ วิสาหกิจชุมชนใดที่จะขอรับการส่งเสริมตามพระราชบัญญัตินี้ต้องยื่นคำขอจดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรตามระเบียบที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

มาตรา ๖ เมื่อกรมส่งเสริมการเกษตรได้รับคำขอจดทะเบียนและเห็นว่าวิสาหกิจชุมชนที่ยื่นคำขอจดทะเบียนมีลักษณะและวัตถุประสงค์ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนดให้กรมส่งเสริมการเกษตรรับจดทะเบียนและออกใบสำคัญแสดงการจดทะเบียนแก่วิสาหกิจชุมชนนั้น

มาตรา ๗ การจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนอย่างน้อยต้องมีรายการ ดังต่อไปนี้

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

มาตรา ๘ ภายในสามสิบวันนับแต่วันสิ้นปีปฏิทินให้วิสาหกิจชุมชนที่ได้จดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรซึ่งประสงค์จะดำเนินการต่อไปแจ้งให้กรมส่งเสริมการเกษตรทราบ ตามวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

วิสาหกิจชุมชนใดไม่แจ้งความประสงค์ตามวรรคหนึ่งเป็นเวลาสองปีติดต่อกัน ให้กรมส่งเสริมการเกษตรมีหนังสือเตือนให้วิสาหกิจชุมชนนั้นแจ้งภายในระยะเวลาที่กำหนดแต่ต้องไม่น้อยกว่าสิบห้าวัน ถ้าไม่มีการแจ้งตามคำเตือนดังกล่าว ให้กรมส่งเสริมการเกษตรถอนชื่อออกจากทะเบียน

วิสาหกิจชุมชนใดประสงค์จะเลิกกิจการ ให้แจ้งกรมส่งเสริมการเกษตรทราบภายในสามสิบวันนับแต่วันที่เลิกกิจการ ตามวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

หมวด ๒ เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

มาตรา ๕ ให้นำบทบัญญัติในหมวด ๑ มาใช้บังคับแก่การจดทะเบียนจัดตั้ง การแจ้งดำเนินการ และการเลิกกิจการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนโดยอนุโลม

ให้เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรแล้วมีสิทธิขอรับการส่งเสริมตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๑๐ การบริหารจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนให้เป็นไปตามข้อบังคับของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนนั้น

ข้อบังคับตามวรรคหนึ่งอย่างน้อยจะต้องกำหนดให้การดำเนินการของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเป็นไปตามความสมัครใจ โดยจะเป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้

มาตรา ๑๑ เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนอาจดำเนินการดังต่อไปนี้ได้

(๑) ให้คำแนะนำและช่วยเหลือกิจการภายในของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย ดังต่อไปนี้

(ก) ให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้งหรือการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำวัตถุดิบ ทรัพยากร หรือภูมิปัญญาของชุมชนมาใช้ให้เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนและสภาพท้องถิ่น

(ข) ให้ความรู้ การฝึกอบรม หรือความช่วยเหลือในการปรับปรุงหรือพัฒนาการผลิต การให้บริการ การบริหารจัดการ การหาทุน การตลาด และอื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

(ค) ให้คำแนะนำหรือดำเนินการใด ๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่ายทั้งในระดับพื้นที่ ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ

(๒) ให้คำแนะนำและช่วยเหลือกิจการภายนอกของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย ดังต่อไปนี้

(ก) เป็นคนกลางในการติดต่อกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ รวมทั้งองค์กรภาคเอกชน เพื่อขอรับความช่วยเหลือและการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

(ข) ประสานงานกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือวิสาหกิจชุมชนอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้หรือดำเนินกิจกรรมอื่นอันเป็นประโยชน์หรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

(๓) เป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมความสามัคคีและการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และความร่วมมือทางวิชาการ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ว่าในด้านคุณภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการ และการพัฒนาการตลาด

(๔) เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับนโยบายหรือมาตรการในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

หมวด ๓

คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

มาตรา ๑๒ ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย

(๑) นายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ

(๒) กรรมการจากส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวนสิบสามคน ได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน อธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม อธิบดีกรมสรรพากร ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

(๓) กรรมการผู้แทนวิสาหกิจชุมชน จำนวนสิบคน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งได้รับการสรรหาจากผู้ดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

(๔) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนสามคน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจหนึ่งคน ด้านการเงินหนึ่งคน และด้านการค้าและอุตสาหกรรมหนึ่งคน

ให้อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นกรรมการและเลขานุการ และให้อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรแต่งตั้งผู้แทนกรมส่งเสริมการเกษตรหนึ่งคนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ และให้อธิบดีกรมการ พัฒนาชุมชนแต่งตั้งผู้แทนกรมการพัฒนาชุมชนอีกหนึ่งคนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

มาตรา ๑๓ คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบาย มาตรการและแผนการพัฒนาและส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชน

(๒) ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชนเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ

(๓) ให้ความช่วยเหลือ การสนับสนุน หรือให้คำแนะนำแก่วิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(๔) ให้การส่งเสริมและช่วยเหลือในการจดทะเบียนสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า หรือทรัพย์สินทางปัญญาอื่น หรือการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของกิจการวิสาหกิจชุมชน

(๕) สนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานกิจการวิสาหกิจชุมชน

(๖) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ หรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

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

(๑) มีสัญชาติไทย

(๒) ไม่เป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ

(๓) ไม่เป็นพนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือของราชการส่วนท้องถิ่น

(๔) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออกหรือให้ออกจากราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ เพราะทุจริตต่อหน้าที่ หรือถือว่ากระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ

(๕) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น กรรมการที่ปรึกษา หรือผู้ดำรงตำแหน่งที่รับผิดชอบในการบริหารพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง เว้นแต่กรณีที่เป็นสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ไม่ถือว่ามียกเว้นต้องห้ามเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตามมาตรา ๑๒ (๔)

(๖) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

(๗) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

(๘) ไม่เคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกโดยไม่รอกำหนดโทษหรือรอการลงโทษ เว้นแต่ในความคิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

มาตรา ๑๕ กรรมการตามมาตรา ๑๒ (๓) และ (๔) มีวาระการดำรงตำแหน่งสามปี

ในกรณีที่กรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้แต่งตั้งกรรมการใหม่ให้กรรมการนั้นปฏิบัติหน้าที่ไปพลางก่อนจนกว่าจะได้แต่งตั้งกรรมการใหม่

กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับแต่งตั้งอีกได้

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

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) คณะรัฐมนตรีให้ออก เพราะบกพร่องต่อหน้าที่ มีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือหย่อนความสามารถ

(๔) ต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกโดยไม่รอกำหนดโทษหรือรอการลงโทษ เว้นแต่ในความคิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(๕) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๑๕

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

มาตรา ๑๘ การประชุมของคณะกรรมการต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

ให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่มาประชุม หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

มาตรา ๑๘ คณะกรรมการจะแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดแทนคณะกรรมการหรือตามที่คณะกรรมการมอบหมายได้ และให้นำความในมาตรา ๑๘ มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา ๒๐ ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดทุกจังหวัด ดังต่อไปนี้

(๑) ในกรุงเทพมหานคร ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครหรือรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ปลัดกรุงเทพมหานคร ผู้แทนกรมการพัฒนาชุมชน ผู้แทนกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ผู้แทนกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้แทนกรมสรรพากร ผู้แทนสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ผู้แทนสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ผู้แทนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผู้แทนธนาคารออมสิน ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนจำนวน หกคนซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งได้รับการสรรหาจากผู้ดำเนินการวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานครตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสามคน ซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ในด้านการบริหารธุรกิจหนึ่งคน ด้านการเงินหนึ่งคน และด้านการค้าและอุตสาหกรรมหนึ่งคน ในกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการ และเกษตรจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ

(๒) ในจังหวัดอื่น ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย เป็นประธาน กรรมการ ปลัดจังหวัด นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด พัฒนาการจังหวัด พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด พาณิชย์จังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด ผู้แทนกรมสรรพากรที่มีสำนักงานตั้งอยู่ใน จังหวัดนั้นหนึ่งคน ผู้แทนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่มีสาขาตั้งอยู่ในจังหวัดนั้น หนึ่งคน ผู้แทนธนาคารออมสินที่มีสาขที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนั้นหนึ่งคน ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนจำนวน หกคนซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งได้รับการสรรหาจากผู้ดำเนินการวิสาหกิจชุมชน

ในจังหวัดนั้นตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสามคนซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัด แต่งตั้งจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการบริหารธุรกิจหนึ่งคน ด้าน การเงินหนึ่งคน และด้านการค้าและอุตสาหกรรมหนึ่งคน ในจังหวัดนั้น เป็นกรรมการ และเกษตร จังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ

มาตรา ๒๑ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับนโยบาย มาตรการ และแผนการพัฒนาและ ส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานครหรือในจังหวัด แล้วแต่กรณี

(๒) ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การส่งเสริม กิจการวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานครหรือในจังหวัด แล้วแต่กรณี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพ

(๓) ให้การส่งเสริมและช่วยเหลือในการขอจดทะเบียนสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า หรือ ทรัพย์สินทางปัญญาอื่น หรือการใด ๆ เพื่อประโยชน์ของกิจการวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานคร หรือในจังหวัด แล้วแต่กรณี

(๔) พิจารณาหรือเสนอแนะต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในจังหวัด ตามที่บัญญัติไว้ในหมวด ๔

(๕) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ ของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด หรือตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

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

มาตรา ๒๒ ให้นำความในมาตรา ๑๕ มาตรา ๑๕ มาตรา ๑๖ และมาตรา ๑๗ มาใช้ บังคับแก่กรรมการผู้แทนวิสาหกิจชุมชนและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการส่งเสริม วิสาหกิจชุมชนจังหวัดซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครหรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี แต่งตั้ง โดยอนุโลม เว้นแต่การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการดังกล่าวตามมาตรา ๑๖ (๓) ให้พ้นจาก ตำแหน่งเมื่อผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครหรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี ให้ออก

ให้นำความในมาตรา ๑๘ และมาตรา ๑๙ มาใช้บังคับแก่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจ ชุมชนจังหวัดโดยอนุโลม

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

มาตรา ๒๔ ให้กรมส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการ รับผิดชอบงานธุรการ งานประชุม การศึกษาข้อมูล และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานของคณะกรรมการ

ให้สำนักงานเกษตรจังหวัดทำหน้าที่และรับผิดชอบงานตามวรรคหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด

หมวด ๔ การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

มาตรา ๒๕ วิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรแล้วสามารถขอรับการส่งเสริม หรือสนับสนุนจากคณะกรรมการได้ ตามวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา ๒๖ ให้คณะกรรมการจัดให้มีมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา กิจกรรมวิสาหกิจชุมชนระดับปฐมภูมิในการประกอบกิจการอย่างครบวงจร รวมถึงการให้ความรู้และการสนับสนุนในการจัดตั้ง การร่วมมือซึ่งกันและกัน การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำวัตถุดิบ ทรัพยากร หรือภูมิปัญญาของชุมชนมาใช้ให้เหมาะสมกับกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนและสภาพท้องถิ่น นั้น ๆ หรือการให้ความรู้เกี่ยวกับขบวนการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล การบัญชี การจัดหาทุน หรือการตลาด ทั้งนี้ เพื่อให้กิจกรรมวิสาหกิจชุมชนในระดับปฐมภูมิมีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้

มาตรา ๒๗ ให้คณะกรรมการจัดให้มีมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา กิจกรรมวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้แล้วตามมาตรา ๒๖ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้ความรู้และการสนับสนุนในการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับที่สูงขึ้นตาม ความพร้อมและความต้องการของกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน เช่น การส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ กิจกรรมวิสาหกิจชุมชนและการออกแบบที่ทันสมัยตามความต้องการของตลาด การร่วมมือซึ่งกันและ

กัน หรือให้ความช่วยเหลือในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ การผลิต การจัดการ และการตลาด เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับที่สูงยิ่งขึ้น

มาตรา ๒๘ ในกรณีที่วิสาหกิจชุมชนประสงค์จะรวมตัวกันจัดตั้งเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือดำเนินการจัดตั้งเป็นองค์กรธุรกิจใด ๆ ให้คณะกรรมการให้การสนับสนุนในการจัดตั้ง การประกอบการ การตลาด รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือภาครัฐหรืออุตสาหกรรมอื่น เพื่อขยายและสร้างความมั่นคงให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชน

มาตรา ๒๙ ให้คณะกรรมการส่งเสริมการค้าเนืองการวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์และการรับรองเกี่ยวกับแหล่งกำเนิด ส่วนประกอบ วิธีการผลิต คุณภาพ หรือคุณลักษณะอื่นใดของสินค้าหรือการรับรองเกี่ยวกับสภาพ คุณภาพ ชนิด หรือคุณลักษณะอื่นใดของบริการ เพื่อให้สินค้าหรือบริการของกิจการวิสาหกิจชุมชนเป็นที่เชื่อถือ รวมทั้งปลอดภัยต่อผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ

ในการส่งเสริมตามวรรคหนึ่ง ให้คณะกรรมการพิจารณาให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลือแก่กิจการวิสาหกิจชุมชนในการขอจดทะเบียนเครื่องหมายรับรองตามกฎหมายว่าด้วยเครื่องหมายการค้า หรือให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลืออื่นใดเพื่อให้ความคุ้มครองแก่สินค้าหรือบริการของกิจการวิสาหกิจชุมชนนั้นตามที่เห็นสมควร

มาตรา ๓๐ ในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจการวิสาหกิจชุมชน ให้คณะกรรมการพิจารณาดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

- (๑) ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนมาตรการที่คณะกรรมการจัดให้มีขึ้นตามมาตรา ๒๖ และมาตรา ๒๗ และการส่งเสริมหรือการสนับสนุนตามมาตรา ๒๘ และมาตรา ๒๙
- (๒) ให้การส่งเสริมและสนับสนุน หรือประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนแก่กิจการวิสาหกิจชุมชนที่มีปัญหาเกี่ยวกับเงินทุนในการประกอบการ
- (๓) จัดให้มีการฝึกอบรมหรือการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์และเป็นไปตามความต้องการของกิจการวิสาหกิจชุมชน เช่น การฝึกอบรมด้านการจัดการ การบัญชี ภาษีอากร หรือการถ่ายทอดความรู้หรือเทคโนโลยีด้านการผลิตหรือการตลาด

(๔) เสนอแนะให้มีการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับใด ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานหรือการส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชน

(๕) ดำเนินการในเรื่องอื่นใดที่คณะกรรมการเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชน

มาตรา ๓๑ ให้มีคณะกรรมการประสานนโยบายกองทุนเพื่อพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธานกรรมการ และกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสองคนซึ่งคณะกรรมการแต่งตั้ง มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ประสานการดำเนินการของกองทุนต่าง ๆ เพื่อให้สามารถสนับสนุนกิจการวิสาหกิจชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการซ้ำซ้อนที่ไม่เกิดประโยชน์ และส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน

(๒) ติดตาม และประเมินการดำเนินงานของกองทุนต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน

(๓) เสนอแนะต่อกองทุนที่เกี่ยวข้องหรือคณะกรรมการเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานหรือการแก้ไขปัญหาเงินทุนในการสนับสนุนกิจการวิสาหกิจชุมชน

(๔) ดำเนินการอื่นใดตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

ให้นำความในมาตรา ๑๕ มาตรา ๑๖ และมาตรา ๑๗ มาใช้บังคับแก่กรรมการประสานนโยบายกองทุนเพื่อพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนซึ่งคณะกรรมการแต่งตั้งโดยอนุโลม เว้นแต่การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการดังกล่าวตามมาตรา ๑๖ (๓) ให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อคณะกรรมการให้ออก

ให้นำความในมาตรา ๑๘ มาตรา ๑๙ และมาตรา ๒๔ มาใช้บังคับแก่คณะกรรมการประสานนโยบายกองทุนเพื่อพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนโดยอนุโลม

มาตรา ๓๒ ในกรณีที่มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับใดกำหนดให้กิจการวิสาหกิจชุมชนต้องดำเนินการใดอันเป็นภาระที่ไม่เหมาะสมหรือเกินสมควร คณะกรรมการอาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาดำเนินการให้มีการลดภาระดังกล่าวแก่กิจการวิสาหกิจชุมชนได้ตามที่เห็นสมควร

มาตรา ๓๓ ในกรณีที่คณะกรรมการประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการตามมาตรา ๓๐ แล้วไม่บรรลุผล ให้คณะกรรมการเสนอเรื่องดังกล่าวต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

บทเฉพาะกาล

มาตรา ๓๔ ในวาระเริ่มแรกให้นายกรัฐมนตรีดำเนินการเพื่อให้มีการแต่งตั้งกรรมการตาม มาตรา ๑๒ (๓) และ (๔) กรรมการผู้แทนวิสาหกิจชุมชนและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการ ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดตามมาตรา ๒๐ ให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ
พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี



ภาคผนวก ฉ

พระราชบัญญัติ ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562

หน้า ๓๒

เล่ม ๑๓๖ ตอนที่ ๕๐ ก ราชกิจจานุเบกษา ๑๖ เมษายน ๒๕๖๒



พระราชบัญญัติ
ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (ฉบับที่ ๒)
พ.ศ. ๒๕๖๒

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร
ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒
เป็นปีที่ ๔ ในรัชกาลปัจจุบัน

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร มีพระราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของ

สภานิติบัญญัติแห่งชาติทำหน้าที่รัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดสามสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิกความใน (๒) ของมาตรา ๑๒ แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“(๒) กรรมการจากส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวนสิบสามคน ได้แก่ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

อธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม อธิบดีกรมสรรพากร ผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ และผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม”

มาตรา ๔ ให้ยกเลิกความในวรรคสองของมาตรา ๑๒ แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ให้อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นกรรมการและเลขานุการ และผู้แทนกรมส่งเสริมการเกษตร ผู้แทนกรมการพัฒนาชุมชน และผู้แทนสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นผู้ช่วยเลขานุการ”

มาตรา ๕ ให้ยกเลิกความใน (๒) ของมาตรา ๑๓ แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“(๒) ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และกองทุนที่เกี่ยวข้องกับกิจการวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้การส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชนเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ”

มาตรา ๖ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๒๐ แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๒๐ ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดทุกจังหวัด ดังต่อไปนี้

(๑) ในกรุงเทพมหานคร ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครหรือรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมอบหมายเป็นประธานกรรมการ ปลัดกรุงเทพมหานคร ผู้แทนกรมการพัฒนาชุมชน ผู้แทนกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ผู้แทนกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้แทนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผู้แทนธนาคารออมสิน ผู้แทนสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ผู้แทนสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนจำนวนสี่คน ซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งได้รับการสรรหาจากผู้ดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชน ในกรุงเทพมหานครตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสามคนซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการบริหารธุรกิจหนึ่งคน ด้านการเงินหนึ่งคน และด้านการค้าและอุตสาหกรรมหนึ่งคน ในกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการ และเกษตรกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการและเลขานุการ

(๒) ในจังหวัดอื่น ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนระดับจังหวัด ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายเป็นประธานกรรมการ ปลัดจังหวัด นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด พัฒนาการจังหวัด พาณิชย์จังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด ผู้แทนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่มีสาขที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนั้นหนึ่งคน ผู้แทนธนาคารออมสินที่มีสาขที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนั้นหนึ่งคน ผู้แทนสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนั้นหนึ่งคน ผู้แทนคณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัดหนึ่งคน ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนจำนวนหกคนซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งได้รับการสรรหาจากผู้ดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนั้นตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสามคนซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการบริหารธุรกิจหนึ่งคน ด้านการเงินหนึ่งคน และด้านการค้าและอุตสาหกรรมหนึ่งคน ในจังหวัดนั้น เป็นกรรมการและเลขานุการ”

มาตรา ๗ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๒๔ ให้กรมส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (๑) รับผิดชอบงานธุรการ งานประชุม และกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
- (๒) จัดทำแผนการพัฒนาและส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชนเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ
- (๓) ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และกองทุนที่เกี่ยวข้องกับกิจการวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้การส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชนเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ
- (๔) จัดให้มีข้อมูลสถิติเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบกิจการของวิสาหกิจชุมชน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้สามารถเติบโตอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน
- (๕) จัดให้มีการอบรมและให้ความรู้แก่วิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับการประกอบกิจการ การนำวัตถุดิบทรัพยากร หรือภูมิปัญญาของชุมชนมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นในชุมชนนั้น ๆ รวมทั้งให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจทุกด้านที่จำเป็นแก่วิสาหกิจชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล การบัญชี การจัดหาทุน หรือการตลาด

(๖) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

ให้สำนักงานเกษตรจังหวัดทำหน้าที่และรับผิดชอบงานตามวรรคหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด”

มาตรา ๘ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นมาตรา ๒๖/๑ และมาตรา ๒๖/๒ แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘

“มาตรา ๒๖/๑ เพื่อประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกและลดขั้นตอนของวิสาหกิจชุมชนในการติดต่อกับส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ ให้กรมส่งเสริมการเกษตรหรือสำนักงานเกษตรจังหวัดแล้วแต่กรณี ทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการรับเรื่อง ประสานงาน ติดตามผลการดำเนินการให้แก่วิสาหกิจชุมชนที่ประสงค์จะขอจัดตั้งเป็นนิติบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ ไม่เป็นการตัดสิทธิวิสาหกิจชุมชนที่ประสงค์จะดำเนินการติดต่อกับส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง

เมื่อได้รับคำขอจากวิสาหกิจชุมชนตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้ส่งคำขอไปยังส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป

กรมส่งเสริมการเกษตรอาจจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวิธีการในการดำเนินการรับเรื่องและส่งต่อคำขอในเรื่องต่าง ๆ ของวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการนั้น

มาตรา ๒๖/๒ เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนจัดตั้งเป็นนิติบุคคล ให้การจดทะเบียนโอนอสังหาริมทรัพย์ให้แก่วิสาหกิจชุมชนซึ่งได้จัดตั้งเป็นนิติบุคคล ได้รับยกเว้นค่าธรรมเนียมตามประมวลกฎหมายที่ดิน ทั้งนี้ เฉพาะกรณีที่มีการโอนอสังหาริมทรัพย์เพื่อใช้ประโยชน์ในกิจการของวิสาหกิจชุมชนและมีอยู่ก่อนวันยื่นคำขอจัดตั้งเป็นนิติบุคคล ระหว่างสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกับวิสาหกิจชุมชนซึ่งได้จัดตั้งเป็นนิติบุคคลนั้น โดยมีหนังสือรับรองจากกรมส่งเสริมการเกษตรตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการประกาศกำหนด”

มาตรา ๙ ให้ยกเลิกมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘

มาตรา ๑๐ ให้กรรมการผู้แทนวิสาหกิจชุมชนและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด ซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในวันก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ คงอยู่ในตำแหน่งต่อไปจนครบวาระ

หน้า ๓๖
 เล่ม ๑๓๖ ตอนที่ ๕๐ ก ราชกิจจานุเบกษา ๑๖ เมษายน ๒๕๖๒

มาตรา ๑๑ ระเบียบที่ออกตามมาตรา ๒๐ แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ ที่ใช้บังคับอยู่ในวันก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้ยังคงใช้บังคับได้ต่อไปเพียงเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ จนกว่าจะมีระเบียบที่ออกตามมาตรา ๒๐ แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๑๒ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

ผู้รับสนองพระราชโองการ
 พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา
 นายกรัฐมนตรี



หน้า ๓๗
เล่ม ๑๓๖ ตอนที่ ๕๐ ก ราชกิจจานุเบกษา ๑๖ เมษายน ๒๕๖๒

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และองค์ประกอบคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนทั้งในระดับชาติ และในระดับจังหวัด ยกเลิกคณะกรรมการประสานนโยบายกองทุนเพื่อพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชน และกำหนดหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตรในการทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างคล่องตัว และสามารถส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งและสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมได้ต่อไป ตลอดจนสมควรกำหนดให้กรมส่งเสริมการเกษตรและสำนักงานเกษตรจังหวัดทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการรับเรื่องประสานงาน ติดตามผลการดำเนินการให้แก่วิสาหกิจชุมชนเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่วิสาหกิจชุมชนในการติดต่อกับส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งสมควรยกเว้นค่าธรรมเนียมในการโอนอสังหาริมทรัพย์ให้แก่วิสาหกิจชุมชนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชนที่จัดตั้งเป็นนิติบุคคลนั้นด้วย จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

