



## รายงานการวิจัย

การพัฒนาศักยภาพในการบริหารกลุ่มจักสาน  
ตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี  
เพื่อก้าวไปสู่การเป็น SMART OTOP อย่างยั่งยืน

**Villager's Capacity Building : Towards sustainable SMART OTOP  
Establishment ; The Case of Tambon Bandang, Takanpuput District,  
Ubonratchathani Provinces**

นาย นวิทย์ เอมเอก  
คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

โครงการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ประจำปีงบประมาณ 2548

ISBN 974-523-067-7

รายงานวิจัยเรื่อง	“ การพัฒนาศักยภาพในการบริหารกลุ่มจักสาน ตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อก้าวไปสู่การเป็น SMART OTOP อย่างยั่งยืน ”	
หัวหน้าโครงการวิจัย	นาย นวิทย์ เอ็มเอก	
คณะบริหารศาสตร์	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี	
ปีงบประมาณ	งบประมาณเงินได้ประจำปี 2548	
งบประมาณที่ได้รับ	40,000 บาท	( สี่หมื่นบาทถ้วน )
คำสำคัญ	SMART OTOP	

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง “ การพัฒนาศักยภาพในการบริหารกลุ่มจักสานตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อก้าวไปสู่การเป็น SMART OTOP อย่างยั่งยืน ” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบสถานภาพของผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการจัดการที่เหมาะสมในการดำเนินการเพิ่มมากขึ้น หลังจากนั้นจะมีการประเมินศักยภาพการดำเนินการอีกครั้ง เพื่อวางแผนพัฒนา และปรับปรุงศักยภาพการดำเนินการเพื่อก้าวไปสู่การเป็น SMART OTOP ที่ยั่งยืนให้จงได้

โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย การสังเกตการณ์, การสัมภาษณ์เชิงลึก และการใช้แบบสอบถาม เมื่อได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเหมาะสมแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการบริหาร และโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อสรุปผลงานวิจัยที่เป็นกลาง และถูกต้องที่สุด นอกจากนี้ยังได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ, วารสาร, งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

- ด้านการวางแผน โดยทางกลุ่มมีการวางแผนการดำเนินงานในระยะสั้นเท่านั้น โดยไม่ได้สนใจถึงการวางแผนในอนาคตว่าจะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปในทิศทางใด

- ด้านการจัดองค์กร มีรูปแบบการจัดองค์กรโดยเน้นการบริหารจัดการค่อนข้างเผด็จการ เพราะอำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่ คุณราตรี คำแก้ว ประธานกลุ่ม จะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวแล้วให้ทางสมาชิกกลุ่มดำเนินการตามนั้น

- ด้านการจัดการบุคคล รับบุคคลที่มีความสมัครใจเข้ามาเป็นสมาชิกและมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาฝีมือของสมาชิกอยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกมีการพัฒนาด้านการจักสานและมีทักษะความชำนาญเพิ่มมากขึ้น

- ด้านการจูงใจ จูงใจสมาชิกกลุ่มด้วยการจ่ายเงินปันผลทุกปี และมีเงินกองทุนให้สมาชิกได้กู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ และมีการรับคำสั่งซื้อเข้ามาเรื่อยๆ เพื่อให้สมาชิกมีการผลิตสินค้าและเกิดรายได้

- ด้านการควบคุม มีการควบคุมในด้านมาตรฐานสินค้า, ตรวจสอบสินค้า, ควบคุมด้านเวลา , ปริมาณงาน และค่าใช้จ่าย ซึ่งทางกลุ่มจะไม่มี การควบคุมที่เป็นทางการ เนื่องจากวัตถุดิบที่ผลิตสินค้าสามารถหาได้ในท้องถิ่น และการควบคุมด้านการขนส่ง ทางกลุ่มจะเลือกใช้วิธีการขนส่งที่มีค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด คือ ขนส่งทางรถไฟ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพในการบริหารเพื่อก้าวไปสู่การเป็น SMART OTOP อย่างยั่งยืน สามารถสรุปสั้นๆ ได้ดังนี้คือ กลุ่มต้องมีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้มีความทันสมัย, กำหนดราคาของแต่ละผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐาน, ขยายผลิตภัณฑ์ผ่านพ่อค้าคนกลางและร้านค้าปลีก, จัดหาเวทีเพื่อแสดงผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตามงานต่างๆ เช่น งานกาชาด, ผลิตสินค้าให้ทันตามความต้องการของลูกค้าและเวลาที่กำหนด, กระจายอำนาจในการแก้ปัญหาและตัดสินใจไปยังคณะกรรมการกลุ่มเพิ่มมากขึ้น, บันทึกบัญชีทุกครั้งที่มีการรับและจ่ายเงิน โดยการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายให้มีรูปแบบที่เป็นทางการและมาตรฐาน

Abstract

The Objective of Study research “Villager’s Capacity Building : Towards sustainable SMART OTOP Establishment ; The Case of Tambon Bandang, Takanpuput District, Ubonratchathani Provinces” is for know status of OTOP entrepreneur in Tambon Bandang, Takanpuput District, Ubonratchathani Provinces. For accompany with data information and decide specification way of management that will take more efficiency. By development plan, doing, checking and reaction again to OTOP entrepreneur for building towards sustainable SMART OTOP Establishment.

Tools of research feature can be dividing the topics, as follows; observe, deep interview, questionnaire for get the correct and perfect information. After that researcher take all of information to analyze by Management Theory and Computer program for get the correct summarize. The information for this research come from many materials, such as; books, journals, neighboring research and internet research. The conclusion of this research can be dividing the topics, as follows;

- Planning area: Short term planning
- Organizing area: the leader of Bandang OTOP entrepreneur, Determine by herself everything and order others member doing follow her order.
- Human resource area: The members of Bandang OTOP entrepreneur will always have skill training for develop skill of member in interlace work and have skillfully.
- Motivation area: Bonus, cooperative funds for member loan in low interest rate.
- Control area: Product standard, Product inspection, Time controller, costs, quantity and quality of work. But Bandang OTOP entrepreneur did not seriously control because material for making product come from local area. Product delivery to customer by train container because lower costs than other transportation.

Suggestion way to develop potential of Bandang OTOP entrepreneur management for going towards sustainable SMART OTOP Establishment can be dividing the topics, as follows;

- In the fashion product design
- Standard price of product
- Sell the product by pass away tradesman and retail shop, product expo, such as:  
Red Cross expo, OTOP expo at Impact centre, Meang-thong thane.
- Make by order, on time delivery
- Decentralize power of determine to others member as more than now.
- Standard accounting record every time that receive money in and pay money out.

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการวิจัยฉบับนี้ ได้บรรลุวัตถุประสงค์และจัดทำรูปเล่มสำเร็จ โดยความช่วยเหลือของบุคคลหลายท่าน ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และบุคคลในครอบครัวแอมเอคทุกท่านที่ให้ความสนใจในการจัดทำงานวิจัย โดยเฉพาะอาจารย์รุจิรา อาชวานันทกุล ภาควิชา ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่อยู่เคียงข้าง คอยช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจเสมอมา และขอบพระคุณกัลยาณมิตรหลายๆ ท่าน จากคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่ได้ช่วยเหลือผลักดันให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ และการวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี งบประมาณเงินรายได้ ประจำปี พ.ศ. 2548

ผู้วิจัย

พฤษภาคม 2549

## สารบัญ

<u>หัวข้อ</u>	<u>หน้า</u>
บทคัดย่อภาษาไทย	ก - ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค - ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ - ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญแผนภูมิ	ฉ
 <u>บทที่ 1 บทนำ</u>	 <u>1 - 11</u>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาโครงการวิจัย	2 - 4
1.2 ประวัติความเป็นมาของกลุ่มจักสานตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี	5 - 6
1.3 โครงสร้างกลุ่มจักสานตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี	7
1.4 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	8
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.6 ขอบเขตของการวิจัย	8
1.7 ระยะเวลาทำการวิจัยและสถานที่ทำโครงการวิจัย	8
1.8 แผนการบริหารและแผนการดำเนินงาน	9
1.9 แผนการถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือผลการวิจัยสู่กลุ่มเป้าหมาย	10
1.10 นิยามศัพท์ (Keywords)	10 - 11
 <u>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และระเบียบการศึกษา</u>	 <u>12 - 25</u>
2.1 กรอบแนวความคิดการวิจัย	13
2.2 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้อง	14 - 24
2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25

## สารบัญ

<u>หัวข้อเรื่อง</u>	<u>หน้า</u>
<b><u>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย</u></b>	<b><u>26 - 29</u></b>
3.1 ขอบเขตการศึกษา	27
3.2 แหล่งข้อมูล	27
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	27
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	28 - 29
3.4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก	28
3.4.2 แบบสอบถาม	28 - 29
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	29
<b><u>บทที่ 4 ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ</u></b>	<b><u>30 - 47</u></b>
1. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการจากการสังเกตและการสัมภาษณ์	31 - 43
2. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ โดยการใช้แบบสอบถาม	44 - 47
<b><u>บทที่ 5 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ</u></b>	<b><u>48 - 52</u></b>
5.1 สรุปผลการศึกษา	49 - 50
5.2 ข้อเสนอแนะ	50 - 52
5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	52
<b><u>บรรณานุกรม</u></b>	<b><u>53 - 54</u></b>
<b><u>ภาคผนวก</u></b>	<b><u>55 - 68</u></b>
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	56 - 57
ภาคผนวก ข บทสัมภาษณ์ประธานและสมาชิกกลุ่มจักสาน	58 - 64
ภาคผนวก ค บทสัมภาษณ์ อาจารย์ศักดิ์ชาย ลีกษา	65 - 66
ภาคผนวก ง แบบสอบถามก่อนเข้ารับการอบรม	67
ภาคผนวก จ แบบสอบถามหลังเข้ารับการอบรม	68
ภาคผนวก ช ภาพสมาชิกกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ	
<b><u>ประวัติผู้วิจัย</u></b>	<b><u>69</u></b>

**สารบัญตาราง**

<b>หัวข้อ</b>	<b>หน้า</b>
1.8 แผนการบริหารและแผนการดำเนินงาน	9
4.1.4 แผนการดำเนินกิจกรรม / รายได้ปี 2548	32
ตารางที่ 1 จำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	44
ตารางที่ 2 จำนวน และร้อยละของข้อมูลความรู้ และความเข้าใจ ก่อนรับการฝึกอบรม	46
ตารางที่ 3 จำนวน และร้อยละของข้อมูลความรู้ และความเข้าใจ หลังรับการฝึกอบรม	47
5.2 ตารางข้อเสนอแนะ	50 - 52

สารบัญแผนภูมิ

<u>หัวข้อเรื่อง</u>	<u>หน้า</u>
1.3 โครงสร้างกลุ่มจักสานตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี	7, 34
2.1 กรอบแนวความคิดการวิจัย	13
ภาคผนวก ข - ภาพสมาชิกกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ	

## สารบัญ

<u>หัวข้อ</u>	<u>หน้า</u>
บทคัดย่อภาษาไทย	ก - ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค - ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ - ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญแผนภูมิ	ฉ
 <u>บทที่ 1 บทนำ</u>	 <u>1 - 11</u>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาโครงการวิจัย	2 - 4
1.2 ประวัติความเป็นมาของกลุ่มจักสานตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี	5 - 6
1.3 โครงสร้างกลุ่มจักสานตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี	7
1.4 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	8
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.6 ขอบเขตของการวิจัย	8
1.7 ระยะเวลาทำการวิจัยและสถานที่ทำโครงการวิจัย	8
1.8 แผนการบริหารและแผนการดำเนินงาน	9
1.9 แผนการถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือผลการวิจัยสู่กลุ่มเป้าหมาย	10
1.10 นิยามศัพท์ (Keywords)	10 - 11
 <u>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และระเบียบการศึกษา</u>	 <u>12 - 25</u>
2.1 กรอบแนวความคิดการวิจัย	13
2.2 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้อง	14 - 24
2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25

## สารบัญ

<u>หัวข้อเรื่อง</u>	<u>หน้า</u>
<b><u>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย</u></b>	<b><u>26 - 29</u></b>
3.1 ขอบเขตการศึกษา	27
3.2 แหล่งข้อมูล	27
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	27
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	28 - 29
3.4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก	28
3.4.2 แบบสอบถาม	28 - 29
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	29
<b><u>บทที่ 4 ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ</u></b>	<b><u>30 - 47</u></b>
1. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการจากการสังเกตและการสัมภาษณ์	31 - 43
2. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ โดยการใช้แบบสอบถาม	44 - 47
<b><u>บทที่ 5 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ</u></b>	<b><u>48 - 52</u></b>
5.1 สรุปผลการศึกษา	49 - 50
5.2 ข้อเสนอแนะ	50 - 52
5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	52
<b><u>บรรณานุกรม</u></b>	<b><u>53 - 54</u></b>
<b><u>ภาคผนวก</u></b>	<b><u>55 - 68</u></b>
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	56 - 57
ภาคผนวก ข บทสัมภาษณ์ประธานและสมาชิกกลุ่มจักสาน	58 - 64
ภาคผนวก ค บทสัมภาษณ์ อาจารย์ศักดิ์ชาย ลีกษา	65 - 66
ภาคผนวก ง แบบสอบถามก่อนเข้ารับการอบรม	67
ภาคผนวก จ แบบสอบถามหลังเข้ารับการอบรม	68
ภาคผนวก ช ภาพสมาชิกกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ	
<b><u>ประวัติผู้วิจัย</u></b>	<b><u>69</u></b>

## สารบัญตาราง

<u>หัวข้อเรื่อง</u>	<u>หน้า</u>
1.8 แผนการบริหารและแผนการดำเนินงาน	9
4.1.4 แผนการดำเนินกิจกรรม / รายได้ปี 2548	32
ตารางที่ 1 จำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	44
ตารางที่ 2 จำนวน และร้อยละของข้อมูลความรู้ และความเข้าใจ ก่อนรับการฝึกอบรม	46
ตารางที่ 3 จำนวน และร้อยละของข้อมูลความรู้ และความเข้าใจ หลังรับการฝึกอบรม	47
5.2 ตารางข้อเสนอแนะ	50 - 52

สารบัญแผนภูมิ

<u>หัวข้อเรื่อง</u>	<u>หน้า</u>
1.3 โครงสร้างกลุ่มจักสานตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี	7, 34
2.1 กรอบแนวความคิดการวิจัย	13
ภาคผนวก ข - ภาพสมาชิกกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ	

บทที่ 1

บทนำ

## บทที่ 1 บทนำ

ผู้วิจัยได้แบ่งส่วนงานออกเป็น 10 ส่วนดังนี้

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหาโครงการวิจัย
2. ประวัติความเป็นมาของกลุ่มจักสานตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี
3. โครงสร้างกลุ่มจักสานตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี
4. วัตถุประสงค์ของการศึกษา
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
6. ขอบเขตของการวิจัย
7. ระยะเวลาทำการวิจัยและสถานที่ทำโครงการวิจัย
8. แผนการบริหารและแผนการดำเนินงาน พร้อมทั้งขั้นตอนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย
9. แผนการถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือผลการวิจัยสู่กลุ่มเป้าหมาย
10. นียามศัพท์ (Keywords)

## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาโครงการวิจัย

สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือสินค้า OTOP ( One Tambon One Product ) เป็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบเศรษฐกิจกิจพอเพียงตามแนวนโยบายของภาครัฐบาล ที่มีความมุ่งหวังที่จะส่งเสริมการค้าและการให้ภาคท้องถิ่นชุมชน มีความเป็นอยู่และฐานะการดำรงชีวิตที่ดีเพิ่มขึ้น สาเหตุที่ประเทศไทยต้องมุ่งเน้น และส่งเสริมแนวความคิดเศรษฐกิจกิจพอเพียง และสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือสินค้า OTOP สืบเนื่องมาจากวิกฤตการณ์ในปี พ.ศ. 2540 สภาพเศรษฐกิจแบบฟองสบู่ของประเทศไทยแตก ทำให้เกิดการขุดตัวลงของหลายกิจการ ซึ่งส่งกระทบโดยตรงต่อเจ้าของกิจการ และพนักงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งรัฐบาลแก้ไขปัญหาโดยส่งเสริมให้เกิดขึ้นของวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ( SMEs : Small and Medium Enterprises ) ซึ่งก่อให้เกิดการค้าและการกิจการขึ้นมากมาย แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไปจนถึงปี พ.ศ. 2545 วิสาหกิจขนาดกลางและย่อมที่ก่อเกิดขึ้นมาโดยผู้ประกอบการที่ยังไม่มีประสบการณ์ และแนวทางการดำเนินการที่ถูกต้อง ภาครัฐบาลจึงให้การส่งเสริมการค้าและการ โดยจัดการให้เกิดโครงการเสริมสร้างพันธมิตรทางการค้าขึ้นระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมในส่วนของภาคเอกชน ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐบาลเช่น บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม ( บสย. : Small Industry Credit Guarantee Corporation ) และ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมแห่งประเทศไทย ( SME Bank ) ส่งผลให้วิสาหกิจขนาดกลางและย่อมเติบโตเพิ่มมากขึ้น

แต่ปัญหาอีกประการหนึ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อมวิกฤตการณ์ในปี พ.ศ. 2540 คือ สภาพคนว่างงานเป็นจำนวนมาก ถึงแม้ว่าจะมีบุคคลจำนวนหนึ่งสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับแนวทางวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมได้ โดยปรับตัวเองเป็นผู้ประกอบการ, อีกส่วนหนึ่ง ก็ถือเอาเวลาในช่วงดังกล่าวเป็นโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อค้นหาโอกาสใหม่ทางด้านธุรกิจ แต่มีบุคคลอีกเป็นจำนวนมากตัดสินใจที่เดินทางกลับไปประกอบสัมมาอาชีพในท้องถิ่นที่ตนเองเคยอาศัยอยู่ ซึ่งรัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่สามารถที่จะพัฒนาได้จากกลุ่มคนดังกล่าว อีกทั้งยังเป็นการรักษาไว้ซึ่งสถาบันครอบครัว เพราะการประกอบสัมมาอาชีพในท้องถิ่นตนเองนั้น ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจที่มีความยั่งยืน และเพียงพอซึ่งมีความเหมาะสมที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนา และเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าเท่าเทียมอารยประเทศอื่นๆ

(ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยคณะกรรมการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ, 2544) ได้มีนโยบายเพื่อส่งเสริมความสำคัญกับสินค้าของชุมชนท้องถิ่นในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เพราะได้เล็งเห็นศักยภาพและความสามารถในการพัฒนาการเพื่อเป็นการสร้างรายได้อีกทางหนึ่งให้กับบุคคลในท้องถิ่น เพื่อที่จะไม่ต้องเข้ามาในเมืองใหญ่เพื่อหางานทำ และยังสามารถทำงานอยู่ที่บ้านตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นแก่ครอบครัว และชุมชนที่

ตนเองอยู่อาศัยอีกด้วย รัฐบาลมีการช่วยเหลือและส่งเสริมสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ( OTOP Product ) เป็นอย่างมาก โดยมุ่งเน้นให้ชุมชนเกิดองค์ความรู้ และความสามารถในการพัฒนา แนวความคิดที่จะผลิตสินค้าเพื่อการจัดจำหน่าย มากกว่าที่จะผลิตผลิตภัณฑ์สินค้าขึ้นมาใช้สอยกันเองในชุมชน

การดำเนินการตามนโยบายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ของรัฐบาล ทำให้ธุรกิจชุมชนสามารถที่จะสร้างสรรค์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ออกมาได้เป็นจำนวนมาก แต่ในส่วนของคุณภาพ ยังไม่ได้ตามมาตรฐานเท่าที่ควรเนื่องจากในช่วงแรกนั้น รัฐบาลมุ่งเน้นเฉพาะการมีส่วนร่วมในการจัดการสร้างสินค้าขึ้นมาจัดจำหน่ายแก่ผู้บริโภค ซึ่งก็ได้ผลลัพธ์ตามจุดมุ่งหมายคือ ได้มีผลิตภัณฑ์ออกมาสู่ท้องตลาดเป็นจำนวนมาก แต่ไม่มีคุณภาพดีเพียงพอ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของไวน์ จากภูมิปัญญาท้องถิ่นหลายๆ ชนิดที่ออกมาจำหน่ายตามท้องตลาดเช่น ไวน์ลูกขอ, ไวน์ลับประด, ไวน์กระชายดำ เป็นต้น ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร ทำให้เมื่อผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมาบริโภค หรือใช้สอย เกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัย และรู้สึกไม่ติดต่อผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จึงทำให้ตลาดของผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ลดน้อยลงเป็นอย่างมาก

ในปี พ.ศ. 2547 รัฐบาลพยายามที่จะส่งเสริมตลาดของสินค้าผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์มีการพัฒนาการ และเติบโตเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ชุมชนสามารถที่จะเลี้ยงดูตนเอง ได้อย่างพอเพียง และสามารถขยายการตลาดไปสู่การนำรายได้เข้าสู่ประเทศอีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นรัฐบาลจึงได้นำเอาโครงการ SMART OTOP ขึ้นมา ซึ่งมีแนวทางนโยบายเพื่อสร้างเสริมกลุ่มชุมชนให้มีความคิดในรูปแบบใหม่ แทนที่จะคอยเป็นฝ่ายรับ, ฝ่ายตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคนั้น ให้กลายเป็นฝ่ายรุก และพร้อมที่จะนำเสนอความคิดที่จะสร้างความแตกต่างเพื่อเป็นจุดขายที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของชุมชน เหนือกว่าคู่แข่ง และสามารถเติบโตสู่การจัดการในระดับสากลได้อย่างเต็มภาคภูมิ

เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ รัฐบาลได้มีโครงการเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ และความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม โดยจัดให้มีการฝึกอบรมใน (โครงการ Smart OTOP, 2547) พบว่า ปัญหาหลักในการจัดการและพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับในคุณภาพ และมาตรฐานนั้น เกิดขึ้นได้จากการจัดการที่ดีในชุมชน โดยต้องได้รับความร่วมมือและประสานงานจากหน่วยงานต่างๆ เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ซึ่งช่วยเหลือในการจัดอบรมและพัฒนาแนวความคิด และกระบวนการวิธีในการจัดการการผลิตที่มีความเหมาะสม, พัฒนาการชุมชน ซึ่งมีส่วนในการช่วยเหลือชุมชน ให้เกิดการพัฒนารทั้งในด้านของทักษะ และความสามารถในการปรับปรุง แก้ไขให้ผลิตภัณฑ์ และบริการของชุมชน สามารถที่จะมีคุณภาพ และต้องสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างตรงตามความต้องการ, และในส่วนของสถานศึกษาซึ่งสามารถที่จะให้องค์ความรู้ในภาพรวม สร้างมุมมองในการ

วิเคราะห์ธุรกิจ เพื่อทราบข้อดี, ข้อด้อย, โอกาส และอุปสรรค ( SWOT Analysis ) ในการประกอบการเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ได้อย่างเหมาะสม และถูกต้องเพิ่มมากขึ้น

ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาของผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ให้มีความเหมาะสม และตรงจุดมากที่สุด ผู้วิจัยในฐานะเจ้าของโครงการวิจัย จึงใคร่ที่จะทำการวิจัยในเชิงลึก ในส่วนของผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ณ ตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งถือได้ว่าเป็นชุมชนเข้มแข็ง พึ่งพาตนเอง และสนองตอบนโยบายเศรษฐกิจกิจพอเพียงตามพระราชดำริของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวองค์ปัจจุบัน อีกด้วย (ศูนย์การเรียนรู้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวพระราชดำริฯ, 2548)

โดยทางชุมชน ตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานีนั้น เป็นชุมชนที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากคั้นกก ไม่ว่าจะเป็นเสื่อกก, กระเป๋าสานจากกก, ของชำร่วย และอื่นๆ อีกมาก ซึ่งทางตำบล บ้านแดง นั้นมีปัญหาเรื่องการจัดการทางการตลาดเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นข้อมูลจากคำบอกกล่าวของคุณราตรี คำแก้ว ประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ปัญหาหลักเกิดจากการรับคำสั่งซื้อจากผู้ซื้อรายใหญ่เพียงรายเดียว, การจัดการด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ไม่มีการพัฒนาให้มีความหลากหลาย ทำให้เกิดการเติบโตไม่มากเท่าที่ควร อีกทั้งยังมีปัญหาทางการควบคุมคุณภาพและอุณหภูมิของการอบสารเคมียูรีเทนในการจัดการเชื้อราอีกด้วย

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ และค้นหาแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ของตำบลตำบล บ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี ให้เกิดการพัฒนาการ และก้าวไปสู่การเป็น SMART OTOP ที่แท้จริงให้ได้ โดยโครงการวิจัยจะมุ่งเน้นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง ศักยภาพ และความพร้อมในการพัฒนาระบบการจัดการผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ของตำบลตำบล บ้านแดง ให้เกิดความเหมาะสมทั้งในด้านคุณภาพ และต้นทุนในการดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการเงิน, ด้านการตลาด, ด้านการจัดการ และด้านระบบการขนส่ง

ซึ่งผลการวิจัยจากโครงการนี้สามารถที่จะนำมาช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับชุมชนตำบลตำบล บ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี ได้จริงเป็นอันดับแรก และสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับชุมชนอื่นๆ ที่มีลักษณะการดำเนินการที่ใกล้เคียงกันได้ อย่างเหมาะสม และเป็นงานวิจัยที่สามารถใช้งานกับชุมชนได้จริง ไม่กว้างเกินไปจนหาข้อสรุปไม่ได้ อีกทั้งยังช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิสาหกิจชุมชน สามารถที่จะนำแนวทางการดำเนินการนี้ไปใช้ร่วมกับผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ได้อีกด้วย

## 1.2 ประวัติความเป็นมาของกลุ่มจักสานตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี

ผลิตภัณฑ์จักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ อ.ตระการพืชผล จ.อุบลราชธานี เป็นอีกหนึ่งผลิตภัณฑ์ในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัสดุจากธรรมชาติที่มีอยู่ในท้องถิ่นและเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพจนสามารถได้รับมาตรฐานหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาวในระดับประเทศ ซึ่งช่วยสร้างงานสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน สร้างความเจริญแก่ชุมชนให้สามารถยกระดับฐานะความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น และผลิตภัณฑ์จักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติกลายเป็นสินค้าส่งออกต่างประเทศที่สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศ ยังผลให้เศรษฐกิจและความเป็นอยู่ของคนในประเทศโดยรวมดีขึ้นอีกด้วย

กลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ เริ่มจัดตั้งเมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2521 มีสมาชิกจำนวน 93 คน (เป็นกลุ่มอิสระ) แต่เดิมชาวบ้านมีอาชีพหลัก คือ การทำนา และทอเสื่อเป็นอาชีพเสริมรอง จุดเริ่มต้นของการสร้างงานหัตถกรรมจักสานได้เริ่มต้นเมื่อ คุณสุวรรณณี พรหมจันทร์ จากศูนย์วิจัยโภชนาการ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้เข้าทำวิจัยหมู่บ้านแดงแห่งนี้ โดยแรกเริ่มนั้นคุณสุวรรณณี ได้นำกระเป๋าจักสานใบเล็กๆ จากประเทศฟิลิปปินส์ มาให้ชาวบ้านได้ศึกษาดู โดยแกะออกดูทีละชนิดๆ หลังจากนั้น คุณมอญ ศรีมาฤทธิ์ และคุณกำม ศิลธรรม สองคนพี่น้อง ได้ศึกษาแนวทางการจักสานดังกล่าว และนำมาประยุกต์พัฒนา โดยใช้วัสดุธรรมชาติหลายชนิดมาทดลองจักสาน ซึ่งได้ทำการชักชวนญาติมิตรพี่น้องที่สนิทสนมกันมารวมเป็นกลุ่มจากเดิมที่ทอเสื่อไว้ใช้กันเองในครัวเรือน มาทำเครื่องจักสานหลายรูปแบบ ซึ่งได้รวมกลุ่มจากหมู่ 1, 2 และหมู่ 3 ร่วมกัน และมีการหาตลาดให้โดยคุณสุวรรณณี พรหมจันทร์

ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 ชุมชนได้หยุดดำเนินการเนื่องจากประสบปัญหาการจำหน่ายลดลง เนื่องจากเกิดการอึมตัวของตลาด เพราะมีผู้ผลิตเพิ่มมากขึ้น ทำให้ไม่มีตลาดรองรับตามกำลังการผลิต ทางกลุ่มจึงตัดสินใจเลิกกิจกรรม

และปี พ.ศ. 2533 ได้รวมตัวกันอีกครั้ง โดยมีคุณสมพร สีศิริ เป็นประธานและมีสมาชิกจำนวน 40 คน จากหมู่ที่ 2 โดยการรวมกลุ่มเพื่อผลิตเสื่อจากกก และทอผ้า เพื่อจำหน่ายเพื่อรายได้เสริมของกลุ่ม และในปี 2536 ได้คัดเลือกคุณราตรี คำแก้ว บุตรสาวของคุณมอญ ศรีมาฤทธิ์ เป็นประธานกลุ่ม โดยมีสมาชิกจำนวน 130 คนจาก 5 หมู่ บ้าน ได้แก่หมู่ที่ 1 บ้านแดง, หมู่ที่ 2 บ้านแดงน้อย, หมู่ที่ 3 บ้านโนนโพธิ์, หมู่ที่ 6 บ้านโนนบก, และ หมู่ที่ 8 บ้านสุขสำราญ ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและมีการขยายเครือข่ายจนเกือบครบทั่วทั้งตำบลบ้านแดง

ณ ปีปัจจุบัน พ.ศ. 2548 ถึงวาระที่จะต้องมีการคัดเลือกประธานกลุ่มใหม่อีกครั้ง ทางกลุ่มได้คัดเลือกคุณราตรี คำแก้ว เป็นประธานกลุ่มอีกครั้ง และมีสมาชิกในปัจจุบันรวมทั้งสิ้น 187 คน มีกิจกรรมการจักสานผลิตภัณฑ์ทุกชนิดจากกกและทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ

โดยดำเนินการจัดตั้งเป็นกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติอย่างเป็นทางการ โดยใช้สถานที่ตั้งคือ บ้านเลขที่ 26 หมู่ที่ 2 ต.บ้านแดง อ.ตระการพืชผล จ.อุบลราชธานี เป็นที่ทำการกลุ่ม ซึ่งเป็นบ้านของคุณราตรี คำแก้ว ประธานกลุ่มนั่นเอง

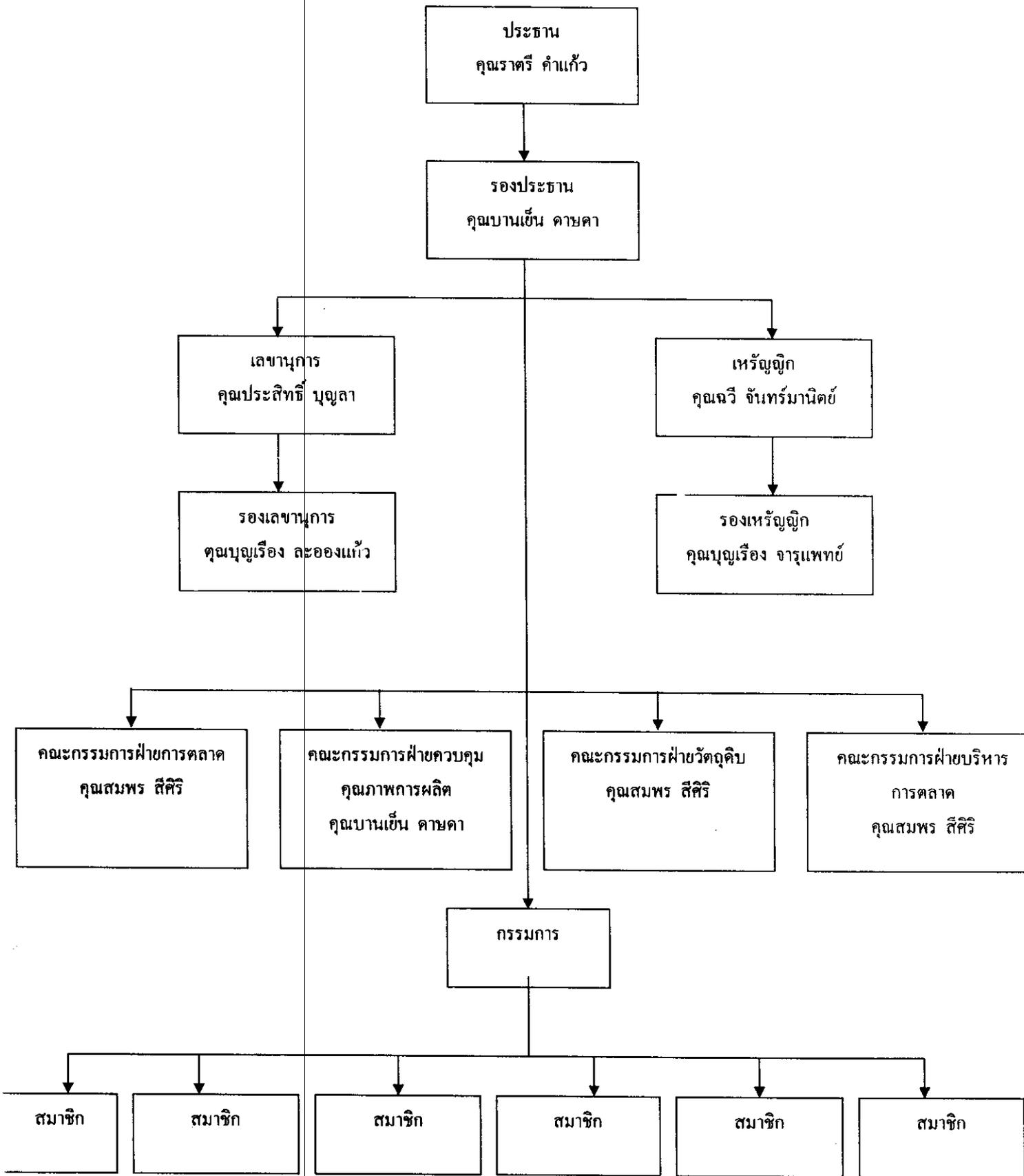
ปัจจุบันทางกลุ่มได้พัฒนารูปแบบการผลิตเพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของตลาด และมีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้นอีก โดยเป็นชาวบ้านที่สนใจจากหมู่บ้านใกล้เคียง กลุ่มได้รับรางวัลชนะเลิศจากการประกวดผลิตภัณฑ์จากวัสดุต้นกล้วยในงานกล้วยนานาชาติของจังหวัดอุบลราชธานีเมื่อปี พ.ศ. 2543 และรางวัลชนะเลิศงานกล้วยของจังหวัดอุบลราชธานี พ.ศ. 2544 นอกจากนี้กลุ่มยังเป็นจุดดูงานของกลุ่มอาชีพที่เดินทางมาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ การบริหารจัดการธุรกิจชุมชนเสมอและในปัจจุบันทางกลุ่มได้พัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์จนผ่านมาตรฐานการคัดเลือกผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาวในระดับประเทศในปีพ.ศ. 2546

คุณราตรี คำแก้ว ประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี กล่าวว่าก่อนหน้าที่ทางกลุ่มจะผลิตผลิตภัณฑ์จักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาตินั้น ทางกลุ่มได้ทอผ้าไหมแต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จึงเริ่มมองหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และได้เห็นว่างานจักสานที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นน่าจะเป็นทางเลือกที่ดีมากกว่า จึงได้เริ่มนำกลับมาจักสานเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ ซึ่งพอขายได้ในระดับหนึ่ง ต่อมาเริ่มสังเกตเห็นว่า ฝื่อ ซึ่งเป็นพืชที่มีลักษณะคล้ายกก แต่มีความอ่อนนุ่มมากกว่า ไม่อมน้ำ และไม่ขึ้นราง่ายมืออยู่มาหลายปีในพื้นที จึงได้ทดลองนำมาจักสาน ปรากฏว่าชิ้นงานที่ได้มีความสวยงาม ทนทาน ที่สำคัญไม่ค่อยขึ้นรา อีกทั้งได้รับการความสนใจจากชาวต่างชาติเป็นอย่างมาก

ดังนั้นผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติที่สามารถก้าวไปสู่การเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาวได้อย่างยั่งยืน และสามารถที่จะเป็นผลิตภัณฑ์ส่งออกที่สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศอีกด้วย

โดยผู้วิจัยจะนำหลักความรู้จากวิชาหลักการจัดการ ทฤษฎีองค์การ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร การจัดการองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ และแขนงวิชาอื่นๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา และเป็นการสร้างองค์ความรู้จากการวิเคราะห์และการศึกษาการบริหารจัดการอีกด้วย

1.3 โครงสร้างกลุ่มอักษณตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี



#### **1.4 วัตถุประสงค์ของการศึกษา**

- เพื่อทราบสถานภาพของผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในตำบลบ้านแดง อำเภอดงหลวง จังหวัดอุบลราชธานี
- เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการที่เหมาะสมแก่ผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในตำบลบ้านแดง อำเภอดงหลวง จังหวัดอุบลราชธานี
- เพื่อประเมินศักยภาพของผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในตำบลบ้านแดง อำเภอดงหลวง จังหวัดอุบลราชธานี

#### **1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

- แนวทางการจัดการที่มีความเหมาะสมเพื่อพัฒนาความพร้อมของผู้ประกอบการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในตำบลบ้านแดง อำเภอดงหลวง จังหวัดอุบลราชธานี อันจะนำไปสู่การเป็น SMART OTOP อย่างยั่งยืน
- ทราบข้อมูลด้านศักยภาพและความพร้อมของผู้ประกอบการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในตำบลบ้านแดง อำเภอดงหลวง จังหวัดอุบลราชธานี
- สามารถนำข้อมูลด้านศักยภาพและความพร้อม ไปประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมสำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นๆ สู่การเป็น SMART OTOP อย่างยั่งยืน

#### **1.6 ขอบเขตของการวิจัย**

งานวิจัยนี้ดำเนินการประเมินศักยภาพของผู้ประกอบการด้วยการสังเกต, การสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 5 กลุ่มตัวอย่าง (คณะกรรมการบริหารงานกลุ่ม) และการใช้แบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นจากดัชนีชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ ทำโดยการสุ่มตัวอย่างเจ้าของหรือผู้ที่เกี่ยวข้องของสถานประกอบการจำนวน 33 ราย ที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในหมู่บ้านจำนวน 6 หมู่บ้านคือ หมู่ 1-4, หมู่ 6 และหมู่ 8 ของตำบลบ้านแดง อำเภอดงหลวง จังหวัดอุบลราชธานี และข้อมูลด้านศักยภาพและความพร้อมของผู้ประกอบการนี้จะได้รับการนำมาเป็นข้อมูลสำคัญส่วนหนึ่งในการที่จะกำหนดแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการและผลิตภัณฑ์ พร้อมกันนี้จะมีการทำสำรวจเพื่อประเมินผลจากการดำเนินงานตามแผนงาน เพื่อการพัฒนาสู่การเป็น SMART OTOP อย่างยั่งยืน

#### **1.7 ระยะเวลาทำการวิจัยและสถานที่ทำโครงการวิจัย**

- ระยะเวลาในการศึกษาวิจัย 15 เดือน ระหว่างวันที่ 31 ตุลาคม 2547 ถึง 31 มกราคม 2549
- สถานที่ทำการวิจัย ผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในเขตตำบลบ้านแดง อำเภอดงหลวง จังหวัดอุบลราชธานี



### 1.9 แผนการถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือผลการวิจัยสู่กลุ่มเป้าหมาย

ข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์จากงานวิจัยนี้ นำไปใช้เพื่อประกอบการพิจารณาสำหรับประเมินศักยภาพของผู้ประกอบการและสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และรูปแบบแผนการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นสำหรับการพัฒนาศักยภาพด้านความพร้อมเพื่อการพัฒนาสู่ SMART OTOP โดยการให้ความรู้กับผู้ประกอบการในรูปแบบการประชุม สัมมนา และรายงานสรุปดัชนีชี้วัด ตลอดจนปริมาณผู้ประกอบการที่มีความพร้อม และรูปแบบแผนการดำเนินงานที่ยังผลถึงความสำเร็จของการพัฒนาสู่ SMART OTOP กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารเผยแพร่

#### 1.10 นิยามศัพท์ (Keywords)

**ผลิตภัณฑ์** หมายถึง สินค้าหรือกระบวนการทางความคิด รวมถึงการบริการ การดูแลการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การรักษาภูมิปัญญาไทย การท่องเที่ยว ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี การต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีจุดเด่น จุดขายที่รู้จักกันแพร่หลายไปทั่วประเทศและทั่วโลก

**หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Tambon One Product: OTOP)** หมายถึง แนวทางประการหนึ่งที่จะสร้างความเจริญแก่ชุมชนให้สามารถยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น โดยการผลิตหรือจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น ให้กลายเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของคนเองที่ สอดคล้องกับวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น สามารถจำหน่ายในตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ โดยมีหลักการ พื้นฐาน 3 ประการ คือ

- 1) ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (Local Yet Global)
- 2) พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ (Self-Reliance-Creativity)
- 3) การสร้างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

**สมาร์ตโอท็อป (SMART OTOP)** หมายถึง การยกระดับคุณภาพสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว เพื่อการนี้รัฐบาลได้จัดให้มีการฝึกอบรมส่งเสริมความรู้ให้กับกลุ่มผู้ผลิตสินค้า โดยแยกสินค้าออกเป็น 4 ประเภทคือ ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย เครื่องใช้และเครื่องประดับ ศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก และสมุนไพรที่ไม่ใช่ยาและอาหาร เพื่อช่วยให้ชุมชนพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์และขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมสินค้าทางสังคมได้อย่างยั่งยืน

แผนการดำเนินงาน หมายถึง แผนการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน อันประกอบไปด้วยแง่มุมต่างๆ ทั้งทางด้านการตลาด ทางด้านการดำเนินงาน ทีมผู้บริหาร และทางด้านการเงิน เพื่อเป็นการประเมินความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ และเป็นกรอบในการดำเนินงานตาม แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่การเป็น SMART OTOP อย่างยั่งยืน

**ความยั่งยืน** คือ หัวใจของการพัฒนาที่ไม่ทำลายทรัพยากร สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน ความเป็นชุมชน โดยอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ต่อเนื่องและมั่นคง ในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ, การตลาด, บัญชี และการเงิน, การควบคุมคุณภาพการผลิต และการดำเนินการทางด้านผลิตภัณฑ์ เพื่อนำไปสู่การเป็น SMART OTOP

# บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี

และ

ระเบียบการศึกษา

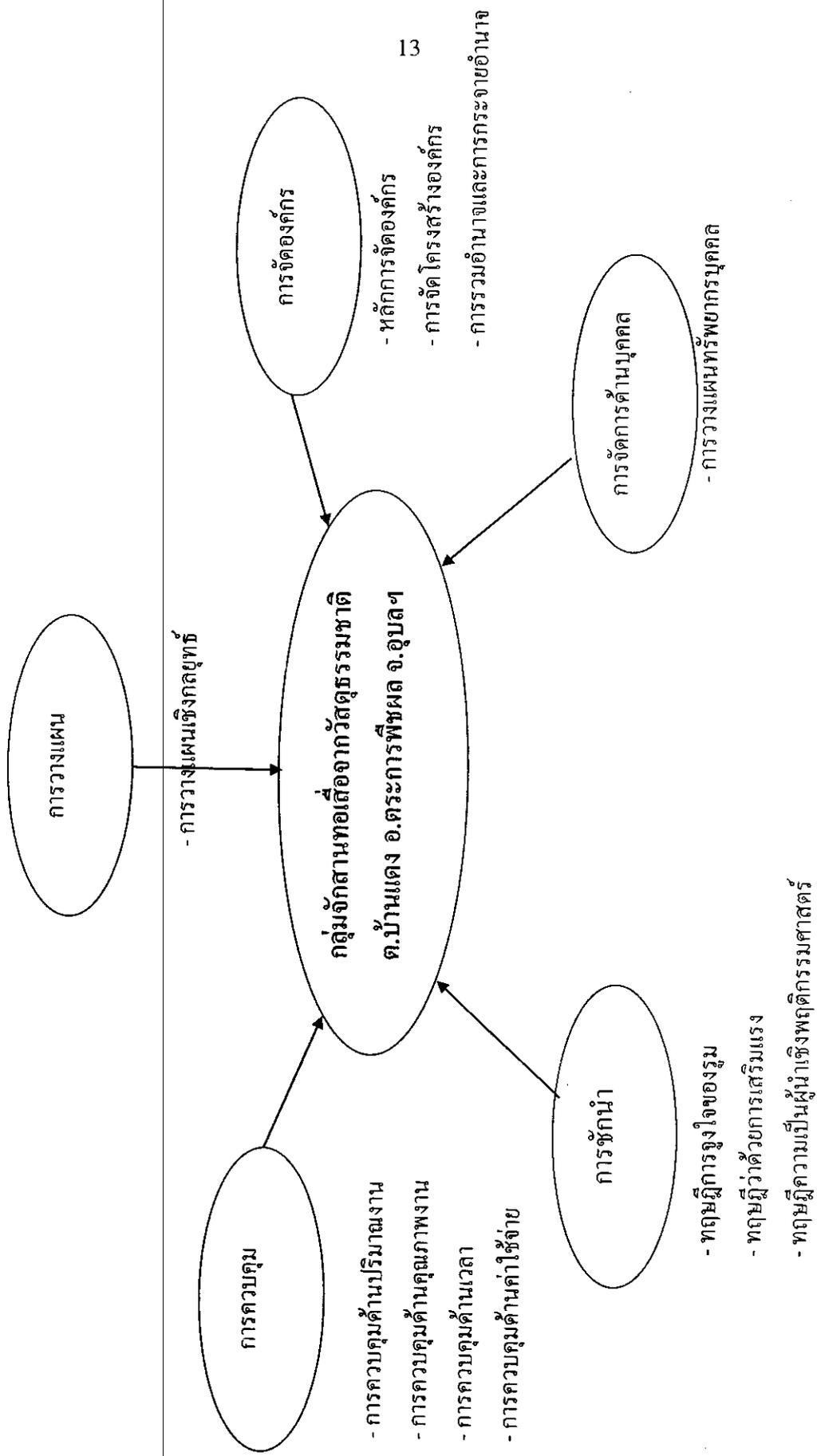
## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และระเบียบการศึกษา

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

- 2.1 กรอบแนวความคิดการวิจัย
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 กรอบแนวความคิดงานวิจัย



## 2.2 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้อง

จากกรอบแนวความคิดการศึกษาที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการจัดการในส่วนของ การบริหารจัดการกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ ต.บ้านแดง อ.ตระการพืชผล จ. อุบลราชธานี ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่างๆที่เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัย ดังนี้

การบริหารจัดการ<sup>1</sup> ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งของกิจกรรมมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์มีการอยู่รวมกลุ่มกันเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย มนุษย์ไม่สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยตัวเองคนเดียว การจัดการจึงเป็นสิ่งสำคัญในการรวมกลุ่มของบุคคลและสังคมต้องขึ้นอยู่กับพลังกลุ่ม ซึ่งกระบวนการจัดการ มีดังนี้ คือ

### 2.2.1 การวางแผน

การวางแผน<sup>2</sup>คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำไม่ เมื่อไหร่ และใครเป็นคนทำ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

การวางแผน<sup>3</sup> มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่อไปนี้ คือ การพิจารณาสิ่งแวดล้อมเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การและการพัฒนาแผนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ขององค์กร วัตถุประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการบรรยายความต้องการทรัพยากรและการจัดสรรทรัพยากร ทั้งนี้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) <sup>4</sup> เป็นการวางแผนในการมองว่าอนาคตธุรกิจจะนำเอาจุดแข็งจุดอ่อนของตัวเอง หรือนำโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อตัวเองเข้ามาปรับปรุง ประกอบกันอย่างไรเพื่อใช้ในการวางแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และภาระหน้าที่ขององค์กร

<sup>1</sup> ศิริวรรณ เกร็ดรัตน์ และคณะ,องค์การและการจัดการ,2539.

<sup>2</sup> Koontz & O'Donnell อ้างถึงใน ขนิษฐา ทองเกื้อยง, องค์การและการจัดการ,2544.

<sup>3</sup> ศิริอร ชันชหัตต์, องค์การและการจัดการ ,2544.

<sup>4</sup> นรา หัตถสิน ,การบริหารเชิงกลยุทธ์, 2547.

### องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ-การเมือง สังคมและเทคโนโลยี ตลอดจนการแข่งขันของอุตสาหกรรมและธุรกิจ อันส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. มีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในของธุรกิจ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น
3. เป็นการวางแผนที่มีระยะยาว อันมีลักษณะเป็นนามธรรมและแผนระยะกลางและระยะสั้น ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดเงื่อนไขเวลาและแนวทางไปสู่เป้าหมายที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และดำเนินเป้าหมายระยะกลางก็เป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะยาว
4. เป็นการวางแผนที่มีขั้นตอนและเป็นระบบ โดยทุกๆส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกๆส่วนของกิจกรรมที่ทำงานจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. เป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ หรือเป็นแผนที่สามารถทำได้มากกว่าเป็นการวางแผนที่อยากได้ (นรา หัตถสิน ,การบริหารเชิงกลยุทธ์, 2547)

### 2.2.2 การจัดการองค์กร

#### 2.2.2.1 หลักการในการจัดองค์กร

อุทัย หิรัญโต (2526 : 224-225)<sup>3</sup> ได้ให้หลักการในการจัดองค์กรไว้ 8 ประการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ คือ

1. วัตถุประสงค์ โดยทั่วไปเมื่อมีการจัดตั้งองค์กรขึ้น องค์กรนั้นจะมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง วัตถุประสงค์คือสิ่งที่ทำให้บรรลุถึง ซึ่งโดยปกติจะจำแนกออกเป็นข้อ การกำหนดวัตถุประสงค์จะทำให้มองเห็นแนวทางปฏิบัติ ฉะนั้นการจัดองค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะแก่เหตุการณ์และมีทางปฏิบัติได้

2. ความชำนาญเฉพาะอย่าง ในที่นี้หมายถึงองค์กรจะต้องมีการแบ่งงานกันทำในบรรดานุคคลต่างๆ และการแบ่งงานกันทำนั้นต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน โดยยึดหลักว่า “Put the right man in the right job หรือ Competent man for the competent job”

<sup>3</sup> อุทัย หิรัญโต (2526 : 224-225) อ้างถึงใน ศิริอร จันทรศักดิ์, องค์กรและการจัดการ : 2544.

3. การรวมอำนาจบังคับบัญชา หมายถึงการจัดองค์กรที่ดีจะต้องรวมเอาอำนาจในการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการมาไว้ที่ศูนย์กลางอำนาจการขององค์กร เพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์กรได้ และทำให้เกิดเอกภาพในการปกครองและการบริหาร

4. สายการบังคับบัญชา การจัดองค์กรที่ดีจะต้องประกอบด้วยการจัดสายการบังคับบัญชาที่ดีซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยระบุไว้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อใคร หรือใครขึ้นกับใคร

5. เอกภาพในการบริหาร หมายถึงอำนาจบริหารในองค์กรจะต้องรวมอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กร โดยสามารถใช้อำนาจบริหารและปกครองได้อย่างเด็ดขาดและทั่วถึงเพียงคนเดียว

6. การประสานงาน ในการจัดองค์กรนั้นจะต้องจัดกลไกการบริหาร และทรัพยากรให้สอดคล้องประสานกันทุกขั้นตอน ไม่มีความขัดแย้งกัน โดยผู้บริหารจะต้องจัดให้กลไกต่างๆ ทำงานประสานกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งให้คนทำงานมีสามัคคีธรรมนั่นเอง

7. อำนาจหน้าที่ หมายถึงสิทธิที่จะสั่งการใดๆ ได้ตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ ตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่และใช้อำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจนและประการสำคัญก็คืออำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบต้องได้สัดส่วนกัน

8. ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบในที่นี้หมายถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่และการมีอำนาจหน้าที่ การจัดองค์กรที่ดีจะต้องระบุความรับผิดชอบของบุคคลและตำแหน่งให้ชัดเจนเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของเขา

#### 2.2.2.2 การจัดโครงสร้างองค์กร<sup>๑</sup>

จะยึดหลักการแบ่งงานและแบ่งคนทำงานซึ่งแบ่งออกได้ 4 ประเภทคือ

##### 1. โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure)

การจัดโครงสร้างองค์กรโดยรวมคนที่มีทักษะในการทำงานอย่างเดียวกันในหน่วยงานเดียวกันหรือคนที่ทำงานอย่างเดียวกันรวมอยู่ในหน่วยงานเดียวกันการเรียกว่าหน้าที่นั้นแบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ (Business function)

##### 2. โครงสร้างองค์กรตามหน่วยงาน (Divisional structure)

การจัดโครงสร้างองค์กรโดยรวมคนที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญแตกต่างกันมาทำงานในหน่วยงานเดียวกัน การแยกหน่วยงานอาจให้สินค้า ลูกค้า พื้นที่ หรือกระบวนการผลิตเป็นหลักซึ่งเป็นการจัดองค์กร โดยรวมหน้าที่ต่างๆ ไว้ในหน่วยงานเดียวและทุกๆ หน่วยงานจะมีทุกหน้าที่

<sup>๑</sup>ชินินทร์ ทองเกลี้ยง, องค์กรและการจัดการ : <http://mail.rint.ac.th/~mange/chOrg2.46.ppt>, 2548.

### 3. โครงสร้างองค์กรแบบผสม (Hybrid structure)

เป็นการจัดองค์กรโดยรวมโครงสร้างตามหน้าที่และโครงสร้างตามหน่วยงานไว้ด้วยกัน หมายความว่า ในองค์กรเดียวกันบางแผนงาน จัดตามหน้าที่ และ แผนงานจัดตามหน่วยงาน

### 4. โครงสร้างองค์กรแบบแมทริกซ์ (Matrix structure)

เป็นการจัดองค์กรโดยใช้ทีมทำงานทับซ้อนหน้าที่และหน่วยงานต่างๆขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการจัดองค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานมีนายสองคนหรือต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาสองคน ที่วางทับซ้อนหน่วยงานของตัวเองและทำหน้าที่ในโครงการอีกต่างหาก

#### 2.2.2.3 การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ (Contraption & Decentralization)<sup>7</sup>

**การรวมอำนาจ** (Centralization) หมายถึง การจัดองค์กรที่รวมเอาอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการในการบริหารงานไว้ที่ส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่หรือรวมอำนาจดังกล่าวไว้ที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมิได้มอบหมายให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับรองมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีระเบียบกฎเกณฑ์เป็นสิ่งช่วยในการบริหาร

**ข้อดี** ของการรวมอำนาจ คือ

- มีการกำหนดนโยบาย และแนวทางปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร
- มีเอกภาพในการบริหาร (Unity of Command) ไม่มีการก้าวก่ายกันในการสั่งงานมีการประสานงานดี สามารถรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มากประกอบการตัดสินใจได้มาก ทำให้มีการตัดสินใจที่มี ประสิทธิภาพ
- ผู้บริหารได้ใช้ความสามารถเฉพาะด้านอย่างเต็มที่ และทำให้การควบคุมงานเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- เกิดการประหยัด เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุบางอย่างใช้หมุนเวียน สับเปลี่ยนกันได้ หรือเมื่อซื้อวัสดุ ก็ซื้อรวมกันเป็นจำนวนมากไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ได้ราคาต่อหน่วยถูกลง เป็นต้น

<sup>7</sup> ภาควิชาการพัฒนาชุมชน,คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,(2548),การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ,  
<http://www.cds.wtu.com/index.php?option=content&task=view&id=144&Itemid=34>

### ข้อเสีย ของการรวมอำนาจ คือ

- การบริหารงานอาจล่าช้า เพราะมีระเบียบขั้นตอนมาก เช่น ระเบียบในการจัดซื้อ ต้องขออนุมัติจากส่วนกลาง อาจทำให้เกิดความเสียหายได้
- ในทางปฏิบัติ ส่วนกลางไม่สามารถที่ควบคุมได้ทั่วถึง จึงอาจไม่เหมาะสมกับธุรกิจ ขนาดใหญ่ ที่มีหน่วยงานย่อย
- ไม่เปิดโอกาสให้หน่วยงานย่อยหรือสาขาได้ปฏิบัติงานอย่างอิสระต่างๆ ที่ต้อง รับผิดชอบด้วย หรืออาจถึงกับเป็นการทำลายขวัญ ไม่ส่งเสริมให้มีความสร้างสรรค์ก็ได้

การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัย สั่งการ ให้หน่วยงานสาขาหรือผู้บังคับบัญชา ระดับรอบๆ ลงมาได้มีโอกาสตัดสินใจบ้างในบางสิ่งบางอย่าง

### ข้อดี ของการกระจายอำนาจ

- แบ่งเบาภาระของส่วนกลาง หรือผู้บังคับบัญชา
- ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตัดสินใจได้รวดเร็ว คล่องตัว ประหยัดเวลาเกิดผลดีแก่ธุรกิจ ยิ่งในกรณีที่ต้องแข่งกับเวลา
- หน่วยงานสาขา หรือผู้บังคับบัญชา ระดับรอง ได้มีโอกาสฝึกฝนให้รับผิดชอบในการตัดสินใจ ทำให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีขวัญกำลังใจดี

### ข้อเสีย ของการกระจายอำนาจ

- การกระจายอำนาจมากเกินไป การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึงผู้รับผิดชอบหน่วยงานสาขา หรือผู้บังคับบัญชา ระดับรอง มีความรู้ และประสบการณ์ไม่เพียงพอเห็นแก่ประโยชน์ ส่วนตน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความเสียหาย
- ถ้าขาดการวางแผนที่ดี และไม่มีการมอบหมายอำนาจอย่างชัดเจน จะทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน
- เกิดความสับสนเปลืองในการใช้ทรัพยากรบริหาร(คน วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ)

### 2.2.3 การจัดการบุคคล

การจัดการบุคคล คือ กระบวนการที่กำหนดหรือระบุความต้องการกำลังคน รวมทั้งวิธีการที่จะทำได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการนั้น เพื่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และแผนขององค์กรที่วางไว้ การจัดการบุคคลจะช่วยทำให้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าอย่างพร้อมเพียงทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อจะได้มีคนไว้ทำงานในทุกตำแหน่งและทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการบุคคลจะเป็นเครื่องช่วยให้ความมั่นใจได้ว่า เรามีคนที่เหมาะสมพร้อมไว้เสมอที่จะบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่สำคัญๆ ขององค์กร

#### 2.2.3.1 การจัดการบุคคล ประกอบด้วย

1. การจัดหาคนเข้าทำงาน เป็นกระบวนการในการดึงดูดและคัดเลือกและบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กรโดยการสรรหาจากผู้สมัครงานและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับงาน

2. การฝึกอบรมพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีความรู้ ประสบการณ์ และได้รับการพัฒนา โดยมุ่งหวังให้พนักงานเกิดความรู้ ทักษะ และทักษะที่ดีขึ้น จนสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การรักษาไว้ การปฏิบัติงานใด ๆ มนุษย์ต้องการผลตอบแทน ผลตอบแทนในสมัยโบราณอาจเป็นอาหารเพื่อให้คนดำรงอยู่รอด ต่อมาเมื่อสังคมเปลี่ยนแปลง มีการใช้เงินตราแลกเปลี่ยนสิ่งของ ผลตอบแทนได้เปลี่ยนรูปไปเป็นเงิน ที่เรียกกันว่า ค่าจ้าง ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการบริหารค่าตอบแทนในด้านต่างๆ เพื่อเป็นการจูงใจและรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรให้ได้ยาวนานที่สุด

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคล ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อปรับปรุงการทำงาน และพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ในการจัดการบุคคลมีประโยชน์ ดังนี้คือ

1. ทำให้องค์กรมีจำนวนและชนิดของพนักงานตรงตามต้องการอยู่เสมอ
2. ทำให้องค์กรมีบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมบรรจุไว้ตรงกับความต้องการของงาน
3. ทำให้องค์กรมีบุคคลไว้พร้อมในทุกครั้งที่มีความจำเป็นหรือความต้องการ

\* ศิริอร จันทรศักดิ์, องค์กรและการจัดการ : 2544.

### 2.2.3.2 การวางแผนกำลังคน

สำหรับกระบวนการวางแผนกำลังคนนั้นอาจจะแบ่งขั้นตอนในการดำเนินการได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษานโยบายและแผนขององค์กร กำลังคนเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งที่จะนำมาใช้ เพื่อให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการที่จะสามารถจัดการบุคคลต่อไปในอนาคตได้จำเป็นต้องอาศัยนโยบายและแผนงานขององค์กรเสียก่อน เพราะการจัดการบุคคลจะต้องให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานขององค์กร มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลกระทบต่อการกำหนดนโยบายและแผนงานขององค์กรเป็นต้นว่า

- แนวโน้มของธุรกิจนั้นๆ ในอนาคต
- การขยายตัวและการเจริญเติบโตขององค์กร
- การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและโครงสร้างขององค์กร
- การเปลี่ยนแปลงในแนวคิดและปรัชญาการบริหารในอนาคต
- บทบาทของรัฐบาล
- บทบาทของสภาพแรงงาน
- การแข่งขันของธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2. การตรวจสอบสภาพกำลังคน ซึ่งหมายถึงการค้นหาค่าอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับสภาพกำลังคนที่มีอยู่ในองค์กร เช่น จำนวนตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กร อัตรากำลังคนในแต่ละตำแหน่ง ความสามารถของพนักงานแต่ละคนที่มีอยู่ การตรวจสอบสภาพกำลังคนอาจจะทำได้ดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์งานแต่ละตำแหน่ง โดยจะต้องดูว่าในองค์กรมีตำแหน่งงานอะไรบ้าง งานแต่ละตำแหน่งมีขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างไร ต้องการคนที่มีคุณสมบัติอย่างไรบ้างเข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ

- การทำบัญชีรายการทักษะ คือการตรวจสอบสภาพของพนักงานแต่ละคน ว่ามีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความถนัดในด้านใดบ้าง

- การคาดการณ์ความสูญเสียกำลังคนในอนาคต จะต้องมีการศึกษาถึงแนวโน้มในอนาคตว่าจะมีพนักงานคนใดบ้างที่จะออกจากงานไป ไม่ว่าจะเป็นด้วยการเกษียณอายุหรือด้วยเหตุอื่นก็ตาม เพื่อจะทำให้ทราบล่วงหน้าว่าจะมีตำแหน่งใดว่างลงเมื่อใดบ้าง

- ศึกษาสภาพความเคลื่อนไหวภายใน ความเคลื่อนไหวภายในนี้จะต้องควบคู่กันไปกับการออกไปของพนักงานด้วย ความเคลื่อนไหวภายใน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโดยการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การ โยกย้าย ถึงแม้ว่าคนเหล่านั้นจะไม่หายไปจากองค์กร แต่ความเคลื่อนไหวเช่นนี้ ก็อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากภายในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร กำลังคนของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรย่อมมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และในอนาคต

3. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนคล้ายคลึงกับการตรวจสอบสภาพกำลังคน ต่างกันอยู่ตรงที่ว่า การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนมุ่งเน้นที่อนาคต ในขณะที่การตรวจสอบสภาพกำลังคนมุ่งไปที่ปัจจุบัน ความแตกต่างอีกอย่างหนึ่งก็คือ การตรวจสอบสภาพกำลังคนมุ่งไปที่การปรับแต่งภายในองค์กร แต่การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน มุ่งไปที่การปรับตัวขององค์กร อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ว่าจะเกิดจากแรงผลักดันภายนอกหรือภายในองค์กรเองก็ตาม

การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตนั้นจะอาศัยปัจจัยดังต่อไปนี้เพื่อช่วยในการพยากรณ์คือ

1. ปริมาณการผลิต โดยจะต้องคาดการณ์ถึงปริมาณของสินค้าและบริการที่องค์กรจะผลิตในอนาคต เพื่อจะได้ปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จะต้องศึกษาไว้ล่วงหน้าว่าในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอะไรบ้าง จะมีการนำเครื่องจักรกลใหม่ๆ อะไรมาใช้บ้างหรือไม่ เครื่องจักรที่นำมาใช้นั้นถ้ามีความยุ่งยากมากก็จำเป็นต้องเตรียมหาคนที่จะมาใช้เครื่องจักรเหล่านั้น การศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีจะทำให้เราได้ทราบว่าในอนาคตองค์กรต้องการคนประเภทไหน จำนวนเท่าใดและจะต้องลดอัตรากำลังคนประเภทใดลงไปบ้าง

3. อุปสงค์และอุปทานของแรงงาน ในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนนั้น หลายๆ บริษัทจะศึกษาตลาดแรงงานระดับประเทศต่างๆ กับที่จะต้องศึกษาตลาดแรงงานในท้องถิ่นที่บริษัทนั้นๆ ตั้งอยู่ เพื่อจะได้ทราบถึงปริมาณที่องค์กรต่างๆ ต้องการแรงงาน

4. การวางแผนอาชีพให้แก่พนักงาน (Career Planning) การวางแผนอาชีพ คือการที่องค์กรได้วางแผนอนาคตของพนักงานแต่ละคนว่า พนักงานแต่ละคนจะเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปอย่างไรบ้างในองค์กร และในระยะเวลาใด จนกว่าเขาจะออกจากองค์กรไป การที่องค์กรจะวางแผนอาชีพให้แก่พนักงานแต่ละคนได้

4. การเตรียมหาคนสำหรับอนาคต การเตรียมหาคนเพื่อสนองตอบความต้องการในอนาคต อาจจะได้หลายทาง ดังนี้

1. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่มีอยู่
2. การสรรหาและการบุคคลจากภายนอกเข้ามา

ฉะนั้น ถ้าองค์กรขาดการจัดการบุคคลที่ดี องค์กรอาจประสบปัญหาในการสรรหาบุคลากรตามคุณสมบัติที่พึงประสงค์ในช่วงเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อผลผลิตและการบริหารขององค์กรได้

#### 2.2.4 การชักนำหรือจูงใจ

การจูงใจ เป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย และมีความต้องการด้านอื่น โดยทั่วไปความต้องการจะเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ กระตุ้น ผลักดัน ชักจูง ให้บุคคลทำพฤติกรรมหรือไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง โดยอาศัยปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motivator) เช่น เงินทอง

สิ่งจูงใจ เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจ หรือ หมายถึงอิทธิพลซึ่งชักจูงบุคคลให้ กระทำเป็นอิทธิพลที่มีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์และอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล จะทำให้บุคคลสร้างความแตกต่างในตัวเองภายในองค์การผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจ และเป็นผู้ค้นหาสิ่งนี้ บุคคลจะตอบสนอง ความต้องการได้หลายด้าน

แรงจูงใจของบุคคลมีความสำคัญต่อองค์การ ทำให้เกิดผลดีต่อองค์การ ดังต่อไปนี้

1. บุคคลมีพฤติกรรมปฏิบัติงานครบถ้วนตามหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ให้เกิดผลงาน ผลผลิต ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์
2. บุคคลปฏิบัติงานเต็มศักยภาพตามความรู้ความสามารถ ไม่ทำงานแบบเฉื่อยชา หรือทำงาน ไม่เต็มกำลัง ทำให้บังเกิดคุณภาพของผลงาน สร้างความมีชื่อเสียง และความมั่นคงก้าวหน้าให้กับ องค์การ
3. ลดสภาพการสูญเปล่าขององค์การ ที่มักจะเกิดในกรณีที่บุคลากรขาดแรงจูงใจแล้วลดอัตรา การทำงาน ทำงานไม่เต็มเวลา ลาออก หยุคนานบ่อย แรงจูงใจที่ดีจะสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้

#### 2.2.4.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

เป็นทฤษฎีที่เสนอโดย วรูม (Victor Vroom) ที่กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานที่มาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวังในความพยายาม
2. ความคาดหวังในผลตอบแทนจากผลปฏิบัติงาน
3. ความมีค่าของผลตอบแทน

#### 2.2.4.2 ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรง (Reinforcement Concept)<sup>9</sup>

แนวคิดนี้มีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับแนวคิดที่ว่าด้วยความคาดหวัง ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับแนวคิดการเสริมแรงก็คือ พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงจะเกิดขึ้นอีกขณะที่พฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรงจะมีโอกาสเกิดจํานวนน้อยมาก ถ้าหากว่าพนักงานคนใดคนหนึ่งได้รับค่าจ้างเพิ่มเมื่อผลการทำงานสูงแล้ว พนักงานคนนั้นมีแนวโน้มที่จะมีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างต่อเนื่องอยู่เรื่อย ๆ

#### 2.2.4.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theories of leadership)<sup>10</sup>

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theories of leadership) มีแนวความคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้นำโดยอาศัยการศึกษาพื้นฐานจากบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยของผู้นำ พฤติกรรมศาสตร์ (Behavior) และการเป็นผู้นำเป็นสถานการณ์ (Contingency) นอกจากนี้ยังรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการ (Autocratic) และประชาธิปไตย (Democratic) ทฤษฎีการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) เป็นผู้นำที่นิยมการใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่าหัวหน้า

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างมีอิสระ ยอมรับข้อเสนอ แนวความคิดของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม บุคลิกภาพของผู้นำประเภทนี้เป็นไปในลักษณะใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มี

<sup>9</sup> ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มพฤติกรรมนิยม, <http://elcaming.utcc.ac.th/courseonline/210104/Learning01.htm>

<sup>10</sup> ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์, <http://www.cgi2you.com/members/message/jit/00164.shtml>

สัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความนิยมยกย่องเกรงใจและไม่เกรงกลัว เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา กับ ประสิทธิภาพในการทำงาน มีดังนี้

1. การมุ่งที่คนหรือพนักงาน (Employee-centred leader behavior) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งที่คนจะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2. พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน (Job- centred leader behavior) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งที่ผลผลิตจะแสดงพฤติกรรมตรงกันข้าม กล่าวคือ จะเน้นงานและเทคนิคต่างๆ ในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนตัวพนักงานเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

#### 2.2.5 การควบคุม

การควบคุมงานเป็น การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมายหรือ ข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่"

การควบคุมงาน แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมด้านปริมาณงาน (Quantity of Work) เป็นการควบคุมผลผลิตและการจำหน่าย หรือบริการเชิงปริมาณว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

2. การควบคุมด้านคุณภาพงาน (Quality of Work) เป็นการควบคุมผลผลิตและการจำหน่าย หรือบริการเชิงคุณภาพว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

3. การควบคุมด้านเวลา (Time of Complete Work) เป็นการควบคุมผลผลิตและการจำหน่าย หรือบริการ ตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานด้วย เช่น การผลิตได้ทันเวลาตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และบุคลากรมาทำงานตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ มาสายหรือหนึ่งงานบ้างหรือไม่

4. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย (Cost of Work) เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ขององค์กร หรือหน่วยงาน เช่น ต้นทุนการผลิต ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ค่าใช้จ่ายในการขายหรือบริการ และค่าโฆษณา เป็นต้น

" คีรอร์ จันทรหัตถ์ ,องค์การและการจัดการ : 2544.

### 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่มีการศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการบริหารเพื่อก้าวไปสู่การเป็น SMART OTOP อย่างยั่งยืนโดยตรง แต่มีการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

(ศักยภาพการบริหารพัฒนากิจการโดยวิสัยทัศน์ของเจ้าแก้มยุ้ยและเจ้าแก้มยุ้ยใหม่ในกระแสโลกาภิวัตน์, มานิต เอื้อทวีกุล, 2548) วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อให้รู้ถึงรายละเอียด ข้อมูลวิธีการ หลักการ ตลอดจนองค์ประกอบต่างๆของการบริหาร พัฒนากิจการของ “เจ้าแก้มยุ้ย” ที่สามารถสร้างกิจการขึ้นมาด้วยมือเปล่า เปรียบเทียบกับการเป็น “เจ้าแก้มยุ้ยใหม่” ซึ่งเป็นยุคเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมจากคอมพิวเตอร์สมองกลตู้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งประสานงานได้ทั่ว วามีวิธีการ หลักการ ตลอดจนองค์ประกอบต่างๆ ปัจจัยในการดำเนินกิจการอย่างไรบ้าง

ผลของการศึกษาพบว่า การที่จะเป็นผู้ประกอบการไม่ว่าจะเป็นเจ้าแก้มยุ้ยเก่า หรือเจ้าแก้มยุ้ยใหม่ที่ประสบความสำเร็จนั้น ล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นจากความมุ่งมั่น มานะอดทน มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์สู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จทั้งสิ้น

(เศรษฐกิจพอเพียง / Sufficiency Economy : พระราชดำรัสเนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา : 4 ธันวาคม 2541) ให้ปฏิบัติเพียงครั้งเดียว คือ ไม่ต้องทั้งหมด หรือ แม้จะเศษหนึ่งส่วนสี่ก็พอ หมายความว่า ถ้าทำได้เศษหนึ่งส่วนสี่ของประเทศก็จะพอ ความหมายของเศรษฐกิจพอเพียง แล ทำได้เศษหนึ่งส่วนสี่ พอนั้น ไม่ได้แปลว่าเศษหนึ่งส่วนสี่ของพื้นที่ แต่เศษหนึ่งส่วนสี่ ของการกระทำ

(เทคนิคสินค้า OTOP สมาร์ท, นายสุวิทย์ เมษินทรีย์, 2547) เป็นขั้นตอนการเชื่อมโยงสินค้าโอท็อปไปสู่โลกนั้นไม่ได้หมายถึงเฉพาะการส่งออกสินค้าโอท็อปไปขายต่างประเทศเท่านั้น แต่สามารถที่จะจัดทำโอท็อป วิลเลจ ที่เชื่อมโยงผลิตภัณฑ์เข้ากับชุมชนที่มีวัฒนธรรมท้องถิ่น กับสถานที่ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจเข้าไว้ด้วยกันเพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวเมืองไทย เช่นเดียวกับที่รัฐบาลได้ดำเนินการไปแล้วที่หมู่บ้านทวาย จ.เชียงใหม่ เป็นหมู่บ้านแกะสลัก ซึ่งรัฐบาลถือเป็นหมู่บ้านต้นแบบของโอท็อปวิลเลจ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นแนวทางการทำตลาดที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาเที่ยวซื้อสินค้าในเมืองไทย ซึ่งจะได้อัตราเพิ่มในทุกทาง นอกเหนือไปจากการส่งสินค้าโอท็อปออกไปขายต่างประเทศแต่เพียงอย่างเดียว

# บทที่ 3

## ระเบียบวิธีวิจัย

**บทที่ 3****ระเบียบวิธีวิจัย (Research Method)**

ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

- 3.1 ขอบเขตการศึกษา
- 3.2 แหล่งข้อมูล
- 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 3.4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก
  - 3.4.2 แบบสอบถาม
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย (Research Method)

##### 3.1 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้มีประชากรในการศึกษา คือ สมาชิกของกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ ตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี โดยศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ และกฎเกณฑ์ความสำเร็จของกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ ซึ่งมีสมาชิกจำนวน 187 คน โดยจะเลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง คือ กรรมการผู้ดำเนินงานและบริหารจัดการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ของตำบลบ้านแดง จังหวัดอุบลราชธานี ทั้งสิ้น 15 คน

##### 3.2 แหล่งข้อมูล

เป็นการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ โดยออกแบบเพื่อการสำรวจกลุ่มเป้าหมายคือ กรรมการผู้ประกอบการและบริหารจัดการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ใน 6 ชุมชนหมู่บ้าน เขตตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งในเบื้องต้นประมาณการสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ ประเภทของสินค้า การดำเนินการประกอบด้วยหลักการทางการบริหารจัดการ, การออกแบบผลิตภัณฑ์, การวางแผนการผลิต, การตลาด และการเงิน เพื่อทราบถึงแนวทางการและจัดการของผู้ประกอบการ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ เพื่อวางแผนการดำเนินการให้เกิดความเหมาะสม เพื่อการพัฒนาก้าวไปสู่การเป็น SMART OTOPT ที่ยั่งยืน

##### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ กรรมการผู้ดำเนินงาน ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน ซึ่งทำหน้าที่บริหารจัดการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ของตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี

กลุ่มตัวอย่าง คือ กรรมการผู้ดำเนินงานและบริหารจัดการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ของตำบลบ้านแดง จังหวัดอุบลราชธานีจำนวน 15 คน เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสินค้าตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ของตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการใช้การสังเกต (Observation) ,การสัมภาษณ์ (Interview) และการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) รวมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสารต่างๆ ที่บันทึกไว้ (Documentary Research) ซึ่งเหตุผลที่ต้องมีการเก็บข้อมูลหลายวิธี ก็เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก และมีคุณภาพ

#### 3.4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก ( ภาคผนวก ก,ข และ ค )

โดยศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ ตำบลบ้านแดง อำเภอดงหลวง จังหวัดอุบลราชธานี โดยสอบถามข้อมูลในเชิงกว้างข้อมูลจากคณะกรรมการทั้ง 15 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกจากคณะกรรมการกลุ่ม ผู้มีบทบาทหลักอีก 5 คนจากคณะกรรมการทั้งหมด และทำการสัมภาษณ์ผู้ที่ดูแลให้คำปรึกษากับทางกลุ่มตั้งแต่แรกเริ่ม โดยมีรายชื่อ ดังนี้

- |                     |               |                |
|---------------------|---------------|----------------|
| 1. คุณราตรี         | คำแก้ว        | ประธาน         |
| 2. คุณบานเย็น       | ดาษา          | รองประธาน      |
| 3. คุณฉวี           | จันทร์มานิตย์ | เหรัญญิก       |
| 4. คุณบุญเรือง      | จารุแพทย์     | รองเหรัญญิก    |
| 5. คุณสมพร          | สีศิริ        | กรรมการ        |
| 6. อาจารย์ศักดิ์ชาย | ลิกขา         | ที่ปรึกษากลุ่ม |

#### 3.4.2 แบบสอบถาม

แบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้คือ

##### แบบสอบถามชุดที่ 1 ( ภาคผนวก ง )

เพื่อประเมินศักยภาพของผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1: ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับตัวผู้ประกอบการและสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

ส่วนที่ 2: ความรู้ความเข้าใจหลักการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยหลักการทางการบริหารจัดการ, การออกแบบผลิตภัณฑ์, การวางแผนการผลิต, การตลาด และการเงิน

ส่วนที่ 3: ข้อเสนอแนะอื่นๆ

### แบบสอบถามชุดที่ 2 (ภาคผนวก จ)

เพื่อประเมินผลจากการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานที่นักวิจัยได้วางแผนและกำหนดแนวทางให้ เพื่อพัฒนาสู่การเป็นสินค้า SMART OTOP อย่างยั่งยืนและความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อแผนการดำเนินงานดังกล่าว แบ่งออกเป็น 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1: ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับตัวผู้ประกอบการและสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

ส่วนที่ 2: ความรู้ความเข้าใจหลักการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยหลักการดำเนินงานในภาพรวม, การบริหารจัดการ, การออกแบบผลิตภัณฑ์, การวางแผนการผลิต, การตลาด, การบัญชี และการเงิน

ส่วนที่ 3: ความพึงพอใจโดยภาพรวม

ส่วนที่ 4: ความต้องการอบรมความรู้เพิ่มเติม

ส่วนที่ 5: ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

มุ่งความสำคัญไปที่การสำรวจวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทำสำรวจ 2 ส่วนด้วยกันคือ

1. การสรุปผลการดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารกลุ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

2. การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามชุดที่หนึ่ง เพื่อทราบถึงศักยภาพของผู้ประกอบการ อันจะเป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมกับศักยภาพและความพร้อมของผู้ประกอบการเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่การเป็น SMART OTOP อย่างยั่งยืน

และการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามชุดที่สอง เพื่อประเมินผลจากการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานที่นักวิจัยได้วางแผนและกำหนดแนวทาง รวมถึงแนวโน้มของความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อแผนการดำเนินงานดังกล่าว

# บทที่ 4

ผลการศึกษารูปแบบ

การบริหารจัดการ

**บทที่ 4****ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ**

ผู้วิจัยได้แยกผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่มจักสานตำบลบ้านแดง อำเภอตระการ  
พืชผล จังหวัดอุบลราชธานี โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการจากการสังเกตและการสัมภาษณ์
2. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโดยการใช้แบบสอบถาม

## บทที่ 4

### ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ

#### 1. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการจากการสังเกตและการสัมภาษณ์ ( ภาคผนวก ก, ข และ ค ) ประกอบด้วย

##### 4.1 การวางแผน

จากการศึกษาทางกลุ่มจักสานทอเสื่อไม่ได้มีแผนที่เป็นทางการ มีเพียงแผนการดำเนินกิจกรรมและรายได้ของกลุ่มเท่านั้น ไม่ได้มีแบบแผนในการดำเนินงานในระยะยาวที่แน่นอนและเป็นทางการ แต่จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปการวางแผนของกลุ่ม โดยสามารถเขียนออกมาได้ดังนี้

##### 4.1.1 เป้าหมาย (Goals)

กำไร (Profit) : มุ่งสร้างกำไรสูงสุด โดยการผลิตผลิตภัณฑ์ให้ได้มากที่สุด

ลูกค้า (Customers) : มุ่งผลิตเพื่อการส่งออก โดยผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงตามที่ลูกค้ากำหนดทั้งด้านรูปแบบและราคาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

ความเชี่ยวชาญ (Fields of Interest) : สร้างความเชี่ยวชาญในการจักสานผลิตภัณฑ์ในรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ากำหนด

การเจริญเติบโต (Growth) : มุ่งผลิตผลิตภัณฑ์ให้ได้จำนวนมากที่สุด เพื่อรองรับการเติบโตของตลาดที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์จากวัสดุธรรมชาติมากขึ้น

สมาชิก (Our People) : ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในความสำเร็จของกลุ่ม และให้ความมั่นคงแก่สมาชิกบนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังให้สิทธิในการกู้ยืมเงินจากกลุ่ม โดยคิดดอกเบี้ยในราคาต่ำกว่ากฎหมายกำหนด

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ช่วยเหลืองานด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่น มอบผ้าห่มแก่คนชรา อนุรักษ์โครงการเปิดไฟใส่หมวก เป็นต้น

คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Quality) : ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และจำหน่ายในราคา

ข้อย่อม

#### 4.1.2 วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. ผลิตผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และส่งมอบสินค้าตามที่กำหนด
2. จัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตให้ได้มากที่สุด
3. ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ โดยมีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบให้ลูกค้า 2 วัน
4. รายได้ 5% ที่ได้จากการดำเนินงานของกลุ่ม นำไปช่วยเหลือและคืนกำไรสู่สังคม
5. สมาชิกมีสิทธิในการกู้เงิน โดยคิดดอกเบี้ย 2%

#### 4.1.3 กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)

1. ต้นทุนวัตถุดิบ ใช้วัตถุดิบธรรมชาติที่มีตามท้องถิ่น หาได้ง่าย ไม่ต้องซื้อหา ทำให้ต้นทุนผลิตภัณฑ์ค่อนข้างต่ำ
2. ทักษะและความเชี่ยวชาญ ผู้ผลิตมีทักษะและความชำนาญในการจักสาน
3. ผลิตภัณฑ์ได้รับรางวัลรับรองคุณภาพ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ
4. ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และใฝ่หาความรู้

#### 4.1.4 แผนการดำเนินงานกิจกรรม/รายได้ปี 2548

ที่	งาน/กิจกรรม	ปริมาณงาน/ว.ค.ป.	งบประมาณ	หมายเหตุ
1	ประชุมประจำเดือน	ทุกวันที่ 20 ของเดือน	-	
2	ประชุมประจำปี	ทุกวันที่ 5 พ.ค.	กำไรกลุ่ม	
3	ประชุมย่อยคณะกรรมการ	ตาม Order งาน	-	
4	การปันผลหุ้น/กิจกรรม	ทุกวันที่ 5 พ.ค.	กำไรกลุ่ม	
5	การผลิตสินค้ากลุ่มรวม			
6	การผลิตสินค้ากลุ่มย่อย			
7	การผลิตสินค้าส่วนตัว			
8	จัดทำแปลงสาธิตปลูกกก	23 คน /10 ไร่	35,000.-	กรมส่งเสริม
9	จัดอบรม/ทัศนศึกษาดูงาน	10 คน/1 ครั้ง	5,000.-	จ.อุตรธานี
10	กองทุนกู้ยืมกลุ่ม		492,423.-	ดอกเบี้ย 2 %
11	กองทุนกู้ยืมกลุ่มปี 2547		651,300.-	ดอกเบี้ย 2 %

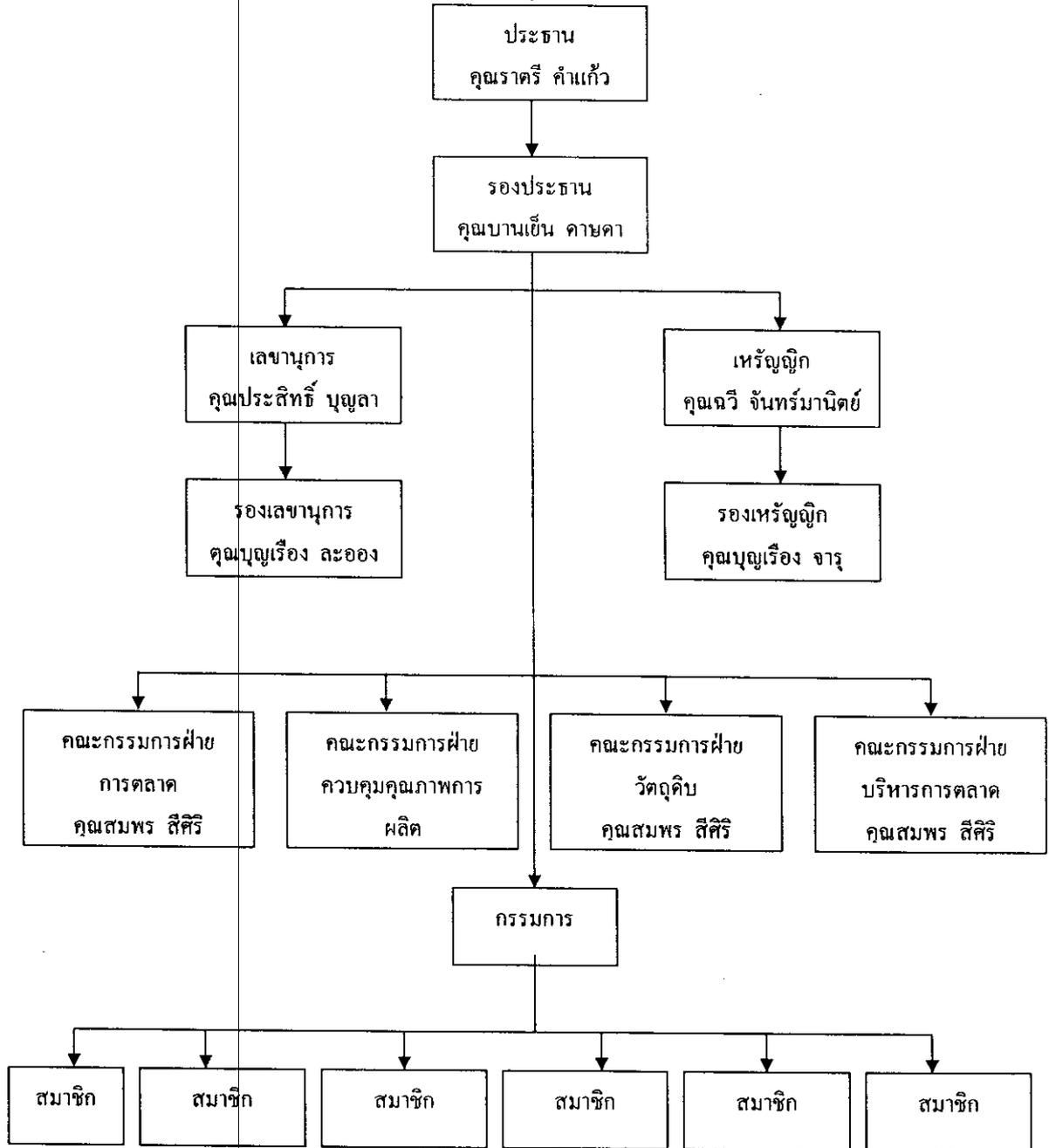
ที่มา : สรุปผลการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแดง หมู่ที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6 และ 8, ตำบลบ้านแดง, อำเภอตระการพืชผล, จังหวัดอุบลราชธานี

#### 4.1.5 แหล่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. จุดเครือข่ายในหมู่บ้าน                                     | จำนวน 5 แห่ง  |
| 2. จุดรวมผลิตภัณฑ์  | จำนวน 1 แห่ง  |
| 3. หน่วยงาน/ร้านค้าในอำเภอ                                    | จำนวน 3 แห่ง  |
| 4. คณะศึกษาดูงานจากทุกหน่วย                                   |               |
| 5. งานเทศกาลและงานแสดงผลงานของอำเภอ/จังหวัด/ต่างจังหวัดทุกงาน |               |
| 6. ศูนย์เศรษฐกิจชุมชนอุบลราชธานี                              |               |
| 7. สนามบินนานาชาติ  |               |
| 8. แหล่งส่งจำหน่ายเพื่อจำหน่ายในต่างจังหวัด                   |               |
| 8.1 พ่อค้าคนกลางสวนจตุจักร                                    | จำนวน 3 ราย   |
| 8.2 สหกรณ์เลมอนฟาร์มพัฒนา จำกัด                               |               |
| 8.3 สหกรณ์เครดิตยูเนียน                                       |               |
| 8.4 พ่อค้าคนกลางทั่วไป  | จำนวน 3-5 ราย |

4.1.2 การจัดองค์กร

4.1.2.1 โครงสร้างกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ



ที่มา : สรุปผลการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแดง หมู่ที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6 และ 8, ตำบลบ้านแดง, อำเภอตระการพืชผล, จังหวัดอุบลราชธานี

จากโครงสร้างการจัดองค์กรนี้ กลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติมีการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งมีการจัดโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป โดยประธาน คือ คุณราตรี คำแก้ว มีอำนาจสูงสุดในการมอบหมายงานให้แก่คณะกรรมการที่เป็นตัวแทนของแต่ละหมู่บ้าน แล้วกรรมการในแต่ละหมู่บ้านก็จะทำการบริหารงานต่อ เนื่องจากได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการแบ่งงานให้กับสมาชิกแต่ละคนในหมู่บ้านต่อไป หากสมาชิกมีปัญหาหรือข้อเสนอแนะก็จะแจ้งกรรมการให้แต่ละหมู่บ้าน และกรรมการก็จะทำการแจ้งแก่ประธานในที่ประชุม โดยทางกลุ่มมีการประชุมเดือนละครั้งในวันที่ 20 ของทุกๆ เดือน เพื่อประธานและคณะกรรมการจะได้หาแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาต่อไป

จากที่ทางผู้วิจัยทำการศึกษาหลักการในการจัดองค์กรของกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ ซึ่งทางกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติมีหลักในการจัดองค์กร ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ ทางกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาตินี้มีการวัตถุประสงค์ที่แน่นอนว่า ทางกลุ่มนั้นจะมีการปฏิบัติอย่างไร โดยทางกลุ่มมุ่งเน้นที่การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า แล้วทำการผลิตตามคำสั่งซื้อ ซึ่งทำให้การดำเนินงานของกลุ่มนั้นเป็นเพียงการผลิตผลิตภัณฑ์ในรูปแบบเดิมๆ ไม่ได้มีการคิดค้นพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบอื่นที่แตกต่างๆ และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

2. ความชำนาญเฉพาะอย่าง ทางกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาตินี้ได้มีการทำการแบ่งงานกันทำตามความสามารถของแต่ละบุคคล คือ เมื่อทางกลุ่มได้รับคำสั่งซื้อมา ทางคณะกรรมการกลุ่มก็จะทำการจัดสรรงานที่จะผลิตให้กับกรรมการแต่ละหมู่บ้าน เพื่อที่ทางกรรมการของแต่ละหมู่บ้านนั้นๆ จะไปทำการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับสมาชิกในหมู่บ้านของตน เช่น มีคำสั่งซื้อให้ผลิตที่ใส่สบู่กับที่ใส่ขวดไวน์ คณะกรรมการกลุ่มก็จะทำการพิจารณาว่าหมู่บ้านใดมีความสามารถในการผลิตสินค้าชนิดนี้ก็จะทำการมอบหมายงานให้หมู่บ้านนั้นไปทำการผลิต และนอกจากนั้นยังมีการมอบอำนาจหน้าที่ตามความชำนาญ โดยจะเห็นได้จากการมอบหมายงานด้านการควบคุมคุณภาพการผลิตซึ่งประกอบด้วย

1. คุณบานเย็น	คายนดา	ประธานกรรมการ
2. คุณฉวี	จันทร์มานิตย์	กรรมการ
3. คุณบุญเรือง	จารุแพทย์	กรรมการ
4. คุณประสิทธิ์	บุญลา	กรรมการ

โดยแต่ละท่านจะเป็นผู้ที่มีทักษะ ความชำนาญในงานด้านจักสาน และมีความเป็นกลางในการคัดเลือก นอกจากนี้ยังมีประสบการณ์ในงานด้านจักสาน จึงเป็นตัวอย่างในการมอบหมายงานตามความชำนาญเฉพาะอย่างได้เป็นอย่างดี

3. การรวมอำนาจบังคับบัญชา ทางกลุ่มมีการจัดองค์กร โดยการรวมอำนาจการบังคับบัญชาไว้ที่ประธานกลุ่ม เมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามาอำนาจการตัดสินใจทุกอย่างจะอยู่ที่ประธานว่าจะรับคำสั่งซื้อหรือไม่ ซึ่งทำให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจ และเมื่อรับคำสั่งซื้อประธานก็จะนัดประชุม เพื่อมอบหมายงานต่อไป ซึ่งจากการจัดองค์กรแบบรวมอำนาจนี้ทำให้การตัดสินใจในส่วนของประธานเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่หากเกิดปัญหาในการดำเนินงานจะแก้ปัญหาได้อย่างล่าช้าเนื่องจากต้องรอถามประธานก่อนการตัดสินใจ และมีแนวทางปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์กร รวมทั้งมีเอกภาพในการบริหารงาน

4. สายการบังคับบัญชา การจัดองค์กรของทางกลุ่มในส่วนของสายการบังคับบัญชานั้นทางกลุ่มมีการจัดสายการบังคับบัญชาที่ยังเป็นแบบระบบง่าย ๆ คือ จะมีคณะกรรมการกลางซึ่งมาจากคนในหมู่บ้านต่างๆ ที่สมาชิกในแต่ละหมู่บ้านจะเลือกเข้ามาทำงานในส่วนกลาง ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นศูนย์กลางขององค์กรและเปรียบเหมือนตัวแทนของแต่ละหมู่บ้าน ซึ่งจะเป็นคนรับเรื่องจากศูนย์กลางซึ่งขึ้นตรงกับประธานกลุ่ม นำเรื่องที่ประธานกลุ่มแจ้งมาหรือมอบหมายงานมาไปบอกกล่าวต่อหรือมอบหมายต่อให้สมาชิกในหมู่บ้านของคนอีกทอดหนึ่ง

5. เอกภาพในการบริหาร ทางกลุ่มมีการบริหารแบบรวมอำนาจ ทำให้เอกภาพในการบริหารและปกครองขึ้นอยู่กับตัวประธานกลุ่ม คือ คุณราตรี กำแก้ว มีอำนาจในการพิจารณาเรื่องต่างๆ ของทางกลุ่มว่าจะเป็นที่ทิศทางใดแล้วแต่ประธานกลุ่มจะเป็นผู้ตัดสินใจ โดยที่สมาชิกสามารถให้คำปรึกษาได้ในกรณีที่ประธานกลุ่มต้องการ ซึ่งถือว่าประธานกลุ่มมีเอกภาพในการบริหารงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกทั้งหมดของกลุ่มทำให้สามารถดำเนินงานอย่างมีเอกภาพ และวัฒนธรรมของคนสมัยก่อนเมื่อจะทำสิ่งใดก็มักจะมีการบอกกล่าวก่อนเสมอ ซึ่งเป็นการบริหารงานแบบไม่เป็นทางการซึ่งมีความยืดหยุ่นเป็นอย่างมาก

6. การประสานงาน การประสานงานของทางกลุ่มนั้นทางกลุ่มจะมีตัวแทนหมู่บ้านในแต่ละหมู่บ้านเป็นคนประสานงานระหว่างส่วนกลางกับหมู่บ้านของตน คือตัวแทนหมู่บ้านจะเป็นคนรับเรื่องจากส่วนกลางไปถ่ายทอดมอบหมายให้กับสมาชิกในหมู่บ้านตน แล้วก็เป็นคนรับเรื่องจากสมาชิกในหมู่บ้านตนเสนอให้กับส่วนกลาง

7.อำนาจหน้าที่ อำนาจหน้าที่ของทางกลุ่มนั้นจะมีคุณราตรี ซึ่งเป็นประธานกลุ่ม มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเด็ดขาด รองลงมา ก็จะเป็นรองประธานกลุ่ม ซึ่งจะดูแลสมาชิกภายในกลุ่มแทนประธานกลุ่มเมื่อตอนประธานไม่อยู่หรือมอบหมายให้สั่งการแทน จากนั้นก็จะเป็นคณะกรรมการกลุ่มซึ่งก็คือตัวแทนของแต่ละหมู่บ้าน จะเป็นคนสั่งการหรือมอบหมายงานให้กับสมาชิกในหมู่บ้านของคนอีกทอดหนึ่ง

8.ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบโดยรวมของทางกลุ่มทั้งหมดจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของประธานกลุ่มแม้กระทั่งการรับผิดชอบในการหาตลาด ส่วนตำแหน่งที่จัดตั้งขึ้นนั้น ไม่ได้มีรูปแบบที่เป็นทางการ เพียงแต่กำหนดเพื่อให้ทราบหน้าที่ความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ในส่วนการดำเนินงานงานนั้นสมาชิกหรือแม้กระทั่งกรรมการทุกคนจะต้องรับผิดชอบงานร่วมกัน ทุกคนสามารถผลิตได้แม้ไม่ได้อยู่ในฝ่ายการผลิตก็ตาม

#### 4.3 การจัดการบุคคล

4.3.1 การจัดหาคนเข้าทำงาน จากการศึกษาพบว่า ทางกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติมีการรับสมาชิก โดยจะรับสมาชิกที่มีความสมัครใจเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มเอง ซึ่งโดยมากสมาชิกกลุ่ม จะเป็นผู้บอกต่อ และสรรหากันเอง

ซึ่งในส่วนของการจัดหาคนเข้าทำงาน มักเป็นคนในหมู่บ้านหรือ แหล่งใกล้เคียง ซึ่งจะมาทำงานในฤดูที่ไม่มีการทำงาน ซึ่งต้องการทำเป็นอาชีพเสริม ซึ่งทางกลุ่มก็จะให้ทดลองทำงานจักสานดู หากบุคคลใดมีความสามารถและต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มอย่างจริงจัง ทางกลุ่มก็จะพิจารณารับเป็นสมาชิก

4.3.2 การฝึกอบรมพัฒนา จากการศึกษาพบว่าทางกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติมีการอบรมและพัฒนาฝีมือให้กับสมาชิกของกลุ่ม โดยประธานกลุ่มจะไปศึกษาดูงานเช่น การฝึกอบรม SMART OTO, การออกร้านขายของที่เมืองทองธานี, การอบรมการเขียนแผนธุรกิจ, การสัมมนาการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากการดูงานมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับกลุ่ม และมีหน่วยงานราชการเข้ามาอบรมพัฒนา เช่น มีการฝึกอบรมแบบ In House Training โดยได้รับความร่วมมือจากอาจารย์คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของงานการบริหารจัดการ การจัดการการตลาด และการฝึกอบรมในส่วนของการระบบการเงิน และบัญชีสำหรับการจัดการวิสาหกิจชุมชน

และยังได้รับการช่วยเหลือจากอาจารย์ศักดิ์ชาย สึกษา อาจารย์ประจำคณะศิลปประยุกต์และการออกแบบ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เข้ามาฝึกอบรมพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกได้มีการพัฒนาฝีมือและมีความชำนาญในการผลิตผลิตภัณฑ์มากขึ้น

**4.3.3 การรักษาไว้** จากการศึกษาพบว่าทางกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับสมาชิกอย่างยุติธรรม โดยพิจารณาจากความสามารถของสมาชิกแต่ละคน หากบุคคลใดมีความชำนาญ มีฝีมือในการผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานและสามารถผลิตสินค้าได้ปริมาณมาก ก็จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงตามความสามารถและจำนวนการผลิตภัณฑ์ของบุคคลนั้น

นอกจากนั้นทางกลุ่มยังมีการจูงใจสมาชิกโดยการจ่ายเงินปันผลให้กับสมาชิกเมื่อถึงสิ้นปี และมีเงินกองทุนให้กับสมาชิกได้กู้ยืมโดยคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำเพียง 2% เท่านั้น

**4.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน** จากการศึกษาพบว่าทางกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ ทางกลุ่มจะมีการประเมินผลงานของสมาชิก โดยประเมินจากคุณภาพสินค้าที่ผลิต ซึ่งจะมีกรรมการในการตรวจสอบคุณภาพสินค้า ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ค่อนข้างมีความเป็นมาตรฐานพอสมควรเช่น จะไม่รับซื้อสินค้า หากสินค้าไม่ได้ทายูรีเทน เพื่อป้องกันเชื้อรา หรือทายูรีเทน แล้วยังไม่แห้ง ก็จะไม่รับซื้อเช่นกัน ให้นำสินค้ากลับไปแก้ไข หากแก้ไขแล้ว ยังไม่ผ่านเกณฑ์ก็จะรับซื้อในราคาที่ต่ำลง และมีการแจ้งให้กับสมาชิกทราบ

ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินผลผลิตภัณฑ์นี้ สมาชิกทุกคนทราบเป็นอย่างดีแล้ว เพราะจะมีการบอกกล่าว และมีการทำเป็นป้ายบอกแนวทางการดำเนินงาน และมาตรฐานการรับซื้อสินค้าไว้อย่างชัดเจน และจะให้สมาชิกแต่ละคนมีสมุดประจำตัวคนละหนึ่งเล่ม เพื่อให้คณะกรรมการคัดเลือกได้เขียนเหตุผลที่ผลิตภัณฑ์ไม่ผ่านการคัดเลือก ซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มความชัดเจนในการคัดเลือกและทำให้สมาชิกได้แก้ไขและพัฒนาฝีมือของตนเองให้ดีขึ้น

ซึ่งในส่วนงานอื่นๆ นอกเหนือจากการผลิต ไม่ว่าจะเป็นระบบการจัดการ, การตลาด การบัญชี และการเงิน ก็จะมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เน้นความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ซึ่งทางกลุ่มจะใช้การบริหารรูปแบบไขว้ ระดับอำนาจหน้าที่มีความเท่าเทียมกันทุกๆ ฝ่ายงาน ซึ่งหากสมาชิกท่านใด มีข้อสงสัยในการดำเนินงานในฝ่ายใด หรือขั้นตอนใด ก็สามารถขอให้มีการตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อความโปร่งใสในการบริหารจัดการ และความสบายใจของสมาชิกกลุ่มอีกด้วย

4.3.5 การวางแผนกำลังคน จากการศึกษาทางกลุ่มไม่ได้มีการวางแผนกำลังคนที่เป็นระบบ เนื่องจากทางกลุ่มเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มแม่บ้านในแต่ละหมู่บ้าน จึงไม่ได้มีระบบการวางแผนกำลังคน โดยเมื่อมีคำสั่งซื้อสินค้าเข้ามา ทางกลุ่มก็จะแบ่งงานให้กับสมาชิกไปทำ และเนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มมีอาชีพหลัก คือ การทำนา และเมื่อถึงฤดูทำนาและฤดูเก็บเกี่ยวทางกลุ่มจึงประสบปัญหาขาดกำลังคนในการผลิตสินค้า ทำให้ทางกลุ่มไม่สามารถรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าได้จำนวนมาก เพราะถ้าหากรับคำสั่งซื้อจำนวนมากเกินไป ทางกลุ่มจะไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันตามความต้องการของลูกค้า ทางกลุ่มจึงมีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าตามจำนวนที่จะสามารถผลิตได้ โดยดูจากกำลังคนในขณะนั้น ส่งผลให้ทางกลุ่มสูญเสียรายได้ที่ควรจะได้รับและอาจจะสูญเสียลูกค้าได้ เนื่องจากการไม่มีการวางแผนกำลังคนที่เป็นระบบที่จะสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้อย่างเพียงพอ

#### 4.4 การชักนำหรือจูงใจ

##### 4.4.1 ทฤษฎีความคาดหวัง

เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานที่มาจาก องค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวังในการพยายาม พบว่า สมาชิกทุกๆ คนต่างมีความหวังว่าในแต่ละครั้งต้องพยายามผลิตสินค้าให้ได้ตามจำนวนที่ได้รับมา และต้องได้มาตรฐานด้วย เพราะว่าถ้าไม่พยายามผลิตสินค้าให้ได้ตามจำนวนที่ตนเองรับผิดชอบและไม่ได้ตามมาตรฐานในการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ของฝ่ายควบคุมคุณภาพการผลิตของกลุ่มก็จะไม่ผ่านการคัดเลือก เมื่อถึงกำหนดส่งสินค้าก็จะไม่มีสินค้ามาส่งครบตามกำหนด ดังนั้นสมาชิกทุกๆ คนต้องพยายามในทุกๆ ด้านเพื่อให้ได้สินค้าออกมา เพื่อจะได้รับค่าตอบแทนที่ได้คาดหวังจากความพยายาม

2. ความคาดหวังในผลตอบแทนจากผลปฏิบัติงาน ในเรื่องผลตอบแทนสมาชิกต่างต้องการค่าตอบแทนที่สูง ทั้งนี้จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงได้ต้องมาจากการปฏิบัติงานที่สมาชิกต้องผลิตให้ได้จำนวนมากๆ ค่าตอบแทนก็จะสูงตามด้วย และหากสมาชิกคนใดต้องการผลตอบแทนที่มากขึ้นอาจทำการรับจ้างผลิตสินค้าให้กับสมาชิกรายใหม่ที่ขาดความชำนาญ ซึ่งสมาชิกรายใหม่ๆ ก็จะได้ใช้ช่วงเวลาดังกล่าวเรียนรู้ และศึกษาเทคนิคต่างๆ เพิ่มเติมจากสมาชิกที่มีความชำนาญอีกด้วย

3. ความมีค่าของผลตอบแทน สมาชิกต่างมีความคิดว่า หากผลิตสินค้าได้ดีมีคุณภาพค่าตอบแทนก็จะได้รับตามที่กำหนด และหากผลิตไม่ได้คุณภาพ ก็จะได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำลงด้วย ส่งผลให้สมาชิกต้องผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เพื่อที่จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงตามไปด้วย

#### 4.4.2 ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรง

จากการศึกษาพบว่ามีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีความคาดหวัง เพราะว่าหากพนักงานคนใดคนหนึ่งได้รับค่าจ้างเพิ่มเมื่อผลการปฏิบัติงานสูงแล้ว คือ สามารถผลิตภัณฑ์ได้ตามมาตรฐานและได้ในปริมาณมาก สมาชิกคนนั้นจะมีแนวโน้มที่จะมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สมาชิกกลุ่มซึ่งเริ่มจักสานก็จะปฏิบัติงานโดยการผลิตสินค้าจำนวนเพียงเล็กน้อยก่อน แล้วต่อไปก็ต้องการที่จะผลิตสินค้าเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากพบว่าเมื่อเราทำงานได้มากขึ้นสิ่งที่ได้รับก็มากขึ้นตามไปด้วยเพราะมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เพิ่มตามกำลังการผลิตของสมาชิกด้วย

#### 4.4.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์

เป็นทฤษฎีที่รวมถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการและประชาธิปไตย พบว่าทางกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติมีพฤติกรรมดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่นิยมการใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ลักษณะเช่นนี้ไม่พบเห็นจาก คุณราตรี คำแก้ว ประธานกลุ่ม ซึ่งท่านมักจะปรึกษาทางกลุ่มก่อนเสมอ เนื่องจากสมาชิกบางท่านในกลุ่มมีความอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า ซึ่งเป็นการลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่พบเห็นจาก คุณราตรี คำแก้ว เพราะคุณราตรี จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขงาน สังเกตได้จากการประชุมในแต่ละเดือน คุณราตรีจะรับฟังข้อเสนอแนะจากสมาชิกภายในกลุ่ม บุคลิกภาพของผู้นำแบบนี้เป็นบุคลิกภาพที่ส่งผลให้สมาชิกมีความนิยมยกย่องและเกรงใจ ไว้ใจคุณราตรีเป็นอย่างดี และยังเป็นผู้นำที่มุ่งประสิทธิภาพในการผลิตเป็นสำคัญ

เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งคุณราตรีกล่าวว่า มีครั้งหนึ่งที่ทางกลุ่มได้รับคำสั่งซื้อเป็นจำนวนมากเป็นครั้งแรก คือกลุ่มสหกรณ์เลมอนฟาร์ม ได้สั่งซื้อเป็นจำนวน 4,000 ชิ้น ทางกลุ่มดีใจที่มีคำสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก จึงตกลงรับคำสั่งซื้อและทำการผลิตสินค้าให้ แต่เมื่อถึงกำหนดส่งสินค้าปรากฏว่าผลิตสินค้าได้ไม่ทัน เพราะแรงงานที่มีอยู่จำกัดและการขาดการควบคุมที่ได้มาตรฐาน จึงต้องต่อรองกับผู้สั่งซื้อในเรื่องการส่งสินค้า ทางกลุ่มสหกรณ์เลมอนฟาร์มก็มีความเข้าใจจึงเลื่อนกำหนดให้ คุณราตรีจึงได้อาศัยประสบการณ์ในอดีตเป็นตัวช่วยในการรับคำสั่งซื้อ เพราะหากแรงงานมีน้อย ความต้องการมีมาก จะต้องมีการคำนวณระยะเวลาให้รอบคอบจะได้ไม่เสียชื่อเสียง และต้องไม่มุ่งแต่การผลิตสินค้าแต่เพียงอย่างเดียว ต้องดูจำนวนแรงงานประกอบควบคู่กันไปด้วย

#### 4.5 การควบคุม ทางกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ มีการควบคุม 4 ด้านดังนี้

4.5.1 การควบคุมด้านคุณภาพงาน กลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติมีการกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผลิตภัณฑ์ โดยกำหนดให้มีผู้ตรวจสอบคุณภาพ 4 ท่าน คือ

1. คุณบานเย็น	ดาษดา	ประธานกรรมการ
2. คุณเจวี	จันทร์มานิตย์	กรรมการ
3. คุณบุญเรือง	จารุแพทย์	กรรมการ
4. คุณประสิทธิ์	บุญลา	กรรมการ

ซึ่งบุคคลทั้ง 4 ท่านจะมีการควบคุมมาตรฐานได้เป็นอย่างดี เพราะจะทำการคัดเลือกสินค้าทุกชิ้นให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดโดยทางสมาชิกกลุ่มร่วมกันกำหนด โดยอิงตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สามารถส่งเข้าประกวดในโครงการ SMART OTOP และตรงตามคำสั่งซื้อของลูกค้าอีกด้วย โดยอาศัยประสบการณ์ในการผลิต หากสินค้าชิ้นไหนมีตำหนิผลิตไม่ได้ตรงตามที่กำหนด บุคคลทั้ง 4 ท่านก็จะคัดเลือกออก แล้วนำเอาผลิตภัณฑ์เหล่านี้ไปจำหน่ายในราคาที่ต่ำลง และนำไปเก็บไว้เป็นสินค้าโชว์ให้ลูกค้าที่ได้เดินทางมาเยี่ยมชม ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันดีว่า บุคคลทั้ง 4 ท่านสามารถปฏิบัติการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าได้เป็นอย่างดี และไม่มีเกรงใจสมาชิกท่านใด เพราะต้องมีความซื่อสัตย์ในการคัดสรรให้ได้สินค้าที่มีมาตรฐาน เพื่อจะไม่ได้เสียชื่อเสียงของกลุ่มจักสาน

4.5.2 การควบคุมด้านเวลา ในการควบคุมผลผลิตตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากร จะต้องมีการควบคุมเวลาในการทำการผลิตให้ทันตามเวลาที่กำหนด เช่น การรับคำสั่งซื้อในแต่ละครั้งจะมีการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีจำนวนหลายพันชิ้น เมื่อทำการแบ่งงานให้แก่สมาชิกแต่ละคน สมาชิกแต่ละคนต้องมีความรับผิดชอบผลิตสินค้าให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา หากไม่สามารถผลิตได้ทัน สมาชิกจะต้องแก้ปัญหาเองเพื่อให้ได้สินค้ามาส่งเมื่อถึงกำหนด โดยสมาชิกอาจทำการจ้างสมาชิกท่านอื่นช่วยผลิตให้ และต้องมีความรับผิดชอบผลิตสินค้าให้มีส่งตามกำหนดเวลา ซึ่งหากไม่สามารถผลิตได้ทันตามที่กำหนด ในคำสั่งซื้อต่อไปอาจจะได้งานน้อยลงหรือไม่ได้เลย เนื่องจากถือว่าขาดความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการควบคุมด้านเวลาด้วยการมีบทลงโทษหากไม่สามารถทำได้ตามเวลาที่กำหนด

4.5.3 การควบคุมด้านปริมาณงาน คุณราตรี คำแก้ว จะเป็นผู้รับคำสั่งซื้อ โดยพิจารณากำลังการผลิตของสมาชิก ว่าสามารถผลิตได้ทันตามกำหนดหรือไม่ เมื่อเทียบกับปริมาณของสินค้าที่มีการสั่งซื้อแล้ว หากเป็นช่วงฤดูทำนาจะมีทคแรงงานในการผลิตสินค้า คุณราตรีก็จะรับคำสั่งซื้อในปริมาณน้อย โดยพิจารณาแรงงานเป็นหลัก อีกทั้งนอกเหนือจากฤดูทำนา ถ้ามีคำสั่งซื้อเข้ามาในปริมาณมาก และหลายประเภทของสินค้า คุณราตรีจะทำการพิจารณาปริมาณงานเฉพาะที่สามารถผลิตได้โดยกระจายสินค้าในแต่ละประเภทให้แก่สมาชิกในกลุ่ม ซึ่งเป็นการควบคุมด้านปริมาณงาน โดยเลือกรับงานเฉพาะที่คิดว่ามีกำลังการผลิตเพียงพอ

4.5.4 การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ขององค์กร ซึ่งทางกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติไม่มีการควบคุมอย่างเป็นทางการ เช่น ต้นทุนด้านวัตถุดิบ ทางกลุ่มสามารถซื้อวัตถุดิบได้ในราคาถูกและสามารถหาได้ในท้องถิ่น ส่วนต้นทุนค่าขนส่ง ทางกลุ่มต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่งเอง จึงเลือกทำการขนส่งทางรถไฟ เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนในการขนส่ง

#### 4.6 การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ

##### จุดแข็ง

1. ทางกลุ่มจักสานใช้ “เสื่อ” ในการผลิตสินค้า ซึ่งเป็นพืชที่มีลักษณะคล้ายกก แต่มีความอ่อนนุ่มกว่าและไม่อมน้ำ โดยเป็นวัสดุจากธรรมชาติที่มีความทนทาน สวยงาม
2. ต้นทุนวัตถุดิบค่อนข้างต่ำ หาได้ง่ายและไม่ต้องซื้อ เนื่องจากเป็นวัตถุดิบธรรมชาติที่มีตามท้องถิ่น
3. สมาชิกของกลุ่มมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการจักสานสินค้า
4. ทางกลุ่มมีการกระจายงานให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน
5. มีการควบคุมคุณภาพของสินค้าโดยมีคณะกรรมการ 4 ท่านทำการเลือกสรรสินค้า เพื่อให้ได้สินค้าที่มีมาตรฐาน มีคุณภาพ และสวยงาม
6. ประธานกลุ่มมีการหักรายได้บางส่วนเพื่อเป็นเงินทุนและค่าบริหารจัดการของกลุ่ม และสมาชิกภายในกลุ่มสามารถกู้ยืมเงินได้
7. ทางกลุ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม มีการจ่ายเงินปันผลเมื่อสิ้นปี
8. ประธานกลุ่มมีการจัดการกับการรับ Order ที่ดี

จุดอ่อน

1. ทางกลุ่มไม่มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ เนื่องจากในปีที่ได้รับรางวัลมีเวลาไม่เพียงพอที่จะพัฒนาสินค้า เพราะต้องผลิตสินค้าให้ทันตาม Order และต้องผลิตตามแบบที่กำหนดเท่านั้น
2. ในการกระจายงานให้แก่สมาชิก สมาชิกต้องทำการหาวัตถุดิบเอง จึงทำให้วัตถุดิบในการจักสานไม่มีขนาดและมาตรฐานเดียวกัน
3. ในการผลิตสินค้าตาม Order ทำให้มีการผลิตเป็นจำนวนมาก แต่เรื่องราคาทางผู้สั่งซื้อจะเป็นผู้กำหนดเอง ทำให้ทางกลุ่มไม่มีโอกาสต่อรองราคา
4. มีการจัดองค์กรแบบรวมอำนาจ ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างล่าช้า และขาดความรอบคอบ ซึ่งสมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
5. เมื่อถึงฤดูทำนาและฤดูเก็บเกี่ยว ทางกลุ่มจะประสบปัญหาขาดกำลังคนในการผลิตสินค้า ทำให้ทางกลุ่มไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันตามความต้องการของลูกค้า
6. มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ไม่กว้างขวาง เนื่องจากทางกลุ่มมีการจัดจำหน่ายเพียงในกลุ่มและที่กรุงเทพฯ ส่วนพ่อค้าคนกลางในจังหวัดมีเพียง 3-5 รายเท่านั้น

โอกาส

1. ชาวต่างชาติให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ และมีการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก
2. การไปจัดแสดงสินค้าที่เมืองทองธานี กรุงเทพฯ ถือเป็นโอกาสที่ดีที่ได้ไปประชาสัมพันธ์สินค้าให้ประชาชนรู้จักสินค้ามากขึ้น
3. ผลิตภัณฑ์จักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติได้รับรางวัลรับรองคุณภาพในการคิดสรร ซึ่งได้ระดับ 5 ดาว ทำให้ผลิตภัณฑ์ได้รับความน่าเชื่อถือมากขึ้น
4. ปัจจุบันผู้บริโภคหันมาให้ความสนใจสินค้า OTOP มากขึ้น สังเกตได้จากยอดขายของกลุ่มจักสานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

อุปสรรค

1. ปัจจุบันประเทศไทยมีสินค้าประเภทเครื่องจักสานเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ลูกค้ามีทางเลือกซื้อสินค้ามากขึ้น
2. เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร ทางกลุ่มได้ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ แต่สถานที่ตั้งของกลุ่มไม่มีสัญญาณที่ครอบคลุมและชัดเจน ทำให้ไม่สามารถติดต่อกับลูกค้าได้อย่างชัดเจน และต่อเนื่อง

2. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโดยการใช้แบบสอบถาม (ภาคผนวก ง และ จ)

จากแบบสอบถามจำนวน 33 ชุดสามารถสรุปผลได้ดังนี้ คือ

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประเด็นรายการ	ตัวเลือก	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุ</b>	อายุต่ำกว่า 30 ปี	1	3.03
	ช่วงอายุ 30 - 39 ปี	12	36.36
	ช่วงอายุ 40 - 49 ปี	10	30.30
	ช่วงอายุ 50 - 59 ปี	6	18.18
	อายุ 60 ปีขึ้นไป	4	12.12
<b>การศึกษาสูงสุด</b>	ระดับประถมศึกษา	26	78.79
	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	6	18.18
	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย	1	3.03
<b>รายได้ต่อเดือน</b>	ต่ำกว่า 1000 บาท	4	12.12
	ตั้งแต่ 1000 - 1500 บาท	10	30.30
	ตั้งแต่ 1501 - 2000 บาท	7	21.21
	ตั้งแต่ 2001 - 2500 บาท	1	3.03
	ตั้งแต่ 2501 - 3000 บาท	4	12.12
	ตั้งแต่ 3001 - 3500 บาท	3	9.09
	ตั้งแต่ 3501 - 4000 บาท	4	12.12
<b>บทบาทในกลุ่ม</b>	ประธาน	1	3.03
	กรรมการ	13	39.39
	สมาชิก	18	54.55
	อื่นๆ	1	3.03

จากตารางที่ 1 พบว่า ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 49 ปี รวม 22 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาชั้นประถมศึกษา 26 คน คิดเป็นร้อยละ 78.79 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้ต่อเดือน 1000 – 1500 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 30.30 ด้านบทบาทในกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นสมาชิกกลุ่ม จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลความรู้และความเข้าใจ  
ก่อนรับการฝึกอบรม

ประเด็นที่ต้องการวิเคราะห์	ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม					
	มาก = 3	ร้อยละ	ปานกลาง = 2	ร้อยละ	น้อย = 1	ร้อยละ
	(จำนวน)	%	(จำนวน)	%	(จำนวน)	%
1. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการดำเนินงานในภาพรวม	8	24.24	23	69.70	2	6.06
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการทางการบริหารจัดการ	2	6.06	20	60.61	11	33.33
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การออกแบบผลิตภัณฑ์	8	24.24	19	57.58	6	18.18
4. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การวางแผนการผลิต	6	18.18	21	63.64	6	18.18
5. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดการการตลาด	1	3.03	17	51.52	15	45.45
6. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดการระบบบัญชี และการเงิน	2	6.06	13	39.39	18	54.55

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการดำเนินงานในภาพรวมก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ในระดับปานกลางมากที่สุด เป็นจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 69.70 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทางการบริหารจัดการ ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ในระดับปานกลางมากที่สุด เป็นจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 60.61 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ในระดับปานกลางมากที่สุด เป็นจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 57.58 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการผลิตก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ในระดับปานกลางมากที่สุด เป็นจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 63.64 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการตลาด ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ในระดับปานกลางมากที่สุด เป็นจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 51.52 และผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการระบบบัญชี และการเงิน ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ในระดับน้อยมากที่สุด เป็นจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลความรู้ และความเข้าใจ

หลังรับการฝึกอบรม

ประเด็นที่ต้องการวิเคราะห์	หลังเข้ารับการฝึกอบรม					
	มาก = 3	ร้อยละ	ปานกลาง = 2	ร้อยละ	น้อย = 1	ร้อยละ
	(จำนวน)	%	(จำนวน)	%	(จำนวน)	%
1.ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการดำเนินงานในภาพรวม	16	48.48	15	45.45	2	6.06
2.ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการทางการบริหารจัดการ	16	48.48	15	45.45	2	6.06
3.ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ ออกแบบผลิตภัณฑ์	20	60.61	10	30.30	3	9.09
4.ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ วางแผนการผลิต	20	60.61	12	36.36	1	3.03
5.ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ จัดการการตลาด	8	24.24	20	60.61	5	15.15
6.ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ จัดการระบบบัญชี และการเงิน	6	18.18	17	51.52	10	30.30

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการดำเนินงานในภาพรวมหลังเข้ารับการฝึกอบรม ในระดับมากที่สุด เป็นจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 48.48 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทางการบริหารจัดการ ภายหลังเข้ารับการฝึกอบรม ในระดับมากที่สุด เป็นจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 48.48 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ภายหลังเข้ารับการฝึกอบรม ในระดับมากที่สุด เป็นจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 60.61 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการผลิตหลังเข้ารับการฝึกอบรม ในระดับมากที่สุด เป็นจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 60.61 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการตลาด ภายหลังเข้ารับการฝึกอบรม ในระดับปานกลางมากที่สุด เป็นจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 60.61 และผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการระบบบัญชี และการเงิน ภายหลังเข้ารับการฝึกอบรม ในระดับปานกลางมากที่สุด เป็นจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 51.52 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุป อภิปราย

และ

ข้อเสนอแนะ

**บทที่ 5****สรุปอภิปรายและข้อเสนอแนะ**

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 ข้อเสนอแนะ
- 5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษารั้งต่อไป

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารจัดการของกลุ่มจักสานทอเสื่อจระกั่วสุพรรณภูมิ สามารถสรุปได้เป็นประเด็น ดังนี้

##### 5.1.1 ด้านการวางแผน

ทางกลุ่มมีการวางแผนการดำเนินงานในระยะสั้น เช่น มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการดำเนินงาน ในการรับคำสั่งซื้อและการจัดการกับแรงงานในการจักสาน เป็นต้น แต่ทางกลุ่มไม่ได้มองถึงการวางแผนในอนาคตว่าจะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นที่ไปในทิศทางใด

##### 5.1.2 ด้านการจัดองค์กร

ด้านการจัดองค์กรมีการจัดการสายการบังคับบัญชา โดยแบ่งงานตามหน้าที่ แต่อำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่ คุณราตรี คำแก้ว ประธานกลุ่ม จะเป็นผู้ตัดสินใจหลักเพียงคนเดียว เพราะสมาชิกมีความเชื่อใจและไว้วางใจ จึงทำให้ในบางครั้งทางกลุ่มมีการตัดสินใจที่ล่าช้า

##### 5.1.3 ด้านการจัดการบุคคล

ทางกลุ่มมีการรับบุคคลที่มีความสมัครใจเข้ามาเป็นสมาชิกและมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาฝีมือของสมาชิกอยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกมีการพัฒนาด้านการจักสานและมีทักษะความชำนาญเพิ่มมากขึ้น

##### 5.1.4 ด้านการจูงใจ

ด้านการจูงใจมีการจูงใจสมาชิกด้วยการจ่ายเงินปันผลทุกปี และมีเงินกองทุนให้สมาชิกได้กู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำและมีการรับคำสั่งซื้อเข้ามาเรื่อยๆ เพื่อให้สมาชิกมีการผลิตสินค้าและเกิดรายได้

##### 5.1.5 ด้านการควบคุม

ด้านการควบคุมทางกลุ่มมีการควบคุมในด้านมาตรฐานสินค้า โดยการแต่งตั้งสมาชิก 4 ท่าน ทำการตรวจสอบสินค้า ควบคุมด้านเวลา โดยสมาชิกทุกคนต้องมีความรับผิดชอบในการผลิตสินค้าให้ทันเวลาตามคำสั่งซื้อ ควบคุมปริมาณงาน ประธานกลุ่มจะเป็นผู้รับคำสั่งซื้อให้เหมาะสมกับจำนวนแรงงานที่มีอยู่ ด้านค่าใช้จ่ายทางกลุ่มจะไม่มี การควบคุมที่เป็นทางการ เนื่องจากวัตถุประสงค์ที่ผลิตสินค้า

สามารถหาได้ในท้องถิ่นและการควบคุมด้านการขนส่ง ทางกลุ่มจะเลือกใช้วิธีการขนส่งที่มีค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด คือ ขนส่งทางรถไฟ

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการบริหารจัดการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว กลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ พบว่ากระบวนการทางด้านการบริหารจัดการในบางเรื่องยังมีความไม่ชัดเจน และรัดกุม ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

กลยุทธ์	การปฏิบัติการ	การควบคุม
<u>ด้านการตลาด</u>	<p><u>1.ผลิตภัณฑ์</u></p> <p>- ควรมีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้มีความทันสมัย</p> <p><u>2.ราคา</u></p> <p>- ทางกลุ่มควรทำการกำหนดราคาของแต่ละผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐาน</p> <p><u>3.ช่องทางการจัดจำหน่าย</u></p> <p>- ขายผลิตภัณฑ์ผ่านพ่อค้าคนกลางและร้านค้าปลีก</p>	<p>- หน่วยงานเข้าไปเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยให้นำสิ่งของที่ใช้ในชีวิตประจำวันที่สามารถนำมาจักสานประกอบเป็นผลิตภัณฑ์ชิ้นใหม่ที่สวยงาม</p> <p>- ออกสำรวจราคาตลาดประเภทเครื่องจักสานว่ามีราคาเท่าไร พร้อมกับคำนวณต้นทุนการผลิตเพื่อเปรียบเทียบกับราคาตลาดว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด หรือให้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางการตลาดมาทำการกำหนดราคาให้</p> <p>- คัดเลือกพ่อค้าคนกลางที่น่าเชื่อถือ และคำนึงถึงทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม เพื่อการกระจายสินค้าที่ครอบคลุม</p>

<p><u>ด้านการผลิตและ การดำเนินงาน</u></p>	<p><u>3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (ต่อ)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาเวทีเพื่อแสดงผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตามงานต่างๆ เช่น งานกาชาด</li> </ul> <p><u>4. การส่งเสริมการตลาด</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ส่วนลดแก่ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์จำนวนมาก</li> <li>- ผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานเดียวกัน</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรวดเร็วในการผลิตสินค้าให้ทันตามความต้องการของลูกค้าและเวลาที่กำหนด</li> <li>- มีการกระจายอำนาจในการแก้ปัญหาและตัดสินใจไปยังคณะกรรมการกลุ่ม</li> <li>- มีการรับคำแนะนำจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อหาข้อบกพร่องในการดำเนินงาน รวมไปถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดบุคคลที่มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าทราบ</li> <li>- กำหนดปริมาณการซื้อที่จะให้ส่วนลดแก่ลูกค้า</li> <li>- กำหนดมาตรฐานของแต่ละผลิตภัณฑ์ ทั้งทางด้านขนาดของวัตถุดิบที่นำมาสานและขนาดรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ให้มีมาตรฐานเดียวกัน และจัดคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบอีกครั้งก่อนส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า</li> <li>- เมื่อได้รับ Order จากลูกค้า ก็จะทำการกำหนดปริมาณการผลิตในแต่ละวันว่าโดยเฉลี่ยแล้ว 1 วันควรที่จะผลิตได้เท่าไร</li> <li>- ให้อิสระในการตัดสินใจกับคณะกรรมการมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็มีการประเมินผลการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด</li> <li>- จัดทำกล่องรับความคิดเห็นที่สมาชิกสามารถส่งความคิดเห็นมาได้ ส่วนการพิจารณาจะทำโดยคณะกรรมการผู้ดูแล</li> </ul>
---	---	---

<p><u>ด้านทรัพยากรมนุษย์</u></p>	<p>- มีการพัฒนาสมาชิกให้มีศักยภาพ ทักษะ และมีคุณภาพมากขึ้น</p>	<p>- มีการจัดอบรมและพัฒนาความรู้ ความชำนาญให้กับสมาชิก เพื่อเพิ่มศักยภาพ ทักษะ และคุณภาพในการทำงาน โดยผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆเป็นผู้ให้ความรู้ทุกๆ 6 เดือน เช่น อบรมด้านการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์</p>
<p><u>ด้านการเงิน</u></p>	<p>- บันทึกบัญชีทุกครั้งที่มีการรับและจ่ายเงิน โดยการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายให้มีรูปแบบที่เป็นทางการและมาตรฐาน</p>	<p>- มีสมาชิกที่ทำงานด้านบัญชีและการเงิน จัดทำบัญชีและงบการเงิน เพื่อให้ทราบสถานะทางการเงินของทางกลุ่ม โดยเชิญผู้มีความรู้ความสามารถทางบัญชีมาอบรมให้กับสมาชิกที่ทำหน้าที่นี้อย่างละเอียด</p>

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารจัดการจัดการครบวงจร โดยต้องมุ่งเน้นการบูรณาการองค์ความรู้ครบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการภาพองค์กรรวม, ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง, การบริหารจัดการการผลิต และการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้นด้วย เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ และทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง

ข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์จากงานวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้เพื่อประกอบการพิจารณาสำหรับประเมินศักยภาพของผู้ประกอบการและสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และรูปแบบแผนการดำเนินงานที่ได้้นำกำหนดขึ้นสำหรับการพัฒนาศักยภาพด้านความพร้อมเพื่อการพัฒนาสู่ SMART OTOP โดยการให้ความรู้กับผู้ประกอบการในรูปแบบการประชุม สัมมนา และรายงานสรุปดัชนีชี้วัด ตลอดจนปริมาณผู้ประกอบการที่มีความพร้อม และรูปแบบแผนการดำเนินงานที่ยังผลถึงความสำเร็จของการพัฒนาสู่ SMART OTOP กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารเผยแพร่

# บรรณานุกรม

### บรรณานุกรม

- โครงการ SMART OTOPI, (2547), <http://www.thaitambon.com/SmartOTOP/News5747.htm>
- ชนินทร์ ทองเกลี้ยง. (2544), องค์การและการจัดการ. <http://mail.rint.ac.th/~mange/chOrg2.46.ppt>
- นรา หัตถสิน.(2547), เอกสารประกอบการเรียนวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
อุบลราชธานี
- ศูนย์การเรียนรู้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวพระราชดำริฯ, 2548,  
<http://www.northernstudy.org/objective.html>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539), องค์การและการจัดการ . กรุงเทพฯ : บริษัท วีระฟิล์มและโซเท็กซ์  
จำกัด
- ศิริอร ชันธหัตถ์. (2544), องค์การและการจัดการ .กรุงเทพฯ : บริษัท อักษราพัฒนา จำกัด
- ธงชัย สันติวงษ์,( 2537), พฤติกรรมองค์การ,พิมพ์ที่บริษัท โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด,พิมพ์ครั้งที่ 2
- ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มพฤติกรรมนิยม, <http://elcarning.utcc.ac.th/courseonline/210104/Learning01.htm>
- ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์, <http://www.cgi2you.com/members/message/jit/00164.shtml>
- ภาควิชาการพัฒนารัฐบาล, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,(2548),การรวม  
อำนาจ และการกระจายอำนาจ,  
<http://www.cdswtu.com/index.php?option=content&task=view&id=144&Itemid=34>
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยคณะกรรมการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ,(2544),  
<http://www.thaitambon.com/OTOP/Info/OTOPCommittee/C1.htm>

**บรรณานุกรม**

สมยศ นาวิการ, ( 2545) พฤติกรรมองค์กร, โรงพิมพ์อักษรไทย

เอกสารสรุปผลการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแดง หมู่ที่ 1,2,3,4,5,6,8 ต.บ้านแดง อ.ตระการ  
พืชผล จ.อุบลราชธานี โดย ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลบ้านแดง

# ภาคผนวก

**ภาคผนวก**

## ประกอบด้วย

ภาคผนวก ก – แบบสัมภาษณ์

ภาคผนวก ข – บทสัมภาษณ์ประธานและสมาชิกกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ

ภาคผนวก ค - บทสัมภาษณ์ อาจารย์ศักดิ์ชาย สึกขา อาจารย์ประจำคณะศิลปประยุกต์ มหาวิทยาลัย

อุบลราชธานี ในฐานะผู้ดูแลกลุ่ม

ภาคผนวก ง – แบบสอบถามก่อนเข้ารับการอบรม

ภาคผนวก จ – แบบสอบถามหลังเข้ารับการอบรม

ภาคผนวก ช – ภาพสมาชิกกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

## ภาคผนวก ก - แบบสัมภาษณ์

### 1. ด้านการวางแผน

#### การวางแผนเชิงกลยุทธ์

- วิสัยทัศน์
- ภารกิจ
- เป้าหมาย
- วัตถุประสงค์
- คุณุณแห่งความสำเร็จ

### 2. ด้านการจัดองค์กร

#### หลักการจัดองค์กร

- วัตถุประสงค์
- ความชำนาญเฉพาะอย่าง
- การรวมอำนาจบังคับบัญชา
- สายการบังคับบัญชา
- เอกภาพในการบริหาร
- การประสานงาน
- อำนาจหน้าที่
- ความรับผิดชอบ

#### การจัดโครงสร้างองค์กร

- โครงสร้างตามหน้าที่
- โครงสร้างองค์กรตามหน่วยงาน
- โครงสร้างองค์กรแบบผสม
- โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์

#### การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

- การรวมอำนาจ
- การกระจายอำนาจ

### 3. ด้านการจัดการด้านบุคคล

#### การวางแผนทรัพยากรบุคคล

- การจัดหาคนเข้าทำงาน
- การฝึกอบรมพัฒนา
- การรักษาไว้
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### การวางแผนกำลังคน

- นโยบายและแผนขององค์กร
- การตรวจสอบสภาพกำลังคน
- การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน
- การเตรียมหาคนสำหรับอนาคต

### 4. ด้านการชักนำ

- ทฤษฎีการจูงใจของรูม
- ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรง
- ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์

### 5. ด้านการควบคุม

- การควบคุมด้านปริมาณงาน
- การควบคุมด้านคุณภาพงาน
- การควบคุมด้านเวลา
- การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย

ภาคผนวก ข

บทสัมภาษณ์

ประธานและสมาชิก

**ภาคผนวก ข - บทสัมภาษณ์ประธานและสมาชิกกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ**

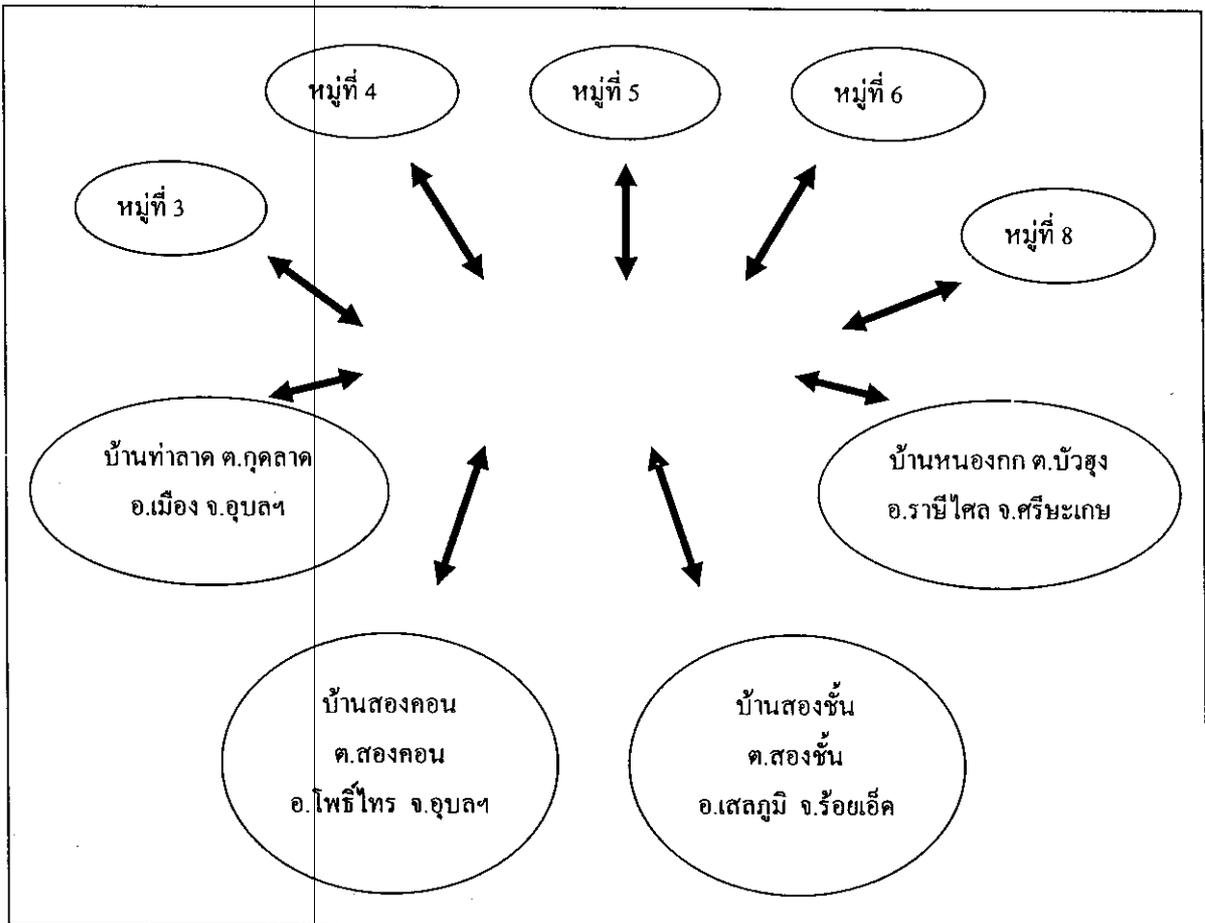
1. คุณราตรี	คำแก้ว	ประธาน
2. คุณบานเย็น	ดาษดา	รองประธาน
3. คุณฉวี	จันทร์มานิตย์	เหรัญญิก
4. คุณบุญเรือง	จารุแพทย์	รองเหรัญญิก
5. คุณสมพร	สีศิริ	กรรมการ

ทีมงานวิจัย ได้ทำการสัมภาษณ์สมาชิกในกลุ่มซึ่งกำลังจักสาน กลองสนุกจากฝื่อ จากสมาชิกทั้ง 2 ท่านคือ คุณสมพร สีศิริ กรรมการกลุ่ม และคุณบุญเรือง จารุแพทย์ รองเหรัญญิกกลุ่ม โดยสามารถสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังนี้

- ทีมงานวิจัย : วัสดุธรรมชาติที่ใช้คืออะไรบ้าง และได้มาจากที่ใด
- คุณบุญเรือง : วัสดุที่ใช้คือ ไม้ไผ่ กกและฝื่อแต่ที่ส่งออกคือผลิตภัณฑ์ที่ทำจากฝื่อ อย่างเดียว และแต่ก่อนนั้นวัสดุก็สามารถหาได้แหล่งน้ำตามธรรมชาติ แต่เนื่องจากตลาดมีความต้องการเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบเป็นอย่างมาก
- ทีมงานวิจัย : มีการแก้ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบอย่างไรบ้าง
- คุณบุญเรือง : ประธานมีการเรียกประชุมกับกรรมการเพื่อหาแนวทาง และได้ข้อสรุป คือ ให้ทำการปลูกเอง ซื้อมาจากหมู่บ้านอื่น และเก็บจากแหล่งน้ำข้างทางที่ไม่มีใครใช้แล้ว
- ทีมงานวิจัย : เนื่องจากว่ากลุ่มมีจำนวนสมาชิกค่อนข้างมาก เคยเกิดปัญหาในกลุ่มบ้างไหม
- คุณสมพร : แต่ก่อนมีปัญหาเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างมาก เพราะเมื่อทำเสร็จเรียบร้อยแล้วผลิตภัณฑ์มักจะขึ้นรา เพราะมันเกิดความชื้น หลังจากนั้นเมื่อประธานได้ไปศึกษาคุณงานจึงนำแนวความคิดการอบผลิตภัณฑ์เพื่อรักษาคุณภาพขึ้น โดยการอบด้วยกำมะถัน อบในโอ่งมังกรใช้เวลาในการอบ คือ 3 ชั่วโมง ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาดังนี้ได้

ต่อจากนั้นก็สัมภาษณ์ คุณราตรี คำแก้ว ประธานกลุ่ม ซึ่งคุณราตรีได้เล่าถึงประวัติความเป็นมาก่อนที่จะมาตั้งเป็นกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติว่าแต่ก่อนได้ทำการทอผ้ามาก่อน แต่การจำหน่ายและความต้องการสินค้าไม่ค่อยต่อเนื่อง จึงสนใจมีจะทำงานจักสานเพราะเป็นงานที่ตนเองและสมาชิกในกลุ่มมีฝีมืออยู่แล้ว และได้กล่าวถึงเครือข่ายของกลุ่มว่าประกอบไปด้วยหลายหมู่บ้าน ดังนี้

ภาพแสดงแผนผังเครือข่ายกลุ่มจักสานทอเสื่อจากวัสดุธรรมชาติ



ที่มา : สรุปผลการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแดง หมู่ที่ 1,2,3,4,5,6,8 ต.บ้านแดง อํา. ตระการพืชผล จ.อุบลราชธานี

พร้อมกันนั้นคุณราตรี ได้มอบเอกสารเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา ข้อมูลพื้นฐานเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ ที่ปรึกษากลุ่ม ที่ปรึกษาภาครัฐและเอกชน ผลงานดีเด่น แหล่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์ กรรมการบริหารงานกลุ่ม การสนับสนุนงบประมาณ การดำเนินกิจกรรม รายได้

ทีมงานวิจัยได้สอบถามถึงจำนวนสมาชิกทั้งหมดในกลุ่ม คุณราตรีจึงกล่าวว่า จำนวนสมาชิกในปัจจุบันมีทั้งหมด 187 คน โดยสมาชิกมีอาชีพหลักคือ ทำนา ส่วนอาชีพรอง คือ การทำ หัตถกรรม และมีการสัมภาษณ์ด้วยคำถามดังต่อไปนี้

ทีมงานวิจัย : จากการดำเนินงานที่มีการแบ่งงานให้สมาชิกไปทำที่บ้านนั้น เคยเกิดปัญหา เกี่ยวกับการแบ่งงานตรงนี้หรือไม่

คุณราตรี : มีการแต่งตั้งกรรมการประจำหมู่บ้านเพื่อเข้าไปดูแลสมาชิกในแต่ละหมู่บ้าน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และให้กรรมการแบ่งงานให้กับสมาชิกโดยดูจาก ความสามารถและวัสดุที่สมาชิกมีอยู่ว่าเพียงพอต่อการทำผลิตภัณฑ์หรือไม่ มีกำลัง การผลิตเป็นอย่างไร

ทีมงานวิจัย : มีงานสั่งเข้ามาต่อเนื่องหรือเปล่า

คุณราตรี : ในช่วงปีที่ผ่านมา มีงานเข้ามาตลอดเลย โดยปีที่แล้วรับงานเดือนหนึ่งเป็น 10,000 ชิ้น ทำให้ทำงานแทบไม่ทัน จึงทำให้มีความคิดว่าจะรับงานเท่าที่สามารถ ทำได้ เพราะเมื่อรับงานจำนวนมากจนทำให้ทำไม่ทัน ลูกค้ายิ่งจะเกิดความไม่พอใจ และไม่กล้าที่จะสั่งสินค้ากับเรานอีก จึงรับงาน โดยดูจากกำลังการผลิตเพราะงานจักสานไม่ใช่งานหลักของแรงงาน

ทีมงานวิจัย : การจ่ายค่าตอบแทนมีการจ่ายอย่างไรบ้าง

คุณราตรี : การจ่ายจะจ่ายเงินให้กับสมาชิกหลังจากนำสินค้ามาส่งที่ศูนย์กลางได้ 2 ครั้ง โดยจะนัดสมาชิกรวมตัวกันที่บ้านประธานและจับบัตรคิวในการรับเงินตามลำดับที่ จับได้ และรายได้ 2% จากจำนวนรายได้ที่สมาชิกได้รับทั้งหมดจะหักเข้าเป็น เงินกองทุนของกลุ่ม

ทีมงานวิจัย : การส่งสินค้าของสมาชิกที่ทำเสร็จแล้ว จะมีการนำมาส่งเลขรีเปล่า

คุณราตรี : เมื่อถึงกำหนดการส่งสินค้า จะนัดให้สมาชิกรับสินค้าของตนเองมาส่งที่บ้าน ประธาน โดยบรรจุใส่ถุงและเขียนชื่อติดไว้ พร้อมกับที่สมาชิกทุกคนต้องมีสมุด ใ้หนึ่งเล่มในถุง เพื่อเป็นการตรวจเช็คจำนวนสินค้าที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจาก กรรมการคัดเลือก ทางกรรมการและประธานจะทำการจดบันทึกไว้ที่สมุดทั้งของ

ประธานและคณะกรรมการ และหากสินค้ามีปัญหา ดำเนินงานไม่เรียบร้อยจนไม่ผ่านมาตรฐานการคัดเลือก ก็จะเขียนเหตุผลลงในสมุดของสมาชิกเพื่อให้สมาชิกได้รับข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงงานให้มีคุณภาพมากขึ้น

- ทีมงานวิจัย : จุดเริ่มต้นที่ทำให้สามารถส่งสินค้าไปยังต่างประเทศได้
- คุณราตรี : จุดเริ่มต้นเกิดเมื่อประมาณปี 2541 จากการที่ทางกลุ่มได้เคยไปแสดงสินค้าในงานเมืองทองธานี กรุงเทพมหานคร โดยคุณชาญชัย เรืองขจร ได้สนใจสินค้าของกลุ่มเป็นจำนวนถึง 4,000 ชิ้น ซึ่งเป็นของกลุ่มสหกรณ์เลมอนฟาร์ม ตอนนั้นทางกลุ่มมีความดีใจเป็นอย่างมาก ตื่นเต้น เพราะไม่เคยมีงานเข้ามาเป็นจำนวนมากอย่างนี้ กลัวว่าจะทำงานไม่ทัน แต่ทั้งนี้ประธานกลุ่มได้แจ้งให้สมาชิกทราบว่างานนี้เป็นงานแรกที่ได้รับ Order จำนวนมากและลูกค้าไม่ได้ทำการมัดจำใดๆ เลย ซึ่งถือเป็นการเสี่ยงเป็นอย่างมาก หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นก็จะไม่โทษใคร ต้องรับผิดชอบร่วมกัน และเมื่อได้คำนวณต้นทุนแล้วต้นทุนจะตกอยู่ประมาณหมื่นกว่าบาทแต่ยังไม่รวมค่าแรงงาน แต่หากรับทำตาม Order ที่สั่งจะได้รับเงินถึง 280,000 บาทเลยทีเดียว ซึ่งถือเป็นเงินจำนวนมาก เมื่อเห็นดังนั้นประธานรวมทั้งสมาชิกในกลุ่มจึงตกลงรับงานและงานก็สามารถผ่านไปได้ด้วยดี โดยประธานและกรรมการได้เช่ารถเพื่อนำสินค้าไปส่งที่กรุงเทพด้วยตัวเอง
- ทีมงานวิจัย : แล้วหลังจากงานนี้แล้วได้มีการรับ Order เป็นจำนวนมากอีกหรือไม่
- คุณราตรี : ได้มีการรับ Order ผ่านทางคุณชาญชัย (อยู่จุดจักร โครงการ 10) โดยคุณชาญชัยได้ติดต่อให้ผลิตสินค้าให้ ส่งออกไปยังประเทศเยอรมัน อเมริกา โดยจะมีพ่อค้าคนกลางมารับสินค้าต่ออีกเพื่อส่งออก จะเป็นสินค้าประเภทกล่องสมุนไพร, ยาสมุนไพร, กล่องเนคไท
- ทีมงานวิจัย : มีการแบ่งงานยังงใบบ้างในตอนที่รับ Order สินค้า 4,000 ชิ้น
- คุณราตรี : มีการแบ่งโดยเอาจำนวนสมาชิกมาเฉลี่ยจำนวนชิ้นกันเลยว่าแต่ละคนจะได้ทำกันจำนวนเท่าไร จากจำนวนสมาชิก 80-100 คน
- ทีมงานวิจัย : การจัดส่งสินค้ามีการจัดส่งอย่างไร
- คุณราตรี : มีการจัดส่งสินค้าโดยผ่านทางรถไฟ (รสป.) โดยที่ค่าขนส่งทางกลุ่มจะเป็นผู้จ่ายเอง ซึ่งค่าขนส่งในแต่ละครั้งประมาณ 500 บาท

- ทีมงานวิจัย : ช่วงนี้มี Order ตลอคเลขหรือเปล่า  
 คุณราตรี : มีตลอคเลขแต่จะเป็นสินค้าที่จะขายช่วงปีใหม่ โดยกลุ่มนี้มีการสั่งมาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม-สิงหาคมแล้ว เพราะจะได้ผลิตให้ทันขาย
- ทีมงานวิจัย : จัดส่งสินค้าครั้งเดียวหมดเลยรีเปล่า  
 คุณราตรี : เมื่อตอนสินค้า 4,000 ชิ้นมีการจัดส่งครั้งเดียวถือว่าเป็นการเสี่ยงเป็นอย่างมาก และทำให้ไม่มีเงินหมุนเวียนเพราะประมาณหลังจากนั้น 4 เดือนเค้าถึงโอนเงินมาให้ ต่อมามีการปรับเปลี่ยน โดยในสินค้าชุดใหม่ จะทำการตกลงกับลูกค้าว่าจะทยอยส่งให้โดยขอค่าใช้จ่ายก่อน 30%
- ทีมงานวิจัย : เมื่อมีการแบ่งงานกันทำแล้ว หากสมาชิกทำไม่ทันจะทำอย่างไร  
 คุณราตรี : เมื่อถึงกำหนดส่งสมาชิกทุกคนจะต้องนำสินค้ามาส่งตามจำนวนที่ได้รับผิดชอบไป หากทำไม่ทันก็ต้องหาวิธีใดก็ได้ ที่จะให้ได้สินค้ามาส่งแก่ประธาน สมาชิกอาจจะไปให้สมาชิกท่านอื่นที่มีความชำนาญและรวดเร็วกว่าตนช่วยแบ่งงานไปทำก็ได้ เพื่อให้ได้งานมาส่ง และสมาชิกของกลุ่มจะต้องรับผิดชอบร่วมกันภายใต้ข้อบังคับของกลุ่ม เพราะถ้าทำไม่ได้หรือไม่ยอมรับก็จะไม่รับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มตามกฎระเบียบของกลุ่มที่ยอมรับร่วมกัน
- ทีมงานวิจัย : มีการแบ่งงานให้เครือข่ายบ้างไหม  
 คุณราตรี : มีการแบ่งงานให้กับเครือข่าย โดยจะแบ่งงานให้ เครือข่ายจังหวัดร้อยเอ็ดทำ เป็นสินค้าประเภทกระเป๋า จะไม่ให้ทำสินค้าซ้ำกันหรือสินค้าประเภทเดียวกัน เพราะจะเกิดการตัดราคากันกับทางกลุ่มอื่น
- ทีมงานวิจัย : ปัจจุบันสินค้าอยู่ในระดับไหนของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์  
 คุณราตรี : เมื่อปีที่แล้วก็อยู่ที่ระดับ 3 ดาว แต่หลังจากมีการคัดสรรงานแล้วก็ได้เป็นระดับ 5 ดาวแล้วในปี นี้ โดยที่คะแนนเต็ม 100 % ได้มาถึง 95 % และขณะนี้กำลังเตรียมตัวไปออกงานที่เมืองทองธานี
- ทีมงานวิจัย : การคัดเลือกกรรมการย่อยๆมีการคัดสรรอย่างไร  
 คุณราตรี : ก็จะให้สมาชิกของกลุ่มก่อนในการเป็นกรรมการเข้าไปอยู่ในแต่ละหมู่บ้าน หากหมู่บ้านใดยังไม่มีกรรมการก็จะให้ผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้ประสานงานให้กับสมาชิก

- ทีมงานวิจัย : สินค้าแต่ละชิ้นเมื่อแบ่งให้สมาชิกไปทำแล้ว สินค้าจะมีมาตรฐานได้อย่างไร
- คุณราตรี : สินค้าแต่ละชิ้นจะมีการกำหนดขนาดที่แน่นอน โดยจะมีแบบพิมพ์ (ท่อนไม้) ที่เป็นแบบแจกแก่สมาชิกไป และจะัดกสถานที่รอบก็จะมีการกำหนดที่แน่นอน จะแตกต่างจากแต่ก่อน ซึ่งจะมีการทำตามใจตนเองอาจจะได้ขนาด แต่ลวดลายไม่ค่อยตรงกัน ก็จะมีการอะลุ่มอล่วยให้แก้กัน แต่ในปัจจุบันต้องมีการคัดเลือกอย่างถี่ถ้วน หากทำผิด ไม่ได้ตามที่กำหนดก็จะคัดออกเลย เพื่อไม่ให้เสียชื่อเสียงของกลุ่ม

หลังจากสัมภาษณ์คุณราตรี คำแก้ว ประธานกลุ่มเรียบร้อยแล้ว ทีมงานวิจัยก็มีโอกาสได้พบปะพูดคุยและสอบถามข้อมูลการดำเนินงานของกลุ่มจาก คุณฉวี จันทร์มานิตย์ เจริญญิกกลุ่ม และคุณปานเย็น คายดา รองประธานกลุ่ม ซึ่งข้อมูลผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

- ทีมงานวิจัย : มีการเก็บเงินก่อนการเข้าเป็นสมาชิกหรือเปล่าคะ
- คุณฉวี : ไม่ได้เก็บเงินเลย เพียงแต่คนที่ต้องการเข้ามาเป็นสมาชิกต้องมีความตั้งใจจริง และมีฝีมือในการจักสานพอสมควร
- ทีมงานวิจัย : แล้วมีการจัดการกับเงินที่ได้รับจากค่าสินค้ายังไงบ้างคะ
- คุณฉวี : จะนำไปฝากธนาคารทั้งหมด และในส่วนการรับชำระผ่านธนาคารก็จะไปปรับบัญชี เพื่อตรวจสอบจำนวนเงินว่ามีความถูกต้องไหม
- ทีมงานวิจัย : มีการการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ อย่างไรบ้างคะ
- คุณฉวี : ไม่ได้มีการควบคุมที่เป็นแบบแผนเท่าไร จะเอาไปใช้อะไรก็อาศัยการจด บางทีก็ลืมจดบางรายการ แต่ก็นำมาจดย้อนหลัง แต่ก็ยังเกิดปัญหาเพราะมันสามารถแก้ไขตัวเลขได้ ซึ่งทางกลุ่มมักเกิดปัญหาด้านการเงิน เนื่องจากสมาชิกบางคนจะไม่ค่อยพอใจในการแบ่งเงินเท่าใดนัก
- ทีมงานวิจัย : แล้วมีการแก้ไขปัญหาในส่วนที่สมาชิกไม่พอใจยังไงบ้างคะ
- คุณฉวี : ในกรณีนี้จะแก้ไขโดยการเขียนลงไปในสมุดประจำตัวของสมาชิกแต่ละคน ว่ามีเหตุผลยังไงที่ต้องจ่ายค่าตอบแทนเท่านี้และงานไม่ผ่านการคัดเลือกเพราะอะไร
- ทีมงานวิจัย : ในส่วนการทำงาน หากแม่ราตรีไม่อยู่ทางกลุ่มมีการตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างไรคะ

คุณบานเย็น : แม่ก็จะตัดสินใจแทนในเรื่องเล็ก ๆ แต่หากเป็นเรื่องใหญ่ ๆ เช่น การรับคำสั่งซื้อจำนวนมากที่ลูกค้ามาติดต่อที่ทำการเอง ก็จะโทรศัพท์ถามความคิดเห็นแม่ราตรีและสมาชิก

ทีมงานวิจัย : คุณบานเย็น รับหน้าที่ทำอะไรบ้างในกลุ่ม

คุณบานเย็น : ก็จะไปดูงานกับประธาน และดูแลทุกอย่างในตอนที่ประธานไม่อยู่

ทีมงานวิจัย : คุณราตรีทำหน้าที่ประธานเป็นอย่างไรบ้างคะ

คุณบานเย็น : ประธานเขาทำหน้าที่ได้ดีนะ เขาพูดเก่ง มีความรู้ ใส่ใจงาน บางที่ทำงานมากไม่ได้นอน แล้วช่วงนี้พ่อประธานก็ไม่ค่อยสบายแต่ประธานก็ไม่เคยละเลย

ภาคผนวก ค

บทสัมภาษณ์

อ.ศักดิ์ชาย ลีक्षा

ภาคผนวก ค - บทสัมภาษณ์ อาจารย์ศักดิ์ชาย สึกขา

ทีมงานวิจัยได้มีโอกาสนในการสัมภาษณ์อาจารย์ศักดิ์ชาย สึกขา อาจารย์ประจำคณะศิลป  
ประยุกต์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ในฐานะผู้ดูแลกลุ่ม (ที่ปรึกษากลุ่ม) ซึ่งสามารถสรุปผลข้อมูล  
การสัมภาษณ์ได้ดังนี้ คือ

- ทีมงานวิจัย : อาจารย์เข้ามาเป็นที่ปรึกษากลุ่มจักสานมานานรึยังคะ  
อ.ศักดิ์ชาย : ครับ ก็เข้ามาแล้วตั้งแต่ก่อนที่จะมีการจัดตั้งเป็นกลุ่ม OTOP
- ทีมงานวิจัย : ในการเข้าไปเป็นที่ปรึกษา อาจารย์เข้าไปให้คำปรึกษาในเรื่องใดบ้าง  
อ.ศักดิ์ชาย : ส่วนใหญ่จะเป็นการเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์แบบใหม่ๆที่ได้ออกแบบให้แก่  
กลุ่มในบางครั้งก็ทำการจัดอบรมให้แก่สมาชิก
- ทีมงานวิจัย : ทางกลุ่มให้อาจารย์ออกแบบให้ทุกประเภทรึเปล่า  
อ.ศักดิ์ชาย : ก็ไม่นะครับ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วผมจะเป็นผู้ออกแบบให้ต่อมาจึงแนะนำให้  
สมาชิกรู้จักคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์เอง โดยเสนอให้สมาชิกว่าหากต้องการผลิตสินค้า  
แบบไหน ให้ลองเดินเข้าไปในบ้านแล้วสำรวจว่าเครื่องใช้ชิ้นไหนที่จำเป็นในการ  
ดำเนินชีวิต แล้วให้นำมาประยุกต์ให้เข้ากับรูปแบบจักสานของกลุ่ม เช่น ตะเกียง  
กระบอกฉีดน้ำ เป็นต้น โดยการเขียนรายชื่อของใช้ประจำวันที่ใช้ในบ้านทั้งหมด  
และค่อยๆ ตัดสิ่งที่คิดว่าทำไม่ได้ แล้วจึงทดลองทำสิ่งที่สามารถทำได้
- ทีมงานวิจัย : การที่กลุ่มจักสานได้เป็นสินค้า OTOP ระดับ 5 ดาว อาจารย์มีส่วนช่วย  
ส่งเสริมอย่างไร  
อ.ศักดิ์ชาย : ในการที่ได้รับการคัดสรรให้เป็นผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว ครั้งแรกเมื่อปี 2546  
ได้รับในระดับคัดเตอร์และระดับประเทศ ซึ่งทางกลุ่มจักสานได้ส่งสินค้าที่ผลิต  
ตาม Order เข้าประกวด ส่วนครั้งที่สอง เมื่อปี 2547 ได้รับคัดสรรให้เป็น  
ผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาวเฉพาะระดับคัดเตอร์ และในระดับประเทศได้เพียงระดับ  
3 ดาว ซึ่งทั้ง 2 ครั้งที่ส่งเข้ารับการคัดสรร ผมก็ได้ร่วมเป็นกรรมการในการคัด  
สรรในระดับจังหวัดและระดับคัดเตอร์อยู่แล้ว

- ทีมงานวิจัย : แล้วอาจารย์ คิดว่าการที่ทางกลุ่มไม่ถูกคัดเลือกให้เป็นสินค้าระดับ 5 ดาวมาจากอะไร
- อ.ศักดิ์ชาย : อันที่จริงในครั้งแรกที่เข้าคัดสรรนั้นผลิตภัณฑ์ที่ส่งเข้าคัดสรรมาจาก Order ของลูกค้า โดยใช้ที่ใส่ขวดโหวนสองขวดและมีการทำเป็นที่จับ เพื่อเพิ่มความสะดวกและประโยชน์ใช้สอย และในครั้งหลังนี้ได้มีการวางแผนเตรียมตัวแต่ขาดความสนใจในส่วนในเรื่องรูปแบบผลิตภัณฑ์ จึงทำให้ไม่ผ่านการคัดเลือก
- ทีมงานวิจัย : อาจารย์ได้มีการจัดอบรมและพัฒนาการจักสานให้แก่กลุ่มจักสานบ่อไทม์
- อ.ศักดิ์ชาย : ปกติการจัดอบรมจะหน่วยงานราชการที่เป็นพัฒนาชุมชน และส่วนราชการอื่นๆเป็นผู้เข้าทำจัดอบรมให้ แต่หน่วยงานเหล่านี้จะมาจัดอบรมให้แก่เพียงผิวเผิน ซึ่งจะแตกต่างกับของผมนี่จัดอบรมให้แก่สมาชิกในกลุ่มจักสาน ให้สมาชิกได้รู้จักคิดและเรียนรู้การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์จริงๆ

# ภาคผนวก ง

แบบสอบถามก่อนเข้ารับการอบรม

## ภาคผนวก ง - แบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับก่อนรับการอบรมโครงการวิจัย

“ การพัฒนาศักยภาพในการบริหารงาน กลุ่มชาวบ้านตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี

เพื่อก้าวสู่การเป็น SMART OTOB อย่างยั่งยืน ”

เรียน ผู้เข้าร่วมการอบรมทุกท่าน

เพื่อให้การอบรมในครั้งนี้ สามารถสรุปผลการอบรมอย่างรอบด้าน จึงขอให้ท่านช่วยให้ข้อมูลของท่านในแบบสอบถามนี้ด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ผู้วิจัย

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

- ชื่อ.....นามสกุล.....ตำแหน่งในกลุ่ม.....
- ที่อยู่ เลขที่.....หมู่ที่.....ต.บ้านแดง อ.ตระการพืชผล จ.อุบลราชธานี โทรศัพท์.....
- อายุ.....ปี จบการศึกษาสูงสุด ระดับ.....
- รายได้ต่อเดือน..... บาท
- ท่านมีบทบาทในกลุ่มอย่างไร  
มีบทบาทเป็น  สมาชิกกลุ่ม  กรรมการ  ประธาน  ที่ปรึกษา
- ท่านร่วมเป็นสมาชิกกับเครือข่ายอื่น ๆ นอกหมู่บ้านหรือไม่  ไม่เป็น  เป็น .....
- ในปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2547) ท่านเคยเข้าร่วมการอบรมในโครงการต่าง ๆ หรือไม่  ไม่เคย  เคย จำนวน .....ครั้ง

## ส่วนที่ 2 ความรู้ และความเข้าใจก่อนรับการฝึกอบรม

	ประเด็น	ระดับความรู้ความเข้าใจ		
		ก่อนรับการฝึกอบรม		
		มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการดำเนินงานในภาพรวม				
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทางการบริหารจัดการ				
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์				
4. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการผลิต				
5. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการตลาด				
6. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการระบบบัญชี และการเงิน				

## ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

# ภาคผนวก จ

แบบสอบถามหลังเข้ารับการอบรม

## ภาคผนวก จ - แบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับหลังเข้ารับการฝึกอบรมโครงการวิจัย

“ การพัฒนาศักยภาพในการบริหารงาน กลุ่มชาวบ้านตำบลบ้านแดง อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี  
เพื่อก้าวสู่การเป็น SMART OTOB อย่างยั่งยืน ”

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ชื่อ.....นามสกุล.....ตำแหน่งในกลุ่ม.....

## ส่วนที่ 2 ความรู้ และความเข้าใจหลังเข้ารับการฝึกอบรม

ประเด็น	ระดับความรู้ความเข้าใจ		
	หลังเข้ารับการฝึกอบรม		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการดำเนินงานในภาพรวม			
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทางการบริหารจัดการ			
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์			
4. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการผลิต			
5. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการตลาด			
6. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการระบบบัญชี และการเงิน			

## ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจโดยภาพรวม

ประเด็น	ระดับความพึงพอใจ		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ความเหมาะสมของการฝึกอบรม			
2. ความเหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรม			
3. ความเหมาะสมในการนำความรู้ที่ได้ไปดำเนินการจริง			
4. ความเหมาะสมโดยภาพรวม			

ส่วนที่ 4 ท่านอยากได้รับการอบรมเรื่องอะไรในครั้งต่อไป.....

## ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

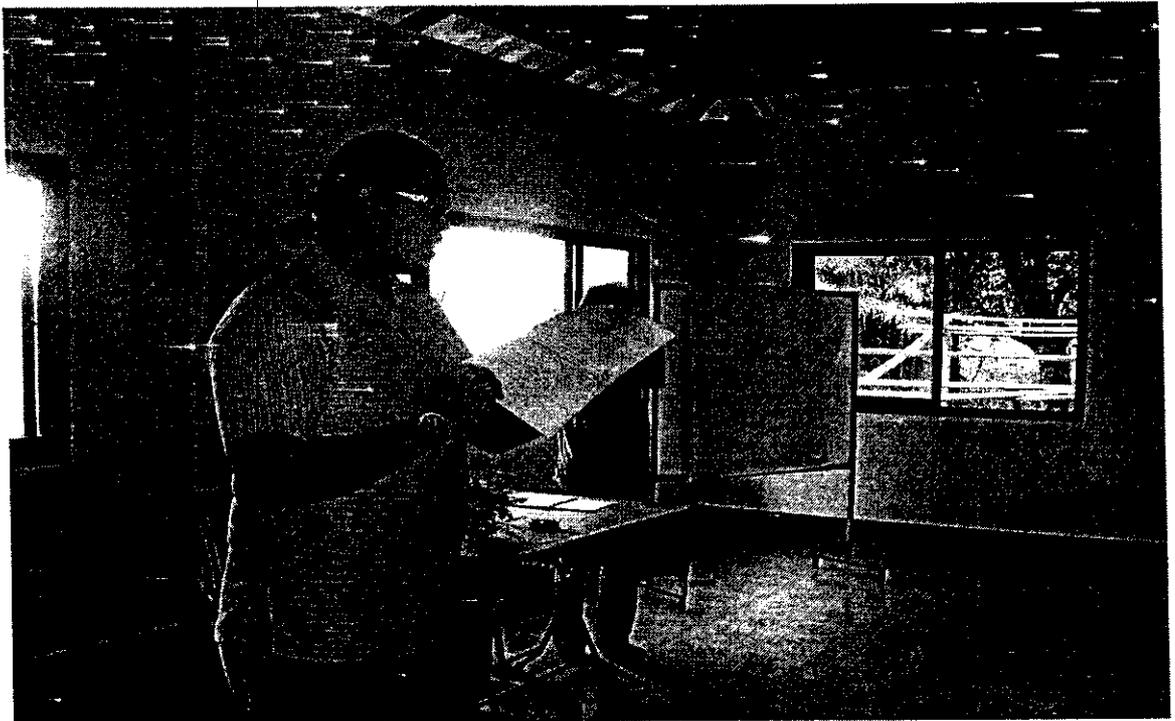
.....

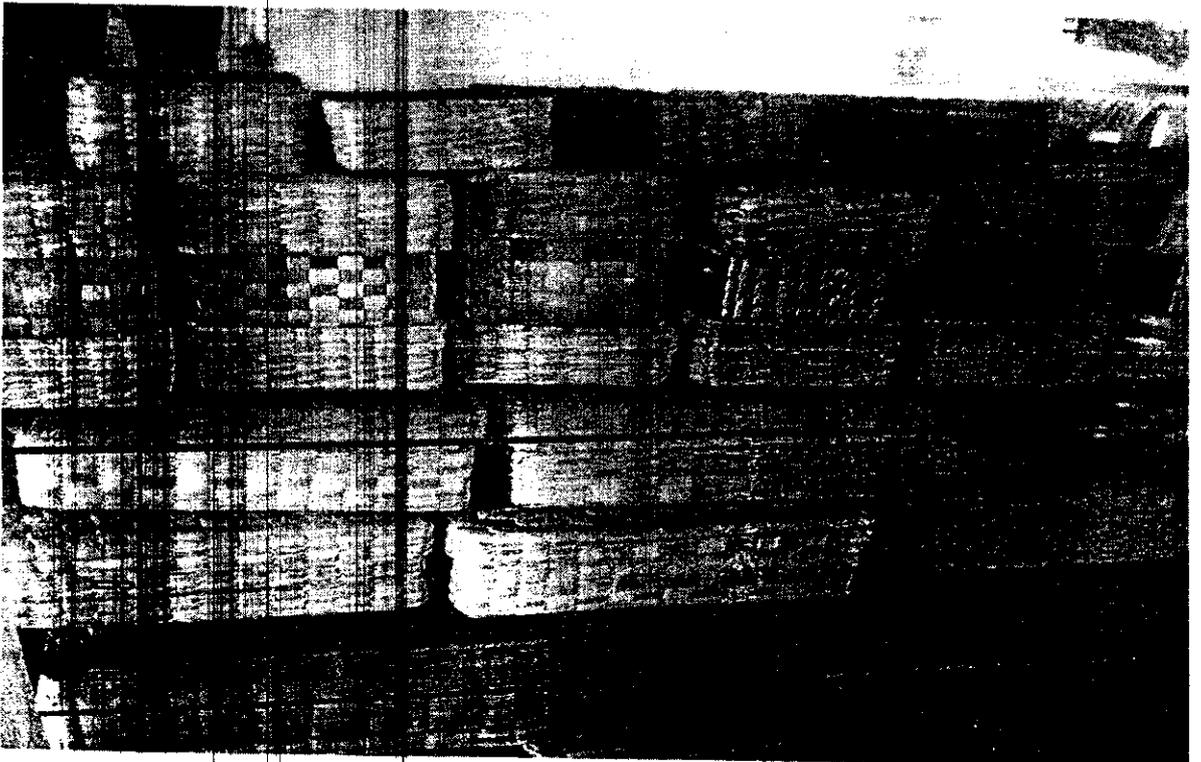
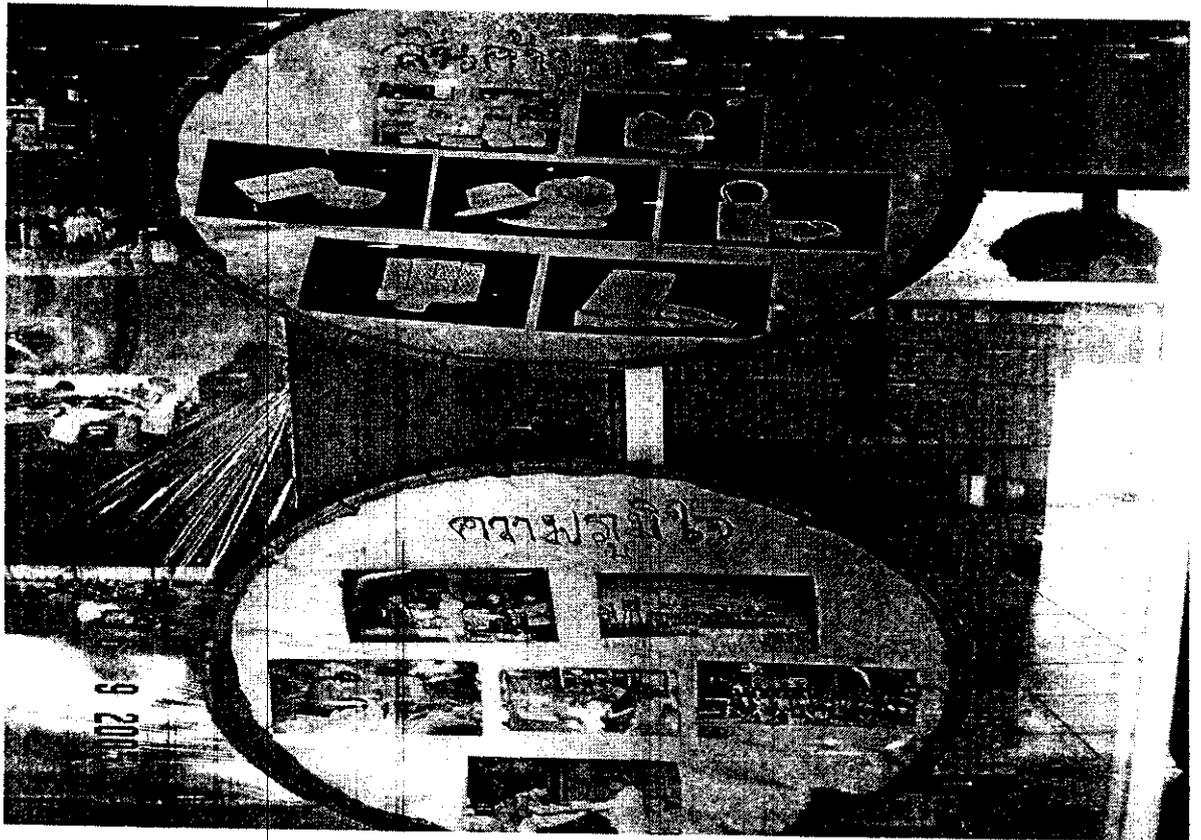
.....

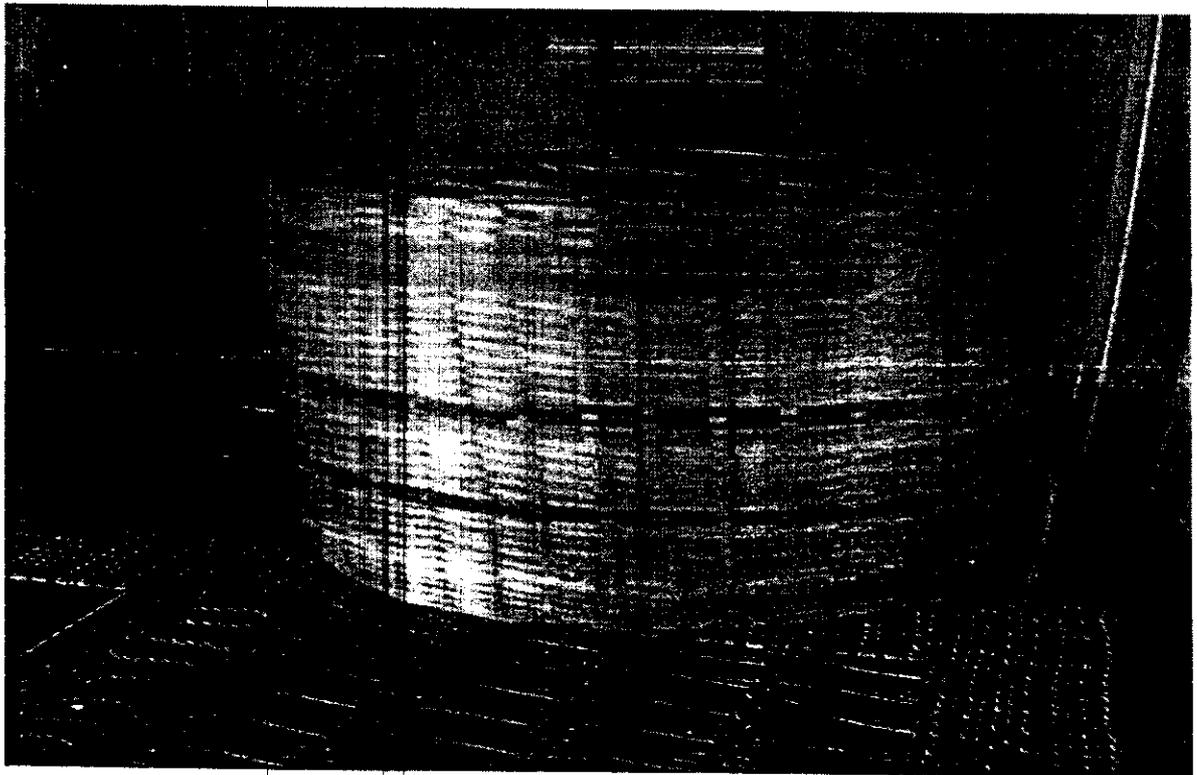
.....

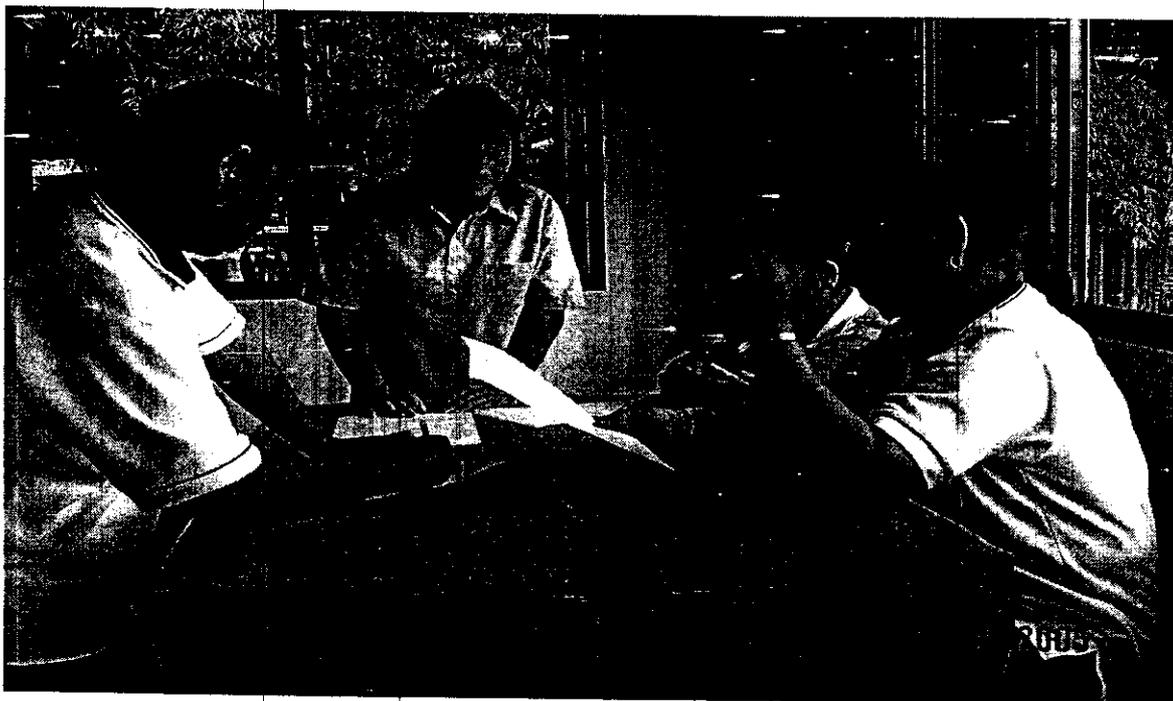
ภาคผนวก ช

ภาพสมาชิกกลุ่ม













# ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

1. ชื่อ นายนวิทย์ นามสกุล เอ็มเอก  
MR. NAWIT AMAGE
2. รหัสประจำตัวนักวิจัยแห่งชาติ -
3. ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ประสานงานสาขาวิชาการจัดการทั่วไปและเศรษฐศาสตร์
4. หน่วยงานที่สังกัด สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารศาสตร์  
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี  
ที่อยู่ติดต่อได้สะดวก คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี  
ถนนวาริน-เดชอุดม ตำบลศรีไค  
อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี 34190  
โทรศัพท์ 045-353-812  
โทรสาร 045-353-805  
โทรศัพท์มือถือ 01-549-0515
5. ประวัติการศึกษา
  - ปริญญาตรีบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยรังสิต ปี พ.ศ.2542
  - ปริญญาโทวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ( MSc. in Engineering Business Management ) Coventry University, United Kingdom ปี พ.ศ. 2545
6. สาขาวิชาที่มีความชำนาญพิเศษ ซึ่งแตกต่างจากวุฒิการศึกษา
  - การบริหารจัดการธุรกิจโรงงาน
  - การบริหารจัดการธุรกิจขนาดย่อม
  - การบริหารจัดการธุรกิจชุมชน
  - การบริหารจัดการการตลาด
7. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
  - งานวิจัยสถาบันเรื่อง “ การศึกษาประสิทธิภาพการใช้ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ”
  - งานวิจัยชุดโครงการข่าวปลอดภัย ห่วงหน้าโครงการวิจัยย่อยที่ 3 “ การบริหารจัดการ” ( อยู่ระหว่างดำเนินการ)
  - งานวิจัยชุดโครงการข่าวปลอดภัย ห่วงหน้าโครงการวิจัยย่อยที่ 4 “ การพัฒนาและถ่ายทอดโรงสีภูมิปัญญาไทบ้าน” ( อยู่ระหว่างดำเนินการ)