

แนวทางการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ที่ผลิตสินค้าโอท็อป กรณีศึกษา ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารในพื้นที่ภาคใต้

THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT MODEL FOR INCREASING THE POTENTIAL OPERATION CASE STUDY OF HERBAL PRODUCT (NON-FOOD) OTOP COMMUNITY ENTERPRISES IN SOUTHERN THAILAND

ณรงค์ อนันต์เลิศสกุล¹ และจิรศักดิ์ จิยะจันทร์²
Narong Ananlertsakul¹ and Jirasak Jiyajan²

^{1,2}ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

^{1,2}Department of Business Administration, Western University

บทคัดย่อ

การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าโอท็อป กรณีศึกษา ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารในพื้นที่ภาคใต้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าโอท็อป กลุ่มประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารในพื้นที่ภาคใต้ 2) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าโอท็อป ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารในพื้นที่ภาคใต้ ระเบียบวิธีวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การเก็บข้อมูลใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Informants) คือ ตัวแทนวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร ในระดับ 4 ดาว หรือ 5 ดาว จนข้อมูลมีความอิ่มตัว โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลรวม 28 สถานประกอบการ หลังจากนั้นทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Interview) โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนา 8 ราย วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของวิสาหกิจชุมชนที่ดีผู้ประกอบการต้องมีการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจที่ชัดเจน กลุ่มต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจ และมีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ รวมทั้งการควบคุมกระบวนการที่ชัดเจนในทุกมิติ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม และควบคุมให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่ม มีรูปแบบงานการสื่อสาร สิ่งการที่ชัดเจน มีค่านิยมร่วมในการทำงาน และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ มีทักษะที่จำเป็น เช่น จัดซื้อ ผลิต จัดส่ง ตลาด บัญชี การจัดการทุนชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าโอท็อป ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารในพื้นที่ภาคใต้ที่ดี ผู้ประกอบการต้องเป็นผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง มีความรับผิดชอบ ต่อสังคม มีการบริหารจัดการองค์กรที่ดี นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลสำคัญต่อสมรรถนะการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนด้วยเช่นกัน

คำสำคัญ: วิสาหกิจชุมชน ศักยภาพ การบริหารจัดการ โอท็อป สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร

Abstract

This study on the Organizational Management Model for Increasing the Potential Operations of Herbal Product (Non-Food) OTOP Community Enterprises in Southern Thailand has two objectives: 1) to study organizational management model of herbal product (Non-Food) OTOP community enterprises in Southern Thailand, and 2) to study the entrepreneurial traits of entrepreneurs that produce herbal products (Non-Food) in Southern Thailand. The research methodology was qualitative. The data collection was done by in-depth interviews with key informants who were representatives from OTOP community enterprises which produced herbal product (Non-Food) at the four stars and five stars level in OTOP rating system. In-depth interviews were performed the data were saturated were consistent in the answers. There were 28 interviews. After that, the focus group interview with eight key informants was conducted and was analyzed by content analysis.

According to the research findings, for a good organizational management model, the entrepreneurs should define a clear organizational structure with roles, responsibilities and work distribution the organization should set up organize strategy and business plan. They should focus on participative management as well as monitoring the group members to follow the rules of the community enterprises. There should be an effective communication and clear assignments. Besides, all groups' members must have a shared value. Moreover, the most important component of a good organizational management is having necessary skills; such as purchasing, production, delivery, marketing, accounting, budget management, knowledge sharing and human resource management.

In terms of the desirable traits of entrepreneurs that produce herbal products (Non-Food) in Southern Thailand, they should have strong leadership, be responsible to community, emphasize on good management. Furthermore, the study showed that group leaders and organizational culture were the main factors that influenced on the competency of operating the OTOP community enterprises in Southern Thailand.

Keywords: Community Enterprises, Potential, Management, OTOP, Herbal Product (Non-Food)

บทนำ

การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือ การพัฒนาประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง ดำเนินนโยบายผลิตให้สมดุลกับความต้องการของผู้บริโภค ส่งเสริมให้ประชาชนมีวิธีการดำรงชีวิตแบบเรียบง่าย มีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบอาชีพ มีสติปัญญาและความรอบคอบ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างเหมาะสม สามารถประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เพื่อการบริโภคภายในครอบครัว และสามารถจำหน่ายเพื่อสร้างรายได้ ซึ่งส่งผลให้เศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง และสามารถพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้มีความมั่นคงและยั่งยืน (พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง) Thaipublic (2016)

ปัจจุบันประเทศไทยได้ดำเนินการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 โดยนำมากำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาประเทศ และการสนับสนุนเชื่อมโยงธุรกิจชุมชนให้สอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งวิสาหกิจเกิดขึ้นหลังจากที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจพอเพียง ควบคู่ขนานไปกับเศรษฐกิจกระแสหลัก อันเนื่องมาจากว่าเศรษฐกิจกระแสหลักก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างรายได้ของประชาชนและก่อให้เกิดปัญหาสังคมตามมามากมาย

จากนโยบายการพัฒนาและการส่งเสริมให้ชุมชนมีการผลิตสินค้าขึ้นในชุมชนภายใต้แนวคิดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า ปัญหาของประเทศในภาพรวมสามารถแก้ไขได้ด้วยการที่ประชาชนรู้จักนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นเป็นการสร้างอาชีพท้องถิ่น สร้างรายได้เพื่อการพึ่งตนเองของครอบครัวและชุมชน ซึ่งต่อมาได้มีการยกกฎหมายเพื่อรองรับกับการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน เมื่อ พ.ศ. 2548 โดยบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 เป็นต้นมา

ปัจจุบันนโยบายรัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ภายใต้การบริหารเศรษฐกิจ โดย ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รองนายกรัฐมนตรีด้านเศรษฐกิจ ให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจฐานราก ดังนั้น การจะทำให้เกิดความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจฐานราก จะต้องให้ความสำคัญกับทุนเดิมที่ชุมชนมีอยู่ นั่นคือฐานทรัพยากรธรรมชาติ

ภาคใต้เป็นภาคที่มีทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมาก โดยพื้นที่ภาคใต้ได้ส่งเสริมการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกษตรกรในชุมชนมีการรวมตัวกันประกอบกิจการด้านการผลิตสินค้าและบริการเป็นการสร้างรายได้และพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนระหว่างชุมชน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็ง โดยกรมส่งเสริมการเกษตรจะสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ไปสู่วิสาหกิจชุมชนภายในพื้นที่เป้าหมายให้มีความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ สร้างความร่วมมือระหว่างชุมชนกับแหล่งทุน สร้างเครือข่าย การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนแบบครบวงจร ได้ดำเนินการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน และสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ก่อให้เกิดการพัฒนาเกษตรกรให้เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ภาคใต้ โดยจากข้อมูลพบว่า จำนวนผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศไทยรวม 78,009 ราย โดยแบ่งรายภาคเป็นพื้นที่ภาคใต้ดังนี้ จังหวัดชุมพร จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดพัทลุง จังหวัดสงขลา จังหวัดตรัง จังหวัดภูเก็ต จังหวัดสตูล จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา จังหวัดนราธิวาส

- พื้นที่ภาคใต้ตอนบน มีจำนวนวิสาหกิจรวม 3,989 ราย
- พื้นที่ภาคใต้ตอนล่าง มีจำนวนวิสาหกิจรวม 3,976 ราย

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้มีการแบ่งเป็นกลุ่มประเภทย่อยได้หลายกลุ่ม เช่น การผลิตพืช การผลิตปศุสัตว์ การผลิตประมง ดอกไม้ประดิษฐ์ ผ้าและเครื่องแต่งกาย เป็นต้น หนึ่งในนั้นคือ กลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร

แม้รัฐบาลและหน่วยงานร่วมจะพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารประเภทวิสาหกิจชุมชนกลุ่มโอท็อป แต่ก็ยังพบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ โดยภาพรวมของปัญหาเกิดจากการลอกเลียนรูปแบบผลิตภัณฑ์ปัญหาที่สำคัญในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกคือ ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านบรรจุภัณฑ์ ปัญหาด้านการตลาดสินค้า OTOP ไม่มีการพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ผลิตภัณฑ์ไม่ได้รับรองมาตรฐาน และช่องทางการจำหน่ายที่ยังมีจำกัด

ดังนั้นจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยมุ่งต้องการค้นหารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินกิจการที่ดี โดยเน้นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายในขอบเขตพื้นที่ภาคใต้ เนื่องจากเป็นภาคที่มีปริมาณผู้ผลิตผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารจำนวนมาก รวมทั้งเป็นแหล่งวัตถุดิบสมุนไพรที่มีคุณภาพ

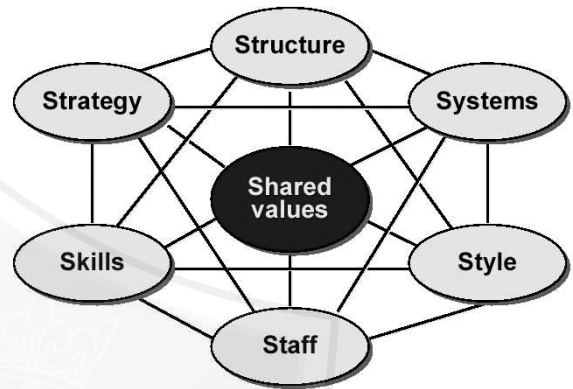
ผู้วิจัยได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มโอท็อป ในระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ประเภทผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร โดยผลการศึกษาค้นคว้าจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารองค์กรซึ่งจะทำให้ทราบแนวทางที่จำเป็นต่อการดำเนินงานให้มีศักยภาพมากขึ้น รวมถึงสามารถนำผลวิจัยไปใช้ในการพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์กรของตน เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเปิดเสรีทางการค้าต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าโอท็อป กลุ่มประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารในพื้นที่ภาคใต้
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าโอท็อป ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารในพื้นที่ภาคใต้

ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยมีกรอบแนวคิดในการทำวิจัย อ้างอิง แนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)



แบบจำลอง 7s นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงานทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งแนวคิดแบบจำลอง 7s นี้ ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกันและกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. ระบบ (System) หมายถึง การวิเคราะห์ระบบงานขององค์กรในทุกๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน

4. รูปแบบ (Style) หมายถึง การควบคุม การสั่งการ ใจ
5. บุคลากร (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
6. ทักษะ (Skill) เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด
7. ค่านิยม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

นอกจากประเด็นด้านแนวคิดการบริหารจัดการแล้ว ผู้วิจัยยังได้นำแนวคิดด้านชาติพันธุ์คือ แนวคิดหรือมโนทัศน์ในกลุ่มคนในพื้นที่ปฏิบัติกันมาสืบช้านานจนเป็นวัฒนธรรม วัฒนธรรมคือ การสืบทอดกันมาอย่างยาวนานตั้งแต่บรรพบุรุษจวบจนปัจจุบัน และวิถีชีวิตของชาวใต้คือ เป็นเอกลักษณ์เฉพาะพื้นที่ เช่น เป็นชาวประมง อาชีพกรีดยางตั้งแต่เช้ามีด เป็นมุสลิม มีการรวมกันเป็นกลุ่มๆ เสมอเพื่อวิพากษ์การเมืองและให้ความสนใจในเรื่องการเมืองท้องถิ่น เป็นต้น มาเป็นส่วนหนึ่งประกอบการค้นหาคำตอบ

วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้วิธีการวิจัยโดยสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) แบบสัมภาษณ์มีรูปแบบกึ่งโครงสร้าง กับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Informants) จำนวน 28 สถานประกอบการ การสัมภาษณ์ใช้คำถามปลายเปิดเพื่อต้องการทราบความคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะและมุมมองต่างๆ ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรของวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าโอท็อป ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารในพื้นที่ภาคใต้ หลังจากนั้นจึงทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Interview) โดยคัดเลือกผู้สนทนาจากตัวแทนผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

ประเภท 4 ดาว หรือ 5 ดาว ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารที่มาจากสมุนไพรหลากหลายในพื้นที่ภาคใต้ จำนวน 8 ราย ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่ม โดยมีผู้สนทนาเป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนาเพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง

ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำมาสรุปผลงานวิจัยได้ดังนี้

1. จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าโอท็อป กลุ่มประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารในพื้นที่ภาคใต้ สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดีเริ่มตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ การแบ่งหน้าที่งาน การกระจายงาน ความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินกิจกรรม นอกจากนี้องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับวิสาหกิจคือ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอัตลักษณ์คุณลักษณะจำเพาะ ด้านราคาต้องมีการกำหนดราคาที่ดี สามารถแข่งขันได้ กลยุทธ์การส่งเสริมการขายควรใช้การส่งเสริมการขายที่ไม่ใช่โฆษณา (Below the line) และสามารถสื่อสารตรงลูกค้าเป้าหมาย เช่น กิจกรรมการสร้างประสบการณ์ การแจกของที่ระลึกที่มีตราสินค้า ด้านการตลาด ต้องสร้างตราสินค้า และการจดจำในตราสินค้า ในด้านบุคลากร ผู้นำกลุ่มจัดเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญ ต้องสรรหาผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูง มีความสามารถในการปกครองคน รูปแบบการบริหารจัดการเน้นการบริหารจัดการตามแผนชุมชน และแผนวิสาหกิจ มีการควบคุมจัดการในทุกกระบวนการของการผลิต ในด้านทักษะ สำหรับระบบที่ต้องนำมาใช้ในการควบคุมงานและกลุ่มคือ ระบบจีเอ็มพี นอกจากนี้ต้องส่งเสริมให้กลุ่มมีทักษะด้านการผลิตและทักษะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในด้านค่านิยม กลุ่มควรมีค่านิยมในการใช้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มและผลิตภัณฑ์จากชุมชน

2. จากผลการวิจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จเชิงธุรกิจ ต้องมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำสูง ดังนี้

1) ให้ความสำคัญกับชุมชนเป็นเจ้าของกิจการเอง โดยมีการบริหารจัดการกลุ่ม การดำเนินงานของกลุ่ม มีการดำเนินงานโดยอาศัยหลักการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และร่วมแก้ไขพัฒนา

2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยเน้นการใช้วัตถุดิบของท้องถิ่น

3) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชนซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญา เช่น การผลิตสบู่จากสมุนไพรจากการเผาถ่านมาเป็นส่วนผสม การใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่ประดิษฐ์คิดค้นเพื่อประหยัดต้นทุน

4) มีการสร้างฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ เป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยปรับปรุงยุคให้ทันสมัยกับกาลปัจจุบัน

5) ส่งเสริมให้มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ เช่น กิจกรรมด้านสังคมชุมชน งานบุญประเพณีต่างๆ ในชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมเพื่อชุมชนเกิดความเข้มแข็ง

6) การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันที่เกิดในกลุ่ม โดยมีการให้ชุมชนต่างๆ หรือผู้สนใจเข้าเรียนรู้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนา

นอกจากนี้จากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรวิสาหกิจชุมชนคือ การบริหารจัดการทีม การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงบันดาลใจในทีม

3. ผลการศึกษาในด้านชาติพันธุ์และวัฒนธรรมองค์กรพบว่า ผู้นำกลุ่มทุกกลุ่มที่ประสบความสำเร็จต่างเป็นคนพื้นเพภาคใต้ โดยครอบครัวมีประวัติความเป็นมาของการเป็นผู้นำมาตั้งแต่อดีต โดยผลการศึกษาพบว่าการเข้าใจวิถีชีวิตคนในชุมชน รวมถึงวัฒนธรรมของชุมชน

และมีความสามารถในการนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นแนวคิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะส่งผลต่อการเติบโตของวิสาหกิจ

อภิปรายผล

การศึกษาในครั้งนี้พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของวิสาหกิจชุมชนที่ดี ผู้ประกอบการต้องมีการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบและกระจายอำนาจที่ชัดเจน มีการควบคุมกระบวนการที่ชัดเจนในทุกมิติ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและควบคุมให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่ม มีรูปแบบการสื่อสารสั่งการที่ชัดเจน มีค่านิยมร่วมในการทำงาน และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ มีทักษะที่จำเป็น เช่น จัดซื้อ ผลิต จัดส่ง ตลาด บัญชี การจัดการทุนชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับทฤษฎี 7s ของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ที่ระบุว่า มี 17 ตัวแปรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการเครือข่ายวิสาหกิจ โดยส่วนหนึ่งเป็นองค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน เพื่อให้กลุ่มเครือข่ายบรรลุเป้าหมาย

การศึกษาในด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าโอท็อป ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารในพื้นที่ภาคใต้ที่ดี ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับชุมชน มีการใช้แรงงานและวัตถุดิบจากท้องถิ่น เน้นการบริหารจัดการและการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาผสมผสานกับความเป็นสากลให้สอดคล้องความต้องการของตลาด การจัดสายการบังคับบัญชาต้องมีความชัดเจน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กรจัดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับทฤษฎี Managerial Grid ของ เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1994) ที่อธิบายว่า 9, 9 เป็นการจัดการที่ผู้นำให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงานสูง

ทั้งสองอย่าง ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะเดียวกันก็สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วย การจัดการแบบนี้ถือเป็นการจัดการที่ดีที่สุด นอกจากนี้จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจ โดยผู้นำของกลุ่มต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กร ในองค์กรพัฒนาเอกชนในภาคใต้ของประเทศไทย โดยจากการศึกษาดังกล่าวพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศภายในองค์กร โดยผู้นำที่สมาชิกมีความต้องการคือ ผู้นำที่สามารถวางแผนและพัฒนาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชนได้ เข้าใจปัญหาที่แท้จริงของกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yongvanit (2010) ที่ได้ศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำท้องถิ่นที่พึงประสงค์ และแนวทางในการพัฒนาผู้นำท้องถิ่นของผู้นำท้องถิ่นในภาคใต้ โดยพบว่า ประชาชนในพื้นที่ภาคใต้มีความต้องการผู้นำที่มีความเข้าใจปัญหาของชุมชน มีความสามารถในการมองปัญหาเป็นมุมกว้าง นอกจากนี้ประเด็นด้านจิตสำนึก อุดมการณ์ และความเข้าใจในอัตลักษณ์ วิถีชีวิต ภูมิปัญญาของคนในท้องถิ่นภาคใต้ก็จัดเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร

สรุปผล

1. จากการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดีในการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร ในประเด็นด้านรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของวิสาหกิจชุมชนที่ดี ผู้ประกอบการต้องมีการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ

มีการกระจายอำนาจที่ชัดเจน มีการควบคุมกระบวนการที่ชัดเจนในทุกมิติ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและควบคุมให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่ม มีรูปแบบงานการสื่อสาร ส่งสารที่ชัดเจน มีค่านิยมร่วมในการทำงาน และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ มีทักษะที่จำเป็น เช่น จัดซื้อ ผลิต จัดส่ง ตลาด บัญชี การจัดการทุนชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นกลยุทธ์ที่กลุ่มควรนำมาใช้ในการบริหารจัดการคือ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์การจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การตลาด โดยเน้นการผลิตสินค้าที่มีส่วนประกอบของสารออกฤทธิ์ มีงานวิจัยมากำกับอย่างชัดเจน มีการสร้างการรับรู้ในตราสินค้าและเสริมสร้างช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลาย ด้วยวิธีการส่งเสริมการขายแบบการส่งเสริมการตลาดที่ไม่ใช่โฆษณา (Below the line) ที่สามารถสื่อสารตรงลูกค้าเป้าหมาย เช่น กิจกรรมการสร้างประสบการณ์ การแจกของที่ระลึกที่มีตราสินค้า

2. จากการศึกษาคูณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าโอท็อป ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารในพื้นที่ภาคใต้ที่ดี ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับชุมชน มีการใช้แรงงานและวัตถุดิบจากท้องถิ่น เน้นการบริหารจัดการและการทำงานร่วมกัน มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาผสมผสานกับความเป็นสากลให้สอดคล้องความต้องการของตลาด การจัดสายการบังคับบัญชาต้องมีความชัดเจน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า ผู้นำกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กร จัดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนด้วยเช่นกัน

References

- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1994). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Hogeforster, M. (2014). Future challenges for innovations in SMEs in the Baltic Sea Region. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 110, 241-250.
- Shooruang, T. (1998). *Relationship Between Administrator's Leadership Behavior and Organizational Climate in Non-Governmental Organization in Southern Thailand*. Master's Thesis, Department of Library public administration, Graduate School, Prince of Songkhla University. [in Thai]
- Sunhachavee, B. (2017). Role of Service Innovation to Increase the Potential Operation Case Study Resort business in Thailand. *Journal of Social Psychology*, 6(2), 65-74. [in Thai]
- Thaipublica. (2016). *His Majesty King Rama IX with Economics*. Retrieved March 1, 2018, from <https://thaipublica.org/2016/11/pier-13/> [in Thai]
- White, R. & Hamermesh, R. (1981). Toward A Model of Business Unit Performance an Integrative Approach. *Academy of Management Review*, 6(2), 213-223.
- Yongvanit, S. (2010). *Local Leadership in Southern Thailand*. Doctoral dissertation, Department of Humanities and Social Sciences, Graduate School, Khon Kaen University. [in Thai]



Name and Surname: Narong Ananlertsakul

Highest Education: DBA (Business Administration), Western University

University or Agency: Western University

Field of Expertise: Marketing

Address: 59/1 Samchai Rd., Hatyai, Songkhla 90110



Name and Surname: Jirasak Jiyajan

Highest Education: Leadership and Human Behavior,
Alliance International University, USA

University or Agency: Western University

Field of Expertise: Marketing

Address: 4 Moo 11, Hatairai Rd., Lumlukka, Pathumthani 12150