

แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี¹

นิภาพรรณ เจนสันติกุล

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

จังหวัดนครปฐม 73000

อีเมล: nipapan.ni@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีและนำเสนอแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่เหมาะสมเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ตัวแทนเจ้าหน้าที่เกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอ ตัวแทนจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นักวิชาการและผู้แทนหรือผู้นำวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกตและแบบบันทึกข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาสาระและการวิเคราะห์เชิงบรรยาย

ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน มีปัญหา ด้านการวางแผน โดยไม่มีการกำหนดแผนการผลิตและการแบ่งหน้าที่ในการทำงานที่ชัดเจน ด้านองค์การ พบว่า ขาดการเรียนรู้ร่วมกัน ขาดความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน ด้านการประสานงาน พบว่า ขาดการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐบาล และหน่วยงานภาคเอกชน ด้านงบประมาณ พบว่า มีปัญหาด้านการจัดสรรเงินทุน ในการก่อสร้างโรงเรือน และด้านการรายงาน พบว่า ยังไม่มีการทำรายงานสรุปรายละเอียดการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนที่เป็นระบบและชัดเจน

แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี พบว่า ควรทำการพัฒนาทั้ง 5 ด้าน โดยด้านการวางแผนเป็นด้านที่สำคัญที่สุดในเรื่องการวางแผนการจัดการตำแหน่งและหน้าที่ การวางแผนการผลิตที่ชัดเจน

คำสำคัญ: แนวทาง, วิสาหกิจชุมชน, การบริหารจัดการ

¹ บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง“แนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนในเขตภาคกลางฝั่งตะวันตก”โดยการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

Development Approach of Community Enterprise in Amphoe Suan Phueng, Ratchaburi²

Nipapan Jentsantikul

Department of Public Administration,
Nakhon Pathom Rajabhat University
Nakhon Pathom 73000, Thailand
e-mail: nipapan.ni@hotmail.com

Abstract

This paper aims to analyze the condition of community enterprise management in Suan Phueng district, Ratchaburi province and to present the community enterprise development approach. It was qualitative research. Key informants composed of the Chief of Ratchaburi Provincial Agricultural Extension Office, Chief of Suan Phueng District Agricultural Extension Office, Representative of Office of Small and Medium Enterprise Promotion, Agricultural Extensionist and Representative or leader and member. Research tools used interviews, observations, and data recordings. Analyze data by content analysis and narrative analysis.

The results showed that the management of community enterprises had many problems such as planning aspect because of without a clear production plan and a clear division of responsibilities. In the organization, there is a lack of mutual learning and lack of common beliefs and values. In coordination aspect found that there was a lack of coordination with government agencies and the private sector. For

budgeting aspect found that there was a problem in allocating funds for the construction of greenhouses and the report aspect found that there was no detailed report on the activities and no systematic and clear.

Community Enterprise Development Approach in Suan Phueng district Ratchaburi province found that the five aspects should be developed. Planning aspect was the most important aspect and should do priority for planning management and positioning and clear production planning.

Keywords: Approach, Community Enterprise, Management

² This research article derives partly from my research project, entitled “Guidelines for the potential management development of the management community enterprise to enhance its competitiveness in the ASEAN community: a case study of the community enterprise in west central region” supported by National Research Council of Thailand

บทนำ

ในปัจจุบันสมาชิกในชุมชนต่าง ๆ ได้มีการรวมตัวเพื่อประกอบกิจการของชุมชน โดยเป็นกิจการที่เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรหรือองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ในแต่ละชุมชนเป็นฐานสำคัญในการดำเนินกิจการ และเป็นกิจการที่มีขนาดเล็กอยู่ในลักษณะกลุ่มกิจกรรมหรือกลุ่มอาชีพที่อาจได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้กลุ่มดังกล่าวบางกลุ่มมีการทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันในลักษณะของเครือข่าย ซึ่งการดำเนินงานในระยะแรกของกิจการชุมชนเหล่านี้มีปัญหาที่สำคัญ คือ ไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนอื่น ๆ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับ ไม่มีรูปแบบกิจการที่ชัดเจน และไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ส่งผลให้การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐไม่มีความเป็นระบบและเอกภาพ และไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของแต่ละกลุ่ม เนื่องจากข้อมูลกลุ่มเป้าหมายและความต้องการไม่ชัดเจน ส่งผลให้มีปัญหาในการดำเนินงานตามมาอย่างมากสำหรับกิจการของชุมชนบางแห่ง ดังนั้นรัฐบาลจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของกิจการชุมชนต่าง ๆ โดยมีการกำหนด “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548” ขึ้น โดยมีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการ และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น และเป็นการรองรับการประกอบกิจการของชุมชนให้ได้รับการพัฒนาต่อไปในอนาคต

วิสาหกิจชุมชนเป็นรูปแบบการดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่เอื้อกับชาวบ้านดำรงชีวิตได้มั่นคงและเข้มแข็ง ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนมิใช่จะทำให้ได้ง่าย ต้องอาศัยความร่วมมือของคนในชุมชน วิสาหกิจชุมชนเน้นเรื่องการบริหารจัดการเป็นกิจการสร้างรายได้รูปแบบหนึ่งที่มีขนาดเล็กกว่าวิสาหกิจขนาดย่อม โดยผลผลิตจะเกิดจากสินทรัพย์ชุมชน (Kenaphoom, 2015, p. 70) สำหรับอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีเป็นพื้นที่ที่อยู่ในเขตพื้นที่ราบสูง เป็นบริเวณถัดจากบริเวณเทือกเขามาทางด้านตะวันออก จนถึงตอนกลางของพื้นที่จังหวัด มีลักษณะเป็นที่ราบสูงและที่เนินลาด มีแม่น้ำภาชี และลำห้วยสาขา เป็นสายน้ำหลัก สภาพเนื้อดินเป็นดินปนทรายมีการชะล้างพังทลายของหน้าดินค่อนข้างสูงถึงปานกลาง อำเภอสวนผึ้ง

ประกอบด้วยตำบลทั้งหมด 7 ตำบล ได้แก่ สวนผึ้ง ป่าหวาย บ้านบึง ท่าเคย บ้านคา หนองพันจันทร์ ตะนาวศรี มีจำนวนวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการจดทะเบียนจำนวน 22 แห่ง โดยเหตุผลในการรวมตัวของประชาชนเพื่อขอจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ คือ 1) ผลผลิตทางการเกษตรมีปริมาณมากเกินความต้องการของตลาด 2) ราคาพืชผลทางการเกษตรตกต่ำ และ 3) ต้องการมีรายได้เสริม เป็นต้น อย่างไรก็ตามหากพิจารณากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี พบว่า จำแนกศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ได้ดังนี้ ระดับดี จำนวน 6 แห่ง ระดับปานกลาง จำนวน 7 แห่งและระดับปรับปรุง 4 แห่ง และเมื่อทำการประเมินโดยจำแนกตาม ประเด็น สามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 1 ผลการประเมินศักยภาพปี 2560

ลำดับ	พื้นที่	ระดับดี		ระดับปานกลาง		ระดับต้องปรับปรุง		รวม
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1	ตะนาวศรี	1	33.33	1	33.33	1	33.33	3
2	ท่าเคย	2	40.00	2	40.00	1	20.00	5
3	ป่าหวาย	2	40.00	2	40.00	1	20.00	5
4	สวนผึ้ง	1	25.00	2	50.00	1	25.00	4
	รวมทั้งหมด	6	35.29	7	41.18	4	23.53	

ที่มา : (Community Enterprise Promotion Division, 2017)

ตารางที่ 2 จำแนกตามประเด็นที่ประเมินศักยภาพ

ลำดับ	วิสาหกิจชุมชน (แห่ง)					
	ดี	ร้อยละ	ปานกลาง	ร้อยละ	ต้องปรับปรุง	ร้อยละ
1. ผู้นำและการบริหารวิสาหกิจชุมชน	4	23.53	11	64.71	2	11.76
2. การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน	2	11.76	11	64.71	4	23.53
3. การบริหารตลาด	6	35.29	8	47.06	3	17.65
4. การจัดการความรู้และข้อมูล	6	35.29	10	58.82	1	5.88
5. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	11	64.71	4	23.53	2	11.76
6. การจัดการสินค้าหรือบริการ	3	17.65	8	47.06	6	35.29
7. ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน	6	35.29	9	52.94	2	11.76

ที่มา : (Community Enterprise Promotion Division, 2017)

จากตารางที่ 1 และตารางที่ 2 สะท้อนให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรียังไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการเท่าที่ควร เนื่องจากมีวิสาหกิจชุมชนบางส่วนอยู่ในระดับปานกลางและต้องปรับปรุงจำนวนมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับวิสาหกิจชุมชนที่ประเมินศักยภาพในระดับดี ซึ่งสอดคล้องกับ Pongprayong และ Chantaranamchoo (2013) ที่ทำการศึกษารองแบบแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่าปัญหาในการดำเนินการเป็นวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล ปัญหาด้านความรู้ในการดำเนินการผลิต ปัญหาด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพ

และปัญหาการขาดความรู้ในการบริหารจัดการดำเนินงานเป็นวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนในอำเภอสวนผึ้งมีศักยภาพเพิ่มขึ้นควรมีการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาที่จะส่งผลต่อการสร้างความสำเร็จในการบริหารจัดการ โดยครอบคลุม การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การใช้เทคโนโลยี การมีเป้าหมายของการพัฒนาที่ชัดเจนและมีบุคลากรที่มีศักยภาพ (Tohidi, 2011; Eydi, 2015)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนและทำการเสนอแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่เหมาะสมต่อไปและนำแนวคิด POSDCoRB มาประยุกต์ในการวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ บุคลากร การสั่งการ การประสานงาน การรายงานและงบประมาณ (Lunenborg & Irby, 2013, p. 4) เป็นต้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี และนำเสนอแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่เหมาะสม

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย ตัวแทนเจ้าหน้าที่เกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอ ตัวแทนจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นักวิชาการที่มีความชำนาญด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน จำนวน 5 ท่าน ผู้แทนหรือผู้นำวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจจากพื้นที่ 2 แห่ง

เกณฑ์ในการคัดเลือก คือ 1) ตำแหน่งงาน และ 2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือมีผลงานทางวิชาการเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 2.1) แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์และปรับปรุงข้อคำถามจากเดิมจำนวน 7 ข้อ และผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินดัชนีความตรงของเครื่องมือวิจัย (CVI) ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 1.00 2.2) แบบบันทึกข้อมูลโดยทำการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน รายงานผลด้านวิสาหกิจชุมชน และพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เป็นต้น และ 2.3) แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมเพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์แบบบันทึกข้อมูล และแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content analysis) และการวิเคราะห์เชิงบรรยาย (Descriptive analysis) และนำแนวคิด POSDCoRB มาประยุกต์ในการวิเคราะห์และสรุปสภาพการจัดการของวิสาหกิจชุมชน และเมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยทำการคืนข้อมูลให้กับกลุ่มวิสาหกิจและผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบข้อมูล

4. จริยธรรมการวิจัย ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล โดยให้ผู้ให้ข้อมูลเข้าร่วมและให้ข้อมูลด้วยความสมัครใจ และเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับ

ผลการวิจัย

จากการศึกษาสภาพพื้นที่และลักษณะของวิสาหกิจชุมชนในอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี พบว่า มีสภาพการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ด้านการวางแผน พบว่า วิสาหกิจชุมชนในอำเภอสวนผึ้งไม่มีการกำหนดแผนการผลิตที่ชัดเจนส่วนใหญ่เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค การผลิตจะขึ้นอยู่กับจำนวนที่ผู้บริโภคสั่ง และฤดูกาล อาทิ การแปรรูปหน่อไม้ เป็นต้น ในส่วนของการจัดการกลุ่มรวมตัวกันเป็นลักษณะการรวมตัวกันแบบหลวม ๆ ไม่มีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานด้านวิสาหกิจชุมชนไม่ชัดเจน

2. ด้านองค์กร พบว่า เนื่องจากไม่มีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานทำให้องค์กรมีการขับเคลื่อนการทำงานโดยคนคนเดียว และในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ขาดการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานแบบปัจเจกบุคคล ขาดความเชื่อและค่านิยมร่วมกันในการทำงานส่งผลให้ผลการดำเนินงานเป็นแบบแยกส่วนและไม่ต่อเนื่อง นอกจากนี้จุดเริ่มต้นของการเป็นวิสาหกิจชุมชนมีที่มาจากหน่วยงานภาครัฐเข้าไปส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มของคนในชุมชนเพื่อขอรับการสนับสนุนปัจจัยการผลิตและเงินทุน และทำให้วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการดำเนินงานเป็นลักษณะกิจการส่วนตัว

3. ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรที่รวมตัวกันเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินการ อาทิ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มปลูกหมอนเลี้ยงไหม บ้านห้วยทรายทอง เป็นกลุ่มผู้ผลิตผ้าไหมที่ทำการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ คือทำตั้งแต่เลี้ยงไหม การถักทอ และการตัดเย็บเป็นกลุ่มอาชีพที่สร้างรายได้ให้กับสมาชิกกลุ่ม ทั้งนี้มีสมาชิกจำนวนแรกเริ่มตอนก่อตั้ง 44 คน ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 126 คน หรือวิสาหกิจชุมชนพัฒนาอาชีพบ้านห้วยน้อยที่ได้รับรางวัลที่ 3 ในการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับจังหวัดปี 2560 โดยเป็นผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพและยกระดับผลิตภัณฑ์อาหารในท้องถิ่นภายใต้โครงการส่งเสริมอาชีพตามพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (ภูฟ้า) จำนวน 15 ผลิตภัณฑ์ จาก 6 กลุ่ม เป็นต้น

4. ด้านการนำหรือการสั่งการ พบว่า ผู้นำวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินการด้านวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและมีส่วนกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการร่วมกลุ่มกันเพื่อหารายได้เพิ่มเติมจากการประกอบการวิสาหกิจชุมชน อาทิ วิสาหกิจชุมชนเจ็รวย เป็นต้น

5. ด้านการประสานงาน พบว่า ขาดการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐบาลและหน่วยงานภาคเอกชน เนื่องจากพื้นที่อำเภอสวนผึ้งประสบภัยพิบัติบ่อยครั้งและไม่มีแหล่งน้ำเพราะอยู่นอกเขตชลประทานทำให้การประกอบการเกษตรและพืชผลทางการเกษตรเป็นไปอย่างลำบาก การสนับสนุนจึงทำได้เพียงเท่าที่วิสาหกิจชุมชนต้องการโดยส่วนใหญ่เป็นการสนับสนุนในเรื่องของการอบรมให้ความรู้มากกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำให้ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน

6. ด้านงบประมาณ พบว่า มีปัญหาด้านการจัดสรรเงินทุนในการก่อสร้างโรงเรือนที่ได้มาตรฐาน ซึ่งการจัดการของงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐบาลและภาคเอกชนสามารถดำเนินการได้แต่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญในการก่อสร้างโรงเรือนน้อยกว่าการนำเงินที่กั๊ยมมาไปใช้ในวัตถุประสงค์อื่น โดยเล็งเห็นว่าหากก่อสร้างโรงเรือนแล้วจะสร้างที่ใด ใครจะเป็นผู้ดูแล เป็นต้น

7. ด้านการรายงาน พบว่า ยังไม่มีการทำรายงานสรุปรายละเอียดการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนที่เป็นระบบและชัดเจน นอกจากนี้ยังขาดความรู้ในด้านการรายงานผลทางบัญชีและการจัดการระบบการเงินของวิสาหกิจชุมชน อย่างไรก็ตามในวิสาหกิจชุมชนบางแห่งมีการปรับปรุงระบบการรายงานผลการดำเนินงานและการจัดทำบัญชีเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมต่อไป

สำหรับแนวทางการพัฒนวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี พบว่า ควรทำการพัฒนาทั้ง 5 ด้าน โดยให้ความสำคัญกับด้านการวางแผนเป็นอันดับแรก ทั้งในส่วนของการ วางแผนการบริหารจัดการ หน้าที่ความรับผิดชอบและโครงสร้างของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนและการวางแผนการผลิตที่คำนึงถึงต้นทุนการผลิตและการบริการขนส่งผลิตภัณฑ์ให้รวดเร็ว ด้านองค์กร ควรส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนด้วยการทำกิจกรรมร่วมกันและสนับสนุนการเข้ามามี

ส่วนร่วมในกิจกรรมการผลิต การขาย และการมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์จากการขาย ด้านการประสานงาน ควรเริ่มจากการสร้างพันธมิตรจากวิสาหกิจในพื้นที่หรือต่างพื้นที่ ในการติดต่อสื่อสาร การเข้าร่วมกิจกรรมที่สำนักงานเกษตรจังหวัดและสำนักงานเกษตรอำเภอจัดอบรมให้ความรู้ ทั้งนี้ควรปรับรูปแบบของการอบรมโดยคำนึงถึงการเข้าพื้นที่ และอำนวยความสะดวกให้กับวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่งให้มีโอกาสในเข้ามารับรู้ ร่วมมือและแบ่งปันกัน ตลอดจนการสนับสนุนงบประมาณการเดินทางของผู้นำ และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ด้านงบประมาณ ควรมีการพิจารณาข้อตกลงหรือกำหนดเงื่อนไขในการกู้ยืมให้ละเอียดและชัดเจนเพื่อให้สถาบันการเงินหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้อำนวยและสนับสนุนงบประมาณให้กับวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาทิ เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ควรเข้ามา มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน และด้านการรายงานผล นอกจากการให้ความรู้และอบรมควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้วิสาหกิจชุมชน แต่ละแห่งเข้ามานำเสนอและสรุปผลการดำเนินงาน มีเวทีของการแลกเปลี่ยน และการซักถามข้อสงสัยหลังจากที่ได้รับการอบรมเพื่อติดตามความสำเร็จ

สรุปผลและการอภิปรายผลการวิจัย

ส่วนใหญ่วิสาหกิจชุมชนทั้ง 22 แห่งในอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ยังประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ อาทิ ด้านการวางแผน ด้านองค์กร เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

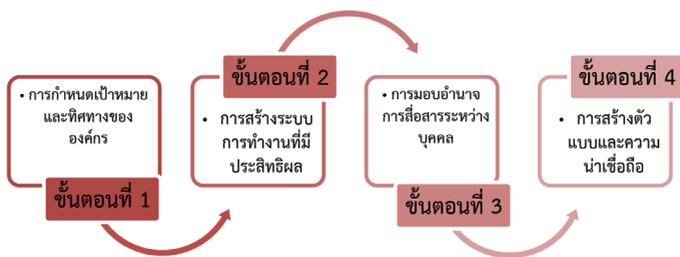
1. ด้านการวางแผน พบว่า 1) ไม่มีการกำหนดแผนการผลิตที่ชัดเจน ซึ่งพบว่าวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่อำเภอสวนผึ้งเป็นวิสาหกิจชุมชนที่ทำการผลิตโดยพิจารณาจากจำนวนผู้สั่งซื้อเป็นหลัก ประกอบกับบางวิสาหกิจชุมชนดำเนินการตามฤดูกาล เช่น วิสาหกิจชุมชนแปรรูปหน่อไม้ เป็นต้น 2) ไม่มีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานไม่ชัดเจน สอดคล้องกับ Smerjai (2015, p. 105) ที่ระบุถึงปัญหาในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อาทิ ปัญหา ด้านการบริหารตลาด และด้านกระบวนการจัดการสินค้าและบริการ เป็นต้น

ซึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางกลุ่มรวมตัวกันขึ้นใหม่จึงยังขาดการเชื่อมโยงเครือข่ายเกื้อกูลกัน และยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะด้านเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัย ความรู้ และขาดการประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการตลาด รวมถึงกลุ่มไม่มีการติดตามข้อมูลความต้องการของตลาดและขาดการป้องกันความผิดพลาดจากการดำเนินงานจึงทำให้เกิดปัญหาขึ้น

2. ด้านองค์การ พบว่า 1) ขาดการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานแบบปัจเจกบุคคล 2) ขาดความเชื่อและค่านิยมร่วมกันในการทำงานส่งผลให้ผลการดำเนินงานเป็นแบบแยกส่วนและไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากจุดเริ่มต้นของการรวมตัวของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีที่มาจากรัฐบาลไม่ได้เกิดขึ้นจากความต้องการของสมาชิกในชุมชนทำให้การทำงานเป็นแบบแยกส่วน ขาดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ Duanguppama (2014) ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ คือ วิสาหกิจชุมชนที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งตลอดจนการพัฒนาภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนท้องถิ่น

3. ด้านบุคลากร พบว่า 1) บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินการ สอดคล้องกับ Duanguppama (2014, p. 137) ที่นำเสนอให้เห็นถึงศักยภาพของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงานเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการขึ้นเพื่อเป็นการสร้างรายได้ให้กับครอบครัว ชุมชนโดยมีพื้นฐานจากการมีวัตถุประสงค์ในท้องถิ่นและใช้ความเชี่ยวชาญของตนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับ Watcharakietisak (2016, p. 45) ที่กล่าวถึงความรู้เรื่องการมีส่วนร่วมและกลไกการขับเคลื่อนจะเป็นพื้นฐานหลักให้นำมาใช้หนุนเสริมการพัฒนาโดยการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาคในกิจกรรมการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จากการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเองอย่างแข็งขัน ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความชำนาญแก้ไขร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุนการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลและพัฒนางานเพื่อผลสำเร็จของงาน

4. ด้านการนำหรือการสั่งการ พบว่า ผู้นำวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินการด้านวิสาหกิจชุมชนสอดคล้องกับ Hyrsky (1999) และ Knight (2000) ที่ระบุว่าวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีผู้นำกลุ่มที่มีภาวะผู้นำมีความรู้ความสามารถ และมีวิสัยทัศน์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้มีผู้นำที่ดี ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์มีความคิดอยากเปลี่ยนแปลงและในขณะเดียวกันต้องมีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องด้วยขีดความสามารถของผู้นำเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของบุคคล หรือองค์กร (Hankittichai, 2015, p. 30) โดยบทบาทของผู้นำควรมีลักษณะ คือ กำหนดเป้าหมาย สร้างระบบการทำงาน มอบอำนาจ สร้างตัวแบบและความเชื่อถือ สรุปลดงแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 บทบาทของผู้นำตามแนวคิดของ Hrebiniak

ที่มา : (Hrebiniak, 2005, p. 81)

5. ด้านการประสานงาน พบว่า วิสาหกิจชุมชนในอำเภอสวนผึ้งขาดการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐบาลและหน่วยงานภาคเอกชน โดยในงานวิจัยของ Watcharakietisak (2016, p. 45) ได้ชี้ให้เห็นว่าการประสานงานที่ดีควรเกิดขึ้นจากการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน และให้ความช่วยเหลือแบบเกื้อกูล ซึ่งในส่วนนี้เป็นส่วนที่วิสาหกิจชุมชนในอำเภอสวนผึ้งจะต้องได้รับการสื่อสารข้อมูลและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยง

กับภายนอกและหน่วยงานต่าง ๆ สามารถเข้าถึงปัญหาและพื้นที่ได้ โดยการสร้างเครือข่ายเป็นการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมภายใต้อิสระของการทำงานของแต่ละหน่วยงาน (Jansiri, 2015, pp. 151-152)

6. ด้านงบประมาณ พบว่า มีปัญหาด้านการจัดสรรเงินทุนในการก่อสร้างโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับ Promsaka Na Sakolnakorn (2010) ที่ระบุถึงปัญหาการจัดสรรเงินทุน อาทิ 1) เกิดจากนโยบายภาครัฐ และสิ่งที่รัฐบาลสนับสนุนไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความเป็นจริงของการเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรมวิสาหกิจได้ 2) มีปัญหาทางการเงิน เช่น วิสาหกิจชุมชนไม่สามารถกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินได้ 3) วิสาหกิจชุมชนขาดความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ 4) ปัญหาด้านแรงงาน โดยเฉพาะทักษะแรงงานที่หายาก และแรงงานมีอัตราการเข้า-ออก จากงานสูง

7. ด้านการรายงาน พบว่า ยังไม่มีการทำรายงานสรุปรายละเอียดการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนที่เป็นระบบและชัดเจน นอกจากนี้ยังขาดความรู้ในด้านการรายงานผลทางบัญชีและการจัดการระบบการเงินของวิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับ Hannimitkulchai (2013) ที่กล่าวถึงความรู้ความเข้าใจทางด้านบัญชีเป็นปัญหาที่พบโดยทั่วไปในวิสาหกิจชุมชน

จากปัญหาโดยรวมสามารถวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีได้ว่า ควรทำการพัฒนาทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านองค์กร ด้านการประสานงาน ด้านงบประมาณ และด้านการรายงาน ซึ่งผลการวิจัย สอดคล้องกับ Duanguppama (2014, p. 137) ที่นำเสนอการพัฒนาศักยภาพการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ในด้านการวางแผน ด้านองค์กร ด้านการประสานงาน ด้านงบประมาณ และด้านการรายงาน โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 2) การพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ดี 3) การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน โดยวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ดำเนินการผลิตอย่างมีหลักการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีโครงสร้างการจัดการกลุ่มวิสาหกิจ

อย่างเป็นระบบ มีการจัดการด้านการเงินที่ชัดเจน มีการควบคุมกระบวนการจัดการเพื่อให้สามารถตรวจสอบได้และสร้างความน่าเชื่อถือต่อสมาชิกในกลุ่มและบุคคลภายนอก มีการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบรรจุหีบห่อและการพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ

สำหรับแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอควรเป็นหน่วยงานสำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในด้านการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ การสนับสนุนด้านการตลาด และการกำหนดระเบียบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ Changprachak (2016) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างมีส่วนร่วม: กรณีศึกษากลุ่มซอสพริกป่าปู ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นไปอย่างมีส่วนร่วมตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผล ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

1.1 วิสาหกิจชุมชนควรมีการวางแผนการผลิตที่ชัดเจนและพิจารณาปริมาณวัตถุดิบในท้องถิ่นทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถวิเคราะห์ศักยภาพท้องถิ่น และจัดการวัตถุดิบที่มีอยู่โดยนำภูมิปัญญามาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบหรือทุนในชุมชนของตนเอง

1.2 หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอควรจัดโครงการให้ความรู้กับวิสาหกิจชุมชนด้านการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบและเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนสามารถแสดงรายละเอียดรายรับรายจ่ายและวางแผนการใช้งบประมาณและการจัดสรรเงินให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้อย่างถูกต้อง

1.3 หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอควรส่งเสริมและพัฒนาตลาดภายในชุมชนสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค และเชื่อมโยงผู้ผลิตกับตลาด โรงงาน และแหล่งอุตสาหกรรม เช่น การจัดร้านค้าชุมชน ตลาดนัดชุมชน เป็นต้น

1.4 รัฐบาลควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนการเรียนรู้ของวิสาหกิจชุมชนเพื่อจัดระบบการกักกันการอยู่ ลดการพึ่งพาดตลาดภายนอก เช่น การทำประชาพิจัยเพื่อทำแผนแม่บทชุมชน การจัดตั้งองค์กรชุมชน กลุ่มออมทรัพย์ การสนับสนุนให้มีสหกรณ์ชุมชน และสร้างเครือข่ายองค์กรชุมชน เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการระหว่างวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปสู่การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงอนาคตในด้านการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อพิจารณาแนวโน้มหรืออนาคตของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนว่าจะมีลักษณะหรือทิศทางใดและเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับบริบทในอนาคต

2.3 ควรมีการวิจัยแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนหรือแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนที่ดีในพื้นที่อื่นที่มีบริบทหรือลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมที่คล้ายกัน เพื่อศึกษาเส้นทางหรือวิธีการสู่ความสำเร็จ และถอดบทเรียนหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

References

- Changprachak, S. (2017). *krabuankan phatthana wisahakit chumchon yang mi suan ruam : korani suksa klum sot phrik paphu tambon bang phra amphoe si racha changwat Chon Buri* [The Process of the participatory development on a community enterprise: A case study of Pa Pu Chili Sauce, Bangphra Sub- district, Si Racha District, Chon Buri Province]. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 25(47), 95-121.
- Community Enterprise Promotion Division. (2017). *rabop sarasonthet wisahakit chumchon* [Community enterprise information system]. Retrieved from <http://smce.doe.go.th/index.php>
- Duanguppama, S. (2014). *naeothang kanphatthana sakkayaphap kanchatkan thi di khong wisahakit chumchon nai changwat kan sin* [The development of good management practices of the community enterprises in Kalasin Province]. *Journal of Community Development and Life Quality*, 2(2), 133-139.
- Eydi, H. (2015). Organizational effectiveness models: Review and apply in non-profit sporting organizations. *American Journal of Economics, Finance and Management*, 1(5), 460-467.
- Hankittichai, C. (2015). *phawa phu nam prasitthiphon khong wisahakit chumchon lae tua baep kanphatthana phawa phu nam dan kanprakop kan* [Leadership, the effectiveness of community enterprise and entrepreneurial leadership development model]. *STOU Journal of Agricultural*, 1(1), 28-34.
- Hannimitkulchai, K. (2013). *naeo patibat lae panha nai kanchat tham banchi khong phu tham banchi wisahakit chumchon nai changwat sakon nakhon* [Accounting practice and problems on bookkeeping of community enterprises' bookkeeper, Sakon

- Nakhon province]. kan prachum thang wichakan khong mahawitthayalai kasetsat khrang thi hasipet : sakha sukxa sat , sakha setthasat lea borihan thurakit , sakha manutsayasat læ sangkhommasat [Proceedings of 51st Kasetsart University Annual Conference: Education, Economics and Business Administration, Humanities and Social Sciences]. (pp. 253-260). Bangkok: Kasetsart University.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. NJ: Wharton School Publishing.
- Hyrsky, K. (1999). Entrepreneurial metaphors and concepts: Exploratory study. *International Small Business Journal*, 18, 13-34.
- Jansiri, N. (2015). kanchatkan khruakhai nai krabuankan nayobai satharana [Network governance in public policy processes]. *Walailak Abode of Culture Journal*, 15(1), 145-153.
- Kenaphoom, S. (2015). naeothang kanphatthana prasitthiphon khong wisahakit chumchon nai khet phunthi changwat maha san kham [The approach for developing the effectiveness of the small and micro of community enterprise (SMCE) in Maha Sara Kham Province]. *Prae-wa Kalasin Journal of Kalasin University*, 2(3), 68-85.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and market strategy: The SMEs under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Lunenburg, F. C. & Irby, B. J. (2013). Development of administrative thought: A historical overview. *International Journal of Organizational Theory and Development*, 1(1), 1-20.
- Poungprayong, K. & Chantaranamchoo, N. (2013). *naeotang kanphatthana wisahakit chumchon klum kan praerup læ phalittaphan changwat samut songkhram* [The Development

Approach of Small and Micro Community Enterprise Processing and Product Group Samutsongkram Province]. *Silpakorn Educational Research Journal*, 5(1), 108-120.

Promsaka Na Sakolnakorn, T. (2010). The analysis of problem and threat of small and medium sized enterprizes in northeast Thailand. *International Business & Economic Research Journal*, 9(9), 123-131.

Smerjai, C. (2015). konlayut talat samrap wisahakit chumchon : korani suksa krathiam thon dongongkan borihansuantambon bang krang changwat nonthaburi [Market strategy development for a community enterprise: A case study of Bangklang subdistrict Administrative Organization, Nontaburi Province]. *Academic Journal Phranakhon Rajabhat University*, 8(2), 104-115.

Somswasdi, C., Thongsukhowong, A. & Nakapaksin, S. (2015). The Guidelines for Management of Community Enterprises: A Case Study of Don Chang Sub-district, Khon Kaen Province, Thailand. *Asian Social Science*, 11(5), 91-96.

Tohidi, H. (2011). Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science*, 3, 1137-1146.

Watcharakiettaisak, T. (2016). kansang khwamkhemkhaeng thang setthakit hai kap chumchon doi kanphatthana klum achip nai phunthi ongan borihansuantambon phon songkhrmamphae non sung changwat Nakhon Ratchasima [Community economic strengthening by Developing Community Enterprise Group at Tambonpolsongkram Administration Organization, Nonsung District, Nakhonratchasima Province]. *Journal of Business Administration*, 5(1), 43-54.