กรณีศึกษา: ระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมพื้นบ้าน

โครงการ การวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตร และวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศษฐกิจพอเพียง

สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กันยายน 2551

คณะวิจัย

หัวหน้าโครงการ	รศ.ดร.อารี วิบูลย์พงศ์	ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	รศ.ดร.ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
นักวิจัย	อาจารย์นัทธมน ธีระกุล	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นายกฤษฎา แก่นมณี	สถาบันเพื่อการวิจัยและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นายพีรพงษ์ ปราบริปู	สถาบันเพื่อการวิจัยและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผู้ช่วยนักวิจัย	นางสาวรัตนา แก้วเสน	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวสุพรรณิการ์ สิทธิไตรย์	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวดวงฤทัย พันธุ์กาหลง	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวทรงสุดา ยนต์นิยม	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวพนิตนาถ ทันใจ	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผู้ช่วยบริหาร	นางสาวพิมพิมล แก้วมณี	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
เลขานุการโครงการ	นางสาวฐานิตา ถุงแก้ว	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวรัตน์ชนู อนุบัน	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวสุวิมล ทองนอก	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวนารีรัตน์ ทนดี	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คำนำ

โครงการ “การวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง เพื่อวิเคราะห์ระบบการผลิตซึ่งนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนโดยอาศัยบทเรียนจากตัวอย่างที่มีวิธีปฏิบัติอัตลักษณ์ท้องถิ่น ประการที่สอง เพื่อเสริมสร้างความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการผลิตสินค้าที่อยู่บนฐานอัตลักษณ์และการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนในลักษณะเศรษฐกิจพอเพียง อันจะส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการผลิต และการบริหารจัดการเชิงธุรกิจบนฐานอัตลักษณ์ที่สร้างความยั่งยืนให้แก่ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชน ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และนำข้อมูลจากผลการศึกษาไปประกอบการวางแผนพัฒนาและขยายผลไปสู่ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ ต่อไป

รายงานฉบับนี้เป็นหนึ่งใน 6 เรื่อง ซึ่งมุ่งศึกษาในระดับจุลภาค คือ ระดับวิสาหกิจ โดยมีคณาจารย์ นักวิชาการ และนักวิจัย จากสถาบันเพื่อการวิจัยและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมีกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนเป็นนักวิจัยร่วม ซึ่งเป็นเจ้าของข้อมูล และเป็นผู้รับผลประโยชน์จากงานวิจัยนี้โดยตรง งานวิจัยนี้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน เพื่อให้ได้บทเรียนจากความสำเร็จ หรือปัญหาอุปสรรคของกลุ่มฯ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการปฏิบัติที่สอดคล้องตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง ที่จะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงธุรกิจในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านบนพื้นฐานของวิถีเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

คณะวิจัยขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. สีลาภรณ์ บัวสาย ผู้อำนวยการฝ่ายชุมชนและสังคม ซึ่งให้การสนับสนุนโครงการเป็นอย่างดี ตลอดจน ศ. ดร. อภิชัย พันธเสน ผู้อำนวยการสถาบันการจัดการเพื่อชนบทและสังคม และหัวหน้าชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง ที่ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการฯ จนทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คณะวิจัยขอขอบคุณคณะกรรมการ และสมาชิกในกลุ่มฯ ที่ให้การต้อนรับเป็นอย่างดียิ่ง และร่วมรวบรวมข้อมูล ตลอดจนตอบข้อสัมภาษณ์ด้วยความเต็มใจ รายงานฉบับนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความร่วมมือของกลุ่มฯ ตลอดจนการอนุญาตให้เสนอรายงานได้ตามความเป็นจริง

คณะวิจัย
กันยายน 2551

บทคัดย่อ

รายงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “การวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อนำเสนอผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเชิงลึกของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน ได้แก่ กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า อำเภอปง จังหวัดพะเยา กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย อำเภอปัว จังหวัดน่าน และกลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มเป็นตัวแทนกลุ่มหัตถกรรมที่มีขนาดองค์กรแตกต่างกัน

ประเด็นการศึกษาวิจัยแบ่งได้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การศึกษาถึงการบริหารจัดการที่ดี 2) ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และ 3) การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ซึ่งผลจากการศึกษาเชิงประจักษ์และการประเมินตนเอง พบว่า ระบบหัตถกรรมพื้นบ้านมีการพัฒนาทั้งทางด้านการบริหารจัดการ ความสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาที่ยั่งยืนอยู่ในระดับปานกลาง โดยคะแนนด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงมีคะแนนสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ การบริหารจัดการที่ดี และการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามลำดับ

ในการพิจารณาการบริหารจัดการที่ดี กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนในองค์ประกอบการบริหารจัดการองค์กรสูงที่สุด อยู่ในระดับดี 3.83 (จากคะแนนเต็ม 5) ในขณะที่องค์ประกอบการด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนมีคะแนนต่ำสุด อย่างไรก็ตามพบว่าทั้ง 3 กลุ่ม มีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการต่างๆ ที่ดีเพียงพอที่จะเป็นตัวอย่างให้กับกลุ่มอื่นได้

ในเกณฑ์ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า พื้นฐานคุณธรรมในเรื่องของความซื่อสัตย์เป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ที่ทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิก แสดงออกถึงความสอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงทั้งในการมีความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้บริโภค และแรงงานการผลิตของตนเอง แต่ในเรื่องของความรู้ยังมีคะแนนอยู่ในระดับต่ำโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์ประกอบการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับต่ำโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสมาชิกหรือระดับครัวเรือน

การพัฒนาที่ยั่งยืนที่พิจารณาผ่านทุนทั้ง 4 ประการ พบว่า การเป็นกลุ่มอาชีพชุมชนของกลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้านทั้ง 3 กลุ่ม ทำให้เกิดการพัฒนาด้านทุนทางสังคมมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางซึ่งเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ที่ทำให้เกิดการจ้างงานจำนวนมากในชุมชน แต่เมื่อพิจารณาถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ และทุนกายภาพของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า มีการพัฒนาอยู่ในระดับต่ำ (พอใช้) ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาตามบนฐานความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในเรื่องของการพัฒนาความรู้ที่อยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก (ปานกลาง) เช่นเดียวกัน โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีการพัฒนาในระดับที่ใกล้เคียงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะมีระดับการพัฒนาทั้ง 3 ด้าน อยู่ระดับที่สูงกว่ากลุ่มอื่นๆ โดยจะมีการพัฒนาหรือสะสมทุน 4 ประการที่มากกว่า และมีแนวโน้มในการพัฒนาที่ยั่งยืนกว่ากลุ่มอื่น

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง สามารถเป็นต้นแบบเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติ (Benchmarking) ให้กลุ่มอีก 2 กลุ่ม ได้ในหลายด้าน เช่น การพัฒนารูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร การจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นทุนในการดำเนินงานของกลุ่มในแต่ละปี การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อสามารถเป็นแหล่งเงินกู้ยืมให้กับสมาชิกกลุ่มและคนในชุมชน การบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน เป็นต้น ในขณะที่กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยสามารถเป็นแบบอย่างให้กลุ่มอื่นในเรื่องของการสร้างฐานการตลาดในพื้นที่ การทำการตลาดสถาบัน เป็นต้น และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการอนุรักษ์ภูมิปัญญาให้เป็นทุนของชุมชนและให้ชุมชนมีส่วนร่วม

จากการศึกษาสามารถแสดงถึงปัจจัยที่ทำให้กลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้านเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน หลายประการ ได้แก่ ผู้นำกลุ่มเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนากลุ่มอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการที่ผู้นำกลุ่มมีทักษะหรือมีพื้นฐานในการทำธุรกิจมาก่อน จะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ชัดเจน ทำให้เกิดความคล่องตัวในด้านการบริหารจัดการ

การพัฒนาเชิงระบบโดยพัฒนาการพัฒนากิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่นควบคู่กับการพัฒนาการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนของสมาชิกและกลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่รายได้จากงานหัตถกรรมมีสัดส่วนที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ทั้งหมด ตัวอย่างในกรณีของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่จำเป็นต้องพัฒนาอาชีพหลักทางการเกษตรควบคู่ไปกับการพัฒนาอาชีพเสริมด้านหัตถกรรมจึงจะทำให้สมาชิกและกลุ่มมีการพัฒนาเข้าสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมากขึ้น (สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีรายได้เฉลี่ยจากการผลิตหัตถกรรมสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 75.63 ของรายได้จากการผลิตทั้งหมด รองลงมา คือ สมาชิกกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า คิดเป็นร้อยละ 67.02 และ 6.67 ตามลำดับ)

ความจำเป็นในการพัฒนาขนาดการผลิตให้เหมาะสม โดยกลุ่มขนาดเล็กที่มีจำนวนสมาชิกไม่มากทำให้ไม่สามารถสร้างแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาต่างๆ ได้อย่างรุนแรง ทำให้เกิดการสะสมทุนด้านต่างๆ ได้น้อยเมื่อเทียบกับกลุ่มที่มีสมาชิกที่มากกว่า (หรือการไม่ประหยัดต่อขนาด) (กรณีกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า)

การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากจุดอ่อนที่สำคัญที่แสดงออกอย่างชัดเจนในการประเมินตนเองทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิกของระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน คือ จุดอ่อนในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เกิดการเรียนรู้และสามารถปรับตัวให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การปรับตัวไม่ทันกับกับตลาดเสื้อเหลืองของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย หรือการเรียนรู้เกี่ยวกับอัตลักษณ์ของตนเอง

การพัฒนาการสะสมทุนกายภาพ เนื่องจากการสะสมทุนกายภาพเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กลุ่มในระบบหัตถกรรมพื้นบ้านมีคะแนนอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากลักษณะของการเป็นงานหัตถกรรมที่ใช้ฝีมือมนุษย์มากกว่าการใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ แต่สิ่งที่สำคัญในการพัฒนาด้านทุนกายภาพจากการศึกษา คือ การขาดการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินที่มากเพียงพอ โดย 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างยังคงมีการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนภายนอก และการกู้ยืมแอบแฝง (นำเงินของประธานกลุ่มมาเป็นเงินหมุนเวียนของกลุ่ม) ทำให้ไม่สามารถไปสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่างแท้จริง

การพัฒนาฐานการตลาดในท้องถิ่นเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด ถึงแม้ว่าการทำการตลาดที่สอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงนั้น อาจไม่จำเป็นต้องตอบสนองตลาดในท้องถิ่นเพียงอย่างเดียว ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ ลักษณะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและศักยภาพในการทำการตลาดของแต่ละกลุ่ม แต่การทำการตลาดที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่นเป็นพื้นฐานที่จำเป็นในกลุ่มที่ขนาดเล็กถึงขนาดกลางที่ยังมีศักยภาพการพัฒนาด้านการตลาดที่ยังไม่ใกล้เคียงกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

การจัดกิจกรรมการพัฒนาให้เกิดกระบวนการเรียนรู้บนฐานการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มในลักษณะโครงการที่กลุ่มต้องการยังคงเป็นที่ต้องการ เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งจากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความสนใจและเป็นที่ต้องการการส่งเสริมในลักษณะ

ดังกล่าวอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้ในการจัดทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองบนพื้นฐานทางวิชาการเพิ่มขึ้น

ดังนั้น ปัญหาที่ควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขในระยะสั้น คือ การพัฒนาเพื่อยกระดับการเรียนรู้ของกลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้าน และการพัฒนาการสะสมทุนกายภาพของกลุ่ม ซึ่งควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทหรือลักษณะจำเพาะของแต่ละกลุ่มมากขึ้น ในขณะที่เงื่อนไขคุณธรรมเป็นเงื่อนไขที่มีความโดดเด่นสูงและสามารถพัฒนาต่อยอดให้ในเงื่อนไขดังกล่าวได้ง่ายทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิก

สารบัญ

		หน้า
คณะวิจัย		ก
คำนำ		ข
บทคัดย่อ		ค
สารบัญ		ช
สารบัญตาราง		ฎ
สารบัญแผนภาพ		ฒ
บทที่ 1	บทนำ	1
1.1	หลักการและเหตุผล	1
1.2	คำถามวิจัยและสมมติฐาน	2
1.2.1	คำถามวิจัย	2
1.2.2	สมมติฐาน	2
1.3	เป้าหมายและวัตถุประสงค์	2
1.3.1	เป้าหมาย	2
1.3.2	วัตถุประสงค์	2
1.4	ขอบเขตการศึกษา	2
1.4.1	พื้นที่ศึกษา	2
1.4.2	กิจกรรมเศรษฐกิจหลัก	2
1.4.3	ระบบการผลิต	3
1.5	กรอบแนวคิด	3
1.6	วิธีการศึกษา	6
1.6.1	การเก็บรวบรวมข้อมูล	6
1.6.2	การเลือกพื้นที่ศึกษาและตัวอย่าง	6
1.6.3	ระเบียบวิธีวิจัย	7
1.6.3	ขั้นตอนการศึกษา	40
1.7	นิยามศัพท์	42
1.8	องค์ประกอบของรายงาน	43
บทที่ 2	ข้อมูลพื้นฐานของระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน	45
2.1	ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่กลุ่มตัวอย่าง	45
2.1.1	ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	45
2.1.2	ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	46
2.1.3	ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	49

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	2.2 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง	53
	2.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	53
	2.2.2 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	55
	2.2.3 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	56
	2.3 ความเชื่อมโยงของระบบการผลิตกับภูมิสังคม	59
บทที่ 3	การประเมินด้านการบริหารจัดการ	61
	3.1 การบริหารองค์กร	62
	3.1.1 การบริหารจัดการองค์กร	62
	3.1.2 ศักยภาพด้านการบริหารจัดองค์กร	66
	3.2 การบริหารจัดการการตลาด	73
	3.2.1 การบริหารจัดการการตลาด	73
	3.2.2 ศักยภาพด้านการตลาด	79
	3.3 การบริหารจัดการการเงิน	87
	3.3.1 การบริหารจัดการการเงิน	87
	3.3.2 ศักยภาพด้านการบริหารจัดการการเงิน	92
	3.4 การบริหารการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต	97
	3.4.1 การบริหารการผลิต ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต	97
	3.4.2 ศักยภาพการบริหารจัดการการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต	103
	3.5 การบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน	110
	3.5.1 การบริหารจัดการแรงงานและจ้างงาน	110
	3.5.2 ศักยภาพด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน	113
	3.6 การบริหารวัตถุดิบ	119
	3.6.1 การบริหารจัดการวัตถุดิบ	119
	3.6.2 ศักยภาพการบริหารวัตถุดิบ	122
	3.7 การบริหารสวัสดิการชุมชน	127
	3.7.1 การบริหารสวัสดิการชุมชน	127
	3.7.2 ศักยภาพการบริหารสวัสดิการชุมชน	128
	3.8 สรุปภาพรวมการบริหารจัดการที่ดีของระบบการผลิต	133
บทที่ 4	การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง	141
	4.1 การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม	142
	4.2 การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด	144

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	4.3 การบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น	146
	4.4 การบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร	148
	4.5 การใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม	150
	4.6 การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	152
	4.7 การไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	154
	4.8 การมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค	156
	4.9 การมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน	157
	4.10 การมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	159
	4.11 การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้	161
	4.12 การมีการบริหารความเสี่ยงต่ำ	162
	4.13 การเน้นใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต	164
	4.14 การจัดการความรู้แบบบูรณาการ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี	166
	4.15 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร	168
	4.16 การวิเคราะห์ภาพรวมความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง	170
	4.17 สรุปและข้อเสนอแนะ	185
บทที่ 5	การประเมินการพัฒนาที่ยั่งยืน	187
	5.1 ทุนมนุษย์	187
	5.2 ทุนกายภาพ	189
	5.3 ทุนทางสังคม	190
	5.4 ทุนสิ่งแวดล้อม	193
	5.5 วิเคราะห์ภาพรวมการพัฒนาที่ยั่งยืน	195
	5.6 สรุปและข้อเสนอแนะ	198
บทที่ 6	การวิเคราะห์เชิงบูรณาการการจัดการ แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและทุน	201
	6.1 การวิเคราะห์ระดับกลุ่มตัวอย่าง	201
	6.2 การวิเคราะห์ระดับสมาชิก	210
	6.3 ปัญหา จุดแข็งและบทบาทของกลุ่ม	216
บทที่ 7	บทสรุปและข้อเสนอแนะ	221
	7.1 สรุปผลการศึกษา	221
	7.1.1 การบริหารจัดการที่ดี	221
	7.1.2 การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ)	227

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
7.1.3 ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง	229
7.2 วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศและบทเรียนที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน	230
7.3 ข้อเสนอแนะ	236
เอกสารอ้างอิง	241
ภาคผนวก ก. รูปภาพ	245
ภาคผนวก ข. การคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน	249

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 1.1	ตัวอย่างระบบการผลิต (กลุ่ม/สหกรณ์) ในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน	7
ตารางที่ 2.1	ข้อมูลประชากรของตำบลมะขุนหวาน อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่	52
ตารางที่ 3.1	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการองค์กร	67
ตารางที่ 3.2	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง	70
ตารางที่ 3.3	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการองค์กรระดับสมาชิก	72
ตารางที่ 3.4	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการการตลาด	81
ตารางที่ 3.5	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง	85
ตารางที่ 3.6	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการตลาดระดับสมาชิก	86
ตารางที่ 3.7	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการเงิน	94
ตารางที่ 3.8	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการเงินของกลุ่มตัวอย่าง	96
ตารางที่ 3.9	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการเงินระดับสมาชิก	97
ตารางที่ 3.10	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการผลิต	104
ตารางที่ 3.11	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการผลิตของกลุ่มตัวอย่าง	106
ตารางที่ 3.12	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการผลิตระดับสมาชิก	108
ตารางที่ 3. 13	แรงงานการผลิตของกลุ่มตัวอย่าง	111
ตารางที่ 3.14	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน	115
ตารางที่ 3.15	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการแรงงานของกลุ่มตัวอย่าง	117
ตารางที่ 3.16	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานระดับสมาชิก	118
ตารางที่ 3.17	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารวัตถุดิบ	123
ตารางที่ 3.18	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบของกลุ่มตัวอย่าง	125
ตารางที่ 3.19	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบระดับสมาชิก	126
ตารางที่ 3.20	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัดด้านการบริหารสวัสดิการชุมชน	130
ตารางที่ 3.21	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน	131
ตารางที่ 3.22	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนระดับสมาชิก	132
ตารางที่ 3.23	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ ของกลุ่มตัวอย่าง	136
ตารางที่ 3.24	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ ระดับสมาชิก	139
ตารางที่ 4.1	คะแนนการประเมินตนเองด้านการใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง	143
ตารางที่ 4.2	คะแนนการประเมินตนเองด้านการใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสมระดับสมาชิก	143
ตารางที่ 4.3	คะแนนการประเมินตนเองด้านการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง	145

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 4.4	คะแนนการประเมินตนเองด้านการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดระดับสมาชิก	145
ตารางที่ 4.5	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นของกลุ่มตัวอย่าง	146
ตารางที่ 4.6	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นระดับสมาชิก	148
ตารางที่ 4.7	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรของกลุ่มตัวอย่าง	149
ตารางที่ 4.8	คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรระดับสมาชิก	149
ตารางที่ 4.9	คะแนนการประเมินตนเองด้านการใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง	151
ตารางที่ 4.10	คะแนนการประเมินตนเองด้านการใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสมระดับสมาชิก	151
ตารางที่ 4.11	คะแนนการประเมินตนเองด้านการมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่มตัวอย่าง	152
ตารางที่ 4.12	คะแนนการประเมินตนเองด้านการมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการระดับสมาชิก	153
ตารางที่ 4.13	คะแนนการประเมินตนเองด้านการไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลักของกลุ่มตัวอย่าง	154
ตารางที่ 4.14	คะแนนการประเมินตนเองด้านการไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลักระดับสมาชิก	155
ตารางที่ 4.15	คะแนนการประเมินตนเองด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคของกลุ่มตัวอย่าง	156
ตารางที่ 4.16	คะแนนการประเมินตนเองด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคระดับสมาชิก	157
ตารางที่ 4.17	คะแนนการประเมินตนเองด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการลไม่เอาเปรียบแรงงานของกลุ่มตัวอย่าง	158
ตารางที่ 4.18	คะแนนการประเมินตนเองด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงานระดับสมาชิก	159

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 4.19	คะแนนการประเมินตนเองด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบของกลุ่มตัวอย่าง	160
ตารางที่ 4.20	คะแนนการประเมินตนเองด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบระดับสมาชิก	160
ตารางที่ 4.21	คะแนนการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดของกลุ่มตัวอย่าง	161
ตารางที่ 4.22	คะแนนการประเมินตนเองด้านการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดระดับสมาชิก	162
ตารางที่ 4.23	คะแนนการประเมินตนเองด้านการมีการบริหารความเสี่ยงต่ำของกลุ่มตัวอย่าง	163
ตารางที่ 4.24	คะแนนการประเมินตนเองด้านการมีการบริหารความเสี่ยงต่ำระดับสมาชิก	164
ตารางที่ 4.25	คะแนนการประเมินตนเองด้านการเน้นใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็น และไม่ไกลจากแหล่งผลิตของกลุ่มตัวอย่าง	165
ตารางที่ 4.26	คะแนนการประเมินตนเองด้านการเน้นใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็น และไม่ไกลจากแหล่งผลิตระดับสมาชิก	166
ตารางที่ 4.27	คะแนนการประเมินตนเองด้านการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีของกลุ่มตัวอย่าง	167
ตารางที่ 4.28	คะแนนการประเมินตนเองด้านการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีระดับสมาชิก	168
ตารางที่ 4.29	คะแนนการประเมินตนเองด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง	169
ตารางที่ 4.30	คะแนนการประเมินตนเองด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรระดับสมาชิก	170
ตารางที่ 4.31	คะแนนการประเมินตนเองด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการของกลุ่มตัวอย่าง	173
ตารางที่ 4.32	คะแนนการประเมินตนเองด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการระดับสมาชิก	176
ตารางที่ 4.33	คะแนนการประเมินด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการของกลุ่มตัวอย่างจากการประเมินของนักวิจัย	184
ตารางที่ 5.1	การประเมินตนเองด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง	188
ตารางที่ 5.2	การประเมินตนเองด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับสมาชิก	188
ตารางที่ 5.3	การประเมินตนเองด้านการพัฒนาทุนกายภาพของกลุ่มตัวอย่าง	189
ตารางที่ 5.4	การประเมินตนเองด้านการพัฒนาทุนกายภาพระดับสมาชิก	190
ตารางที่ 5.5	การประเมินตนเองด้านการพัฒนาทุนทางสังคมของกลุ่มตัวอย่าง	191
ตารางที่ 5.6	การประเมินตนเองด้านการพัฒนาทุนทางสังคมระดับสมาชิก	192

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 5.7	การประเมินตนเองด้านทุนสิ่งแวดล้อมของกลุ่มตัวอย่าง	193
ตารางที่ 5.8	การประเมินตนเองด้านการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมระดับสมาชิก	194
ตารางที่ 5.9	การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ของกลุ่มตัวอย่างหัตถกรรมพื้นบ้าน	195
ตารางที่ 5.10	การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ระดับสมาชิก	197
ตารางที่ 6.1	คะแนนการบริหารจัดการ เศรษฐกิจพอเพียงและทุนของกลุ่มตัวอย่าง	201
ตารางที่ 6.2	คะแนนการบริหารจัดการ เศรษฐกิจพอเพียงและทุนระดับสมาชิก	211
ตารางที่ 6.3	ข้อด้อยในการปฏิบัติที่สอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง	217
ตารางที่ 6.4	ข้อเด่นในการปฏิบัติที่สอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง	218
ตารางที่ 6.5	บทบาทของกลุ่มตัวอย่างในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง	219

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
แผนภาพที่ 1.1	มิติเชิงซ้อนของกรณีศึกษาระบบการผลิตและระบบธุรกิจ	4
แผนภาพที่ 1.2	แนวคิดการผลิตเชิงระบบและสหสัมพันธ์กับความยั่งยืนของระบบการผลิตโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง	5
แผนภาพที่ 1.3	ขั้นตอนการดำเนินงานแสดงถึงการผสมผสานระหว่างการใช้การจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management) และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจอย่างเป็นทางการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของโครงการ	41
แผนภาพที่ 2.1	ระบบพืชหลักในพื้นที่บ้านปางค่า ตำบลผาช้างน้อย อำเภอปง จังหวัดพะเยา	46
แผนภาพที่ 2.2	ระบบพืชหลักในพื้นที่บ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน	48
แผนภาพที่ 2.3	ระบบพืชหลักในพื้นที่ตำบลมะขุนหวาน อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่	51
แผนภาพที่ 2.4	ที่ตั้งกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	54
แผนภาพที่ 2.5	ที่ตั้งกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	56
แผนภาพที่ 2.6	ที่ตั้งกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	58
แผนภาพที่ 3.1	โครงสร้างการจัดการองค์กรของกลุ่มหัตถกรรมขนาดเล็กและขนาดกลาง	62
แผนภาพที่ 3.2	โครงสร้างการจัดการองค์กรของกลุ่มหัตถกรรมขนาดใหญ่	63
แผนภาพที่ 3.3	ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอ	75
แผนภาพที่ 3.4	ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าปักและผลิตภัณฑ์จากผ้าปัก	75
แผนภาพที่ 3.5	ช่องทางการจัดจำหน่ายกระดาษสาและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสา	76
แผนภาพที่ 3.6	การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการ 7 ประการของกลุ่มตัวอย่าง	133
แผนภาพที่ 3.7	การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการ 7 ประการระดับสมาชิก	136
แผนภาพที่ 4.1	คะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง	172
แผนภาพที่ 4.2	คะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงระดับสมาชิก	175
แผนภาพที่ 4.3	ภาพรวมคะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง	179
แผนภาพที่ 4.4	คะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	180
แผนภาพที่ 4.5	คะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	181
แผนภาพที่ 4.6	คะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	182
แผนภาพที่ 5.1	การประเมินตนเองการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ของกลุ่มตัวอย่าง	196
แผนภาพที่ 5.2	การประเมินตนเองด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ระดับสมาชิก	198

บทที่ 1
บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนและมั่นคงตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางสำคัญที่จะต้องดำเนินการส่งเสริมให้บังเกิดผลจริง สอดคล้องกับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545-2549) และฉบับที่ 10 และการพัฒนาในระยะยาวของประเทศที่จะดำเนินไปในอนาคต

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ได้ยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต โดยการบริโภคพอประมาณ มีเหตุมีผล เพื่อลดปัญหาหนี้สินและการสร้างภูมิคุ้มกันในทุกระดับ (ครัวเรือน ชุมชน และประเทศ) เพื่อรองรับผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงโลกาภิวัฒน์และผลกระทบจากการค้าเสรี โดยเน้นการพัฒนาที่สมดุลในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และคำนึงถึงลักษณะของแต่ละพื้นที่ การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาประเทศ มีความต่อเนื่องมาถึงปัจจุบันซึ่งอยู่ในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554) อันมุ่งสู่การสร้าง “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน” ภายใต้แนวปฏิบัติของ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ทั้งนี้สำนักคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้แบ่งการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงกับบริบทการพัฒนาประเทศเป็น 5 ประการที่สำคัญ ได้แก่ (1) การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมแห่งศีลธรรมและฐานความรู้ (2) การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นและพัฒนาเครือข่ายเชื่อมโยงสู่ระดับจังหวัดและภายนอก (3) การพัฒนาเศรษฐกิจไทยบนฐานการผลิตที่แข็งแกร่งของประเทศ (4) การสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากร ความหลากหลายทางชีวภาพ และคุณภาพสิ่งแวดล้อม และ (5) การเสริมสร้างระบบวัฒนธรรม ธรรมาภิบาล และประชาธิปไตยในสังคมไทย

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงให้ความสำคัญกับการสร้างฐานรากทางเศรษฐกิจและสังคมให้เข้มแข็ง รักษาความสมดุลของทุนและทรัพยากรในมิติต่างๆ ตลอดจนสามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างเท่าทัน (คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548) โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างเครือข่ายเรียนรู้ ให้มีการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นกรอบแนวคิดและเป็นแนวทางในการปฏิบัติ รวมถึงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงให้ประชาชนสามารถนำหลักปรัชญาฯ ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม และปลูกฝังปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการดำรงชีวิตให้อยู่บนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง

การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างฐานความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องบูรณาการในหลายมิติ ซึ่งหนึ่งในฐานความรู้ที่จำเป็นต้องได้รับการค้นคว้าหาคำตอบ คือ การบริหารจัดการระบบการผลิตในท้องถิ่นตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้ท้องถิ่นหรือภาคชนบทเป็นภาคเศรษฐกิจระดับฐานรากที่สำคัญของประเทศ ในฐานะที่เป็นแหล่งทรัพยากร แรงงาน ภูมิปัญญา โดยมีการเกษตรและวิสาหกิจชุมชน (หัตถกรรมพื้นบ้านและอาหารแปรรูปพื้นบ้าน) เป็นองค์ประกอบหลัก การศึกษาวิจัยนี้จึงมุ่งให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการการผลิตและการบริหารเชิงธุรกิจบนฐานอัตลักษณ์ ที่สร้างความยั่งยืนให้แก่ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

1.2 คำถามวิจัยและสมมติฐาน

1.2.1 คำถามวิจัย

1. ปัจจัยที่เป็นเหตุให้ระบบการผลิตของวิสาหกิจมีความยั่งยืนแตกต่างกัน และวิสาหกิจควรมีระบบการบริหารจัดการการผลิตอย่างไร จึงสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืนบนฐานอัตลักษณ์

2. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ของระบบการผลิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงควรเป็นอย่างไร

1.2.2 สมมติฐาน

วิสาหกิจชุมชน หรือ วิสาหกิจขนาดเล็ก (SE) ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองบนฐานอัตลักษณ์ และมีความพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อการเติบโตในยุคเศรษฐกิจขาขึ้น รวมทั้งสามารถพึ่งตนเองได้และอยู่รอดอย่างปลอดภัยในสภาวะวิกฤติ

1.3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์

การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างฐานความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องบูรณาการในหลายมิติ หนึ่งในฐานความรู้ที่จำเป็นต้องได้รับการค้นคว้าหาคำตอบ คือ การบริหารจัดการระบบการผลิตในท้องถิ่นตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังนี้

1.3.1 เป้าหมาย

เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการการผลิต และการบริหารเชิงธุรกิจบนฐานอัตลักษณ์ที่สร้างความยั่งยืนให้แก่ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชน ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

1.3.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์ระบบการผลิตซึ่งนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยอาศัยบทเรียนจากตัวอย่างที่มีวิธีปฏิบัติอัตลักษณ์ท้องถิ่น

2. เพื่อเสริมสร้างความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการผลิตสินค้าที่อยู่บนฐานอัตลักษณ์และการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนในลักษณะเศรษฐกิจพอเพียง

1.4 ขอบเขตการศึกษา

1.4.1 พื้นที่ศึกษา

การศึกษาวิจัยนี้ครอบคลุมพื้นที่ 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง พะเยา และน่าน ซึ่งเป็นเขตเศรษฐกิจวัฒนธรรมที่สำคัญของภาคเหนือตอนบน

1.4.2 กิจกรรมเศรษฐกิจหลัก

กิจกรรมทางเศรษฐกิจหลักของเขตเศรษฐกิจวัฒนธรรมในภาคเหนือตอนบนที่โครงการวิจัยนี้เลือกทำการศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมการผลิตเกษตร 4 ชนิด ได้แก่ ข้าว ลำไย ส้ม และโคนม และกิจกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พื้นบ้าน 2 ชนิด ได้แก่ อาหารแปรรูปพื้นบ้าน และหัตถกรรมพื้นบ้าน

1.4.3 ระบบการผลิต

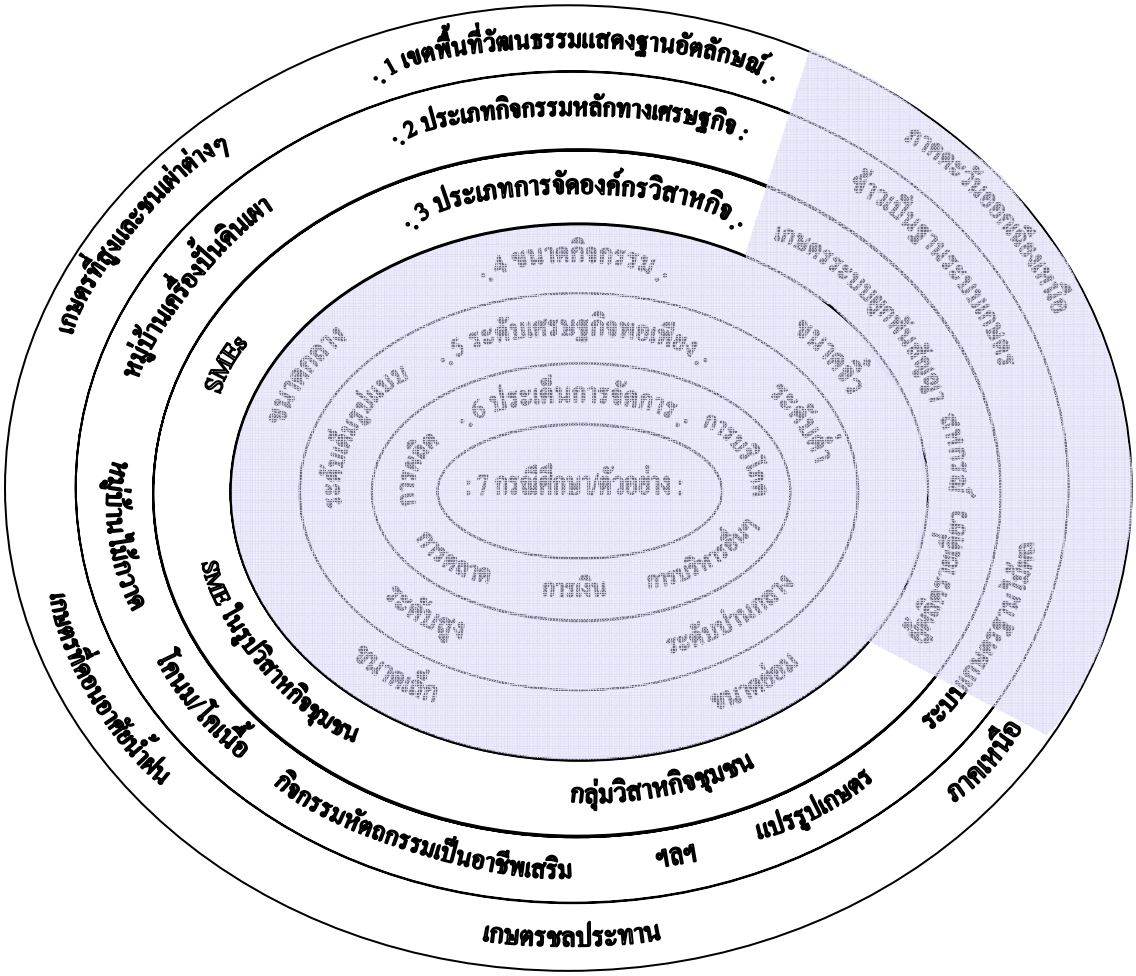
การศึกษาวิจัยนี้ครอบคลุมระบบการผลิต 19 ระบบ ระบบการผลิตหนึ่งถือเป็น 1 กรณีศึกษา ซึ่งหน่วยสังเกตประกอบด้วย กลุ่มวิสาหกิจ และสหกรณ์ ทั้งนี้ได้ศึกษากิจกรรมการผลิตลำไย โคนม และหัตถกรรมพื้นบ้าน อย่างละ 3 ระบบ อาหารแปรรูปพื้นบ้าน และส้ม อย่างละ 4 ระบบ และข้าว 2 ระบบ

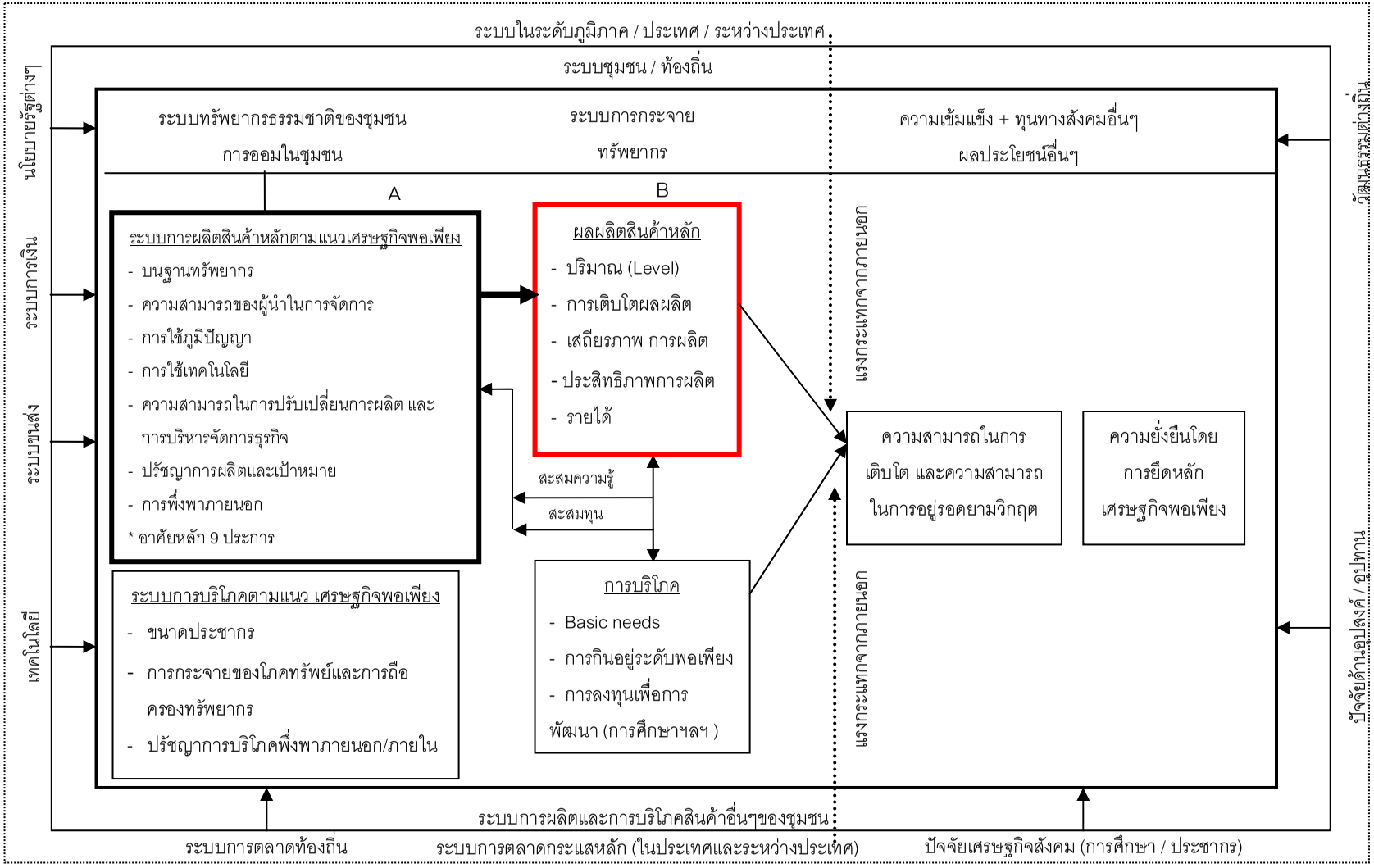
ระบบการผลิตหนึ่งๆ ประกอบด้วยกิจกรรมเศรษฐกิจหลัก และ/หรือกิจกรรมเศรษฐกิจรอง เช่น ในระบบการผลิตเกษตรที่มีข้าวเป็นหลัก อาจมีระบบข้าว-ข้าว ข้าว-ข้าวโพด ข้าว-ผัก-ลำไย ข้าว-กระเทียม เป็นต้น

1.5 กรอบแนวคิด

เพื่อศึกษาศักยภาพการผลิตของเขตเศรษฐกิจวัฒนธรรมต่าง ๆ คำว่า “เขตเศรษฐกิจวัฒนธรรม” มีความหมายในมิติเชิงพื้นที่ (area base) ในภาพกว้าง อาทิ ภาคเหนือตอนบน ภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคกลาง และภาคใต้ ในแต่ละพื้นที่ย่อมมีกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หลากหลาย หากแต่สามารถบ่งชี้ได้ว่า กิจกรรมหลักของเขตพื้นที่ คืออะไร เมื่อการศึกษาจำเป็นต้องครอบคลุมความหลากหลายของพื้นที่ ย่อมพบมิติอื่น ๆ ตามมา นั่นคือ ชนิดของอาชีพหลักของคนในพื้นที่ รูปแบบการประกอบการ (รายเดี่ยวซึ่งต่างคนต่างผลิต แต่อาจเป็นสมาชิกของกลุ่มอาชีพ เช่น สหกรณ์ หรือกลุ่มแม่บ้าน รูปแบบการประกอบการที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) กลุ่มวิสาหกิจชุมชน (กลุ่มชุมชน) หรือ SME ในรูปกลุ่มวิสาหกิจ (กลุ่มประยุกต์)) ขนาดการผลิตตั้งแต่ขนาดจิ๋ว ถึงขนาดกลาง (ในกรณีนี้กรอบงานกำหนดให้ไม่เกินขนาดเล็ก) มิติของระดับการยึดถือแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงแสดงดังภาพที่ 1

การวิเคราะห์ศักยภาพที่สมบูรณ์ควรทำการเปรียบเทียบระหว่างลักษณะการประกอบการต่าง ๆ และขนาดต่าง ๆ และสำหรับสินค้าหลักและบริบทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง ซึ่งการพิจารณาเปรียบเทียบครบถ้วนทุกมิติจะมีทางเลือก (combination) มากเกินไป จึงจำเป็นต้องกำหนดเป็นกรณีศึกษา ตัวอย่างเช่น ในภาคเหนือ เขตเศรษฐกิจเป็นพื้นที่ลุ่มอาศัยน้ำฝนและชลประทาน ครัวเรือนเกษตรกรมีการเกษตรเป็นอาชีพหลักโดยมีข้าวเป็นฐานของระบบการผลิต การศึกษาระบบการผลิตจะอาศัยตัวอย่างเกษตรกร ซึ่งมีขนาดการผลิตที่แตกต่างกันบ้างเป็นสมาชิกสหกรณ์บ้าง เป็นสมาชิกกลุ่มอาชีพอื่นบ้าง ทั้งนี้เพื่อดำเนินการศึกษาตามแนวทางการวิเคราะห์ความยั่งยืนของระบบสินค้าหลัก (ภาพที่ 2) และขั้นตอนการศึกษาในภาพที่ 4


1 เขตพื้นที่วัฒนธรรมแสดงฐานอัตลักษณ์
2 ประเภทกิจกรรมหลักทางเศรษฐกิจ
3 ประเภทการจัดองค์กรวิสาหกิจ
4 ขนาดกิจกรรม
5 ระดับเศรษฐกิจพอเพียง
6 ประเด็นการจัดการ : การผลิต การตลาด การเงิน การบริหารจัดการ
7 กรณีศึกษา/ตัวอย่าง :
เกษตรที่สูงและชนเผ่าต่างๆ
หมู่บ้านเครื่องปั้นดินเผา
SMEs
ชุมชนเกษตรกรรม
ชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท
ชุมชนเมือง
ระดับพื้นฐานไม่เข้มข้น
ระดับพื้นฐาน
ระดับกลาง
ระดับสูง
ระดับสูงมาก
ระดับบริหารจัดการ
ระดับปานกลาง
ระดับต่ำ
ระดับต่ำมาก
การผลิต
การตลาด
การเงิน
การบริหารจัดการ
ระดับบริหารจัดการ
ระดับปานกลาง
ระดับต่ำ
ระดับต่ำมาก
ชุมชนเมือง
ชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท
ชุมชนเกษตรกรรม
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชาวเขาเผ่าต่างๆ
เกษตรกรรมยุคใหม่ผสมผสาน
ผู้ประกอบการรายย่อย
ระบบเกษตรกรรมยั่งยืน
ภาคเหนือ
ภาคตะวันตก
ภาคใต้
ภาคกลาง
ภาคตะวันออก



ที่มา : ปรับปรุงจาก อารี วิบูลย์พงศ์ และทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ (2531)

หมายเหตุ : จุดเน้นการศึกษา คือ A และ B

แผนภาพที่ 1.2 แนวคิดการผลิตเชิงระบบและสหสัมพันธ์กับความยั่งยืนของระบบการผลิตโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

1.6 วิธีการศึกษา

1.6.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ประกอบด้วย ข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิ

ข้อมูลทุติยภูมิ

การศึกษาวิจัยนี้ได้ทบทวนเอกสารเพื่อทราบและยืนยันกิจกรรมเศรษฐกิจหลักของภาคเหนือ สถานการณ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม รวมถึงข้อมูลพื้นฐานของพื้นที่ศึกษา ทั้งจากเอกสารทางวิชาการในหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เอกสารจากหน่วยราชการในท้องถิ่น และเอกสารอิเลกโทรนิกส์จากการสืบค้นทางอินเตอร์เน็ต

ข้อมูลปฐมภูมิ

การศึกษาวิจัยนี้ได้ทำการสำรวจภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการของ 19 ระบบการผลิต ของ19 กลุ่ม/สหกรณ์ที่แตกต่างกัน และผู้ผลิตซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์รวม 143 ราย รวมถึงการใช้แบบประเมินตนเองใน 5 หลักเกณฑ์ เพื่อชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง อันได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ โดยผ่านการพูดคุยและถามตอบระหว่างคณะวิจัยและตัวแทนกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยประธานกลุ่ม คณะกรรมการ และสมาชิก เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองควบคู่ไปกับการคิดพิจารณาและทบทวนก่อนให้คะแนนประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่าง นอกจากนี้การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อทราบความเข้าใจของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงและอัตลักษณ์ รวมทั้งเพื่อค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ตามเกณฑ์เศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ

1.6.2 การเลือกพื้นที่ศึกษาและตัวอย่าง

การเลือกพื้นที่ศึกษาและกิจกรรมเศรษฐกิจหลัก

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษากิจกรรมการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน เนื่องจากเป็นหนึ่งกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สะท้อนอัตลักษณ์ของเขตเศรษฐกิจวัฒนธรรมในภาคเหนือตอนบนได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้จังหวัดเชียงใหม่ น่าน และพะเยา ได้รับเลือกเป็นพื้นที่ศึกษาด้วยความสอดรับกับกิจกรรมเศรษฐกิจหลักข้างต้น

งานหัตถกรรมพื้นบ้าน ถือเป็นแหล่งรายได้เสริมและการจ้างงานในชนบทที่สำคัญอย่างหนึ่ง จากการสำรวจสถิติอุตสาหกรรมในครัวเรือนที่มีจำนวนทั้งสิ้น 1.2 ล้านครัวเรือน พบว่าในภาคเหนือมีสัดส่วนร้อยละ 7.7 ของทั้งประเทศ ความสำคัญของงานหัตถกรรมพื้นบ้าน คือ เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงวัฒนธรรมประจำถิ่นที่ถูกถ่ายทอดกันมาช้านาน ซึ่งภาคเหนือถือเป็นหนึ่งในแหล่งผลิตหัตถกรรมที่สะท้อนอัตลักษณ์ที่มีเอกลักษณ์ของภาคหลายประเภท อาทิ ผลิตภัณฑ์ผ้าทอ เครื่องปั้นดินเผาและเซรามิก กระดาษสาและผลิตภัณฑ์กระดาษสา ผลิตภัณฑ์จักสาน และผลิตภัณฑ์ไม้แกะสลัก เป็นต้น

การเลือกตัวอย่างระบบการผลิตและผู้ผลิต

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในกิจกรรมการผลิตของวิสาหกิจชุมชน คำนึงถึงสินค้าที่สะท้อนอัตลักษณ์ของภาคเหนือ ซึ่งประกอบด้วยสินค้าหัตถกรรมพื้นบ้าน โดยสินค้าหัตถกรรมที่เลือกศึกษา

ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์กระดาษสา (กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง) ผลิตภัณฑ์ผ้าปัก (กลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางค่า) และผลิตภัณฑ์ผ้าทอ (กลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ย) ซึ่งแต่ละกลุ่มมีระบบการผลิตที่แตกต่างกันไป อีกทั้งยังคำนึงถึงลักษณะการประกอบการที่แตกต่างกัน (กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และSME ในรูปกลุ่ม) อีกด้วย ส่วนตัวอย่างของผู้ผลิตที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์มีจำนวนกลุ่มละ 7 ราย รวม 49 ราย สำหรับการคัดเลือกสมาชิกกลุ่มผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน ใช้ลักษณะหน้าที่ในกระบวนการผลิตเป็นเกณฑ์ เช่น ผลิตสินค้าขั้นต้น (เช่น ผ้าทอเป็นผืน กระดาษสาแผ่น) ผลิตภัณฑ์แปรรูป (เช่น ตัดเย็บ แปรรูปกระดาษสา) เป็นต้น

สรุปรายชื่อของกลุ่ม/สหกรณ์ตลอดจนลักษณะของกลุ่มและระบบการผลิตของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างสรุปได้ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ตัวอย่างระบบการผลิต (กลุ่ม/สหกรณ์) ในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน

กิจกรรมหลักทางเศรษฐกิจ	ระบบการผลิต (กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง)	จังหวัด	ลักษณะเปรียบเทียบของระบบการผลิต	จำนวนสมาชิก (ราย)	จำนวนตัวอย่างสมาชิก(ราย)
วิสาหกิจชุมขน : หัตถกรรมพื้นบ้าน	1) กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	เชียงใหม่	• ระบบการผลิต: ลำไย-กระดาษสา-ข้าว	180	7
	2) กลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางค่า	พะเยา	• ระบบการผลิต: ผ้าปัก–ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์–ลิ้นจี่–สุรา ข้าวโพด-ข้าวไร่	25	7
	3) กลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ย	น่าน	• ระบบการผลิต: ผ้าทอ–ข้าว–พริก–หอมแดง–ยาสูบ-ถั่วเขียว-กระเทียม	94	7

ที่มา : จากการสำรวจ

1.6.3 ระเบียบวิธีวิจัย

การจัดเวที

การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการศึกษาวิจัยนี้ ประกอบด้วย 4 เวที ได้แก่

1) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบการผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง ครั้งที่ 1 เพื่อให้กลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการมีความเข้าใจในโครงการฯ และสามารถทราบพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของกลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมทั้งให้กลุ่ม/สหกรณ์มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและความหมายของอัตลักษณ์ รวมถึงได้ร่วมกันประเมินถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและอัตลักษณ์ของตนเองในเบื้องต้น ได้ดำเนินการจัด 3 เวที คือ ณ จังหวัดเชียงราย จังหวัดแพร่ จังหวัดเชียงใหม่

2) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 2: เพื่อค้นหา best practice ในด้านการจัดการผลิตและเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อทราบถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของระบบการผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ผลิตภายในแต่ละระบบการผลิตและระหว่างผู้ผลิตกับนักวิชาการ

3) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 3: เพื่อค้นหา best practice ในด้านการบริหารจัดการด้านอื่นๆ (การเงิน การตลาด ฯลฯ) เพื่อทราบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้านของระบบการผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละระบบการผลิต

และ 4) การจัดเวทีเพื่อสร้างโครงการพัฒนาตนเองซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง บนฐานอัตลักษณ์ ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่ม/สหกรณ์ได้เสนอโครงการตามความต้องการขององค์กร เพื่อการสนับสนุนสมทบจากโครงการวิจัยฯ ซึ่งการจัดเวทีดังกล่าวนี้เป็นไปตามความสมัครใจของกลุ่ม/สหกรณ์ ในระหว่างการดำเนินงานโครงการพัฒนาตนเอง คณะวิจัยจะติดตามผล ประสานงาน ให้คำปรึกษา และประเมินผลของแต่ละโครงการ รวมถึงจัดให้มีเวทีเสนอผลการเรียนรู้จากโครงการพัฒนาตนเองสำหรับกลุ่ม/สหกรณ์

การประเมินตนเอง

การวิเคราะห์การประเมินตนเองเพื่อชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ การพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ และการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงจากนักวิจัย ซึ่งในการศึกษานี้ได้ให้มีการประเมินตนเองใน 2 ระดับ คือ ระดับกลุ่มและระดับสมาชิก

รายละเอียดการวิเคราะห์การประเมินตนเองในแต่ละเกณฑ์ของระดับกลุ่ม เป็นดังนี้

(1) การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการ 7 ประการ

กระบวนการบริหารจัดการ 7 กระบวนการ เป็นเกณฑ์ที่ชี้ให้เห็นวิธีปฏิบัติและปัจจัยเอื้อในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน 7 ด้าน การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการในการศึกษาวิจัยนี้ ได้ปรับปรุงมาจากเกณฑ์กระบวนการบริหารจัดการ 7 ประการ ใน อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) โดยพัฒนาคำถามย่อยในแต่ละด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1.1) การบริหารองค์กร

ประกอบด้วยคำถามย่อย 16 ข้อ ดังนี้

1. สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชน
2. สมาชิกร่วมกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการทำงานภายในองค์กรและผลตอบแทนของสมาชิก
3. มีการจัดสรรภาระหน้าที่/การแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์กรของคณะกรรมการ
4. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
5. มีการจัดทำแผนองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการนำไปใช้จริง
6. มีสมาชิกที่เป็นเครือญาติกับคณะกรรมการชุดปัจจุบัน
7. มักมีปัญหาขัดแย้งภายในกลุ่ม
8. ในทางปฏิบัติ ผู้ที่ถือหุ้นมากไม่มีอิทธิพลมากกว่าผู้ถือหุ้นน้อย

9. มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นเงินปันผลแก่สมาชิก
10. มีการจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
11. สมาชิกมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจในด้านการบริหารเป็นอย่างดี
12. สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองในฐานะเป็นสมาชิกเป็นอย่างดี
13. คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี
14. คณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี
15. สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจากภายในกลุ่ม/สหกรณ์
16. สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์

(1.2) การบริหารตลาด

ประกอบด้วยคำถามย่อย 14 ข้อ ดังนี้

1. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากคณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกลุ่ม
2. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากลูกค้า
3. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเครือข่ายการตลาด
4. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน
5. มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี
6. เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ)
7. เน้นการหาตลาดเพิ่มมากขึ้น (เพิ่มยอดขาย)
8. เน้นการทำตลาดเชิงรุก และมีความสามารถเพียงพอ
9. เน้นการทำตลาดเชิงรับ
10. มีการจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปใช้จริง
11. การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายการตลาดสอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้
12. คณะกรรมการฝ่ายการตลาดมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจการบริหารการตลาดเป็นอย่างดี
13. กลุ่ม/สหกรณ์เกิดการเรียนรู้จากภายในกลุ่ม/สหกรณ์ ด้านการบริหารการตลาด
14. กลุ่ม/สหกรณ์มีการเรียนรู้จากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์ ในด้านการบริหารการตลาด

(1.3) การบริหารการเงิน

ประกอบด้วยคำถามย่อย 17 ข้อ ดังนี้

1. ใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก
2. มักประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน
3. สามารถแก้ไขหรือจัดการปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอเป็นอย่างดี
4. ไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ
5. มีการวางแผนการเงินและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
6. มีการจัดทำบัญชี อย่างเป็นระบบ
7. ใช้บัญชีเพื่อประกอบ การวางแผนทางการเงิน

8. การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายการเงินสอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้
9. มีผู้บริหารการเงินที่มีวุฒิการศึกษาทางบัญชีและ/หรือการเงินอย่างเพียงพอ
10. ฝ่ายการเงินมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเงินเป็นอย่างดี
11. ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐเป็นอย่างดี
12. สมาชิกให้ความร่วมมือในการจัดหาทุนเพิ่ม
13. กลุ่มมีชื่อเสียงซึ่งสามารถหาเงินสนับสนุนรูปแบบต่างๆ ได้ง่าย
14. ได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก
15. เรียนรู้จากปัญหาและประสบการณ์ในอดีต
16. ค่อยทำไปเรียนรู้ไป
17. ได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก

(1.4) การบริหารการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคนิคการผลิต

ประกอบด้วยคำถามย่อย 38 ข้อ ดังนี้

1. มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
2. มีการวางแผนการผลิตและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
3. มีการจัดการของเหลือจากการผลิตอย่างเหมาะสม
4. มีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์)
5. ผู้ที่รับผิดชอบในด้านบริหารการผลิต มีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี
6. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
7. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี
8. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาในด้านรูปแบบและสีสันเป็นอย่างดี
9. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาการบรรจุหีบห่อเป็นอย่างดี
10. เมื่อความต้องการตลาดเปลี่ยนแปลง กลุ่ม/สหกรณ์ สามารถเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการตลาดเป็นอย่างดี
11. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี
12. เกิดจากการลองผิดลองถูก
13. เกิดจากภูมิปัญญาในท้องถิ่นภายในกลุ่ม/สหกรณ์ และการต่อยอด
14. ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยภูมิปัญญาท้องถิ่นจากภายนอกกลุ่ม
15. มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอก โดยความริเริ่มของกลุ่ม
16. ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบุคคลภายนอก
17. มีการปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิต
18. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดต้นทุน
19. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน

20. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดเวลา
21. มีการตรวจเช็คดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอ
22. เลือกใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
23. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
24. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม
25. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกลุ่ม/สหกรณ์เป็นอย่างดี
26. สมาชิกเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตภายในกลุ่ม
27. จากการลองผิดลองถูก
28. จากภูมิปัญญาในท้องถิ่นและการต่อยอด
29. สมาชิกมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์
30. นำภูมิปัญญาจากท้องถิ่นอื่นมาปรับใช้ในด้านเทคโนโลยี
31. มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอก โดยความคิดริเริ่มของกลุ่ม
32. ได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตโดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคคลภายนอก
33. มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการใช้งาน
34. มีจำนวนเครื่องมือเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตเป็นของตนเองเพียงพอกับความต้องการใช้งาน
35. มีการขาดแคลนเทคโนโลยีการผลิต แต่สามารถหายืม/ขอสนับสนุนจากภายนอกมาเสริมได้เป็นอย่างดี
36. แรงงานมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
37. ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและมีการต่อยอดภูมิปัญญา
38. ใช้เทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกชุมชนโดยไม่เดือดร้อน (หาง่าย ราคาไม่แพงฯ)

(1.5) การบริหารการจ้างงาน

ประกอบด้วยคำถามย่อย 18 ข้อ ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
2. มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด
3. มีการแบ่งผลกำไรให้แรงงาน
4. มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต
5. ผู้ปฏิบัติงานได้มีทักษะความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น
6. ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด
7. มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถ
8. มีการตักเตือน หากผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ
9. มีการกำหนดบทลงโทษ หากผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ

10. มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน
11. มีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม
12. มีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
13. มีจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอกับที่กลุ่ม/สหกรณ์ต้องการตลอดทั้งปี
14. มีการขาดแคลนแรงงานที่เป็นสมาชิกบ้าง แต่สามารถหาแรงงานจากภายนอกมาเสริมได้เป็นอย่างดี
15. ทักษะของแรงงานที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์ สอดคล้องกับความต้องการเป็นอย่างดี
16. มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม
17. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีชื่อเสียงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต
18. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีลักษณะเด่นที่ทำให้แรงงานที่มีคุณภาพอยากจะมาทำงานด้วย

(1.6) การบริหารวัตถุดิบ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 19 ข้อ ดังนี้

1. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายในชุมชน (รวมทั้งที่เป็นของสมาชิก)
2. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากสมาชิก
3. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายนอกชุมชน
4. วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตคัดเลือก/พิจารณาจากแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบ (ความน่าเชื่อถือ/ความคุ้นเคยของพ่อค้า)
5. วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตคัดเลือก/พิจารณาจากคุณภาพวัตถุดิบเป็นหลัก
6. มีการตรวจสอบวัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
7. มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม
8. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
9. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม
10. ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในปัจจุบัน
11. ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในอนาคต (10 ปี)
12. ใช้วัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนได้โดยไม่เดือดร้อน
13. วัตถุดิบหลักที่ใช้ เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)
14. วัตถุดิบหลักที่ใช้ เป็นวัตถุดิบที่สามารถเกิดทดแทนได้ แต่ใช้ระยะเวลานาน (เช่น ไม้)
15. วัตถุดิบหลักที่ใช้ เป็นวัตถุดิบที่สามารถเกิดทดแทนได้ ในระยะเวลาอันรวดเร็ว (เช่น ไม้โตเร็ว พืช สัตว์)
16. คุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบหลักที่มีอยู่ภายในชุมชนตรงกับความต้องการของกลุ่ม

17. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีลักษณะเด่นที่ทำให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลักอยากจำหน่ายวัตถุดิบให้
18. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา
19. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเป็นผู้ซื้อวัตถุดิบรายใหญ่ในชุมชนทำให้หาผู้ต้องการจำหน่ายได้ง่าย

(1.7) การบริหารสวัสดิการชุมชน

ประกอบด้วยคำถามย่อย 12 ข้อ ดังนี้

1. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน
2. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน
3. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชน
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่แรงงานจ้างเป็นอย่างดี
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านจัดสรรสวัสดิการให้แก่กิจกรรมที่มีผลประโยชน์ต่อส่วนรวม
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านจัดสรรสวัสดิการโดยเน้นการจัดสรรให้ผู้ด้อยโอกาสในชุมชน
8. องค์กรของรัฐและเอกชนจากภายนอกมาส่งเสริมให้กลุ่มมีการจัดการสวัสดิการให้กับชุมชน
9. องค์กรของรัฐและเอกชนจากภายนอกช่วยสนับสนุนทางการเงินให้กลุ่มในการจัดสวัสดิการแก่ชุมชน
10. ธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์มีความเข้มแข็งสามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง
11. สมาชิกในกลุ่มเน้นการให้สวัสดิการแก่สมาชิกในกลุ่มก่อน (ชุมชนหรือองค์กรภายนอก)
12. สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชน

(2) การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านการดำเนินการของกลุ่ม/สหกรณ์ ภายใต้ของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

การศึกษานี้ได้ปรับปรุงเกณฑ์ของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงจาก 9 ประการ (ในอภิชัย พันธเสน และคณะ, 2545) เป็น 15 ประการ และพัฒนาเกณฑ์ย่อยในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(2.1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 3 ข้อ ดังนี้

1. เทคโนโลยีที่ใช้เหมาะสมกับขนาดการผลิต
2. ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ถูกหลักวิชาการ

3. มุ่งเน้นเทคโนโลยีเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐาน (ISO GAP GMP และอื่นๆ)

(2.2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อ ดังนี้

1. มุ่งใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. มีการวางแผนการผลิตและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
3. มีการจัดการของเหลือจากการผลิตอย่างเหมาะสม
4. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดต้นทุน
5. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน
6. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดเวลา
7. มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน
8. มีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม
9. มีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
10. มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม

(2.3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น

ประกอบด้วยคำถามย่อย 19 ข้อ ดังนี้

1. ใช้หลักบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น
2. มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นเงินปันผลแก่สมาชิก
3. มีการจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
4. ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
5. มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด
6. มีการแบ่งผลกำไรให้แรงงาน
7. มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ ในการผลิต
8. ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด
9. มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม
10. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)
11. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา
12. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน
13. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน
14. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชน
15. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม
16. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่แรงงานจ้างเป็นอย่างดี
17. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านจัดสรรสวัสดิการให้แก่กิจกรรมที่มีผลประโยชน์ต่อส่วนรวม

18. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านจัดสรรสวัสดิการโดยเน้นการจัดสรรให้ผู้ด้อยโอกาสในชุมชน
19. สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชน

(2.4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร

ประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อ ดังนี้

1. ใช้หลักบริหารจัดการที่ และคำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร
2. มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม
3. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
4. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม
5. ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในปัจจุบัน
6. ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในอนาคต (10 ปี)
7. ใช้วัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนได้โดยไม่เดือดร้อน
8. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)
9. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่สามารถเกิดทดแทนได้ แต่ใช้ระยะเวลานาน (เช่น ไม้)
10. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน

(2.5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อ ดังนี้

1. ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
2. มีความสามารถในการปรับ เปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
3. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน
4. เลือกใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม
7. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกลุ่ม/สหกรณ์เป็นอย่างดี
8. มีจำนวนเครื่องมือเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตเป็นของตนเองเพียงพอกับความต้องการใช้งาน
9. แรงงานมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
10. มีจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอกับที่กลุ่ม/สหกรณ์ต้องการตลอดทั้งปี

(2.6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 3 ข้อ ดังนี้

1. มีขนาดการผลิตที่อยู่ในวิสัยที่สามารถจะจัดการกับจำนวนสมาชิกได้

2. ขนาดการผลิตสอดคล้องกับความสามารถในการขายของกลุ่ม/สหกรณ์
3. ขนาดการผลิตเหมาะกับทุนที่มี

(2.7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1. เน้นทำกำไรสูงสุดในทุกช่วงเวลา
2. ไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
3. มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี
4. เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ)
5. ใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก
6. ไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ
7. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี
8. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาในด้านรูปแบบและสีสันเป็นอย่างดี
9. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาการบรรจุหีบห่อ เป็นอย่างดี

(2.8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค

ประกอบด้วยคำถามย่อย 3 ข้อ ดังนี้

1. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค
2. มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี
3. มีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์)

(2.9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน
2. ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
3. มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด
4. มีการแบ่งผลกำไรให้แรงงาน
5. มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ ในการผลิต
6. ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด
7. มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม

(2.10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 2 ข้อ ดังนี้

1. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
2. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา

(2.11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย
2. เน้นการทำตลาดเชิงรุก และมีความสามารถเพียงพอ
3. เน้นการทำตลาดเชิงรับ
4. มีความสามารถในการปรับ เปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
5. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
6. เมื่อความต้องการตลาดเปลี่ยนแปลง กลุ่ม/สหกรณ์ สามารถเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการตลาดเป็นอย่างดี
7. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี

(2.12) มีการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1. มุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ
2. มุ่งสร้างเครือข่ายการผลิต
3. มุ่งสร้างเครือข่ายการตลาด
4. มุ่งสร้างเครือข่ายวัตถุดิบ
5. มุ่งเน้นตลาดภายในมากกว่าตลาดภายนอก
6. มุ่งตลาดที่มีความมั่นคง
7. ทำการตลาดโดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน

(2.13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1. เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต
2. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายในชุมชน (รวมทั้งที่เป็นของสมาชิก)
3. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากสมาชิก
4. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายนอกชุมชน
5. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
6. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม
7. ใช้วัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนได้โดยไม่เดือดร้อน

(2.14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี

ประกอบด้วยคำถามย่อย 11 ข้อ ดังนี้

1. มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี
2. มีการจัดทำแผนองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการนำไปใช้จริง
3. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากคณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกลุ่ม
4. ได้ข้อมูลในการจัดจำ หน่ายสินค้าจากลูกค้า

5. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเครือข่ายการตลาด
6. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน
7. มีการจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปใช้จริง
8. มีการวางแผนการเงินและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
9. ใช้บัญชีเพื่อประกอบ การวางแผนทางการเงิน
10. มีการวางแผนการผลิตและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
11. มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน

(2.15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

ประกอบด้วยคำถามย่อย 21 ข้อ ดังนี้

1. มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
3. สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจากภายในกลุ่ม/สหกรณ์
4. สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กร จากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์
5. กลุ่ม/สหกรณ์เกิดการเรียนรู้จากภายในกลุ่ม/สหกรณ์ ด้านการบริหารการตลาด
6. กลุ่ม/สหกรณ์มีการเรียนรู้จากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์ ในด้านการบริหารการตลาด
7. ได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก
8. เกิดจากภูมิปัญญาในท้องถิ่นภายในกลุ่ม/สหกรณ์ และการต่อยอด
9. ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยภูมิปัญญาท้องถิ่นจากภายนอกกลุ่ม
10. มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอก โดยความริเริ่มของกลุ่ม
11. ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบุคคลภายนอก
12. มีการปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิต
13. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
14. สมาชิกเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตภายในกลุ่ม
15. สมาชิกมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์
16. มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอก โดยความคิดริเริ่มของกลุ่ม
17. ได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตโดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคคลภายนอก
18. ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร
19. ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว
20. มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้
21. มีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี

(3) การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านแนวโน้มความยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์

แนวโน้มความยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์พิจารณาจากทุนสี่ประการ ได้แก่

(3.1) มีการพัฒนาทุนมนุษย์

ประกอบด้วยคำถามย่อย 13 ข้อ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร
2. มีผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
3. ก่อให้เกิดการจ้างแรงงานมากขึ้น
4. ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว
5. ทำให้คนในชุมชนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจชุมชนมากขึ้น
6. มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้
7. มีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี
8. สนับสนุนสมาชิกให้ยกย่องผู้รู้มากกว่าผู้ร่ำรวย
9. สนับสนุนสมาชิกให้ยกย่องผู้มีคุณธรรมมากกว่าผู้ร่ำรวย
10. ก่อให้เกิดสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่ม
11. มีสวัสดิการด้านการศึกษา
12. มีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย
13. มีสวัสดิการด้านการดูแลเด็กและคนชรา

(3.2) มีการพัฒนาทุนทางสังคม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวกันในระหว่างสมาชิกเป็นอย่างดี
2. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน เป็นที่รักและกลมเกลียวกับคนในชุมชน
3. ก่อให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร
4. ไม่ทำให้เกิดการแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่มภายในชุมชนมากขึ้น นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ทำให้เกิดความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ ภายนอกชุมชนเป็นอย่างดี แต่ความสัมพันธ์ภายในชุมชนเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง
6. ทำให้เกิดเครือข่าย หรือความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ นอกชุมชนมากขึ้น ในขณะที่ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ภายในชุมชนก็ดีขึ้นด้วย
7. ช่วยลดปัญหาทางสังคมของชุมชน
8. ช่วยให้เศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้น
9. มีผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน

(3.3) มีการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1. กระบวนการผลิตมีผลทำให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป ภายในชุมชนลดลง
2. กระบวนการผลิตมีผลทำให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป ภายนอกชุมชนลดลง

3. ก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น อากาศเสีย กลิ่น ฝุ่นละออง น้ำเสีย เสียงดัง ขยะ อุบัติเหตุ เป็นต้น
4. มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรในชุมชนเป็นพิเศษ
5. มีความพยายามรักษาสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพเดิม
6. มีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ เช่นปลูกป่า อนุรักษ์พันธุ์ปลา
7. มีการรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น
8. มีการสร้างทรัพยากรใหม่ ๆ ขึ้นในชุมชน
9. มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม

(3.4) มีการพัฒนาทุนทางวัตถุหรือทุนกายภาพ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1. มีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น
2. มีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น แต่สงวนไว้ใช้เพื่อการผลิตของกลุ่มเท่านั้น
3. มีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น และมีการให้ชุมชนได้สามารถร่วมใช้ได้ในบางโอกาส
4. มีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน
5. มีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินซึ่งช่วยให้กลุ่มมีกองทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น
6. มีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งช่วยให้ชุมชนมีกองทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น
7. ก่อให้เกิดการพัฒนาทุนทางวัตถุต่อชุมชน
8. ขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่ๆ ได้เพิ่มขึ้น ทำให้ใช้แรงงานในชุมชนได้มากขึ้น
9. มีการจัดสรรผลกำไรของกลุ่ม/สหกรณ์ไปใช้ในการสร้างหรือดูแลสาธารณสมบัติอื่นๆ ในชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่น ๆ ในชุมชนมากขึ้น

รายละเอียดการวิเคราะห์การประเมินตนเองในแต่ละเกณฑ์ของระดับสมาชิก มีดังนี้

(1) การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการ 7 ประการ

กระบวนการบริหารจัดการ 7 กระบวนการ เป็นเกณฑ์ที่ชี้ให้เห็นวิธีปฏิบัติและปัจจัยเอื้อในการบริหารจัดการของธุรกิจใน 7 ด้าน ได้แก่

(1.1) การบริหารองค์กร

ประกอบด้วยคำถามย่อย 13 ข้อ ดังนี้

1) สมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารจัดการกิจการเป็นอย่างดี
2) มีการจัดสรรภาระหน้าที่/การแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภายในกิจการอย่างเหมาะสม
3) ท่านและสมาชิกมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
4) มีการจัดทำแผนองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร

5) มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
6) การดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้
7) มักมีปัญหาขัดแย้งภายในกิจการ
8) สมาชิกมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจในด้านการบริหารเป็นอย่างดี
9) สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองในฐานะเป็นสมาชิกเป็นอย่างดี
10) ท่านมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี
11) ท่านมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี
12) สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจากภายในกิจการ
13) สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจากภายนอกกิจการ

(1.2) การบริหารตลาด

ประกอบด้วยคำถามย่อย 19 ข้อ ดังนี้

1) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากคณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกลุ่ม
2) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากลูกค้า
3) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเครือข่ายการตลาด
4) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน
5) มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี
6) เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ)
7) เน้นการหาตลาดเพิ่มมากขึ้น (เพิ่มยอดขาย)
8) เน้นการทำตลาดเชิงรุก และมีความสามารถเพียงพอ
9) เน้นการทำตลาดเชิงรับ
10) ผลผลิตของท่านขายในพื้นที่
11) ผลผลิตของท่านหากขายไม่ได้ท่านมีช่องทางอื่นเพื่อระบายสินค้า
12) มีการจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปใช้จริง
13) กิจการของท่านใช้คำสั่งซื้อเป็นหลักในการลดความเสี่ยงด้านการตลาดก่อนผลิตเพิ่มเติม
14) การแสวงหาตลาดเพิ่มขึ้นเชิงรุกเป็นการใช้ความพยายามและมุ่งมั่น
15) ท่านมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจการบริหารการตลาดเป็นอย่างดี
16) ท่านรู้ความเคลื่อนไหวของราคาผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดเป็นอย่างดี
17) ท่านรู้ปริมาณผลผลิตในท้องตลาดเป็นอย่างดี
18) กิจการเกิดการเรียนรู้จากภายในกิจการ ด้านการบริหารการตลาด
19) กิจการมีการเรียนรู้จากภายนอกกิจการ ในด้านการบริหารการตลาด

(1.3) การบริหารการเงิน

ประกอบด้วยคำถามย่อย15 ข้อ ดังนี้

1) ใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก
2) มักประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน
3) สามารถแก้ไขหรือจัดการปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอเป็นอย่างดี

4) ไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ
5) มีการวางแผนการเงินและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
6) มีการจัดทำบัญชี อย่างเป็นระบบ
7) ใช้บัญชีเพื่อประกอบ การวางแผนทางการเงิน
8) มีผู้บริหารการเงินที่มีวุฒิการศึกษาทางบัญชีและ/หรือการเงินอย่างเพียงพอ
9) ฝ่ายการเงินมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเงินเป็นอย่างดี
10) ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐเป็นอย่างดี
11) กลุ่มมีชื่อเสียงซึ่งสามารถหาเงินสนับสนุนรูปแบบต่างๆ ได้ง่าย
12) ได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก
13) เรียนรู้จากปัญหาและประสบการณ์ในอดีต
14) ค่อยทำไปเรียนรู้ไป
15) ได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก

(1.4) การบริหารการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคนิคการผลิต

ประกอบด้วยคำถามย่อย 49 ข้อ ดังนี้

1) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
2) ท่านผลิตเพื่อให้มีรายได้ตลอดทั้งปี
3) ท่านผลิตเพื่อบริโภคในครัวเรือนเป็นหลัก
4) ท่านผลิตสินค้าหลากหลายเพื่อจำหน่าย
5) ท่านสามารถทำการผลิตได้ทันเวลาโดยใช้คนครอบครัวช่วยกัน
6) ท่านสามารถดูแลการผลิตทั้งหมดได้ทั่วถึง
7) ท่านมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าเพื่อนบ้าน
8) ท่านสามารถลดต้นทุนการผลิตได้มากกว่านี้
9) มีการวางแผนการผลิตและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
10) มีการจัดการของเหลือจากการผลิตอย่างเหมาะสม
11) มีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์)
12) การผลิตของท่านมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
13) ผู้ที่รับผิดชอบในด้านบริหารการผลิต มีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี
14) ท่านมีความรู้ความเข้าใจด้านการผลิตเป็นอย่างดี
15) ท่านมีความรู้ใหม่ในการผลิต
16) ท่านถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น
17) มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
18) ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี
19) ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาในด้านรูปแบบและสีสันเป็นอย่างดี
20) ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาการบรรจุหีบห่อเป็นอย่างดี
21) เมื่อความต้องการตลาดเปลี่ยนแปลง กิจการ สามารถเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการตลาดเป็นอย่างดี

22) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี
23) เกิดจากการลองผิดลองถูก
24) เกิดจากภูมิปัญญาในท้องถิ่นภายในกิจการ และการต่อยอด
25) ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยภูมิปัญญาท้องถิ่นจากภายนอกกิจการ
26) มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอก โดยความริเริ่มของกิจการ
27) ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบุคคลภายนอก
28) มีการปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิต
29) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดต้นทุน
30) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน
31) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดเวลา
32) มีการตรวจเช็คดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอ
33) เลือกใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
34) ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
35) กิจการของท่านมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม
36) กิจการของท่านสามารถเพิ่มผลผลิตได้โดยใช้วัตถุดิบเท่าเดิม
37) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกิจการเป็นอย่างดี
38) สมาชิกเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตภายในกิจการ
39) จากการลองผิดลองถูก
40) จากภูมิปัญญาในท้องถิ่นและการต่อยอด
41) สมาชิกมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกกิจการ
42) นำภูมิปัญญาจากท้องถิ่นอื่นมาปรับใช้ในด้านเทคโนโลยี
43) มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอก โดยความคิดริเริ่มของกิจการ
44) ได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตโดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคคลภายนอก
45) มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการใช้งาน
46) มีจำนวนเครื่องมือเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตเป็นของตนเองเพียงพอกับความต้องการใช้งาน
47) แรงงานมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
48) ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและมีการต่อยอดภูมิปัญญา
49) ใช้เทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกชุมชนโดยไม่เดือดร้อน

(1.5) การบริหารการจ้างงาน

ประกอบด้วยคำถามย่อย17 ข้อ ดังนี้

1) การผลิตของท่านใช้แรงงานในครอบครัวเป็นหลัก

2) ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
3) มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด
4) มีการแบ่งผลกำไรให้แรงงาน
5) มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต
6) ผู้ปฏิบัติงานได้มีทักษะความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น
7) ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด
8) มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถ
9) มีการตักเตือน/กำหนดบทลงโทษ หากผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ
10) มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน
11) มีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม
12) มีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
13) มีจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอกับที่กิจการต้องการตลอดทั้งปี
14) ทักษะของแรงงานที่เป็นสมาชิกของกิจการ สอดคล้องกับความต้องการเป็นอย่างดี
15) มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม
16) กิจการของท่านมีชื่อเสียงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต
17) กิจการของท่านมีลักษณะเด่นที่ทำให้แรงงานที่มีคุณภาพอยากจะมาทำงานด้วย

(1.6) การบริหารวัตถุดิบ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 20 ข้อ ดังนี้

1) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายในชุมชน (รวมทั้งที่เป็นของกิจการ)
2) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากกิจการ
3) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายนอกชุมชน
4) วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตคัดเลือก/พิจารณาจากแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบ (ความน่าเชื่อถือ/ความคุ้นเคยของพ่อค้า)
5) วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตคัดเลือก/พิจารณาจากคุณภาพวัตถุดิบเป็นหลัก
6) มีการตรวจสอบวัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
7) มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม
8) กิจการส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
9) กิจการส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม
10) หากปัจจัยการผลิตใดขาดแคลนท่านสามารถหาปัจจัยอื่นมาทดแทนได้
11) หากปัจจัยการผลิตที่ใช้สามารถใช้วัตถุดิบอื่นทดแทนได้โดยไม่ทำให้ผลิตภัณฑ์คุณภาพต่ำลง
12) ท่านมีกฎเกณฑ์ร่วมกันในการใช้ทรัพยากรในพื้นที่
13) กฎเกณฑ์การใช้ทรัพยากรร่วมกันในพื้นที่มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
14) ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในปัจจุบัน
15) ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในอนาคต (10 ปี)

16) วัตถุดิบหลักที่ใช้ เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)
17) คุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบหลักที่มีอยู่ภายในชุมชนตรงกับความต้องการของกิจการ
18) กิจการของท่านมีลักษณะเด่นที่ทำให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลักอยากจำหน่ายวัตถุดิบให้
19) กิจการของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา
20) กิจการของท่านเป็นผู้ซื้อวัตถุดิบรายใหญ่ในชุมชนทำให้หาผู้ต้องการจำหน่ายได้ง่าย

(1.7) การบริหารสวัสดิการชุมชน

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1) สวัสดิการของกิจการของท่านช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน
2) สวัสดิการของกิจการของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน
3) สวัสดิการของกิจการของท่านช่วยให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชน
4) กิจการของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม
5) กิจการของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่แรงงานจ้างเป็นอย่างดี
6) องค์กรของรัฐและเอกชนจากภายนอกมาส่งเสริมให้กลุ่มมีการจัดการสวัสดิการให้กับชุมชน
7) กิจการมีความเข้มแข็งสามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง
8) ท่านเน้นการให้สวัสดิการแก่สมาชิกในกลุ่มก่อน (ชุมชนหรือองค์กรภายนอก)
9) สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชน

(2) ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

การศึกษานี้ได้ปรับปรุงเกณฑ์ของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงจาก 9 ข้อ เป็น 15 ข้อ ตามผลการศึกษาของอารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ (2549) ในโครงการวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบเป็นดังนี้

(2.1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 3 ข้อ ดังนี้

1) เทคโนโลยีที่ใช้เหมาะสมกับขนาดการผลิต
2) ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ถูกหลักวิชาการ
3) มุ่งเน้นเทคโนโลยีเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐาน (ISO GAP GMP และอื่นๆ)

(2.2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประกอบด้วยคำถามย่อย 11 ข้อ ดังนี้

1) มุ่งใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด
2) มีการวางแผนการผลิตและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
3) ท่านมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าเพื่อนบ้าน

4) กิจการสามารถเพิ่มผลผลิตโดยใช้วัตถุดิบเท่าเดิม
5) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดต้นทุน
6) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน
7) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดเวลา
8) มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน
9) มีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม
10) มีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
11) มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม

(2.3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น

ประกอบด้วยคำถามย่อย 15 ข้อ ดังนี้

1) ใช้หลักบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น
2) ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
3) มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด
4) มีการแบ่งผลกำไรให้แรงงาน
5) มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ ในการผลิต
6) ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด
7) มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม
8) วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)
9) กิจการของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา
10) สวัสดิการของกิจการของท่านช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน
11) สวัสดิการของกิจการของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน
12) สวัสดิการของกิจการของท่านช่วยให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชน
13) กิจการของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม
14) กิจการของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่แรงงานจ้างเป็นอย่างดี
15) สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชน

(2.4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1) ใช้หลักบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร
2) มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม
3) กิจการส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
4) กิจการส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม
5) ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในปัจจุบัน
6) ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในอนาคต (10 ปี)
7) ใช้วัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนได้โดยไม่เดือดร้อน
8) วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)

9) สวัสดิการของกิจการของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน

(2.5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อ ดังนี้

1) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
2) มีความสามารถในการปรับ เปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
3) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน
4) เลือกใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5) ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
6) กิจการของท่านมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม
7) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกิจการเป็นอย่างดี
8) มีจำนวนเครื่องมือเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตเป็นของตนเองเพียงพอกับความต้องการใช้งาน
9) แรงงานมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
10) มีจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอกับที่กิจการต้องการตลอดทั้งปี

(2.6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 4 ข้อ ดังนี้

1) มีขนาดการผลิตที่อยู่ในวิสัยที่สามารถจะจัดการกับจำนวนสมาชิกได้
2) ขนาดการผลิตสอดคล้องกับความสามารถในการขายของกิจการ
3) ขนาดการผลิตเหมาะกับทุนที่มี
4) ท่านสามารถทำการผลิตได้ทันเวลา โดยใช้คนในครอบครัวช่วยกัน

(2.7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1) เน้นทำกำไรสูงสุดในทุกช่วงเวลา
2) ไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
3) มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี
4) เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ)
5) ใช้เงินทุนภายในของกิจการเป็นหลัก
6) ไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ
7) ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี
8) ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาในด้านรูปแบบและสีสันเป็นอย่างดี
9) ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาการบรรจุหีบห่อ เป็นอย่างดี

(2.8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค

ประกอบด้วยคำถามย่อย 3 ข้อ ดังนี้

1) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค
2) มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี
3) มีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์)

(2.9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน
2) ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
3) มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด
4) มีการแบ่งผลกำไรให้แรงงาน
5) มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ ในการผลิต
6) ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด
7) มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม

(2.10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 2 ข้อ ดังนี้

1) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
2) กิจการของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา

(2.11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย
2) เน้นการทำตลาดเชิงรุก และมีความสามารถเพียงพอ
3) เน้นการทำตลาดเชิงรับ
4) มีความสามารถในการปรับ เปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
5) มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
6) เมื่อความต้องการตลาดเปลี่ยนแปลง กิจการ สามารถเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการตลาดเป็นอย่างดี
7) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี

(2.12) มีการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วยคำถามย่อย 8 ข้อ ดังนี้

1) มุ่งใช้เงินทุนภายในของกิจการเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ
2) มุ่งสร้างเครือข่ายการผลิต
3) มุ่งสร้างเครือข่ายการตลาด

4) มุ่งสร้างเครือข่ายวัตถุดิบ
5) มุ่งเน้นตลาดภายในมากกว่าตลาดภายนอก
6) มุ่งตลาดที่มีความมั่นคง
7) ทำการตลาดโดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน
8) ใช้คำสั่งซื้อเป็นหลักในการลดความเสี่ยงด้านการตลาด

(2.13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต

ประกอบด้วยคำถามย่อย 6 ข้อ ดังนี้

1) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต
2) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายในชุมชน (รวมทั้งที่เป็นของกิจการ)
3) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากกิจการ
4) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายนอกชุมชน
5) กิจการส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
6) กิจการส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม

(2.14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี

ประกอบด้วยคำถามย่อย 11 ข้อ ดังนี้

1) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี
2) มีการจัดทำแผนองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการนำไปใช้จริง
3) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าด้วยตนเอง
4) ได้ข้อมูลในการจัดจำ หน่ายสินค้าจากลูกค้า
5) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเครือข่ายการตลาด
6) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน
7) มีการจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปใช้จริง
8) มีการวางแผนการเงินและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
9) ใช้บัญชีเพื่อประกอบ การวางแผนทางการเงิน
10) มีการวางแผนการผลิตและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
11) มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน

(2.15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกิจการ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 22 ข้อ ดังนี้

1) มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2) มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
3) สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจากภายในกิจการ
4) สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กร จากภายนอกกิจการ
5) กิจการเกิดการเรียนรู้จากภายในกิจการ ด้านการบริหารการตลาด
6) กิจการมีการเรียนรู้จากภายนอกกิจการ ในด้านการบริหารการตลาด

7) ได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก
8) เกิดจากภูมิปัญญาในท้องถิ่นภายในกิจการ และการต่อยอด
9) ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยภูมิปัญญาท้องถิ่นจากภายนอกกิจการ
10) มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอก โดยความริเริ่มของกิจการ
11) ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบุคคลภายนอก
12) มีการปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิต
13) ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
14) สมาชิกเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตภายในกิจการ
15) สมาชิกมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกกิจการ
16) มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอก โดยความคิดริเริ่มของกิจการ
17) ได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตโดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคคลภายนอก
18) ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร
19) ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว
20) มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้
21) มีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี
22) สวัสดิการของกิจการช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน

(3) การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านแนวโน้มความยั่งยืนของกิจการ

แนวโน้มความยั่งยืนของกิจการพิจารณาจากทุนสี่ประการ ได้แก่

(3.1) การพัฒนาทุนมนุษย์

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1) ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร
2) มีผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
3) ก่อให้เกิดการจ้างแรงงานมากขึ้น
4) ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว
5) ทำให้คนในชุมชนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจชุมชนมากขึ้น
6) มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้
7) มีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี
8) มีสวัสดิการด้านการศึกษา
9) มีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย
10) มีสวัสดิการด้านการดูแลเด็กและคนชรา
11) มีการส่งเสริม/สนับสนุนด้านการศึกษา
12) มีการส่งเสริม/สนับสนุนด้านสุขภาพอนามัย

(3.2) การพัฒนาทุนทางสังคม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 6 ข้อ ดังนี้

1) ก่อให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร
2) ไม่ทำให้เกิดการแข่งขันชิงดีกันที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายในชุมชน
3) ทำให้เกิดความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ ภายนอกชุมชนเป็นอย่างดี
4) ทำให้ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ภายในชุมชนก็ดีขึ้นด้วย
5) ช่วยลดปัญหาทางสังคมของชุมชน
6) มีผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน

(3.3) มีการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1) กระบวนการผลิตมีผลทำให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปภายในชุมชนลดลง
2) กระบวนการผลิตมีผลทำให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปภายนอกชุมชนลดลง
3) กิจการมีการพัฒนาให้ใช้ทรัพยากรน้อยลง แต่ได้ผลผลิตเท่าเดิม/มากขึ้น
4) ก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น อากาศเสีย กลิ่น ฝุ่นละออง น้ำเสีย เสียงดัง ขยะ อุบัติเหตุ เป็นต้น
5) มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรในชุมชนเป็นพิเศษ
6) มีความพยายามรักษาสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพเดิม
7) มีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ เช่นปลูกป่า อนุรักษ์พันธุ์ปลา
8) มีการรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น
9) มีการสร้างทรัพยากรใหม่ ๆ ขึ้นในชุมชน

(3.4) มีการพัฒนาทุนทางวัตถุหรือทุนกายภาพ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 6 ข้อ ดังนี้

1) มีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น
2) มีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น แต่สงวนไว้ใช้เพื่อการผลิตของกิจการเท่านั้น
3) มีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น และมีการให้ชุมชนได้สามารถร่วมใช้ได้ในบางโอกาส
4) มีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน
5) ขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่ๆ ได้เพิ่มขึ้น ทำให้ใช้แรงงานในชุมชนได้มากขึ้น
6) มีการจัดสรรผลกำไรของกิจการไปใช้ในการสร้างหรือดูแลสาธารณสมบัติอื่นๆ ในชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่น ๆ ในชุมชนมากขึ้น

การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงจากนักวิจัย

การประเมินการปฏิบัติด้านเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการจากนักวิจัย เพื่อนำไปพิจารณาเปรียบเทียบกับการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะมีมุมมองบางแง่มุมสะท้อนผ่านคะแนนการประเมิน

จากนักวิจัยที่กลุ่มอาจไม่ได้ตระหนักถึง ซึ่งรายละเอียดการวิเคราะห์การประเมินตนเองในแต่ละเกณฑ์ เป็นดังนี้

(1) การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 11 ข้อ ดังนี้

1) ความเหมาะสมของกำลังการผลิตของเทคโนโลยีเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณการผลิตในปัจจุบันของกลุ่ม และ/หรือ กลุ่มมีบทบาทส่งเสริมด้านเทคโนโลยีการให้สมาชิกใช้มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงไรเมื่อเปรียบเทียบกับกำลังการผลิต
2) กลุ่มมีเทคโนโลยี (ความรู้/อุปกรณ์) ที่ใช้แก้ปัญหาให้กับกลุ่ม และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมทางด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยแก้ปัญหาการผลิตของสมาชิก
3) กลุ่มมีเทคโนโลยีที่สามารถ (ช่วย) เพิ่มคุณภาพผลผลิต และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยเพิ่มคุณภาพผลผลิตให้สมาชิก
4) กลุ่มมีเทคโนโลยีที่ (ช่วย) เพิ่มระดับความสามารถในการเพิ่มผลผลิต และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยเพิ่มผลผลิตแก่สมาชิก
5) กลุ่มมีเทคโนโลยีที่ (ช่วย) เพิ่มระดับความสามารถในการลดต้นทุน และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมด้านเทคโนโลยีที่เพิ่มความสามารถในการลดต้นทุนแก่สมาชิก
6) กลุ่มมีเทคโนโลยีที่ (ช่วย) ยกระดับความสามารถในการลด % ความสูญเสียของผลิตภัณฑ์ และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมด้านเทคโนโลยีที่ช่วยลด % ความสูญเสียของผลิตภัณฑ์แก่สมาชิก
7) กลุ่มมีเทคโนโลยีที่ใช้แล้วก่อไม่ให้เกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม และ/หรือมีบทบาทส่งเสริมด้านเทคโนโลยีที่ไม่ก่อให้เกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมแก่สมาชิก
8) เทคโนโลยีที่กลุ่มใช้ไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้ผลิต และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมเทคโนโลยีที่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้ผลิตแก่สมาชิก
9) เทคโนโลยีที่กลุ่มใช้ไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้บริโภค และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมเทคโนโลยีที่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ผู้บริโภคให้แก่สมาชิก
10) กลุ่มมีเทคโนโลยีที่เหมาะสม ง่ายแก่การใช้งานของผู้ผลิต และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมเทคโนโลยีที่เหมาะสม ง่ายแก่การใช้งานให้กับสมาชิก
11) ระดับความง่ายในการเข้าถึงเทคโนโลยีของกลุ่ม และ/หรือบทบาทที่กลุ่มมีส่วนช่วยเหลือสมาชิกให้เข้าถึงเทคโนโลยี
12) กลุ่มมีการพัฒนาหรือส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยี (ทั้งการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานหรือต่อยอดภูมิปัญญา)

(2) การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประกอบด้วยคำถามย่อย 13 ข้อ ดังนี้

1) คุณภาพของวัตถุดิบหลักที่กลุ่มใช้ และ/หรือบทบาทของกลุ่มในการกลุ่มสนับสนุนด้านวัตถุดิบแก่สมาชิกให้ใช้มีคุณภาพ

2) กลุ่มมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ และ/หรือ มีบทบาทในการส่งเสริมให้สมาชิกมีการตรวจสอบ
3) กลุ่มมีการใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ และ/หรือมีส่วนช่วยส่งเสริมให้สมาชิกใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
4) กลุ่มมีส่วนสัดส่วนเศษวัตถุดิบ/วัสดุที่เหลือจากการใช้งานต่อปริมาณวัตถุดิบที่ซื้อมาทั้งหมด
5) กลุ่มมีการนำเศษวัตถุดิบที่เหลือจากการผลิตมาใช้ประโยชน์ และ/หรือส่งเสริมให้สมาชิกมีการนำเศษวัตถุดิบที่เหลือจากการผลิตมาใช้ประโยชน์
6) กลุ่มมีระบบการกำจัดของเสียจากการผลิต (เช่น น้ำสีย้อมผ้า) และมีความปลอดภัยและ/หรือมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีระบบการกำจัดของเสียจากการผลิต
7) กลุ่มใช้แรงงานที่มีคุณสมบัติหรือความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงานหรือไม่
8) กลุ่มใช้แรงงานที่มีอยู่ในจำนวนเหมาะสมกับปริมาณงาน
9) กลุ่มสามารถจัดหาแรงงานได้ง่าย และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมสมาชิกในการจัดหาแรงงาน
10) กลุ่มระดับความสม่ำเสมอในการทำงานของแรงงานส่วนใหญ่ของกลุ่ม
11) สัดส่วนของแรงงานที่มีทักษะฝีมือต่อแรงงานที่ใช้ทั้งหมด
12) ลักษณะผลกระทบจากผลผลิตต่อสังคม
13) ลักษณะผลกระทบจากผลผลิตต่อสิ่งแวดล้อม

(3) การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อ ดังนี้

1) ความสามารถในการชำระคืนหนี้ของกลุ่ม
2) ขนาดการผลิตเมื่อเทียบกับทุนที่มีของกลุ่ม
3) ขนาดการผลิตเมื่อเทียบกับความสามารถในบริหารของกลุ่ม
4) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม
5) ลักษณะผลกระทบจากผลผลิตต่อสังคม
6) ลักษณะผลกระทบจากผลผลิตต่อสิ่งแวดล้อม
7) กลุ่มมีการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นเงินปันผลแก่สมาชิก และจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
8) กลุ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนดอย่างเหมาะสม
9) กลุ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมแก่แรงงาน
10) กลุ่มมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสมจัดสรรสวัสดิการให้แก่กิจกรรมที่มีผลประโยชน์ต่อส่วนรวม

(4) การบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร

ประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อ ดังนี้

1) ผลต่อสิ่งแวดล้อมจากกระบวนการผลิตของกลุ่ม

2) การกำจัดของเสียที่เกิดจากการกระบวนการผลิตของกลุ่ม
3) ลักษณะผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากบรรจุภัณฑ์ของกลุ่ม
4) กลุ่มมีการใช้ต้นทุนเพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมที่ตนเองสร้าง
5) แนวโน้มที่จะลดละเลิกการใช้ของที่มีผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมของกลุ่ม และ/หรือ บทบาทของกลุ่มที่ส่งเสริมสมาชิกในการลดละเลิกการใช้ของที่มีผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม
6) กลุ่มมีนโยบายในการไม่สนับสนุนสมาชิกที่รุกล้ำที่ดินเขตสงวน/เขตอุทยาน
7) กลุ่มมีการชดเชยการสูญเสียทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมสมาชิกในการชดเชยการสูญเสียทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
8) ปริมาณการใช้สารเคมีในการผลิตของกลุ่ม
9) ลักษณะการใช้สารเคมีในการผลิตของกลุ่ม
10) ระดับความเหมาะสมของการใช้สารเคมี (อัตรา ระยะเวลา ประเภท) ของกลุ่ม

(5) การใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1) สัดส่วนจำนวนแรงงานตนเอง (แรงงานสมาชิก) ต่อจำนวนแรงงานที่ใช้ทั้งหมด
2) สัดส่วนจำนวนแรงงานจากภายในชุมชนต่อจำนวนแรงงานที่ใช้ทั้งหมด
3) ผลกระทบของการนำเทคโนโลยีมาใช้ต่อแรงงานการผลิต
4) สัดส่วนต้นทุนแรงงานต่อต้นทุนค่าเสื่อมของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องจักรทั้งหมด
5) กลุ่มมีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิต และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมสมาชิกในการศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการผลิต
6) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกลุ่มเป็นอย่างดี
7) ความเพียงพอของจำนวนเครื่องมือเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตของกลุ่ม
8) แรงงานของกลุ่มมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ดี
9) แรงงานของกลุ่มที่เป็นสมาชิกเพียงพอความต้องการตลอดทั้งปี

(6) การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 14 ข้อ ดังนี้

1) อัตราเดินสะพัด หรืออัตราสภาพคล่องระยะสั้น
2) เงินทุนหมุนเวียน
3) กลุ่มปฏิบัติ/ส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่ม ไม่ก่อหนี้ที่เกินความสามารถในการจัดการ
4) แหล่งเงินทุนของกลุ่ม
5) กลุ่มมีการวางแผนการผลิตและดำเนินงานตามแผน
6) กลุ่มมีการวางแผนการตลาดและดำเนินงานตามแผน
7) กลุ่มมีการวางแผนการเงิน และดำเนินงานตามแผน
8) กลุ่มมีการวางแผนการจัดองค์กรและดำเนินงานตามแผน

9) ระดับความสามารถ/ความเหมาะสมกับหน้าที่ของคณะกรรมการ/ผู้ปฏิบัติในฝ่ายผลิต
10) ระดับความสามารถ/ความเหมาะสมกับหน้าที่ของคณะกรรมการ/ผู้ปฏิบัติในฝ่ายการตลาด
11) ระดับความสามารถ/ความเหมาะสมกับหน้าที่ของคณะกรรมการ/ผู้ปฏิบัติในฝ่ายการเงิน
12) การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายผลิต สอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้
13) การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายการตลาด สอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้
14) การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายการเงิน สอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้

(7) การไม่โลภจนเกินไป หรือไม่มุ่งเน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1) สัดส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ (debt ratio)
2) ลักษณะการปรับราคาสินค้าของกลุ่ม เมื่อต้นทุนการผลิตสูงขึ้นและได้กำไรต่อหน่วยน้อยลง
3) เมื่อจำเป็นต้องเร่งทำการผลิตในบางช่วงกลุ่มประสบปัญหาด้านแรงงานไม่เพียงพอ
4) ระยะเวลาที่เหมาะสมในการเก็บเกี่ยวผลผลิตหลังการฉีดพ่นสารเคมีผลผลิตทางเกษตร
5) เมื่อจำเป็นต้องเร่งทำการผลิตในบางช่วง กลุ่มประสบปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ
6) การรับคำสั่งซื้อของกลุ่ม
7) กรรมสิทธิ์ในที่ดินและโรงเรือนที่ใช้ในการผลิตของกลุ่มหรือที่กลุ่มสนับสนุน

(8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1) ระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์/รางวัลที่ได้รับ
2) กลุ่มผลิตโดยคำนึงถึงความสม่ำเสมอของผลิตภัณฑ์ตามมาตรฐาน
3) กลุ่มมีการปรับราคาอย่างเหมาะสม
4) กลุ่มมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้บริโภค
5) กลุ่มเปิดโอกาสให้ผู้บริโภค/ผู้ซื้อตรวจสอบสินค้าได้ และเปลี่ยนสินค้าได้หากสินค้านั่นชำรุด
6) เมื่อต้นทุนการผลิตสูงขึ้นและได้กำไรต่อหน่วยน้อยลง กลุ่มมีการปรับราคาสินค้า
7) กลุ่มมีระบบการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ดี
8) การส่งเสริมการขายของกลุ่มมีความเหมาะสม
9) ลักษณะการปฏิบัติต่อผู้บริโภคของกลุ่ม

(9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน

ประกอบด้วยคำถามย่อย 13 ข้อ ดังนี้

1) กลุ่มมี/การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและเหมาะสม
2) กลุ่มมีการจัดทำบัญชีการทำงานและสามารถตรวจสอบได้
3) แรงงานมีความพอใจต่อค่าแรงของกลุ่ม
4) กลุ่มให้สิทธิ์ในการเข้าทำงานแก่สมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน

(10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 2 ข้อ ดังนี้

1) การตรงต่อเวลาในการชำระค่าวัตถุดิบของกลุ่ม
2) ลักษณะการชำระค่าวัตถุดิบของกลุ่ม

(11) เน้นการกระจายความเสี่ยงจากการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และ/หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตได้ง่าย

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1) กลุ่มมีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย
2) กลุ่มมีการผลิตสินค้าที่สามารถใช้เป็นวัตถุดิบ หลายผลิตภัณฑ์ได้ (เช่นกระดาษสา / มะไฟจีน)
3) สัดส่วนการกระจายตัวของรายได้จากผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม
4) มีการผลิตต่อเนื่อง (พิจารณาจากสินค้าทุกชนิด) แม้ไม่เท่ากันตลอดปี แต่ไม่ต่ำกว่า 50 % ของปริมาณการผลิตตามปกติ
5) กลุ่มมีการเก็บวัตถุดิบตามกำลังทุนที่มีอยู่
6) กลุ่มมีการวางแผนการใช้แรงงานที่สอดคล้องกับแผนการตลาด และดำเนินงานตามแผน
7) กลุ่มมีการพัฒนาแรงงานให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว

(12)การ มีการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วยคำถามย่อย 8 ข้อ ดังนี้

1) กลุ่มไม่ก่อหนี้ที่เกินความสามารถในการจัดการ
2) ที่มาของแหล่งเงินทุนของกลุ่ม
3) สัดส่วนของเงินทุนตนเองต่อเงินทุนหมุนเวียนทั้งหมด
4) สัดส่วนทุนตนเองต่อกู้ยืม
5) แนวทางในการรักษาสภาพคล่องของกลุ่ม
6) กลุ่มมีการวางแผนธุรกิจทุกด้าน และการจัดทำบัญชี
7) กลุ่มมีเครือข่ายวัตถุดิบ การผลิต การตลาด (มีและใช้ประโยชน์)
8) กลุ่มมุ่งเน้นตลาดที่มีความมั่นคง

(13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่นและการตอบสนองตลาดภายในท้องถิ่น ภูมิภาค ตลาดในประเทศ และต่างประเทศตามลำดับเป็นหลัก

ประกอบด้วยคำถามย่อย 5 ข้อ ดังนี้

1) การใช้วัตถุดิบในชุมชน
2) กลุ่มมีเครือข่ายวัตถุดิบ การผลิต การตลาด (มีและใช้ประโยชน์)
3) สัดส่วนการผลิตวัตถุดิบใช้เอง
4) ลักษณะของวัตถุดิบในท้องถิ่น
5) สัดส่วนตลาดในท้องถิ่น ถ้าเป็นสินค้าผลิตเพื่อส่งออกอย่างเดียวให้พิจารณาตลาดในประเทศเป็นตลาดท้องถิ่น หรือ การมีตลาดต่างประเทศหลายตลาดเป็นการกระจายความเสี่ยง

(14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1) กลุ่ม/มีการวางแผนการผลิตและดำเนินงานตามแผน
2) กลุ่มมีการวางแผนการตลาดและดำเนินงานตามแผน
3) กลุ่มมีการวางแผนการเงิน และดำเนินงานตามแผน
4) กลุ่มมีการวางแผนการจัดองค์กรและดำเนินงานตามแผน
5) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ของสมาชิกในกลุ่ม
6) กลุ่มก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่ม
7) การเข้าถึงแหล่งความรู้ของกลุ่ม

(15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกิจการ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 8 ข้อ ดังนี้

1) กลุ่มให้ความสำคัญกับการเตรียมให้มีบุคคลากรแทนประธานหรือ กรรมการ
2) กลุ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3) กลุ่มมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกสม่ำเสมอ
4) กลุ่มมีการเรียนรู้ด้วยการดูงานหรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรม
5) ลักษณะการศึกษาดูงานหรือฝึกอบรมของกลุ่มมีความเหมาะสม
6) กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำหน้าที่ระหว่างสมาชิก
7) กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก
8) ระดับสมาชิกที่เป็นผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ

การวิเคราะห์การประเมินตนเองนี้อาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่ม/สหกรณ์ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ (1) การทดสอบกระบวนการบริหารจัดการของกลุ่ม/สหกรณ์ 7 ประการ (2) การทดสอบหลักการหรือแนวคิดการดำเนินการของกลุ่ม/สหกรณ์ ภายใต้ของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง15 ประการ และ (3) การตรวจสอบความยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์ โดยพิจารณาจากการพัฒนาทุน 4 ประการ

คำถามในแต่ละเกณฑ์นั้น กลุ่ม/สหกรณ์ได้รับการขอร้องให้ประเมินตนเอง โดยให้กำหนดลำดับความสำคัญตามที่เห็นสมควร โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็นดังนี้

คะแนน	ระดับที่มีการปฏิบัติหรือให้ความสำคัญ
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยที่สุด
0	ไม่สำคัญ/ไม่มี

ในแต่ละองค์ประกอบ มีจำนวนคำถามหรือองค์ประกอบย่อยไม่เท่ากัน โดยได้กำหนดน้ำหนักคะแนนสำหรับแต่ละองค์ประกอบย่อยหรือแต่ละข้อคำถามเท่ากัน เช่นองค์ประกอบ “การบริหารองค์กร” มี 16 ข้อ แต่ละข้อมีคะแนนเต็ม 5 คะแนนรวมขององค์ประกอบนี้จะถูกปรับให้มีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 และเป็นฐานเดียวกันกับองค์ประกอบ “การบริหารการตลาด” และอื่นๆ ต่อไป อยู่บนฐานเดียวกันที่ 5 คะแนน

วิธีการพิจารณากลุ่ม/สหกรณ์ที่มีการผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียงใช้คะแนนเฉลี่ยของคะแนนรวมทั้งหมดเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นวิธีเดียวกันกับที่ อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) ใช้ในการพิจารณาธุรกิจชุมชนที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งอารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ (2548) ใช้พิจารณาระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของกลุ่ม/สหกรณ์

ตัวอย่างการคำนวณคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบ

ในองค์ประกอบของการบริหารองค์กร มีข้อคำถามหรือคำถามย่อย รวมทั้งสิ้น 16 ข้อคำถาม คะแนนเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากผลรวมของคะแนนทั้ง 16 ข้อ หารด้วย 16 จะได้คะแนนขององค์ประกอบการบริหารองค์กรของกลุ่มนั้นๆ ถือว่าเป็น weighted average ทุกกลุ่ม/สหกรณ์ทั้ง 19 กลุ่ม ส่วนคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบการบริหารองค์กรของกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม/สหกรณ์ทั้ง 19 กลุ่ม เพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม/สหกรณ์กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และเปรียบเทียบระหว่างระบบการผลิต ซึ่งจะใช้วิธีการเดียวกันในการพิจารณาในทุกองค์ประกอบ

การวิเคราะห์เชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง ประกอบด้วยการวิเคราะห์โครงสร้างการจัดองค์กรและการบริหารงาน โครงสร้างการผลิต โครงสร้างการตลาด และโครงสร้างทางการเงิน ของกลุ่ม/สหกรณ์ ซึ่งวิธีการวิเคราะห์นี้ได้มีการนำไปใช้แล้วโดย ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2547) และอารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ (2549)

ในการศึกษาโครงสร้างแต่ละด้านของกลุ่ม/สหกรณ์ ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ทางด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) การจัดองค์กรและการบริหารงาน

การศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดองค์กรและการบริหารงานกลุ่มแต่ละกลุ่มให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของกลุ่ม ปรัชญาและวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และลักษณะของกลุ่ม การศึกษาครอบคลุมรูปแบบการจัดองค์กร ขนาดของกลุ่มโดยพิจารณาจากจำนวนสมาชิก ลักษณะการกระจายการถือ

หุ้น และความสอดคล้องกันระหว่างหน้าที่ตามตำแหน่งงานกับงานที่ปฏิบัติจริง ปรัชญาพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม และพิจารณาการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับปรัชญาที่ตั้งไว้เพียงไร และเพราะเหตุใด ทั้งนี้โดยใช้ลักษณะ 7 ประการของ “วิสาหกิจชุมชน” เป็นฐาน

(2) โครงสร้างการผลิตและการบริหารการผลิต

การศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการผลิต ประกอบด้วยความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การคัดคุณภาพของวัตถุดิบ การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีการผลิต ต้นทุนและผลตอบแทนในการผลิต และความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต รวมถึงศักยภาพของผลิตภัณฑ์ อันประกอบด้วย ศักยภาพในการทำกำไรต่อหน่วย ศักยภาพทางด้านยอดขาย และศักยภาพทางด้านยอดขายรวมและกำไรรวม

- ชนิดและสัดส่วนของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เพื่อแสดงถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์
- การคัดคุณภาพของวัตถุดิบ การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต ศึกษาโดยการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ว่ากลุ่มมีวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไร
- ต้นทุนและผลตอบแทนในการผลิต เช่น ผลตอบแทนสุทธิต่อหน่วยหรือต่อครั้ง เป็นต้น
- ความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต
- ศักยภาพในการทำกำไรต่อหน่วย เช่น อัตรากำไรต่อราคาขาย และอัตรากำไรต่อต้นทุน เป็นต้น
- ศักยภาพทางด้านยอดขาย พิจารณาจากยอดขายต่อปี
- ศักยภาพทางด้านยอดขายรวมและกำไรรวม เช่น การศึกษาศักยภาพทางด้านยอดขายรวมและกำไรรวม ซึ่งประกอบด้วย ยอดขายผลิตภัณฑ์หลักต่อปี อัตรายอดขายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (สินค้าเกษตรหรือหัตถกรรม) หลักต่อยอดขายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (สินค้าเกษตรหรือหัตถกรรม) ทั้งหมด อัตรากำไรจากอาหารแปรรูป (สินค้าเกษตรหรือหัตถกรรม) ต่อยอดขายทั้งหมดของกิจการ ยอดขายรวมต่อปี และยอดขายผลิตภัณฑ์อื่นทุกชนิดที่ไม่ใช่อาหารแปรรูป (สินค้าเกษตรหรือหัตถกรรม) ต่อปี ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์หลัก หมายถึง ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (สินค้าเกษตรหรือหัตถกรรม) ที่มีศักยภาพมากที่สุดของหน่วยประกอบการ และมีการผลิตเป็นระยะเวลานานพอสมควร

(3) โครงสร้างทางการเงินและการบริหารการเงิน

การศึกษาถึงโครงสร้างการเงินนั้น ประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับ การตัดสินใจในด้านการบริหารการเงิน การจัดทำบัญชี การกู้ยืมเงิน การวางแผนการใช้เงินทุน และศักยภาพทางการเงิน

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับ การตัดสินใจในด้านการบริหารการเงิน การจัดทำบัญชี การกู้ยืมเงิน และการวางแผนการใช้เงินทุนนั้น จะใช้ข้อมูลรายกลุ่ม นำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา และสรุปเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับใช้พิจารณาประกอบกับข้อมูลด้านศักยภาพทางการเงิน (ในการวิเคราะห์ระดับนโยบาย)

การศึกษาศักยภาพทางการเงินนั้น จะมีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1. อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) อัตราส่วนแสดงสภาพคล่องชี้ให้เห็นถึงสภาพคล่องระยะสั้นของธุรกิจ ประกอบด้วยอัตราส่วนต่าง ๆ อาทิ
   1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (หรืออัตราส่วนเดินสะพัด)
   1.2 อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น
   1.3 อัตราส่วนสภาพคล่องของกระแสเงินสด
   1.4 เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ
2. อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / efficiency Ratio) อัตราส่วนต่อไปนี้ชี้ให้เห็นประสิทธิภาพและสภาพคล่องระยะยาวของธุรกิจ เช่น
   2.1 อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า
   2.2 ระยะเวลาเฉลี่ยในการชำระหนี้
   2.3 1 รอบธุรกิจ
   2.4 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด
3. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม (Debt Ratio or Leverage Ratio) เช่น อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ทั้งหมด และอัตราส่วนทางการเงินอื่น ๆ ที่สำคัญ

(4) โครงสร้างการตลาดและการบริหารการตลาด

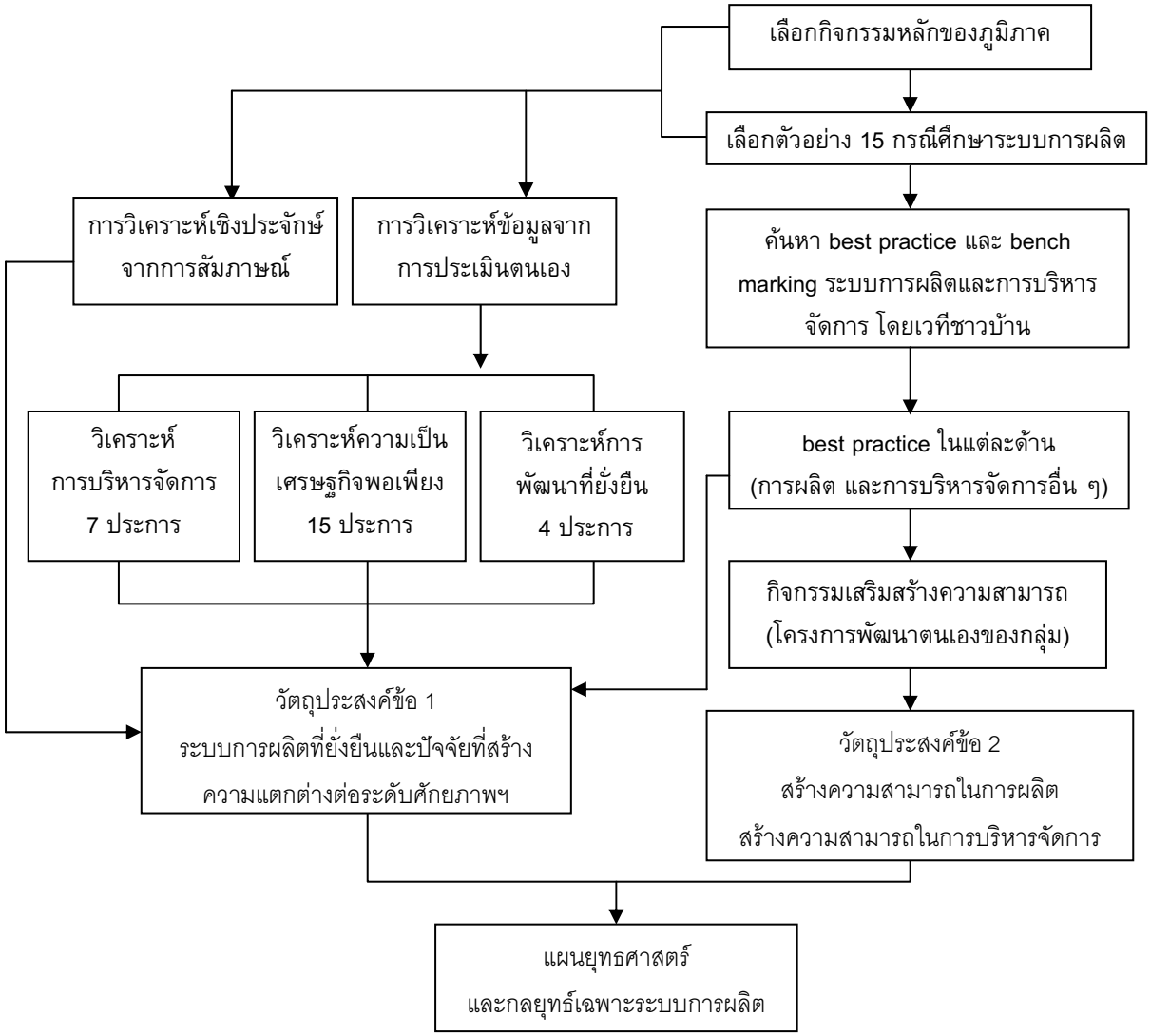
การวิเคราะห์การบริหารการตลาดของกลุ่ม ครอบคลุมการวางแผนการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย ความสามารถในการพัฒนาตลาดและผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การตลาดของกลุ่ม การตั้งราคา และการส่งเสริมการขาย ตลอดจนความสามารถในด้านการตลาดของบุคลากร

1.6.3 ขั้นตอนการศึกษา

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งตอบคำถามวิจัยดังกล่าวข้างต้น การวิจัยจึงมีขั้นตอนดังภาพที่ 4 ซึ่งขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วยการค้นหาข้อมูลเชิงลึกด้วยวิธีการเก็บข้อมูล 3 แนวทาง คือ (1) จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต การบริหารจัดการทุกด้าน รายได้ และการใช้จ่าย ของตัวอย่างกลุ่ม/สหกรณ์และตัวอย่างผู้ผลิต (สมาชิก) เป็นรายบุคคล (2) จากการจัดเวทีผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งแนวทางนี้ได้มีการปฏิบัติมาแล้วโดย อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) เวทีชาวบ้านดังกล่าวนี้เป็นวิธีการหนึ่งที่เปิดโอกาสให้กลุ่ม/สหกรณ์ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในด้านความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง การค้นหาอัตลักษณ์ของตนเอง และการค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ของระบบการผลิต และ (3) จากการประเมินตนเองของตัวอย่างกลุ่ม/สหกรณ์ และตัวอย่างผู้ผลิตรายบุคคล ใน 5 หลักเกณฑ์ เพื่อชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ ซึ่งกลุ่ม/สหกรณ์และผู้ผลิตจะเกิดกระบวนการวิเคราะห์ตนเอง ควบคู่ไปในระหว่างการตัดสินใจให้คะแนนประเมินตนเอง วิธีการนี้จะสะท้อนถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเกณฑ์มาตรฐาน (bench marking) ในมุมมองของกลุ่ม/สหกรณ์และผู้ผลิตเอง และทำให้กลุ่ม/สหกรณ์และผู้ผลิตเรียนรู้และตระหนักได้ด้วยตนเองถึงความสามารถและศักยภาพที่แท้จริงของตน ซึ่งจากการเก็บข้อมูลทั้ง 3 แนวทางจะนำไปสู่คำตอบของคำถามวิจัยทั้ง 2 ข้อ และวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ ต่อไป

นอกจากนี้เพื่อให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาวิสาหกิจด้วยความรู้ฝังลึกของวิสาหกิจเอง จึงนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในขั้นตอนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติด้วย โดยการจัดโครงการพัฒนาตนเองของแต่ละตัวอย่างกลุ่ม/สหกรณ์ขึ้น เพื่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความสามารถในด้านเทคโนโลยีการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจ ตามความต้องการของชุมชน/วิสาหกิจ ซึ่งเป็นการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ท้ายสุดจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากทั้ง 3 แนวทาง และบทเรียนที่ได้จากโครงการพัฒนาตนเองมาประมวลผลและสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาการจัดการการผลิตและการบริหารธุรกิจบนฐานอัตลักษณ์ ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงกลยุทธ์เฉพาะประเภทระบบการผลิต ซึ่งเป็นการตอบคำถามวิจัยทั้ง 2 ข้อ และวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ ได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในเชิงนโยบาย



แผนภาพที่ 1.3 ขั้นตอนการดำเนินงานแสดงถึงการผสมผสานระหว่างการใช้การจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management) และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจอย่างเป็นทางการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของโครงการ

1.7 นิยามศัพท์

การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน การตัดสินใจและการกระทำ มีหลักพิจารณาอยู่ 5 ส่วน (คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, 2548) ดังนี้

(1) กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัย และวิกฤต เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

(2) คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

(3) คำนิยาม ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ พร้อม ๆ กันดังนี้

- ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่มีอยู่ในระดับพอประมาณ
- ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ
- การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

(4) การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

- ความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ
- คุณธรรม ที่จะเสริมสร้างประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

วิสาหกิจชุมชน

ในงานศึกษาวิจัยนี้มีความหมายครอบคลุมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (กลุ่มชุมชน) กลุ่มวิสาหกิจ (กลุ่มประยุกต์) และสหกรณ์

กลุ่มวิสาหกิจชุมชน (กลุ่มชุมชน)

กลุ่มวิสาหกิจชุมชน หรือเรียกชื่อย่อว่า “กลุ่มชุมชน” หมายถึง หน่วยประกอบการที่ดำเนินงานในรูปแบบกลุ่มชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือกันในหมู่สมาชิก ซึ่งอาจเป็นในด้านการเสริมสร้างรายได้ให้แก่ครอบครัว การรวมตัวกันเพื่อการผลิต หรือการรวมตัวกันเพื่อการตลาด กลุ่มชุมชนมีรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์กรและการดำเนินงานแบบกลุ่มอย่างชัดเจน มีการตัดสินใจในการบริหารงานร่วมกันระหว่างประธาน คณะกรรมการ และสมาชิก และส่วนใหญ่มีการจัดสรรประโยชน์ให้แก่คณะกรรมการและสมาชิก ซึ่งนอกเหนือจากค่าจ้างผลิตแล้ว ยังจะได้รับประโยชน์ในรูปของเงินปันผล ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ นอกจากนี้กลุ่มจะจัดสรรเงินส่วนหนึ่งเพื่อเป็นทุนในการดำเนินงานของกลุ่มต่อไป

SME ในรูปกลุ่ม

SME ในรูปกลุ่ม หมายถึง หน่วยประกอบการที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบกลุ่มชุมชน มีโครงสร้างการจัดองค์กรแบบกลุ่ม แต่มีลักษณะการดำเนินงานแบบกิจการส่วนตัว กลุ่มในลักษณะนี้มักเป็นกิจการส่วนตัวอยู่ก่อนแล้ว และได้รับคำแนะนำให้จัดตั้งในรูปกลุ่มเพื่อขอรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐ โดยเจ้าของกิจการจะดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำกลุ่ม มีสิทธิขาดในการบริหารจัดการ สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สมาชิกได้รับเพียงค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ เท่านั้น ผลตอบแทนสุทธิจากการดำเนินงานมักจะเป็นของผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นเจ้าของทุนส่วนใหญ่ หรือทั้งหมดของกลุ่ม

กิจกรรมการผลิต

กิจกรรมการผลิตของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในการศึกษาวิจัยนี้ ครอบคลุมตั้งแต่กิจกรรมการจัดหาวัตถุดิบเพื่อจำหน่ายให้แก่สมาชิก กิจกรรมการผลิต กิจกรรมการบริหารการตลาด เช่น การคัดเกรด ซึ่งทำให้ผลผลิตมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จนกระทั่งถึงกิจกรรมการค้าขาย (ทั้งในรูปแบบการซื้อมาขายไป และการจำหน่ายผลผลิตที่ผลิตขึ้นเอง) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของกลุ่ม/สหกรณ์นั้นๆ

1.8 องค์ประกอบของรายงาน

รายงานการวิจัยโครงการวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 7 บท เริ่มจากบทนำ ซึ่งชี้แจงหลักการและเหตุผล คำถามวิจัยและสมมติฐาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ขอบเขตการศึกษา กรอบแนวคิด ตลอดจนวิธีการศึกษา และนิยามศัพท์ ต่อเนื่องด้วยบทที่ 2 ซึ่งสรุปถึงภาพรวมข้อมูลพื้นฐานของระบบการผลิตที่ศึกษาและข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง และประเด็นการบริหารจัดการ 7 ประการ ตลอดจนวิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศในแต่และด้าน ถูกนำเสนอในบทที่ 3 จากนั้นบทที่ 4 และ 5 ครอบคลุมการอภิปรายผลการประเมินตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์และระดับสมาชิกเพื่อชี้วัดถึงการปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และผลการประเมินตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์และระดับสมาชิกตามการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือทุน 4 ประการ ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์จากบทที่ 3 4 และ 5 จะถูกนำมาสรุปเชื่อมโยงในบทที่ 6 เพื่อชี้ชัดถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์ รวมถึงในระดับสมาชิกซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์แบบองค์รวมมากขึ้น และในบทที่ 7 เป็นการสรุปผลการศึกษา รวมถึงข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์รวมถึงในระดับสมาชิกตามหรือบริบทของแต่ละระบบการผลิต เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและขยายผลต่อไป

บทที่ 2
ข้อมูลพื้นฐานของระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า อำเภอปง จังหวัดพะเยา กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย อำเภอปัว จังหวัดน่าน และกลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มเป็นตัวแทนกลุ่มหัตถกรรมที่มีขนาดองค์กรแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากกลุ่มที่มีขนาดเล็ก (จำนวนสมาชิก 25 คน) กลุ่มขนาดกลาง (จำนวนสมาชิก 94 คน) และกลุ่มขนาดใหญ่ (จำนวนสมาชิก 180 คน) ตามลำดับ ซึ่งการศึกษาถึงข้อมูลต่างๆ เชิงพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนความเชื่อมโยงของปัจจัยแวดล้อมในพื้นที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนากิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างทั้งทางตรงและทางอ้อมได้ชัดเจนมากขึ้น

2.1 ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า

กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า เป็นกลุ่มอาชีพหัตถกรรมที่ตั้งอยู่ในตำบลผ้าช้างน้อย อำเภอปง จังหวัดพะเยา ตำบลผาช้างน้อย อยู่ทางทิศเหนือของอำเภอปง จังหวัดพะเยา ห่างจากที่ว่าการอำเภอปงประมาณ 37 กิโลเมตร ไปตามทางหลวงหมายเลข 1092 มีเนื้อที่ประมาณ 215,312 ไร่ หรือประมาณ 344 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่โดยรอบ ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ ตำบลแม่ลาว อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา
ทิศใต้	ติดต่อกับ ตำบลขุนควร อำเภอปง จังหวัดพะเยา
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ ตำบลยอด อำเภอสองแคว จังหวัดน่าน
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ ตำบลงิม อำเภอปง จังหวัดพะเยา

ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปเป็นป่าไม้และเทือกเขาสูง ทางทิศเหนือเป็นเทือกเขาผีปันน้ำเป็นแนวเขาเขตธรรมชาติ โดยมีดอยภูลังกาเป็นยอดดอยสูงสุดของตำบล พื้นที่เป็นภูเขาประมาณร้อยละ 90 ของพื้นที่ มีแม่น้ำสำคัญ 3 สาย ได้แก่ แม่น้ำแม่คะ น้ำต้ม และน้ำงิม

ประชากรในตำบลผาช้างน้อยเป็นชาวไทยภูเขาซึ่งมีอยู่ 2 เผ่า คือ เผ่าเมี่ยน (เย้า) มีทั้งหมด 5 หมู่บ้าน กับอีก 5 หย่อมบ้าน และเผ่าม้ง (แม้ว) 2 หมู่บ้าน กับอีก 4 หย่อมบ้าน โดยกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าตั้งอยู่ในหมู่บ้านปางค่า หมู่ที่ 1 ตำบลผาช้างน้อย มี 132 ครัวเรือน มีประชากรทั้งหมด 605 คน ชาย 301 คน หญิง 304 คน บ้านปางค่าเป็นหมู่บ้านชาวไทยภูเขาเผ่าเมี่ยน (เย้า) เป็นชุมชนเล็กๆ ตั้งอยู่บนพื้นที่สูง ในพื้นที่อุทยานแห่งชาติเขาภูนาง

หน่วยราชการและสถานที่สำคัญในพื้นที่ มีโรงเรียนปางค่า 1 แห่ง สถานีอนามัยปางค่า 1 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบลผาช้างน้อย และศูนย์พัฒนาโครงการหลวงปางค่า

ระบบน้ำกินน้ำใช้เป็นระบบประปาภูเขาทั้งหมด แหล่งน้ำธรรมชาติที่สำคัญคือ น้ำคะ และห้วยน้ำต้ม การสื่อสารในพื้นที่ใช้โทรศัพท์มือถือ บ้านปางค่ามีถนนหมายเลข 1148 เชียงคำ-อำเภอสองแคว-ท่าวังผา จังหวัดน่านตัดผ่านหมู่บ้าน

เกษตรกรในพื้นที่ส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพการเกษตร พืชที่ปลูก ข้าวไร่ ข้าวโพด ลิ้นจี่ (แผนภาพที่ 2.1) อาชีพนอกการเกษตร ได้แก่ รับจ้างทั่วไป และปักผ้า นอกจากนี้ ประชากรส่วนใหญ่มีการอพยพแรงงานออกไปทำงานนอกพื้นที่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากเป็นค่านิยม และรายได้จากภาคเกษตรเพียงอย่างเดียวไม่มากพอ

ระบบพืชหลัก	เดือน											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
บ้านปางค่า ตำบลผาช้างน้อย	ข้าวไร่											
	ข้าวโพด											
	ลิ้นจี่											

ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 2.1 ระบบพืชหลักในพื้นที่บ้านปางค่า ตำบลผาช้างน้อย อำเภอปง จังหวัดพะเยา

แหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจในพื้นที่มีหลายแห่ง ได้แก่ ดอยภูลังกา บ่อน้ำทิพย์ ลานโอโซน บัลลังก์เทวดา ลานดอกหินล้านปี น้ำตกวังพญานาค น้ำตกขุนน้ำต้ม ซึ่งมีเส้นทางเดินเท้าชมธรรมชาติ และมีบ้านพัก Home Stay บริการให้นักท่องเที่ยว นอกจากนี้ ยังมีประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นที่น่าสนใจ เช่น หนังสือผ่านทางฮ่องเต้ หรือพาสปอร์ตที่ยาวที่สุดในโลก ศูนย์วัฒนธรรมชนเผ่า ประเพณีและการละเล่นชนเผ่าม้ง ประเพณีกินข้าวใหม่ ประเพณีปีใหม่เผ่าเย้า (เมี่ยน) วันตรุษจีน เป็นต้น นอกจากนี้ การสืบทอดภูมิปัญญาของชนเผ่าเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นที่ดึงดูดใจนักท่องเที่ยว เช่น การเขียนลายเทียน ศิลปะการออกแบบลายผ้าปัก เป็นต้น

ในพื้นที่มีหน่วยงานและการรวมกลุ่มต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน เช่น คณะกรรมการการท่องเที่ยวสู่การพัฒนาโครงการหลวงปังค่า คณะกรรมการการท่องเที่ยวตำบลผาช้างน้อย กลุ่มบริการเดินรถ กลุ่มบริการบ้านพักนักท่องเที่ยว กลุ่มบริการอาหาร กลุ่มจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของที่ระลึก กลุ่มยุวมัคคุเทศก์ กลุ่มการแสดงการละเล่นชนเผ่า กลุ่มผู้นำประกอบพิธีกรรม (หมอผี) เป็นต้น กลุ่มต่างๆ เหล่านี้จะมีการประสานงานกันในลักษณะกลุ่มเครือข่าย ที่มีบทบาทส่งเสริมการอยู่ร่วมกันของคนในชุมชน เพื่อให้ชุมชนเกิดการพัฒนาร่วมกัน นอกจากนี้นโยบายของภาครัฐมีส่วนในการขับเคลื่อนและพัฒนาอาชีพของประชากรในพื้นที่อย่างชัดเจน เช่น นโยบายโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ และระดับชุมชน โดยนโยบายดังกล่าวผลักดันหลายหน่วยงานในบ้านปางค่าเพื่อร่วมมือกันในการจัดการหมู่บ้านโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้นำชุมชน หน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ และกลุ่มอาชีพในพื้นที่

2.1.2 ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย

กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ตั้งอยู่ในพื้นที่ของตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน สมาชิกกลุ่มทั้งหมดเป็นแม่บ้านเกษตรกรในหมู่ 1 บ้านเฮี้ย ซึ่งมีข้อมูลเชิงพื้นที่ ดังนี้

บ้านเฮี้ย หมู่ที่ 1 มีบรรพบุรุษที่เป็นชาวบ้านจากสิบสองปันนา เชื้อสายเมืองจีนได้เข้าตั้งถิ่นฐาน ซึ่งแต่เดิมบริเวณของหมู่บ้านพื้นที่เป็นป่าไผ่ (ไผ่เฮี้ย) ขึ้นตามลำห้วย และประมาณปี พ.ศ. 2270 ได้สร้างวัดเฮี้ย มีการตั้งบ้านเรือนเพิ่มมากขึ้น จึงได้ตั้งชื่อหมู่บ้านตามไผ่เฮี้ยเป็นบ้านเฮี้ยและใช้จนถึงปัจจุบัน

บ้านเฮี้ยอยู่ห่างจากตัวจังหวัดน่านประมาณ 63 กิโลเมตร และห่างจากอำเภอปัวประมาณ 4 กิโลเมตร ไปทางทิศเหนือ เส้นทางคมนาคมสายหลัก ได้แก่ ทางหลวงหมายเลข 1081 (ถนนปัว – น้ำยาว) ประมาณกิโลเมตรที่เลี้ยวขวาเข้าไป เส้นทางประมาณ 1 กิโลเมตร บ้านเฮี้ยแบ่งออกเป็น 4 คุ้ม และมีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับเขตพื้นที่บ้านเก็ต ตำบลวรนคร อำเภอปัว

ทิศตะวันออก ติดต่อกับเขตพื้นที่บ้านศาลา ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว

ทิศตะวันตก ติดต่อกับเขตพื้นที่บ้านหัวดอย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว

ทิศใต้ ติดต่อกับเขตพื้นที่บ้านฝายและบ้านตีนตก ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว

ที่ตั้งของหมู่บ้านตั้งอยู่บนพื้นที่ราบ มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 510 ไร่ แบ่งการใช้พื้นที่ดังนี้ เป็นที่อยู่อาศัย 30 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 5.89 ของพื้นที่ทั้งหมด และพื้นที่ทำการเกษตรอีก 480 ไร่ แบ่งเป็นพื้นที่นา 420 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 82.35 ของพื้นที่ทั้งหมด พื้นที่สวน 60 ไร่ ได้แก่ มะม่วง ลำไย และมะขาม คิดเป็นร้อยละ 11.76 ของพื้นที่ทั้งหมด

บ้านเฮี้ยมีแหล่งน้ำธรรมชาติ คือ แม่น้ำกูน ซึ่งไหลผ่านหมู่บ้านสามารถใช้ในภาคการเกษตร แหล่งน้ำใช้ในหมู่บ้านเพื่อการบริโภคและอุปโภค ชาวบ้านภายในหมู่บ้าน จะใช้น้ำประปาภูเขา จำนวน 145 ครัวเรือน และบ่อน้ำตื้นจำนวน 145 ครัวเรือน ซึ่งมีบ่อน้ำตื้นทั้งหมด 68 บ่อ ส่วนแหล่งน้ำใช้เพื่อการเกษตรอาศัยน้ำจากแม่น้ำ ฝายและน้ำเหมือง ซึ่งไหลผ่านหมู่บ้าน ทำให้หมู่บ้านมีน้ำใช้เพียงพอในการทำการเกษตรตลอดทั้งปี บ้านเฮี้ยมีไฟฟ้าใช้ครบทั้ง 145 ครัวเรือน แต่ยังไม่มีโทรศัพท์ประจำบ้าน มีเพียงโทรศัพท์สาธารณะ 1 แห่ง

เส้นทางการคมนาคมเดินทางไปมาได้สะดวกภายในหมู่บ้าน มี 5 เส้นทาง เป็นถนนคอนกรีตและเส้นทางที่ใช้คมนาคมติดต่อกับชุมชนอื่นๆ มี 1 เส้นทาง เป็นถนนลาดยาง ได้แก่ ถนนจากโครงการเร่งรัดพัฒนาชนบทบ้านเฮี้ย – บ้านศาลา

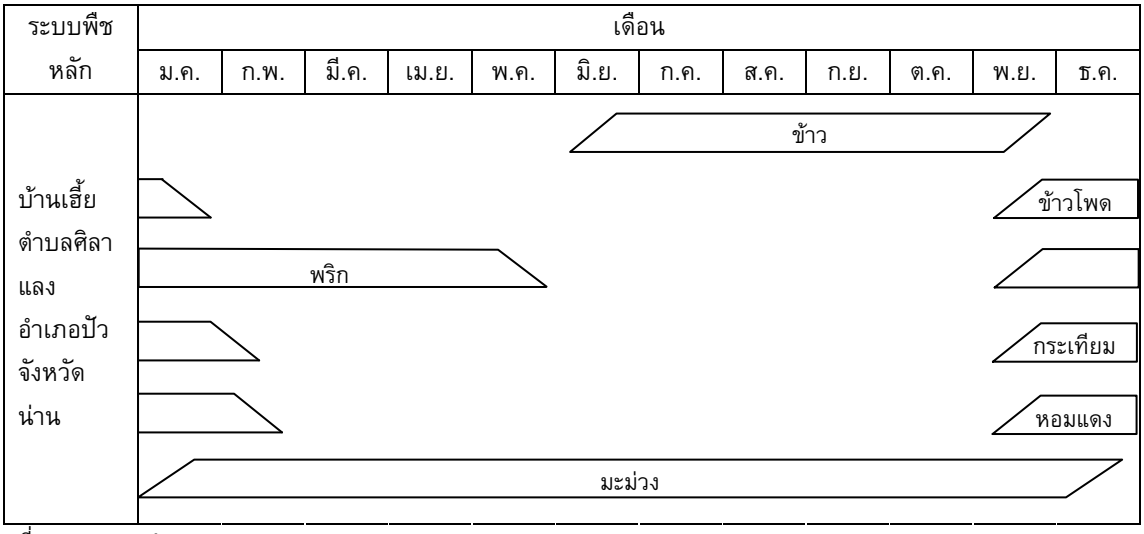
เมื่อมีการเจ็บป่วยเล็กน้อย ชาวบ้านจะใช้บริการสถานีอนามัยประจำตำบลศิลาแลง ซึ่งห่างจากตัวหมู่บ้านประมาณ 1 กิโลเมตร และศูนย์สาธารณสุขของหมู่บ้าน (อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน) แต่สถานพยาบาลที่ชาวบ้านนิยมไปใช้บริการกันมาก คือ โรงพยาบาลอำเภอปัว ห่างจากหมู่บ้านประมาณ 3 กิโลเมตร

เด็กนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาจนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจากหมู่บ้าน เรียนที่โรงเรียนขยายโอกาสป่ากลาง หมู่ 3 ตำบลศิลาแลง ส่วนนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ส่วนใหญ่เรียนที่โรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอปัว ห่างจากหมู่บ้านประมาณ 3 กิโลเมตร

ร้านค้า ในหมู่บ้านมีร้านค้าทั้งหมด 7 ร้าน แบ่งเป็นร้านขายของชำ จำนวน 4 ร้าน ร้านอาหาร จำนวน 1 ร้าน และร้านจำหน่ายผ้าทอ 2 ร้าน สำหรับแหล่งที่ชาวบ้านในหมู่บ้านนิยมไปจับจ่ายใช้สอย คือ ตลาดนัด ภายในหมู่บ้านที่จัดขึ้นทุกวันที่ 15 ของทุกเดือน

นอกจากนี้ยังมีสถาบันการเงินที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ สาขาปัว ธนาคารออมสิน สาขาปัวและธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาปัว ตั้งอยู่ห่างจากหมู่บ้านประมาณ 3 กิโลเมตร นอกจากสถาบันการเงินดังกล่าวแล้ว ในหมู่บ้านมีการรวมกลุ่มต่างๆ ที่สามารถเป็นแหล่งเงินทุนภายในชุมชน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ กองทุนหมู่บ้าน กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มทอผ้า กลุ่มเลี้ยงหมู กลุ่มถั่วและกลุ่มโครงการแก้ไขปัญหาความยากจน เป็นต้น

ประชากรในหมู่บ้านเฮี้ย มีจำนวน156 ครัวเรือน มีประชากรทั้งสิ้น 567 คน โดยแบ่งเป็นประชากรชายจำนวน 285 คน และประชากรหญิงจำนวน 282 คน โดยมีขนาดครัวเรือนโดยเฉลี่ย 4 คน การประกอบอาชีพของประชากรในหมู่บ้านมีการทำเกษตรกรรมเป็นหลัก ระบบพืชหลักได้แก่ ข้าว ถั่วลิสง ข้าวโพด พริก กระเทียม หอมแดง (แผนภาพที่ 2.2) และมีการปลูกไม้ยืนต้น เช่น มะม่วง มีการเลี้ยงสัตว์ เช่น หมู ไก่ วัว นอกจากนี้ มีอาชีพนอกเกษตร เช่น รับจ้าง ทอผ้า เป็นต้น



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 2.2 ระบบพืชหลักในพื้นที่บ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน

รายได้ของประชากรในหมู่บ้านแบ่งเป็น รายได้จากการเกษตรโดยเฉลี่ย 36,000 บาทต่อคนต่อปี รายได้ภาคการเกษตรของครัวเรือนโดยเฉลี่ย 180,000 ถึง 200,000 บาทต่อครัวเรือนต่อปี และรายได้นอกภาคเกษตรโดยเฉลี่ย 48,000 บาทต่อคนต่อปี รายได้นอกภาคการเกษตรต่อครัวเรือนต่อปีเท่ากับ 240,000 บาท อัตราค่าจ้างรายวันภายในพื้นที่อยู่ที่ 80 ถึง 200 บาทต่อคนต่อวัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน

ประชากรในหมู่บ้านมีที่ดินทำกินเป็นของตนเองประมาณร้อยละ 50 มีการถือครองที่ดินโดยเฉลี่ยครัวเรือนละ 7 ถึง 8 ไร่ เอกสารสิทธิ์ของที่ดินส่วนใหญ่เป็นโฉนดและ นส.3 ก นอกจากนี้ ประชากรในหมู่บ้านประมาณร้อยละ 50 จะเช่าที่ดินทำกินจากเพื่อนบ้านหรือคนในหมู่บ้านเฉลี่ย 2 ถึง 3 ไร่ต่อครัวเรือน เพื่อใช้ในการทำการเกษตร การรวมกลุ่มในหมู่บ้านมีด้วยกันหลากหลายกลุ่มไม่ว่าจะเป็น กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มเกษตรกรกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มเยาวชน กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย กลุ่มผู้เลี้ยงสุกร กลุ่มผู้ปลูกถั่ว และกลุ่มฌาปนกิจ

บ้านเฮี้ยเป็นหมู่บ้านที่ค่อนข้างศักยภาพในการพัฒนา สืบเนื่องมาจากมีปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาหมู่บ้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาของประชากรภายในหมู่บ้าน ที่มีเพียงมีเพียงร้อยละ 2 ของจำนวนประชากรทั้งหมดที่ไม่รู้หนังสือ นอกจากนี้ การอยู่ใกล้แหล่งชุมชนและสถานที่ราชการส่งผลให้ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด ซึ่งมีการสนับสนุนทั้งด้านการรวมกลุ่มอาชีพด้านการเกษตร การทอผ้า ส่งเสริมด้านการตลาด และสนับสนุนปัจจัยการผลิตรูปแบบต่างๆ เช่น เมล็ดพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ และเงินทุน ทำให้การประกอบอาชีพของประชากรภายในหมู่บ้านสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับนโยบายของภาครัฐในการกระจายเงินทุนเข้าสู่ชุมชน ช่วยส่งผลให้มีการขยายการลงทุนในด้านต่าง ๆ ภายในหมู่บ้าน โดยมีดอกเบี้ยต่ำไม่เป็นอุปสรรคในการกู้ยืม นอกจากนี้ ความเข้มแข็งจากภายในหมู่บ้านเอง เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้หมู่บ้านมีการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นการระดมทุนภายในชุมชน จากแหล่งทุนภายในหมู่บ้าน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มแม่บ้าน เป็นต้น ทำให้เกิดการพึ่งพาตนเองมากขึ้น และสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาชุมชน คือ การสืบทอดวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมและประยุกต์ต่อยอดเพื่อใช้ในการดำรงชีวิตของคนในรุ่นหลังได้ ซึ่งพบเห็นได้จากการมีกลุ่มอาชีพทอผ้าไทลื้อในระดับหมู่บ้าน

2.1.3 ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

กลุ่มแม่บ้านเยาวชน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ตั้งอยู่ในหมู่บ้านดงป่าซาง หมู่ที่ 6 ตำบลมะขุนหวาน อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ สมาชิกของกลุ่มมีภูมิลำเนาตั้งอยู่ในหลายหมู่บ้านของตำบลมะขุนหวาน โดยตำบลมะขุนหวาน ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของอำเภอสันป่าตอง ห่างจากที่ว่าการอำเภอสันป่าตองประมาณ 7 กิโลเมตรและห่างจากตัวเมืองจังหวัดเชียงใหม่ประมาณ 30 กิโลเมตร มีถนนลาดยางและถนนคอนกรีตเสริมไม้ไผ่เชื่อมจากอำเภอถึงตำบล มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับตำบลมะขามหลวง
ทิศใต้	ติดต่อกับตำบลบ้านกลาง
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับตำบลแม่ก๊า และตำบลมะขามหลวง
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับตำบลบ้านกลาง และตำบลมะขามหลวง

ตำบลมะขุนหวานแบ่งการปกครองออกเป็น 7 หมู่บ้าน ดังนี้ หมู่ที่ 1 บ้านสันทราย (ป่าหนาด) หมู่ที่ 2 บ้านขุนคง หมู่ที่ 3 บ้านพระบาท หมู่ที่ 4 บ้านม่วงพี่น้อง หมู่ที่ 5บ้านมะขุนหวาน หมู่ที่ 6 บ้านดงป่าซาง และหมู่ที่ 7 บ้านดงป่างิ้ว โดยหมู่ที่ 3 และหมู่ที่ 4 อยู่ในเขตเทศบาลตำบลบ้านกลาง

พื้นที่ส่วนใหญ่ของตำบลมะขุนหวานสภาพเป็นที่ราบลุ่ม ประชากรในพื้นที่มีการทำการเกษตรกันอย่างกว้างขวาง เช่น ลำไย ข้าวนาปี ข้าวนาปรัง พืชผัก ฯลฯ สภาพดินเป็นดินร่วนปนทรายและร่วนปนเหนียวการระบายน้ำไม่ดีเท่าที่ควร มีระบบชลประทานทั้งระบบชลประทานของรัฐและชลประทานราษฎร์ สภาพพื้นที่ลาดเอียงจากทางทิศเหนือลงมาทางทิศใต้ของตำบลเล็กน้อย ตำบลมะขุนหวานไม่มีพื้นที่ป่าไม้แต่อย่างใด

พื้นที่ของตำบลมะขุนหวาน อำเภอสันป่าตองมีฝนตกเกือบตลอดปี โดยจะเริ่มตกตั้งแต่เดือนมีนาคมจนถึงเดือนพฤศจิกายน แต่ฝนจะตกหนักในช่วงของเดือนสิงหาคมถึงเดือนกันยายน แต่ในเดือน กันยายน จะเป็นเดือนที่ฝนตกหนักมากของทุกปี โดยมีฝนตกเฉลี่ยตลอดทั้งปี 471.7 มิลลิเมตร อุณหภูมิของตำบลมะขุนหวาน

อำเภอสันป่าตองจะอยู่ระหว่างต่ำสุด 9.0 องศาถึงสูงสุด 38.8 องศา คือในฤดูหนาวอุณหภูมิจะต่ำสุด 9.0 องศา และในฤดูร้อนอุณหภูมิ 38.8 องศา

แหล่งน้ำในตำบลมะขุนหวานมีทั้งแหล่งน้ำธรรมชาติจากลำน้ำแม่ขาน และหนองน้ำป่าสู้ในบริเวณพื้นที่หมู่ 1 บ้านสันทราย และแหล่งน้ำที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ คลองชลประทานแม่แตงที่ผ่านพื้นที่หมู่ที่ 1 2 6 และหมู่ 7 ของตำบลมะขุนหวาน ซึ่งทำให้ประชาชนได้รับผลประโยชน์ 558 ครัวเรือน นอกจากนี้ ยังมีการขุดบ่อบาดาลเพื่อใช้อุปโภคบริโภคอีก 750 แห่ง กระจายตามหมู่บ้านต่างๆ ดังนี้ หมู่ที่ 1 บ้านสันทรายจำนวน 120 แห่ง หมู่ที่ 2 บ้านขุนคง จำนวน 4 แห่ง หมู่ที่ 3 บ้านพระบาท จำนวน 21 แห่ง หมู่ที่ 4 บ้านม่วงพี่น้อง จำนวน 64 แห่ง หมู่ที่ 5 บ้านมะขุนหวาน จำนวน 221 แห่ง หมู่ที่ 6 บ้านดงป่าซาง จำนวน 200 แห่ง และหมู่ที่ 7 บ้านดงป่างิ้ว จำนวน 120 แห่ง

การคมนาคมภายในตำบลมะขุนหวาน มีเส้นทางคมนาคมที่ใช้สัญจรไปมาค่อนข้างสะดวก ส่วนใหญ่เป็นถนนคอนกรีตไม้ไผ่และถนนลาดยางเชื่อมระหว่างหมู่บ้าน ส่วนเส้นทางสัญจรไปไร่นา สวนหรือในซอยต่างๆ ยังคงเป็นถนนลูกรัง

ตำบลมะขุนหวานมีประปาหมู่บ้านทั้งหมด 7 แห่ง ใช้สำหรับการบริโภค ได้รับการบริการด้านไฟฟ้าจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอสันป่าตอง ทำให้มีไฟฟ้าใช้ครบทั้ง 7 หมู่บ้าน แต่กำลังไฟฟ้ายังไม่เพียงพอและทั่วถึงโดยเฉพาะในไร่ สวน มีโทรศัพท์สาธารณะทุกหมู่บ้านโดยหมู่ที่ 1 4 และหมู่ที่ 6 มีจำนวนตู้โทรศัพท์สาธารณะหมู่บ้านๆ ละ 2 แห่ง หมู่ที่ 2 3 5 และหมู่ที่ 7 มีจำนวนตู้โทรศัพท์สาธารณะหมู่บ้านๆ ละ 1 แห่ง ซึ่งยังไม่เพียงพอ

หน่วยงานและสถานที่ราชการที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ของตำบลมะขุนหวาน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบล 1 แห่ง ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล 1 แห่ง สถานีอนามัย 1 แห่ง ที่อ่านหนังสือพิมพ์ 8 แห่ง โรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง และวัด 6 แห่ง

สภาพพื้นที่ตำบลมะขุนหวาน ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มลาดเอียงเล็กน้อยจากทางทิศเหนือของตำบลลาดเทมาทางทิศใต้ เกษตรกรมีการปลูกลำไย ข้าว พืชผักต่างๆ แต่ไม่สามารถใช้ที่ดินได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากดินมีการระบายน้ำไม่ค่อยดี มีน้ำไม่เพียงพอต่อการทำการเกษตรได้ตลอดปีในทุกพื้นที่ของตำบล ประกอบกับเกิดประสบภัยธรรมชาติเกือบทุกปี ลักษณะดินส่วนใหญ่เป็นดินร่วนปนเหนียวและร่วนปนทราย ดินมีความอุดมสมบูรณ์ปานกลางถึงระดับต่ำ เนื่องจากใช้ทำการเกษตรมานาน

สภาพการถือครองที่ดินของตำบลมะขุนหวานมีทั้งหมด 5,704 ไร่ แบ่งเป็นพื้นที่การเกษตร 4,132 ไร่ พื้นที่อยู่อาศัย 1,572 ไร่ เมื่อจำแนกพื้นที่การถือครองที่ดินตามหมู่บ้านในตำบลมะขุนหวาน สามารถจำแนกได้ดังนี้

หมู่ที่ 1 บ้านสันทราย มีพื้นที่รวม 700 ไร่ เป็นพื้นที่การเกษตร 400 ไร่ และพื้นที่อยู่อาศัย 300 ไร่

หมู่ที่ 2 บ้านขุนคง มีพื้นที่รวม 389 ไร่ เป็นพื้นที่การเกษตร 290 ไร่ และพื้นที่อยู่อาศัย 99 ไร่

หมู่ที่ 3 บ้านพระบาท มีพื้นที่รวม 417 ไร่ เป็นพื้นที่การเกษตร 257 ไร่ และพื้นที่อยู่อาศัย 160 ไร่

หมู่ที่ 4 บ้านม่วงพี่น้อง มีพื้นที่รวม 1,571 ไร่ เป็นพื้นที่การเกษตร 606 ไร่ และพื้นที่อยู่อาศัย 445 ไร่

หมู่ที่ 5 บ้านมะขุนหวาน มีพื้นที่รวม 708 ไร่ เป็นพื้นที่การเกษตร 518 ไร่ และพื้นที่อยู่อาศัย 190 ไร่

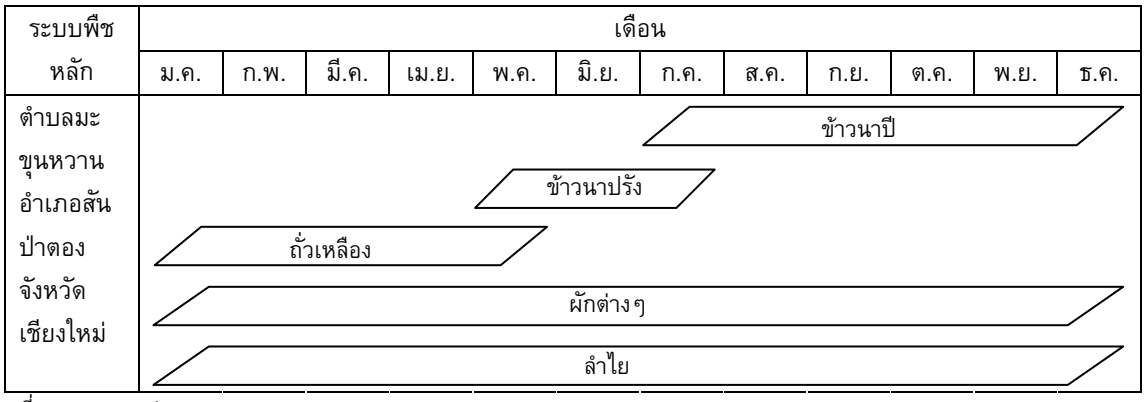
หมู่ที่ 6 บ้านดงป่าซาง มีพื้นที่รวม 1,034 ไร่ เป็นพื้นที่การเกษตร 918 ไร่ และพื้นที่อยู่อาศัย 116 ไร่

หมู่ที่ 7 บ้านดงป่างิ้ว มีพื้นที่รวม 885 ไร่ เป็นพื้นที่การเกษตร 623 ไร่ และพื้นที่อยู่อาศัย 262 ไร่

ประชากรที่ประกอบอาชีพการเกษตรส่วนใหญ่ (ร้อยละ 77.5) มีที่ทำกินเป็นของตนเอง อีกร้อยละ 22.5 ไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง จึงต้องเช่าที่ดินทำกินจากเพื่อนบ้านหรือผู้มีฐานะดีในพื้นที่ การใช้แรงงานในการผลิตส่วนใหญ่เป็นแรงงานในครัวเรือนที่มีเฉลี่ยครัวเรือนละ 2 คน และมีการจ้างแรงงานในพื้นที่ในบางกระบวนการผลิต โดยอัตราค่าจ้างแรงงานในท้องถิ่น ชาย 150 บาทต่อวัน หญิง 100 บาทต่อวัน และอัตราค่าจ้างแรงงานนอกท้องถิ่น ชาย 180 บาทต่อวัน และหญิง 130 บาทต่อวัน การเคลื่อนย้ายแรงงานออกนอกพื้นที่มีมากในช่วงก่อนและหลังฤดูทำนาซึ่งเป็นช่วงว่างงาน เกษตรกรจะไปหางานทำในตัวเมืองหรือต่างท้องถิ่นเพื่อหารายได้เสริมครอบครัว แต่ในช่วงการเก็บเกี่ยวลำไยแรงงานจะหายาก และมีค่าจ้างที่ค่อนข้างสูง จำเป็นต้องหาแรงงานจากแหล่งอื่นมาทดแทน เช่น แรงงานจากชาวเขาบนดอย แรงงานต่างด้าวมาทดแทน เพราะค่าจ้างถูกกว่า

ประชากรในตำบลมะขุนหวาน 1,436 ครอบครัว ประกอบอาชีพเกษตรกรรม คิดเป็นร้อยละ 81.2 รองลงมา ประกอบอาชีพรับจ้าง 247 ครอบครัว ค้าขาย 58 ครอบครัว และรับราชการ 27 ครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 13.9 3.4 และ 1.5 ตามลำดับ โดยรายได้เฉลี่ยของประชากรในตำบลมะขุนหวานในภาคเกษตรมีรายได้เฉลี่ย 31,050 บาทต่อครัวเรือนต่อปี นอกภาคเกษตรมีรายได้เฉลี่ย 18,025 บาทต่อครัวเรือนต่อปี

ระบบพืชหลักที่สำคัญ คือ ข้าว ถั่วเหลือง และพืชผักต่างๆ เช่น พริก ถั่วฝักยาว ผักกาดเขียว กวางตุ้ง เป็นต้น (แผนภาพที่ 2.3) พันธุ์ข้าวที่นิยมปลูก คือ สันป่าตอง 1 กข 6 กข 7 กข 10 และข้าวขาวดอกมะลิ 105 ไม้ผล ไม้ยืนต้น ได้แก่ ลำไย โดยร้อยละ 95 ปลูกพันธุ์อีดอ และส่วนที่เหลือเป็นพันธุ์อีแห้ว และเบี้ยวเขียว (แผนภาพที่ 2.1) โดยข้าวนาปีมีผลผลิตเฉลี่ย 600 กิโลกรัมต่อไร่ ข้าวนาปรังมีผลผลิตเฉลี่ย 650 กิโลกรัมต่อไร่ ลำไยมีผลผลิตเฉลี่ย 1,800 กิโลกรัมต่อไร่ และถั่วเหลืองถั่วเหลือง 250 กิโลกรัมต่อไร่



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 2.3 ระบบพืชหลักในพื้นที่ตำบลมะขุนหวาน อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่

การรวมกลุ่มของประชากรในตำบลมะขุนหวาน มีทั้งการรวมกลุ่มในลักษณะกลุ่มอาชีพ และการรวมกลุ่มเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนโดยไม่หวังผลกำไร เช่น กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มหัตถกรรมกระดาษสา กลุ่มฌาปนกิจศพสงเคราะห์ กลุ่มเยาวชนและกลุ่มหนุ่มสาว กลุ่มประปาหมู่บ้าน กลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มผู้เลี้ยงโค กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มชมรมเพื่อสุขภาพ เป็นต้น

ตำบลมะขุนหวาน มีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง คือ การทำหัตถกรรมจากกระดาษสา ซึ่งปัจจุบันมีการรวมกลุ่มผลิตผลิตภัณฑ์จากกระดาษสาอยู่ที่หมู่ที่ 5 บ้านมะขุนหวาน และหมู่ที่ 6 บ้านดงป่าซาง

จำนวนประชากรและครัวเรือน ตำบลมะขุนหวานมีทั้งสิ้น 1,768 ครัวเรือน หรือมีประชากร 5,447 ราย เป็นชาย 2,651 ราย และเป็นหญิง 2,796 ราย จากครัวเรือนทั้งหมดจำแนกเป็นครัวเรือนเกษตรกร 1,436 ครัวเรือน (ตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลประชากรของตำบลมะขุนหวาน อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน	ครัวเรือนทั้งหมด	ครัวเรือนเกษตรกร	ประชากร		
				ชาย	หญิง	รวม
1	สันทราย	167	131	269	310	579
2	ขุนคง	147	115	267	256	523
3	พระบาท	93	63	146	167	313
4	ม่วงพี่น้อง	606	451	752	727	1,479
5	มะขุนหวาน	220	220	388	400	788
6	ดงป่าซาง	288	216	385	433	818
7	ดงป่างิ้ว	247	240	444	503	947
	รวม	1,768	1,436	2,651	2,796	5,447

ที่มา : องค์การบริหารส่วนตำบลมะขุนหวาน, 2550

ตำบลมะขุนหวานมีแผนในการพัฒนาชุมชน ซึ่งได้ข้อมูลจากจัดเวทีชุมชน ทำให้ได้ข้อมูลสภาพปัญหา แนวทางแก้ไข และโครงการกิจกรรมที่จะนำมาพัฒนา และส่งเสริมให้แก่ประชากรในตำบลมะขุนหวาน โดยแยกตามแผนการถ่ายทอดและโครงการที่จะนำไปส่งเสริม ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2551 ถึง 2553 ได้แก่ โครงการตามแผนถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร โครงการตามแผนการลงทุน (แผนธุรกิจชุมชน) และโครงการพัฒนาทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ซึ่งในการศึกษานี้จะนำเสนอในส่วนของแผนงานที่เกี่ยวกับธุรกิจชุมชนเท่านั้น คือ โครงการฝึกอบรมการและส่งเสริมอาชีพให้แก่สมาชิกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ซึ่งรับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลมะขุนหวาน องค์การบริหารส่วนตำบลมะขุนหวาน และสำนักงานเกษตรอำเภอสันป่าตอง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมตัวกันทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่างงาน มีรายได้ให้กลุ่มและครอบครัว โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ สมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในตำบลมะขุนหวาน อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ รวม 240 คน โดยจะพัฒนาความรู้เกี่ยวกับอาชีพเสริมอื่นๆ ให้กับกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นการสอนทำศิลป์ประดิษฐ์ หรือการแปรรูปเนื้อสัตว์ เป็นต้น ซึ่งแผนพัฒนาหรือนโยบายต่างๆ ของหน่วยงานในพื้นที่จะส่งผลต่อการพัฒนาของชุมชนทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.2 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

จากข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มที่มีความเชื่อมโยงต่อการพัฒนาของกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อม ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างเป็นอีกข้อมูลหนึ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงจุดเริ่มต้น วัตถุประสงค์ ตลอดจนพัฒนาการของกลุ่มแต่ละกลุ่มเป็นอย่างดี ซึ่งข้อมูลกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม จำแนกรายกลุ่มมีรายละเอียด ดังนี้

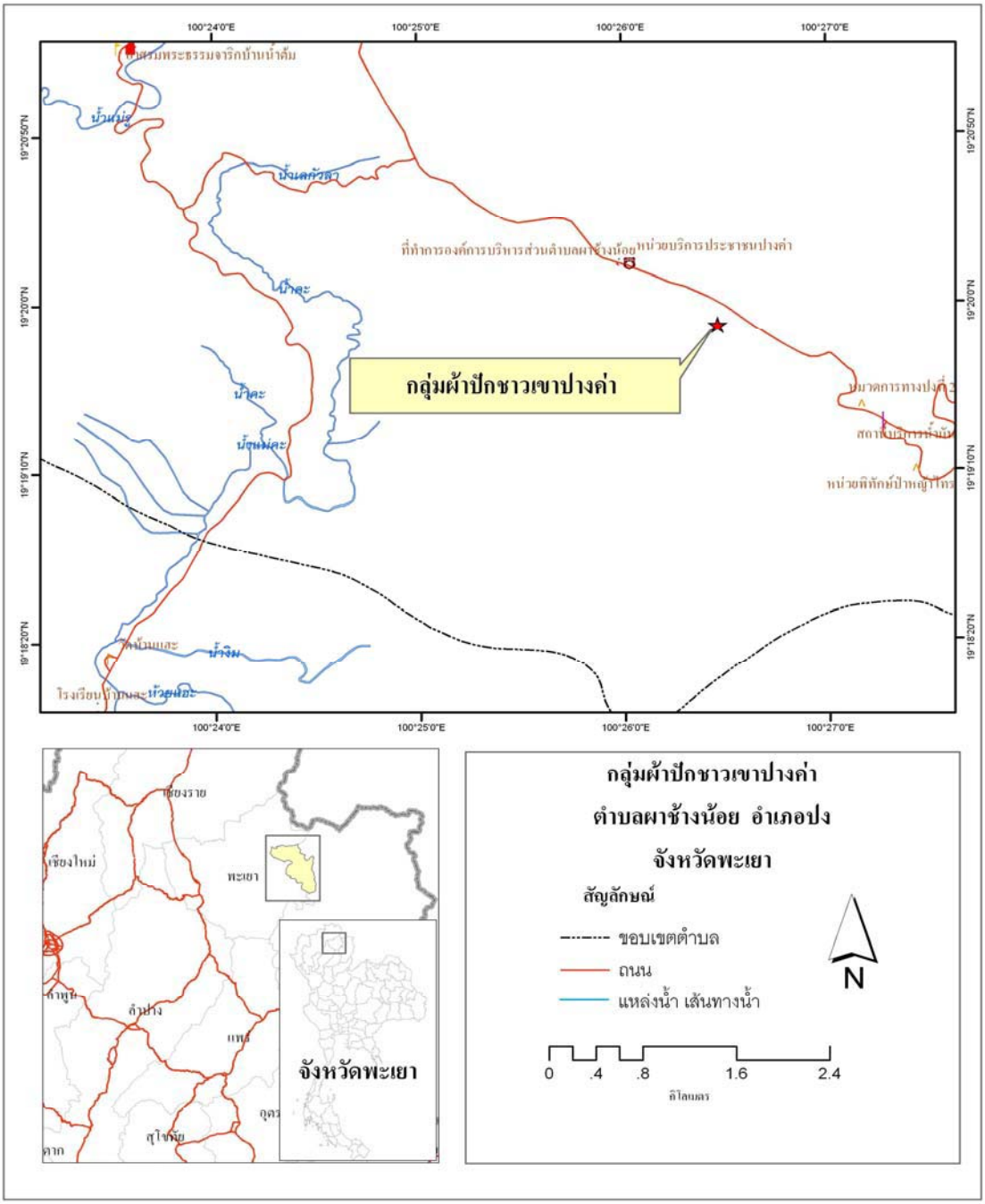
2.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า

กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ตั้งอยู่เลขที่ 47 หมู่ 1 บ้านปางค่า ตำบลผาช้างน้อย อำเภอปง จังหวัดพะเยา ซึ่งเป็นบ้านของนางเฟย ศรีสมบัติ ประธานกลุ่ม โทรศัพท์ 0-8955-3544-2 การดำเนินทางไปกลุ่ม เริ่มจาก ถนนหลวงหมายเลข 1179 (เชียงคำ-ปง) ออกจากตัวอำเภอเชียงคำ เจอสามแยกถนนหลวงหมายเลข 1188 (เชียงคำ-น่าน) เลี้ยวซ้าย จากปากทางถึงตำบลผาช้างน้อยประมาณ 23 กิโลเมตร ผ่าน องค์การบริหารส่วนตำบลผาช้างน้อยอีกประมาณ 50 เมตร จะพบที่ทำการกลุ่มอยู่ทางขวามือ รายละเอียดดังแผนภาพที่ 2.4

ผู้นำคนสำคัญของกลุ่ม คือ นางเฟย ศรีสมบัติ ซึ่งเป็นประธานกลุ่ม (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.1) ได้รับเลือกให้เป็นประธานกลุ่มตั้งแต่ปี 2539 จนถึงปัจจุบัน มีหน้าที่บริหารงานจัดการ ควบคุมดูแลด้านการผลิต การตลาด ประสานงาน และบันทึกบัญชี นอกจากนี้ นางเฟยได้มีการทำธุรกิจควบคู่กับการผลิตของกลุ่ม กล่าวคือ มีการทำผลิตภัณฑ์ผ้าปักเพื่อจำหน่ายในลักษณะธุรกิจรายเดี่ยว ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของกลุ่ม เนื่องจากมีประธานที่มีประสบการณ์ในเชิงธุรกิจ

กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า เป็นการริเริ่มจากแนวคิดของแรงงานที่ไปทำงานในต่างประเทศและต้องการที่จะกลับมาทำงานในภูมิลำเนาเดิม โดยมีแกนนำ คือ นางเฟย ศรีสมบัติ หรือประธานกลุ่มในปัจจุบัน ที่เคยไปทำงานในต่างประเทศ ร่วมกับเพื่อน แต่ขณะนั้นในพื้นที่มีเพียงอาชีพการทำการเกษตร ทำให้แรงงานกลุ่มดังกล่าวร่วมกันระดมทุนเพื่อเป็นเงินทุนในการจัดตั้งกลุ่มอาชีพเพื่อรองรับแรงงานที่จะกลับไปประกอบอาชีพ ณ ภูมิลำเนาเดิม และได้กลับมาก่อตั้งกลุ่มอาชีพโดยอาศัยภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมผักปักของชนเผ่านำมาก่อตั้งเป็นกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ในปี พ.ศ. 2539 โดยมีสมาชิกเริ่มแรก 15 คน โดยได้รวมกันเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าปัก ผ้าเขียนเทียน และผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าปัก และ ผ้าเขียนเทียน ปัจจุบันมีสมาชิก 25 คน

กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งในและนอกพื้นที่ เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชน กรมประชาสงเคราะห์ กองทุน sif ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธกส.) และ กรมประชาสงเคราะห์ และมูลนิธิศุภนิมิตร เป็นต้น ซึ่งการช่วยเหลือมีด้วยกันหลายประเภทไม่ว่าจะเป็นการจัดหาเงินทุน เครื่องมืออุปกรณ์ในการผลิต ตลอดจนความรู้และคำแนะนำในการดำเนินงานของกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายกลุ่มอาชีพในจังหวัดพะเยา อีกกว่า 16 กลุ่ม และในปี พ.ศ. 2546 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มประเภทกระเป๋าใส่เอกสารได้รับคัดเลือกเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 4 ดาว



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 2.4 ที่ตั้งกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า

ถึงแม้ว่าการพัฒนาของกลุ่มยังไม่ประสบความสำเร็จในระดับที่เป็นที่สนใจของคนในชุมชนมากนัก แต่ถือได้ว่าการพัฒนาของกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างอาชีพเพื่อรองรับแรงงานที่กลับจากการทำงานในต่างประเทศ ซึ่งสามารถช่วยสร้างรายได้เสริมให้กับกลุ่มแม่บ้านในพื้นที่ ตลอดจนเป็นการอนุรักษ์อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของชนเผ่า โดยกลุ่มกำลังรวบรวมลายปักของชนเผ่าไว้เพื่อเก็บเป็นสมบัติที่สามารถสืบทอดให้

คนรุ่นหลัง และเป็นการเผยแพร่ชื่อเสียงของชุมชนและวัฒนธรรมชนเผ่าให้เป็นที่รู้จักของคนภายนอกอีกทางหนึ่ง

2.2.2 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย

กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 141 หมู่ 1 บ้านเฮี้ย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน ซึ่งเป็นบ้านของนางแพว คำภานุช (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.2) ประธานกลุ่ม โทรศัพท์ 0-8147-3362-7 การเดินทางไปกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย เริ่มต้นจากถนนหลวงหมายเลข 1081 ปัว – น้ำยาว ถึงหลักกิโลเมตรที่ 4 เลี้ยวซ้ายไปตามถนนประมาณ 1 กิโลเมตร จะพบสามแยกที่มีศูนย์สงเคราะห์หมู่บ้านตั้งอยู่ เลี้ยวซ้ายไปอีกประมาณ 100 เมตร จะพบป้ายแสดงที่ตั้งกลุ่ม (แผนภาพที่ 2.5)

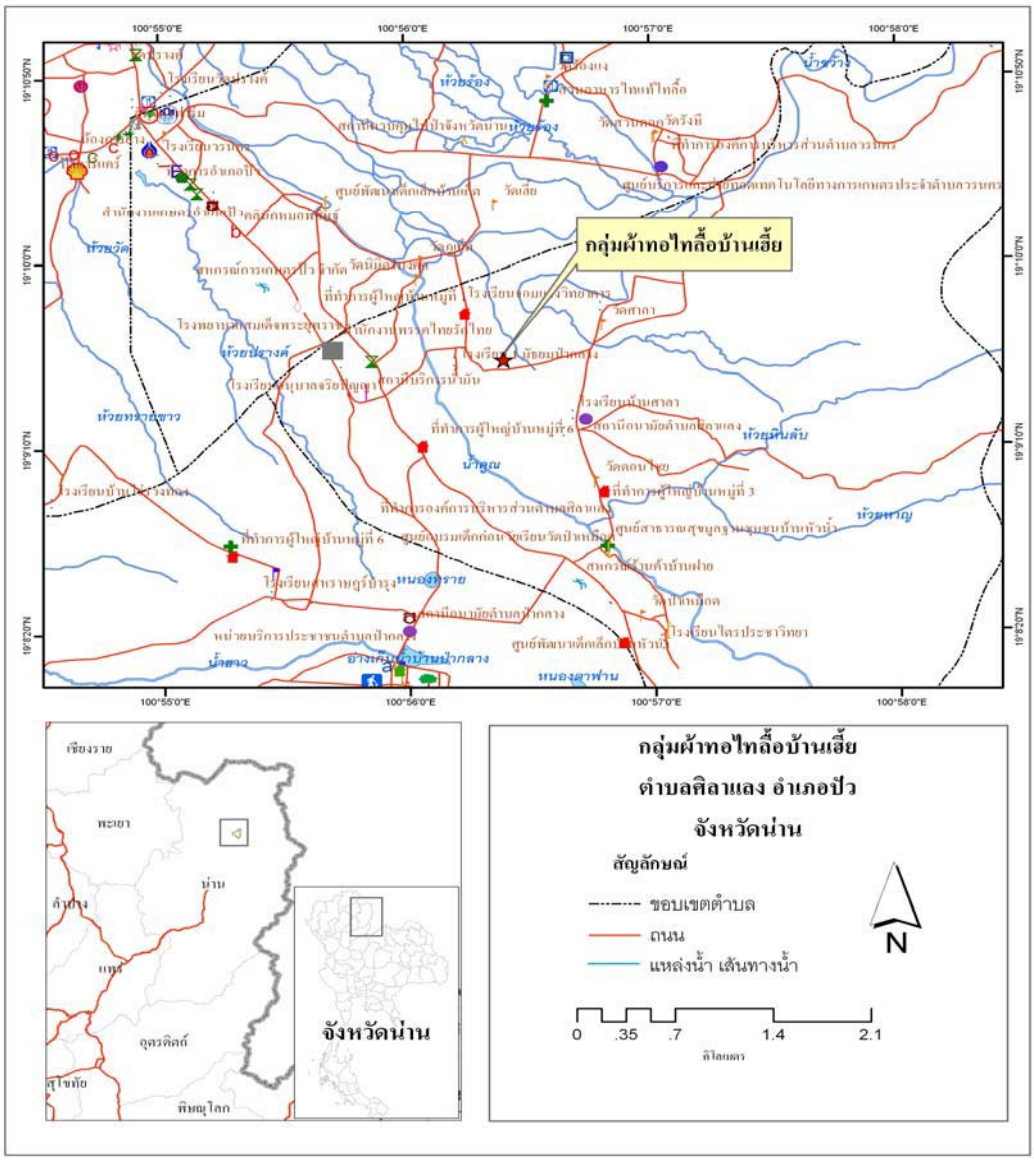
ผู้นำคนสำคัญของกลุ่ม คือ นางแพว คำภานุช ทำหน้าที่ประธานกลุ่ม เดิมเคยประกอบอาชีพช่างเสริมสวยและช่างเย็บผ้า ปัจจุบันประกอบอาชีพค้าขายผ้าทอและตัดเย็บแปรรูปผ้าทอ เป็นสมาชิกกลุ่มตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกลุ่มปี 2536 ปัจจุบันทำหน้าที่ในการบริหารงานกลุ่ม ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ และทำหน้าที่ด้านการตลาดของกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีบทบาทในชุมชน ได้แก่ การได้รับคัดเลือกให้เป็นคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนชุมชนศิลาแลง คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เหรัญญิกของกลุ่มออมทรัพย์บ้านเฮี้ย และประธานกลุ่มแม่บ้านทหารผ่านศึก

ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มีดังนี้ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยเริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2536 เริ่มแรกมีสมาชิกจำนวน 64 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรายได้ให้กับชุมชน ซึ่งมีกลุ่มรักเมืองน่านได้เข้ามาส่งเสริมการรวมกลุ่ม การรวมกลุ่มครั้งแรกมีการระดมทุนจากสมาชิก โดยการลงหุ้นคนละ 100 บาท เงินส่วนนี้ไม่ได้นำมาใช้หมุนเวียนภายในกลุ่มแต่นำมาให้สมาชิกกู้ยืมอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2 ต่อเดือน สิ้นปีปันผลคืนให้สมาชิกหุ้นละ 60 บาท สำหรับผลิตภัณฑ์เริ่มแรกของกลุ่มได้แก่ ผ้าชุดสองชาย ผ้าหลบ (ผ้าชุดชายเดี่ยว) ผ้าขาวม้า และผ้าพื้น ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ทอผ้ามาขายให้กลุ่มและกลุ่มรับไปจำหน่ายให้กับพ่อค้าในพื้นที่

ต่อมาในปี พ.ศ. 2538 กลุ่มประสบปัญหาด้านการบริหารการเงิน ส่งผลให้คณะกรรมการต้องลาออกจากการบริหารงาน และทำให้สมาชิกกลุ่มต้องแยกกันผลิตและแยกกันขาย และได้มีการรวมตัวกันเพื่อการผลิตและการจำหน่ายในรูปกลุ่มอีกครั้งในปี พ.ศ. 2541 เนื่องจากต้องการสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคากับพ่อค้าที่มารับซื้อผ้าทอ และมีการระดมหุ้นและตั้งกฎระเบียบด้านการบริหารการเงินและการปันผลใหม่

ในช่วงดังกล่าวมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายรูปแบบและประโยชน์ใช้สอยเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผ้ารองจาน ผ้าคลุมไหล่ ผ้าม่าน เป็นต้น และมุ่งเน้นการใช้สีธรรมชาติเพิ่มขึ้น และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาจนปัจจุบัน

จากพัฒนาการของกลุ่มที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่ากลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน สามารถอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาการทอผ้าไทลื้อที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ อีกทั้งสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับชุมชนในการเผยแพร่ภูมิปัญญาผ้าทอไทลือ ตลอดจนสามารจัดสรรผลกำไรบางส่วนเพื่อเป็นสวัสดิการให้กับชุมชนอีกด้วย



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 2.5 ที่ตั้งกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย

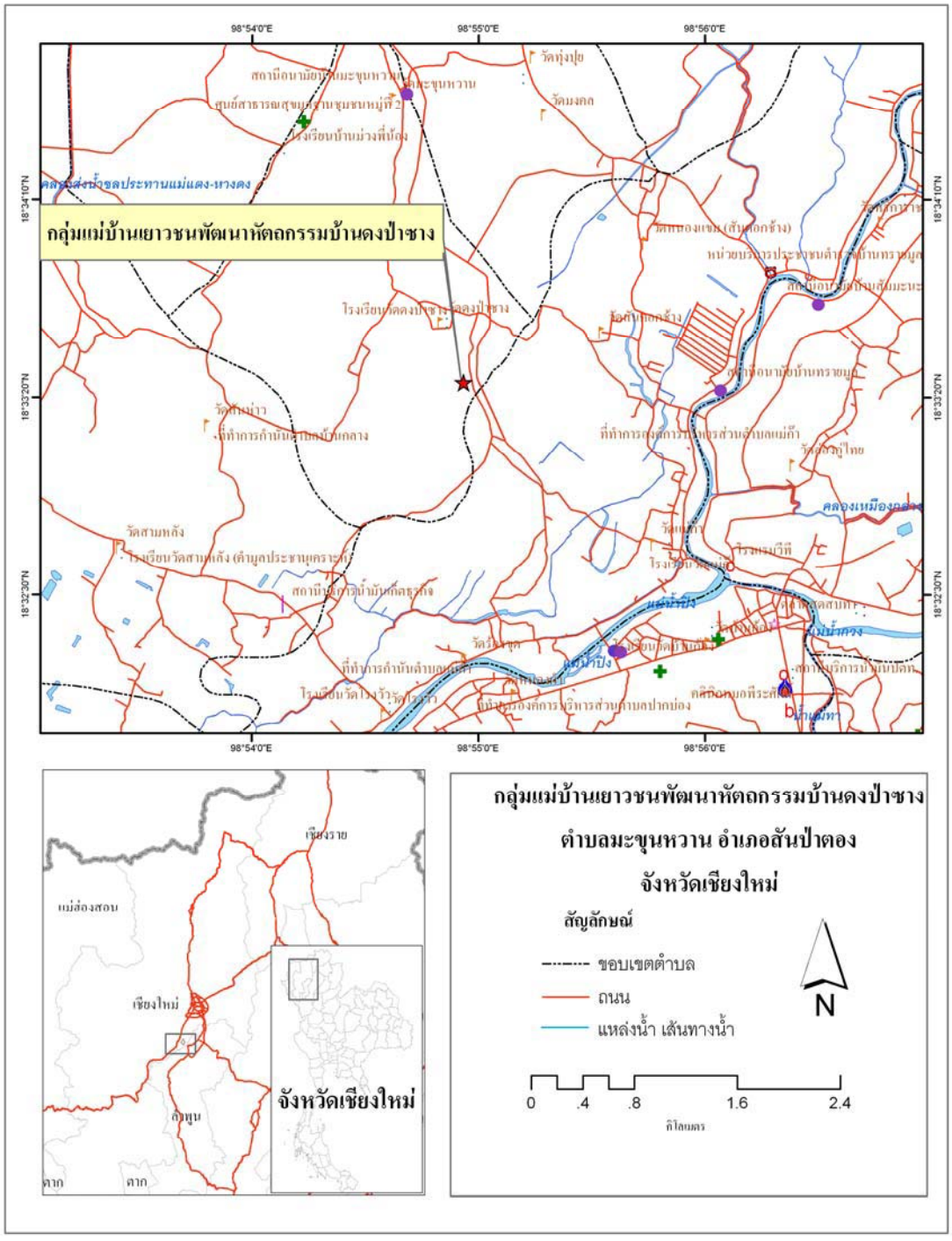
2.2.3 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 26/1 หมู่ที่ 6 บ้านดงป่าซาง ตำบลมะขุนหวาน อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ โทรศัพท์ 0-5383-7162 โทรสาร 0-5383-7162 ที่ทำการกลุ่มอยู่ในบริเวณบ้านพักอาศัยของนายวงษพันธุ์ ต๊ะมา (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.3) ประธานกลุ่ม การเดินทางไปยังกลุ่มสามารถทำได้โดยเดินทางไปยังอำเภอสันป่าตอง จากที่ว่าการอำเภอตรงมาจนกระทั่งถึงแยกสัญญาณจราจรที่ 2 เลี้ยวซ้ายตรงสี่แยกตลาดมะจำโรง แล้วเดินทางตรงมาประมาณ 6 กิโลเมตร ผ่านสามแยกตลาดมะขามหลวงตรงมาเรื่อย ๆ ประมาณ 3 กิโลเมตร จะพบป้ายบอกทางเข้าวัดสันคอกช้าง (พระเจ้าตนหลวง) ทางด้านขวามือ เลี้ยวขวาตรงมาตามทางประมาณ 2 กิโลเมตร ถึงปากทางเข้าหมู่บ้านดงป่าซาง ข้ามถนนคลองชลประทานตรงมาสุดทางประมาณ 500 เมตร จะพบสามแยกหน้าวัดประจำหมู่บ้าน เลี้ยวซ้าย

ก่อนถึงหน้าวัดประมาณ 5 เมตรแล้วตรงเข้าไปประมาณ 500 เมตร จะพบที่ทำการของกลุ่ม อยู่ทางด้านขวามือ ซึ่งสามารถสังเกตได้ชัดเจนเนื่องจากมีป้ายกลุ่มอยู่ด้านหน้าทางเข้าที่ทำการกลุ่ม (แผนภาพที่ 3.1)

ผู้นำคนสำคัญของกลุ่ม คือ นายวงษพันธุ์ ต๊ะมา เดิมประกอบอาชีพทางการเกษตร ต่อมาทำงานเป็นพนักงานบริษัทเอกชน ซึ่งได้มีโอกาสในการหารายได้เสริมจากการทำผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสากับญาติที่บ้านอนุรักษ์กระดาษสา บ้านต้นเปา อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อมาได้เล็งเห็นว่าอาชีพการทำกระดาษสามีแนวโน้มที่จะเป็นอาชีพที่สามารถสร้างรายได้ให้กับครอบครัวได้เป็นอย่างดี ในปี พ.ศ. 2535 จึงได้เปิดร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาขึ้นที่บ้านบ่อสร้าง อำเภอสันกำแพง แต่เนื่องจากแรงงานในการผลิตมีไม่เพียงพอ อีกทั้งขาดแคลนเงินทุนในการขยายการผลิต จึงปิดกิจการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2539 ได้กลับมาทำอาชีพกระดาษสารที่บ้านดงป่าซางกับญาติอีกครั้ง โดยเริ่มจากการรวมกลุ่มจากเครือญาติ เมื่อการผลิตในลักษณะของกิจการรายเดี่ยวต้องประสบปัญหาด้านแรงงานและเงินทุนในการผลิต ประกอบกับมีผู้สนใจในหมู่บ้านต้องการเข้าร่วมในการผลิตเพิ่มขึ้นจึงได้จัดตั้งเป็นกลุ่มอาชีพขึ้น และดำเนินงานมาจนถึงปัจจุบัน

บทบาทภายในกลุ่ม นอกจากจะเป็นผู้ก่อตั้งกลุ่ม และเป็นประธานกลุ่มในส่วนของผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาแล้ว นายวงษพันธุ์ ยังเป็นผู้ทำหน้าที่ด้านการตลาดของกลุ่ม เป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ และเป็นผู้แสวงหาข้อมูล และความรู้ใหม่ๆ จากภายนอก และนำมาเผยแพร่ให้กับสมาชิกกลุ่ม และนำไปสู่การพัฒนากลุ่มอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญคนหนึ่งของกลุ่มที่ผลักดันกลุ่มไปสู่การพัฒนาจนปัจจุบัน



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 2.6 ที่ตั้งกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางได้พัฒนามาจากกิจการรายเดี่ยวของนายวงษพันธุ์ ต๊ะมา (ประธานกลุ่ม) และเครือญาติ ในปี พ.ศ. 2538 และเกิดการรวมตัวของคนในชุมชนมากขึ้น จึงได้พัฒนาจากกิจการรายเดี่ยวเป็นกลุ่มอาชีพของชุมชนขึ้น การพัฒนาของกลุ่มนอกจากจะพัฒนา

ด้านการผลิตแล้ว กลุ่มยังจัดกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกกลุ่ม เช่น ในปี พ.ศ. 2542 ได้มีการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกกลุ่มมีการออมเงิน และเมื่อมีเงินทุนในกิจกรรมออมทรัพย์ของกลุ่มมากขึ้น ก็ได้พัฒนาไปสู่การเป็นแหล่งเงินทุนกู้ยืมให้สมาชิกในกลุ่มในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และขยายไปสู่การเป็นเป็นแหล่งเงินทุนให้กลุ่มอีกด้วย

ในปี พ.ศ. 2545 กลุ่มได้มีจัดโครงสร้างการบริหารงานการผลิตแยกตามกิจกรรม เพื่อให้เกิดความสะดวก ชัดเจน และเป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย กลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปกระดาษสา กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสา กลุ่มออมทรัพย์และกองทุนกู้ยืมเงิน และกลุ่มกิจกรรมรวมซื้อ นอกจากการพัฒนาภายในแล้ว กลุ่มยังขยายการพัฒนาไปสู่ชุมชนโดยจัดสวัสดิการและโครงการต่างๆ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับชุมชนไม่ว่าจะเป็นโครงการความรักบำบัดยาเสพติด โครงการกองทุนสำหรับผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น

ความสำเร็จในการสร้างอาชีพเสริมให้กับคนในชุมชน ทำให้กลุ่มเป็นที่รู้จักของทั้งลูกค้าและหน่วยงานราชการต่างๆ ทั้งในและนอกพื้นที่ นอกจากจะได้รับรางวัลในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แล้ว กลุ่มยังได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการนำร่องพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับสินค้ากลุ่มอาชีพ ซึ่งดำเนินการร่วมกันระหว่างโครงการเว็บไซต์ไทยตำบลดอทคอม และบริษัทอินเตอร์เน็ตประเทศไทยจำกัด (มหาชน) ซึ่งได้รับการคัดเลือกกลุ่มอาชีพจากทั่วประเทศจำนวน 10 กลุ่มเพื่อเข้าร่วมโครงการดังกล่าว

พัฒนาการของกลุ่มที่สามารถบรรลุเป้าหมายในการสร้างรายได้เสริมให้กับคนในชุมชน และขยายไปสู่หมู่บ้านใกล้เคียง อีกทั้งการจัดสรรรายได้ของกลุ่มเพื่อจัดสวัสดิการชุมชน และความสำเร็จจากการพัฒนาด้านการผลิตและการตลาด ทำให้กลุ่มยังเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างชื่อเสียงของชุมชนให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกพื้นที่อีกทางหนึ่งด้วย

2.3 ความเชื่อมโยงของระบบการผลิตกับภูมิสังคม

เมื่อพิจารณาข้อมูลพื้นฐานเชิงพื้นที่และข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ปัจจัยหลายด้านในบริบทของสังคมและบริบทเชิงพื้นที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การนำสิ่งที่มีอยู่ในพื้นที่นำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ด้านการผลิตและการตลาดของกลุ่ม สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนคือ การนำภูมิปัญญาที่มีการสืบทอดในพื้นที่หรือพื้นที่ใกล้เคียงนำมาเป็นจุดเริ่มของการผลิตของกลุ่ม และพัฒนาเป็นอัตลักษณ์หรือจุดขายของกลุ่มที่พบได้ในทุกกลุ่มตัวอย่าง เช่น ในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า หรือกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ที่คัดเลือกลักษณะหรือสิ่งที่สามารถเป็นอัตลักษณ์จากวัฒนธรรม และภูมิปัญญาในการผลิตเครื่องแต่งกายของบรรพบุรุษ เช่น ลายผ้าทอ ลายปัก วิถีชีวิต วัฒนธรรมการดำรงชีวิต ฯลฯ นำมาเป็นจุดขายของกลุ่ม นอกจากนี้ การนำเอาภูมิปัญญาและวัตถุดิบในท้องถิ่นมาใช้หรือพัฒนาในการผลิตของกลุ่มเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่พบได้ในกลุ่มตัวอย่าง เช่น การย้อมสีธรรมชาติจากวัตถุดิบในท้องถิ่น เป็นต้น อีกทั้งสามารถนำเอาลักษณะเชิงพื้นที่มาใช้เป็นสัญลักษณ์หรือตราสินค้าเพื่อสร้างการจดจำให้กับลูกค้า เช่น ในกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่ทางสำนักงานเกษตรอำเภอได้ร่วมกับกลุ่มทำตราสัญลักษณ์ของกลุ่มขึ้นซึ่งในสัญลักษณ์นั้นได้นำเอาลักษณะของพื้นที่ของหมู่บ้านที่เป็นป่าไผ่เฮี้ย นำมาผนวกด้วยโดยมีต้นไผ่เฮี้ยอยู่ด้านข้าง 2 ข้างของสัญลักษณ์กลุ่ม เป็นต้น

ความเชื่อมโยงของภูมิสังคมที่มีต่อกลุ่มตัวอย่างที่ชัดเจนอีกประการหนึ่ง คือ ความสอดคล้องและเหมาะสมกับการประกอบอาชีพหลัก หรืออาชีพเกษตรกรรมและความสอดคล้องกับลักษณะของประชากร

เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่ทำอาชีพเกษตรกรรม ซึ่งจะใช้เวลาเพียงบางช่วงของปีเท่านั้นที่ต้องทำการเกษตรอย่างเต็มที่ อีกทั้งงานภาคเกษตรหน้าที่หลักส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของฝ่ายชาย แม่บ้านการเกษตรกรจึงมีเวลาว่างจากงานภาคเกษตรค่อนข้างมาก ซึ่งสามารถนำช่วงเวลาดังกล่าวไปสร้างรายได้เสริมจากการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อทำการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน เช่น กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุบ้านดงป่าซาง ที่อาชีพหลักของสมาชิกมาจากลำไย และจะใช้แรงงานในช่วงการเก็บเกี่ยวลำไยในเดือนกรกฎาคมถึงสิงหาคม ทำให้มีเวลาว่างที่จะทำงานหัตถกรรมกระดาษสาเป็นงานประจำได้ ซึ่งจากข้อมูลเชิงพื้นที่และข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างทั้งสาม พบว่า กลุ่มมีสมาชิกที่เป็นผู้หญิงมากกว่าร้อยละ 90 ซึ่งสอดรับกับลักษณะประชากรในชุมชนที่มีผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย และลักษณะของงานหัตถกรรมที่งานบางอย่างเป็นงานเฉพาะสำหรับผู้หญิง เช่น การทอผ้า การปักผ้า เป็นต้น

ปัจจัยภายในของที่เอื้อต่อการพัฒนากลุ่มที่มีความเชื่อมโยงกับภูมิสังคมในแต่ละพื้นที่อีกประการหนึ่ง คือ บทบาทในชุมชนของผู้นำกลุ่ม ซึ่งผู้นำของทั้งสามกลุ่มตัวอย่างนอกจากจะมีความสามารถในการทำธุรกิจแล้ว ยังมีบทบาทในชุมชนซึ่งเอื้อต่อการรับทราบข้อมูลข่าวสาร หรือสามารถร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากลุ่ม เช่น ผู้นำของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนชุมชนศิลาแลง คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เหรัญญิกของกลุ่มออมทรัพย์บ้านเฮี้ย และประธานกลุ่มแม่บ้านทหารผ่านศึก บทบาทในชุมชนเหล่านี้ ทำให้กลุ่มได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา เช่น โครงการพัฒนาระดับหมู่บ้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลุ่มทอผ้า ข้อมูลแหล่งเงินทุนในหมู่บ้าน ข้อมูลความต้องการสินค้าของกลุ่มของหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ การที่กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มชุมชน มีการใช้แรงงานในชุมชนทั้งที่เป็นเครือญาติและไม่ใช่เครือญาติ ทำให้เกิดความสัมพันธ์กันขึ้นในกลุ่มหรือองค์กร และจากความสัมพันธ์ดังกล่าวนำไปสู่การมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การประนีประนอม และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน

ปัจจัยภายนอกต่างๆ ยังมีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มตัวอย่าง ไม่ว่าจะเป็น การมีกลุ่มอาชีพ และกลุ่มอื่นๆ ในชุมชน ส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านแรงงาน เงินทุน ตลอดจนความรู้ต่างๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาของแต่ละกลุ่ม ปัจจัยภายนอกอีกประการหนึ่ง คือ นโยบายหรือโครงการพัฒนาในระดับชุมชนที่มีผลต่อกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ที่องค์การบริหารส่วนตำบลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีนโยบายในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่ และสนับสนุนกลุ่มให้มีบทบาทในการเข้าร่วมกำหนดนโยบายและกิจกรรมดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ การส่งเสริมของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกพื้นที่ในด้านเงินทุน อุปกรณ์การผลิต ข้อมูลและความรู้ต่างๆ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มตัวอย่างในระยะเวลาที่ผ่านมา

ความพร้อมด้านสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของชุมชนไม่ว่าจะเป็นถนน ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ อีกทั้งทำเลที่ตั้งของกลุ่ม ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนากลุ่มตัวอย่างในหลายด้าน เช่น กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดพะเยา คือ ภูลังกา ส่งผลให้กลุ่มสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวได้ หรือในกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่ตั้งอยู่ไม่ไกลจากแหล่งชุมชนและหน่วยงานราชการ เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มในการจัดจำหน่ายสินค้าไปยังหน่วยราชการหรือสถาบันการศึกษาในพื้นที่

บทที่ 3
การประเมินการบริหารจัดการที่ดี

การศึกษาการบริหารจัดการของกลุ่มทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กร การตลาด การเงิน การผลิตและเทคโนโลยีการผลิต แรงงานและการจ้างงาน วัตถุดิบ และสวัสดิการชุมชนของกลุ่มและสมาชิกตัวอย่าง จากการเก็บข้อมูลระหว่างปี พ.ศ. 2549 ถึง พ.ศ.2550 ทำให้ทราบถึงวิธีปฏิบัติใน ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนการประเมินศักยภาพตนเองทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิก (คำถามย่อยในการประเมินตนเองในการบริหารจัดการทั้ง 7 ด้านและรูปแบบการวิเคราะห์นำเสนอไว้ในบทที่ 1) ผลการศึกษามีรายละเอียดมีดังนี้

การประเมินการบริหารจัดการที่ดี

ภาพรวมด้านการบริหารจัดการที่ดีในระดับกลุ่มพบว่า กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับดี และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้ และพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการบริหารจัดการที่ดีในด้านการบริหารจัดการการองค์กรมากที่สุด แต่ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนน้อยที่สุด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องในการจัดสวัสดิการชุมชน ทำให้กลุ่มอาจมีมุมมองด้านสวัสดิการชุมชนที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก

จากการบริหารจัดการด้านต่างๆ พบว่า แต่ละกลุ่มตัวอย่างสามารถเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีให้กลุ่มอื่นได้ เช่น การบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่ใช้การบริหารในลักษณะเครือข่าย การบริหารจัดการการตลาดของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่มีฐานลูกค้าอยู่ในพื้นที่ร้อยละ 70 ซึ่งการมีฐานการตลาดในลักษณะดังกล่าวถือเป็นภูมิคุ้มกันทางการตลาดของกลุ่มประการหนึ่งซึ่งนำไปสู่การสร้างความมั่นคงและลดความเสี่ยงด้านการตลาดของกลุ่ม แต่ในกลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุบ้านดงป่าซางที่ลักษณะของผลิตภัณฑ์ทำให้กลุ่มไม่สามารถมีฐานการตลาดในพื้นที่ได้ร้อยละ 90 จึงเป็นการจำหน่ายให้ลูกค้านอกพื้นที่ซึ่งมีทั้งพ่อค้าขายปลีก และพ่อค้าคนกลางที่ส่งไปจำหน่ายต่างประเทศ ดังนั้น การพัฒนาไปสู่การมีตลาดที่มั่นคง และการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อหาช่องทางการตลาดใหม่จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่จะศึกษาในกลุ่มดังกล่าว

ในระดับสมาชิก พบว่า คะแนนด้านการบริหารจัดการมีลักษณะที่สอดคล้องกับในระดับกลุ่ม กล่าวคือ องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การบริหารจัดการองค์กร และการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนมีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด รองลงมา ได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ตามลำดับ

สมาชิกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าตนเองมีการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการองค์กรทั้งในระดับครัวเรือนหรือระดับฟาร์มและในระดับของธุรกิจรายเดี่ยว เนื่องจากมีความคิดเห็นว่าตนเองมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรของตนเองได้อย่างดี แต่ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนน้อยที่สุด เนื่องจากสมาชิกมีความคิดเห็นว่าบทบาทหรือหน้าที่ในการจัดสวัสดิการชุมชนควรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานในระดับชุมชนหรือในระดับกลุ่มอาชีพมากกว่าที่จะเป็นบทบาทของปัจเจกครัวเรือน รายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารจัดการทั้ง 7 ประการ สามารถจำแนกได้ ดังนี้

3.1 การบริหารองค์กร

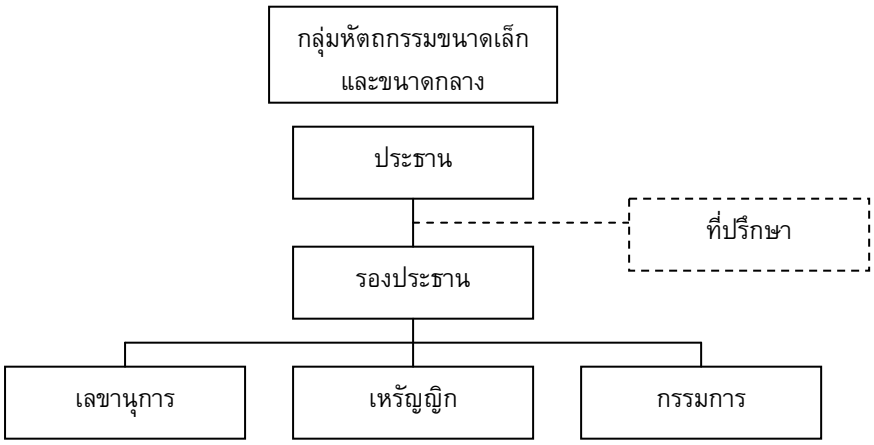
3.1.1 การบริหารจัดการองค์กร

ลักษณะการรวมกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างหัตถกรรมพื้นบ้านทั้ง 3 กลุ่มในโครงการวิจัยฯ เป็นกลุ่มระดับหมู่บ้าน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะกลุ่มชุมชน มีวัตถุประสงค์หลักในการรวมกลุ่มที่เหมือนกัน คือ เพื่อสร้างอาชีพและรายได้เสริมให้กับคนในชุมชน ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก คือ ผลิตภัณฑ์ผ้าทอและผ้าปัก และผลิตภัณฑ์กระดาษสา กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาดำเนินการที่ใกล้เคียงกัน ตั้งแต่ 10 ปี จนกระทั่งถึง 13 ปี โดยกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยมีระยะเวลาการดำเนินงานยาวนานที่สุด คือ 13 ปี การดำเนินงานของกลุ่มที่ยาวนานทำให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารและบุคลากรกลุ่มให้มีความเหมาะสมกับพัฒนาการของกลุ่มในแต่ละช่วงของการพัฒนา

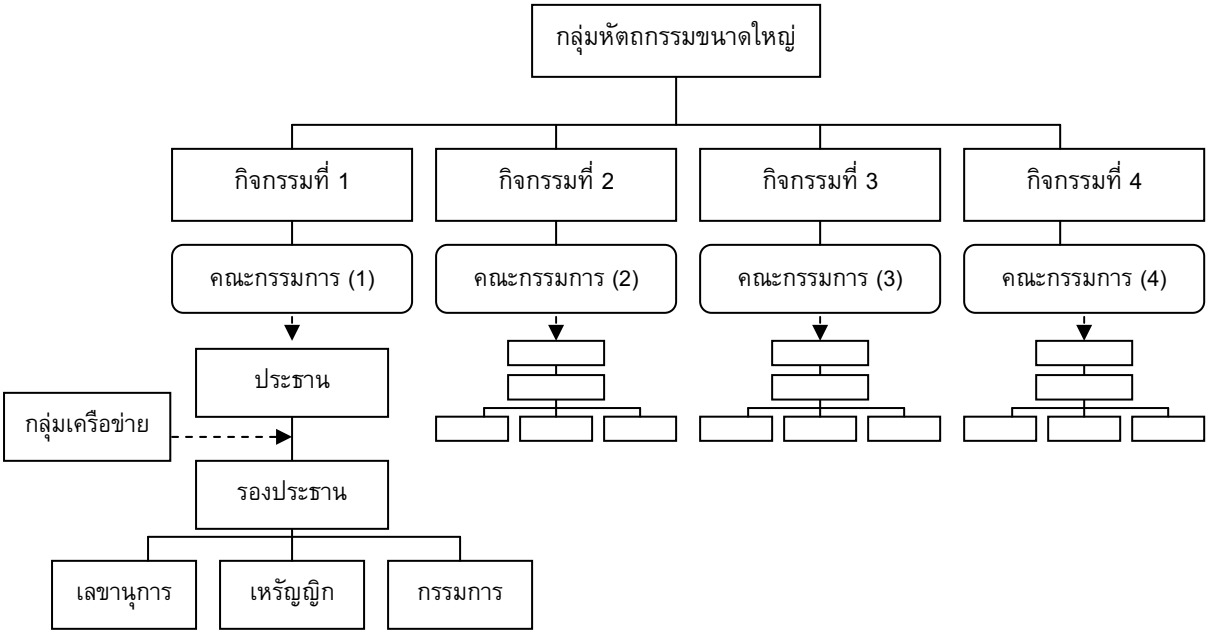
โครงสร้างองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีการบริหารงานด้วยคณะกรรมการเช่นเดียวกันทุกกลุ่ม แต่มีจำนวนและตำแหน่งของคณะกรรมการแตกต่างกันไป ซึ่งการจัดรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานเริ่มต้นจากหน่วยงานสนับสนุนเป็นผู้จัดวางโครงสร้างการบริหารงานองค์กรให้ และกลุ่มมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง (กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย) มีโครงสร้างคณะกรรมการไม่ซับซ้อนหรือมีโครงสร้างคณะกรรมการเพียงโครงสร้างเดียว ประกอบด้วยตำแหน่งประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และกรรมการ ซึ่งอาจมีที่ปรึกษากลุ่มที่มาจากสมาชิกหรือหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานราชการและเป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างกลุ่มกับหน่วยงานภายนอก แตกต่างจากกลุ่มขนาดใหญ่ (กลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง) ซึ่งมีสมาชิกจำนวนมาก ทำให้มีกิจกรรมในกลุ่มหลากหลายกิจกรรม การบริหารจัดการองค์กรจึงแยกตามกิจกรรมที่เกิดขึ้น โดยโครงสร้างคณะกรรมการบริหารงานแยกตามกิจกรรม (แผนภาพที่ 3.1 ถึง 3.2 และภาคผนวก ก. รูปที่ ก.4)



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 3.1 โครงสร้างการจัดการองค์กรของกลุ่มหัตถกรรมขนาดเล็กและขนาดกลาง



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 3.2 โครงสร้างการจัดการองค์กรของกลุ่มหัตถกรรมขนาดใหญ่

นอกจากนี้ กลุ่มขนาดใหญ่ดังกล่าวมีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ กล่าวคือ มีการพัฒนารูปแบบการบริหารในลักษณะกลุ่มเครือข่ายที่พัฒนามาจากการบริหารแบบรวมศูนย์การผลิตที่กลุ่มเพียงแห่งเดียว เมื่อสมาชิกมีจำนวนเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดปัญหาด้านสถานที่ที่คับแคบ กรรมการดูแล ควบคุมคุณภาพการผลิตของสมาชิกแต่ละรายไม่ทั่วถึง มีรายจ่ายสำนักงานเพิ่มขึ้น เช่น ค่าน้ำดื่ม ค่าไฟฟ้า เป็นต้น จึงมีแนวคิดที่จะลดภาระการบริหารงาน โดยกระจายการผลิตเป็นกลุ่มย่อยๆ ซึ่งกลุ่มมีการสอนการบริหารจัดการให้กับหัวหน้ากลุ่มย่อย เพื่อทำหน้าที่บริหารการผลิต คำนวณศักยภาพการผลิต คำนวณการใช้วัตถุดิบ ตลอดจนการบริหารจัดการอื่นๆ ซึ่งกลุ่มเครือข่ายดังกล่าวจะรับคำสั่งการผลิตจากกลุ่มใหญ่เป็นหลัก แต่สามารถรับคำสั่งผลิตจากลูกค้าอื่นได้หากไม่กระทบกับการผลิตของกลุ่มใหญ่ การบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่ายดังกล่าว สามารถลดภาระงานในการบริหารจัดการของคณะกรรมการ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน สามารถดูแลการผลิตที่กลุ่มได้อย่างทั่วถึง และลดค่าใช้จ่ายสำนักงานของกลุ่มอีกด้วย

การคัดเลือกคณะกรรมการ

เนื่องด้วยกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มระดับหมู่บ้าน การคัดสรรคณะกรรมการกลุ่มจึงมีลักษณะเป็นกลุ่มเครือญาติแฝงอยู่อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งเอื้อต่อการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน เนื่องจากมีการปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ ผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นประธานกลุ่มของทุกกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ที่ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม และเป็นผู้ที่ผันตนเองจากการทำธุรกิจรายเดี่ยวมาเป็นกลุ่มอาชีพหรือทำธุรกิจควบคู่กับกิจกรรมการผลิตของกลุ่ม ซึ่งปัจจัยทางด้านความสามารถผู้นำกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็น ความสามารถเชิงธุรกิจกล้าที่จะตัดสินใจ การเป็นผู้แสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ มีแนวคิดด้านการพัฒนา มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม ฯลฯ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวถือเป็นที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งขององค์กร

การคัดเลือกคณะกรรมการในตำแหน่งอื่นๆ ของกลุ่มจะคัดเลือกจากคุณสมบัติส่วนตัวของแต่ละบุคคล เช่น ประสบการณ์การทำงานหรือความสามารถในการทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ การเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในชุมชน ความเสียสละ ฯลฯ โดยคณะกรรมการที่ได้รับคัดเลือกจะได้รับค่าตอบแทนในการทำงานจากผลดำเนินงานของกลุ่มตามความเหมาะสม ซึ่งคณะกรรมการของกลุ่มจะมีวาระตามกฎ ระเบียบที่ตั้งไว้ คือ 1 – 2 ปี แต่ในทางปฏิบัติคณะกรรมการชุดดังกล่าวจะดำรงตำแหน่งคณะกรรมการต่อไป สืบเนื่องมาจากสมาชิกลงประชามติให้คณะกรรมการชุดเดิมดำรงตำแหน่งต่อไป หรือกลุ่มไม่มีการคัดสรรคณะกรรมการชุดใหม่ตามกฎระเบียบที่ตั้งไว้ ซึ่งการขาดการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนคณะกรรมการตามความเหมาะสม มีผลต่อการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรกลุ่ม เช่น กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ที่กรรมการทำหน้าที่ทำบัญชีของกลุ่มขาดความรู้ด้านการทำบัญชีที่เป็นระบบ ส่งผลให้บัญชีการดำเนินงานของกลุ่มไม่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์การดำเนินงานหรือการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มได้

ถึงแม้ว่ากลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มีคณะกรรมการทำหน้าที่ตรงตามตำแหน่งที่ได้รับ แต่หน้าที่ในด้านการบริหารจัดการองค์กรส่วนใหญ่ยังคงกระจุกตัวอยู่ที่ผู้นำและคณะกรรมการบางราย การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมบริหารงานด้านต่างๆ ของกลุ่มยังมีน้อย นอกจากนี้ กลุ่มยังขาดความตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร สืบเนื่องมาจากการวางโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารงานที่ขึ้นกับคณะกรรมการหรือสมาชิกบางราย และขาดการสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมของสมาชิก ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรจากหน่วยงาน (กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง) ที่มีหน่วยงานต่างๆ เช่น โครงการพัฒนาชนบทสมบูรณ์แบบ มูลนิธิ W.P. Schmitz ที่ได้แนะนำแนวคิดด้านการบริหารจัดการองค์กรให้มีความยั่งยืน โดยกระตุ้นให้กลุ่มมองถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของสมาชิกและชุมชน ส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการบริหารงานค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการ ตลอดจนอัตราค่าจ้างในการผลิต นอกจากจะทำให้กลุ่มเกิดความเข้มแข็งจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกแล้ว ยังทำให้สมาชิกมีความผูกพันกับกลุ่มในฐานะที่เป็นเจ้าของกลุ่มอีกด้วย

กฎ ระเบียบข้อบังคับ

กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีการกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของกลุ่มที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นผลมาจากการได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานต่างๆ ซึ่งกฎ ระเบียบเหล่านั้นยังขาดการปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสมกับพัฒนาการของกลุ่ม นอกจากนี้ พบว่า ทุกกลุ่มระดมทุนด้วยการออกหุ้นและมีระเบียบเกี่ยวกับการระดมหุ้นจากสมาชิก ซึ่งเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่ม

สวัสดิการ

กลุ่มหัตถกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางมีจำนวนสวัสดิการในรูปของตัวเงินและเงินทุนที่สามารถจัดสรรในแต่ละสวัสดิการมีมูลค่าน้อย เนื่องจากเงินทุนของกลุ่มที่มีจำกัด โดยมีสวัสดิการ เช่น การกู้ยืมเงินฉุกเฉิน เป็นต้น ส่วนในกลุ่มหัตถกรรมที่มีขนาดใหญ่และมีเงินทุนของตนเองมาก จะมีจำนวนสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นตัวเงินและมูลค่าเงินที่จัดสรรในแต่ละสวัสดิการที่มากตามไปด้วย ซึ่งขอบเขตของสวัสดิการของกลุ่มดังกล่าวจะขยายประโยชน์ไปยังคนในหมู่บ้านและชุมชนเพิ่มขึ้น เช่น กิจกรรมรวมซื้อ กองทุนเงินกู้ฉุกเฉิน กองทุนเพื่อการรักษาพยาบาล กองทุนช่วยเหลือและดูแลผู้สูงอายุ กองทุนเพื่อช่วยเหลือการศึกษาของเยาวชน กองทุนช่วยเหลือสาธารณประโยชน์ในท้องถิ่น เป็นต้น นอกจากสวัสดิการที่เป็นตัวเงินแล้ว

สวัสดิการที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่างอีกประเภทหนึ่ง คือ สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งแสดงออกในรูปแบบของความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ฯลฯ โดยสวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงินของกลุ่มตัวอย่างจะมีรูปแบบที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในชุมชน เช่น เมื่อสมาชิกบางรายของกลุ่มมีการจัดงานบุญ กลุ่มก็จะอนุญาตให้สมาชิกในกลุ่มหยุดงานเพื่อไปร่วมช่วยเหลือในการทำกิจกรรมดังกล่าว เป็นต้น

ในระดับสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างที่รับจ้างผลิต ได้รับค่าจ้างการผลิตเป็นรายชิ้นผลิตภัณฑ์ จึงไม่มีการบริหารงานองค์กรเป็นส่วนตัว มีเพียงสมาชิกที่มีกิจการควบคู่กับกิจกรรมการผลิตของกลุ่มหรือสมาชิกที่เป็นกลุ่มเครือข่ายการผลิตเท่านั้น ที่มีการบริหารจัดการองค์กรในลักษณะกลุ่มย่อยหรือธุรกิจรายย่อยของตนเอง ซึ่งลักษณะการบริหารงานจะไม่มีรูปแบบที่ซับซ้อนเนื่องจากสมาชิกทำหน้าที่เป็นเจ้าของกิจการและรับผิดชอบในการบริหารงานเองทั้งหมด ไม่มีการจัดโครงสร้างองค์กรเหมือนกับการบริหารจัดการกลุ่ม

การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร

กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ยังขาดความใส่ใจหรือตระหนักถึงการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการองค์กรทั้งในระดับคณะกรรมการและระดับสมาชิก เนื่องจากมุ่งเน้นพัฒนาด้านการผลิตและด้านการตลาดเป็นหลัก และมีความคิดว่าการบริหารจัดการองค์กรเป็นหน้าที่ของประธานและคณะกรรมการ ซึ่งต่างจากกลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ที่มีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานให้เหมาะสมกับพัฒนาการของกลุ่ม เช่น การพัฒนาระบบการบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่าย การสร้างตัวแทนคนรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดในอนาคต เป็นต้น

ปัญหาด้านการบริหารจัดการองค์กร ที่พบ ได้แก่

1. คณะกรรมการและสมาชิกไม่เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาด้านการจัดการองค์กร เนื่องจากมุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านการผลิต และการตลาด
2. ขาดการสร้างตัวแทนคนรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดและพัฒนากลุ่ม
3. ภาระหน้าที่ส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ที่คณะกรรมการหรือสมาชิกเพียงบางราย
4. ขาดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดองค์กร กฎ ระเบียบ ให้สอดคล้องกับพัฒนาการของกลุ่ม
5. สมาชิกขาดจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม

ปัญหาด้านการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มหัตถกรรมเป็นปัญหาหนึ่งที่กลุ่มให้ความสำคัญค่อนข้างน้อย ปัญหาดังกล่าวอาจนำไปสู่การขาดความเข้มแข็งต่อการพัฒนากลุ่มในอนาคต ดังนั้นการกระตุ้นให้กลุ่มตระหนักและมองเห็นถึงปัญหาดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยทั้งจากสมาชิกกลุ่มและหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาต่างๆ ที่มีบทบาทในการทำงานร่วมกับชุมชนเพิ่มมากขึ้น โดยกลุ่มตัวอย่าง 2 ใน 3 กลุ่มได้รับการกระตุ้นและตระหนักถึงปัญหาด้านองค์กรที่มีอยู่ และขยายผลไปสู่แผนพัฒนาด้านการจัดการองค์กรของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ โครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เกิดการวางแผนการจัดการองค์กรที่เหมาะสมเป็นรูปธรรม กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกเกิดจิตสำนึก ความมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่มมากขึ้น นำไปสู่การพัฒนากลุ่มที่เกิดแรงขับเคลื่อนจากสมาชิกอย่างแท้จริง

3.1.2 ศักยภาพด้านการบริหารจัดองค์กร

การศึกษานี้นอกจากศึกษาวิธีปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันแล้ว การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด การวิเคราะห์ผลจากคะแนนการประเมินตนเอง และการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มตัวอย่างหัตถกรรมพื้นบ้าน พบว่า บริบทพื้นฐานหรือจุดเริ่มของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มชุมชนในระดับหมู่บ้าน ส่งผลให้มีความสัมพันธ์พื้นฐานระหว่างสมาชิกในลักษณะเครือญาติ เอื้อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีความเหมาะสมกับการวิถีการดำรงชีวิตของสมาชิกกลุ่มที่ต้องมีกิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับกิจกรรมในชุมชนอยู่เสมอ นอกจากข้อดีจากบริบทพื้นฐานดังกล่าว ข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นแรงขับเคลื่อนขององค์กรที่พบในการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง คือ ความสามารถของผู้นำที่มีความรู้ความสามารถทั้งในเชิงธุรกิจ การวิเคราะห์สถานการณ์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การแสวงหาความรู้เพื่อนำมาพัฒนากลุ่มอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งความสามารถในการประสานงานทั้งภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกกลุ่มได้อย่างดี นอกจากนี้ แรงขับเคลื่อนจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ตลอดจนสถาบันการศึกษาที่มีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ถือเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการองค์กรที่พบได้ในกลุ่มตัวอย่าง

ถึงอย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างต้องมีการพัฒนาในหลายด้าน เช่น คณะกรรมการและสมาชิกไม่เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาด้านการจัดการองค์กรอย่างแท้จริง เนื่องจากมุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านการผลิตและการตลาด ขาดจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมของสมาชิก ขาดความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ภาระหน้าที่ส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ที่คณะกรรมการหรือสมาชิกเพียงบางราย อีกทั้งขาดการสร้างตัวแทนคนรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดและพัฒนากลุ่ม ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ควรตระหนักถึงปัญหาด้านการจัดการองค์กรดังกล่าวของกลุ่มด้วย และควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรที่มากกว่าการมุ่งเน้นพัฒนาด้านการผลิต การตลาดหรือการสนับสนุนด้านเงินทุนเพียงอย่างเดียว (ตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการองค์กร

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
จุดแข็ง	• เป็นกลุ่มระดับหมู่บ้าน สมาชิกมีความผูกพันในลักษณะเครือญาติทำให้เอื้อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กร • มีโครงสร้างคณะกรรมการที่ชัดเจน • คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถ และความเสียสละในการทำงานกลุ่ม • สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงานทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกิจกรรม สวัสดิการ ค่าแรงการผลิต ฯลฯ • มีการระดมหุ้น เพื่อกระตุ้นในการสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกลุ่ม • กิจกรรมต่างๆ เกิดจากความต้องการของสมาชิก • ผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเนื่องจากเคยทำธุรกิจดังกล่าวมาก่อน • ความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถเชิงธุรกิจ การแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนากลุ่มอย่างสม่ำเสมอ การประสานงานทั้งภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม เป็นต้น	• เป็นกลุ่มระดับหมู่บ้าน สมาชิกมีความผูกพันในลักษณะเครือญาติทำให้เอื้อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กร • มีโครงสร้างคณะกรรมการที่ชัดเจน • ผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเนื่องจากทำธุรกิจควบคู่กับธุรกิจของกลุ่ม • ความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถเชิงธุรกิจ การแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนากลุ่มอย่างสม่ำเสมอ การประสานงานทั้งภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม เป็นต้น • มีการระดมหุ้น เพื่อกระตุ้นในการสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกลุ่ม	• เป็นกลุ่มระดับหมู่บ้าน สมาชิกมีความผูกพันในลักษณะเครือญาติทำให้เอื้อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กร • มีโครงสร้างคณะกรรมการที่ชัดเจน • ผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเนื่องจากเคยทำธุรกิจดังกล่าวมาก่อน • ความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถเชิงธุรกิจ การแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนากลุ่มอย่างสม่ำเสมอ การประสานงานทั้งภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม เป็นต้น • มีการระดมหุ้น เพื่อกระตุ้นในการสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกลุ่ม

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
จุดแข็ง	• มีการปรับปรุงการบริหารองค์กรกลุ่มตามความเหมาะสมและพัฒนาเป็นการบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่าย • มีการสร้างตัวแทนจากบุคลากรรุ่นใหม่		•
จุดอ่อน	• การวางโครงสร้างกลุ่มเครือข่าย ต้องอาศัยเวลาเพื่อฝึกสอนและดูแลด้านการบริหารงานในระยะเริ่มแรก	• หน้าที่ต่างๆ ยังเป็นหน้าที่ของประธาน คณะกรรมการบางราย สมาชิกมีบทบาทในกลุ่มค่อนข้างน้อย	• เนื่องจากเป็นอาชีพเสริมสมาชิกจึงไม่ตระหนักในความสำคัญของการรวมกลุ่มมากนัก • หน้าที่ต่างๆ ยังเป็นหน้าที่ของประธาน คณะกรรมการบางราย สมาชิกมีบทบาทในกลุ่มค่อนข้างน้อย • มีสมาชิกที่ไม่รู้หนังสือ ทำให้การพัฒนาเพื่อยกระดับในการทำงานของกลุ่มค่อนข้างช้า • คณะกรรมการขาดการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อที่จะพัฒนาการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
โอกาส	• มีหน่วยงานในพื้นที่ที่สามารถให้การสนับสนุนการพัฒนาด้านการจัดการองค์กร เช่น สำนักงานเกษตร ฯลฯ • สถาบันการศึกษาเริ่มตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนากลุ่มชุมชนและเพิ่มบทบาทการพัฒนาสู่ชุมชนเพิ่มขึ้น	• มีหน่วยงานในพื้นที่ที่สามารถให้การสนับสนุนการพัฒนาด้านการจัดการองค์กร เช่น สำนักงานเกษตร สหกรณ์การเกษตร ฯลฯ • สถาบันการศึกษาเริ่มตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนากลุ่มชุมชนและเพิ่มบทบาทการพัฒนาสู่ชุมชนเพิ่มขึ้น	• มีหน่วยงานในพื้นที่ที่สามารถให้การสนับสนุนการพัฒนาด้านการจัดการองค์กร เช่น สำนักงานเกษตร สหกรณ์การเกษตร ฯลฯ • สถาบันการศึกษาเริ่มตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนากลุ่มชุมชนและเพิ่มบทบาทการพัฒนาสู่ชุมชนเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
ข้อจำกัด	• หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นให้การสนับสนุนด้านการผลิต การตลาดและการเงิน แต่ไม่ได้มุ่งเน้นการให้สนับสนุนการพัฒนาด้านการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ • ภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่ไม่แน่นอนส่งผลให้กิจกรรมบางอย่างขาดความต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมรวมซื้อ เนื่องจากสมาชิกใช้จ่ายเพื่อการบริโภคอย่างระมัดระวังมากขึ้นและกลุ่มมีเงินทุนในการจัดซื้อสินค้าน้อยลง	• หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นให้การสนับสนุนด้านการผลิต การตลาดและการเงิน แต่ไม่ได้มุ่งเน้นการให้สนับสนุนการพัฒนาด้านการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	• หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นให้การสนับสนุนด้านการผลิต การตลาดและการเงิน แต่ไม่ได้มุ่งเน้นการให้สนับสนุนการพัฒนาด้านการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : จากการสำรวจ

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการองค์กร

ระดับกลุ่ม

การศึกษานี้ได้ให้กลุ่มตัวอย่างประเมินตนเองในด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการบริหาร 7 ประการ โดยการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างเป็นการสะท้อนมุมมอง และสิ่งที่เกิดขึ้นตามภาวการณ์จริงของกลุ่มผ่านมุมมองของกลุ่มเอง ซึ่งผลของการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมด้านการบริหารจัดการองค์กรเท่ากับ 3.83 หรืออยู่ในระดับดี (ตารางที่ 3.2) โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนสูงที่สุด คือ 4.56 อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาได้แก่ กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย (4.13) และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า (2.81) อยู่ในระดับดี และปานกลาง ตามลำดับ ซึ่งมีเพียงกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าเพียงกลุ่มเดียวที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวม

ตารางที่ 3.2 คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.56	ดีมาก
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.13	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.81	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.83	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.91	
Normalized mean /Sharp Ratio	4.21	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	23.76	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

เมื่อพิจารณารายกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีคะแนนเต็มในการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการทั้งในเรื่องของการกำหนดกฎระเบียบ กิจกรรมต่างๆ และการกำหนดอัตราผลตอบแทนการผลิตของสมาชิก นอกจากนี้ ยังมีการจัดสรรภาระหน้าที่ของคณะกรรมการได้อย่างเหมาะสม และมีการทำงานที่โปร่งใส อีกทั้งมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากการไปอบรมศึกษาดูงาน นำมาถ่ายทอดให้กับสมาชิก หรือการร่วมกันระดมความคิดเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ของกลุ่ม การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และมีความเสมอภาคของสมาชิกทุกคน นำไปสู่การสร้างความสามัคคีและความเข้มแข็งด้านการจัดการองค์กรของกลุ่มเป็นอย่างดี ซึ่งหากกลุ่มเพิ่มการพัฒนาในด้านการจัดทำแผนองค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการพัฒนาของกลุ่มแต่ละช่วงเวลา จะทำให้กลุ่มเกิดประสิทธิภาพด้านการจัดการองค์กรเพิ่มขึ้น

ในส่วนของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ที่มีคณะกรรมการมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ได้รับแล้ว การให้สมาชิกได้เรียนรู้ร่วมกันในด้านการบริหารจัดการองค์กร เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่กลุ่มมุ่งเน้น ซึ่งการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น กลุ่มควรกระตุ้นหรือมุ่งเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มในทุกๆ ด้านเพิ่มขึ้น อีกทั้งเพิ่มความถี่ในการพัฒนาความรู้

ความสามารถของสมาชิกให้มีความสม่ำเสมอมากขึ้น ในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า การพัฒนาด้านการจัดการองค์กรถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะจำเป็นต้องเพิ่มเติมความรู้ให้กับคณะกรรมการและสมาชิก เพื่อวางโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรสวัสดิการของสมาชิกและสวัสดิการชุมชนที่ควรมีการวางแผนไว้ให้ชัดเจน เพื่อสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาของกลุ่มในอนาคต

ระดับสมาชิก

การบริหารจัดการองค์กรในระดับสมาชิกส่วนใหญ่เป็นการบริหารจัดการภายในครอบครัวในด้านต่างๆ สมาชิกบางรายอาจประกอบธุรกิจรายเดี่ยวที่ควบคู่ไปกับการผลิตของกลุ่มซึ่งจะมีลักษณะการบริหารจัดการองค์กรที่คล้ายกับการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มแต่ไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการ การตัดสินใจต่างๆ จะอยู่ที่เจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว โดยสมาชิกของกลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้านทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่มีอาชีพหลักคือการทำเกษตรกรรม การผลิตใช้สมาชิกในครัวเรือนเป็นหลัก มีการจ้างงานในบางกระบวนการ เช่น กระบวนการปลูกหรือเก็บเกี่ยว เป็นต้น โดยรวมสมาชิกประเมินตนเองในด้านการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในระดับดี (3.53) (ตารางที่ 3.3) สมาชิกของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้คะแนนการประเมินตนเองสูงในเรื่องของการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองและสมาชิกครอบครัวในด้านการผลิต และมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในเรื่องการผลิตของครอบครัวได้เป็นอย่างดี

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนประเมินสูงที่สุดอยู่ในระดับดี (3.99) และเป็นเพียงกลุ่มเดียวที่มีคะแนนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวม (3.53) เพราะนอกจากสมาชิกประเมินตนเองในด้านการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และมีความสามารถในการบริหารองค์กรในระดับครัวเรือนแล้ว ยังให้คะแนนเต็ม (5) ในการมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างดี อีกทั้งมีการจัดสรรหน้าที่หรือแบ่งความรับผิดชอบในครัวเรือนอย่างเหมาะสม โดยสมาชิกในครอบครัวมีการปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ ก่อนจัดสรรหน้าที่รับผิดชอบหลักให้กับสมาชิกในครอบครัว ซึ่งถึงแม้จะมีปัญหาความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันบ้าง แต่ก็มีการประนีประนอมและหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน ในเกณฑ์ที่มีคะแนนประเมินต่ำของสมาชิกตัวอย่าง คือ การวางแผนการบริหารจัดการครอบครัวโดยไม่เป็นลายลักษณ์อักษร อีกทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้ทั้งหมด เนื่องจากแผนที่วางไว้ขาดรายละเอียดที่ชัดเจน เป็นการวางแผนในระยะยาว และขาดแผนงานที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้ผลลัทธ์ที่ได้ไม่สัมฤทธิ์ผลตามที่วางแผนไว้ ซึ่งอาจเนื่องมาจากสมาชิกไม่ได้เล็งเห็นความสำคัญของการวางแผนโดยระเอียดมากนัก นอกจากนี้ การเรียนรู้ส่วนใหญ่ด้านการบริหารองค์กรของสมาชิกมักเรียนรู้ในครอบครัวมากกว่าที่จะออกไปศึกษาหรือแสวงหาความรู้ดังกล่าวจากภายนอก

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีคะแนนในด้านการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (3.49) โดยมีคะแนนประเมินเต็ม (5) ในการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ทั้งของตนเองและสมาชิกในครอบครัว นอกจากนี้ สมาชิกตัวอย่างมีการปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรหน้าที่ภายในครอบครัวอย่างเหมาะสม แต่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านต่างๆ ยังมีน้อย การตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับหัวหน้าครอบครัวเป็นส่วนใหญ่ การวางแผนงานต่างๆ ในการบริหารจัดการแรงงานในครัวเรือนยังคงมีการปฏิบัติตามแผนดังกล่าวน้อย และที่สำคัญสมาชิกในครอบครัวมีการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กรทั้งจากภายในและภายนอกในระดับต่ำ ซึ่งคล้ายกับสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ ของสมาชิกในครอบครัวมีน้อย การตัดสินใจส่วนใหญ่เป็นของหัวหน้าครอบครัวเป็นหลัก ทำให้สมาชิกของครอบครัวมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองด้านการบริหารจัดการองค์กรน้อย การวางแผนงานของ

ครอบครัวและความสามารถในการทำให้บรรลุผลตามแผนงานจึงขึ้นอยู่กับผู้นำครอบครัวเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมชนเผ่าที่ส่วนใหญ่ให้ผู้นำครอบครัวเป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจเป็นอันดับแรก ทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนองค์กรมากนัก โดยสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (3.12)

ตารางที่ 3.3 คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กรระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.99	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.49	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.12	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.53	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.43	
Normalized mean /Sharp Ratio	8.13	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	12.18	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

จากข้อมูลสมาชิกของทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง สิ่งที่ควรปรับปรุงในด้านการบริหารจัดการองค์กร คือ การพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ในการบริหารจัดการองค์กรในระดับครัวเรือนอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการวางแผนการจัดการองค์กร การพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในครอบครัวตลอดจน การพัฒนาการแสวงหาความรู้ด้านการจัดการองค์กรทั้งจากภายในและภายนอกกิจการ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องเริ่มจากผู้นำครอบครัวเป็นอันดับแรกเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความสำคัญของการพัฒนาองค์กรในระดับครัวเรือน และสามารถนำไปปรับใช้และขยายผลให้กับสมาชิกในครอบครัวต่อไป

วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการองค์กร

จากวิธีปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ตลอดจนถึงการวิเคราะห์การประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างด้านการบริหารจัดการองค์กร สามารถสรุปวิธีปฏิบัติที่ดี/ที่เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

จุดเด่นที่พบด้านการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่ถือเป็นวิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศที่สามารถเป็นแบบอย่างให้กับกลุ่มอาชีพอื่นๆ ได้แก่ การพัฒนารูปแบบด้านการบริหารจัดการองค์กรให้มีความเหมาะสมกับพัฒนาการของกลุ่ม ซึ่งเห็นชัดเจนในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีการปรับเปลี่ยนจากการบริหารจัดการองค์กรแบบรวมศูนย์ พัฒนาเป็นการกระจายการบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่าย

คุณลักษณะของผู้นำกลุ่มที่มีความสามารถ ไม่ว่าจะเป็น ความสามารถเชิงธุรกิจ มีภาวะความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ ความสามารถในการประสานงานกับคนในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องแสวงหาความรู้เพื่อนำมาพัฒนากลุ่มอยู่เสมอ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่พบได้ในทุกกลุ่มตัวอย่างและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกกลุ่มอาชีพ

การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสมาชิก เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่พบได้จากกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ทั้งในด้านการจัดตั้งกฎ ระเบียบด้านการทำงาน การกำหนดกิจกรรมภายในกลุ่ม การกำหนดอัตราผลตอบแทนของแรงงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนากลุ่ม

นอกจากนี้ สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ได้ตระหนักถึงและถือเป็นสิ่งที่ทุกกลุ่มอาชีพควรตระหนักถึง คือ การสร้างตัวแทนจากคนรุ่นใหม่เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งกลุ่มได้นำคนรุ่นใหม่ นำไปฝึกหัดการทำการตลาดร่วมกับคณะกรรมการฝ่ายตลาดของกลุ่ม ให้เกิดทักษะการเรียนรู้ด้านการตลาด และคัดเลือกบุคคลที่คิดว่าเหมาะสมสามารถเพื่อพัฒนาต่อยอดไปสู่การเป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่ฝ่ายการตลาดของกลุ่มในอนาคต

เมื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงจากวิธีปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างด้านการบริหารจัดการองค์กร พบว่า จากจุดเริ่มของทุกกลุ่มตัวอย่างที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน มีการคัดเลือกคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ และจัดตั้งกฎ ระเบียบเพื่อเป็นกฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันในองค์กรตามหลักความมีเหตุผล การบริหารงานที่ซื่อสัตย์ เสียสละ มีความเสมอภาคของสมาชิกทั้งในด้านการทำงานและสิทธิต่างๆ ภายในกลุ่ม การมีสวัสดิการในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน และปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับหลักความพอประมาณ บนพื้นฐานของการมีคุณธรรม

นอกจากนี้ การตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างบุคลากรคนรุ่นใหม่ และการพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มด้านการบริหารจัดการองค์กร ถือเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในด้านการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มอย่างชัดเจน ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ กลุ่มตัวอย่างเกิดขึ้นได้บนพื้นฐานการแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอทั้งจากภายในกลุ่มและหน่วยงานต่างๆ ภายนอกนั่นเอง

3.2 การบริหารจัดการการตลาด

3.2.1 การบริหารจัดการการตลาด

การบริหารการตลาด

โครงสร้างการบริหารจัดการด้านการตลาดของกลุ่มตัวอย่างหัตถกรรมพื้นบ้านไม่มีตำแหน่งกรรมการฝ่ายการตลาดที่ชัดเจน หน้าที่ดังกล่าวเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่ม ซึ่งทำหน้าที่ตั้งแต่ติดต่อลูกค้า รับคำสั่งซื้อของลูกค้าเพื่อนำมาวางแผนการผลิต จัดจำหน่ายสินค้า และหาตลาดใหม่ โดยประธานกลุ่มมีประสบการณ์ด้านการตลาดเป็นอย่างดี เนื่องจากทำธุรกิจควบคู่กับกิจกรรมการผลิตของกลุ่ม หรือเคยเป็นเจ้าของกิจการรายเดี่ยวและผันตนเองมาเป็นการผลิตในรูปกลุ่มอาชีพ

กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีการวางแผนด้านการตลาดถึงแม้จะไม่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเป็นหน้าที่ของประธานเป็นหลัก ซึ่งจะวางแผนการตลาดระยะยาวเป็นรายปี และมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับภาวะตลาดในแต่ละช่วงเดือน การวางแผนดังกล่าวจะนำข้อมูลทางการตลาดที่ได้จากการสอบถามเครือข่ายตลาด ลูกค้า และข้อมูลการจัดจำหน่ายในปีที่ผ่านมา เป็นปัจจัยเพื่อพิจารณาในการวางแผนการตลาด

นอกจากการวางแผนด้านการจัดจำหน่ายสินค้าแล้ว การวางแผนเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานด้านการตลาดของกลุ่มเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่กลุ่มอาชีพยังมีการตระหนักถึงค่อนข้างน้อย โดยกลุ่มตัวอย่าง 2 ใน 3 กลุ่ม ไม่มีการวางแผนในการสร้างตัวแทนสืบทอดหน้าที่ด้านการตลาดที่เป็นรูปธรรม มีเพียง

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเท่านั้นที่วางแผนสร้างผู้สืบทอดด้านการตลาดและนำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม โดยกลุ่มคัดเลือกคนรุ่นใหม่ของกลุ่มนำไปฝึกฝนการทำการตลาดร่วมกับประธานกลุ่ม ทำให้สามารถสร้างบุคลากรด้านการตลาดของกลุ่มเพิ่มขึ้นในอนาคต (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.21)

รายละเอียดผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาสามารถแบ่งได้ 2 ประเภทหลัก คือ ผลิตภัณฑ์ผ้าทอและผ้าปัก และผลิตภัณฑ์กระดาษสา โดยผลิตภัณฑ์ผ้าทอมือและผ้าปักเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น ลวดลายผ้าทอและผ้าปัก วิถีชีวิตความเป็นอยู่ ฯลฯ ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ พัฒนาเป็นเอกลักษณ์หรืออัตลักษณ์ด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์ แตกต่างจากผลิตภัณฑ์กระดาษสาและผลิตภัณฑ์แปรรูปกระดาษสาของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับอิทธิพลจากการผลิตกระดาษสาจากพื้นที่ใกล้เคียง คือ บ้านบ่อสร้าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีการทำกระดาษสา และร่มจากกระดาษสาที่มีชื่อเสียงของจังหวัดเชียงใหม่ และกระจายการผลิตไปยังพื้นที่ใกล้เคียง

การพัฒนาผลิตภัณฑ์

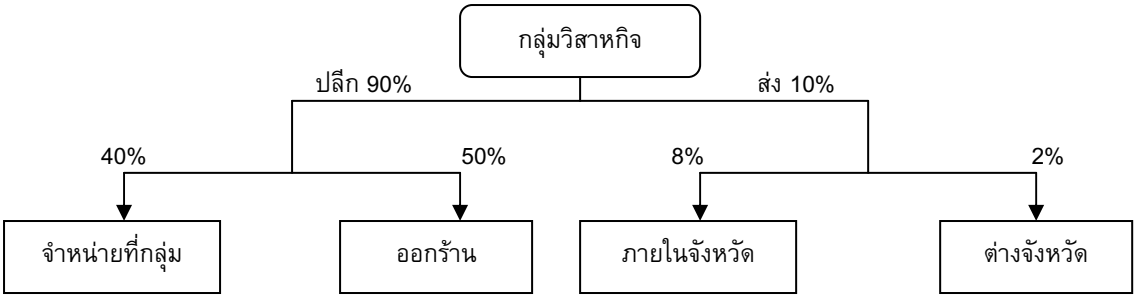
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มหัตถกรรมมีกระบวนการพัฒนาที่คล้ายกัน คือ เริ่มต้นจากการผลิตผลิตภัณฑ์หลัก คือ ผ้าทอ ผ้าปัก และกระดาษสาแผ่น (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.5 ถึง ก.7) และพัฒนาไปสู่การแปรรูปผลิตภัณฑ์หลักให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายทั้งด้านรูปแบบและประโยชน์ใช้สอยเพิ่มขึ้น เช่น เสื้อผ้าบุรุษ สตรี กระเป๋า หมอน กล่องและอัลบั้มกระดาษสา เป็นต้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มขึ้นอยู่ปัจจัยหลายประการ เช่น ลักษณะของผลิตภัณฑ์ บุคลากรที่มีศักยภาพในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสมาชิกกลุ่ม ฯลฯ ในกรณีของกลุ่มขนาดเล็ก (กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า) ถึงแม้ว่าจะมีประธานที่เป็นผู้มีความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เช่นเดียวกับกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย แต่กลุ่มกลับมีการพัฒนาด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์ค่อนข้างน้อย เนื่องจากการพัฒนาดังกล่าวเป็นการพัฒนาที่แตกต่างจากพื้นฐานวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกกลุ่มที่เป็นชนเผ่าที่มีการแปรรูปเครื่องแต่งกายหรือการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าปักค่อนข้างน้อย การพัฒนาด้านการแปรรูปของกลุ่มจึงเป็นไปอย่างช้าๆ แตกต่างจากกลุ่มผ้าทอบ้านเฮี้ยที่มีประธานเป็นผู้ออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปรูปแบบใหม่ๆ และมีสมาชิกที่มีความสามารถที่จะขยายผลการพัฒนาดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริงได้ ทำให้กลุ่มมีการพัฒนาการผลิตผ้าทอไทลื้อและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าทออย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการฟื้นฟูลวดลายผ้าทอโบราณที่ใกล้สูญหาย เช่น ลายชิ่นก่าน และการเพิ่มการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าทอให้มีความหลากหลายทั้งรูปแบบและประโยชน์ใช้สอยให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้นโดยยังคงความเป็นผลิตภัณฑ์จากผ้าทอไทลื้อ ซึ่งเป็นตัวอย่างของการพัฒนาที่มีการอนุรักษ์ควบคู่กันไป

ในส่วนของผลิตภัณฑ์กระดาษสาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ที่ไม่ยึดติดในรูปแบบเดิมของผลิตภัณฑ์ดังเช่นผ้าทอหรือผ้าปักที่จำเป็นต้องอาศัยลวดลายดั้งเดิมเป็นจุดสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งกระดาษสาแผ่นและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาจึงเป็นการพัฒนาที่อาศัยความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ มีการปรับเปลี่ยนวัตถุดิบ รูปแบบการผลิต ตลอดจนกรรมวิธีการผลิต เพื่อสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรของกลุ่มในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลอกเลียนแบบได้ง่าย

การพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ของกลุ่มหัตถกรรมนอกจากจะอาศัยบุคลากรของกลุ่มแล้ว กลุ่มสามารถพัฒนาร่วมกับลูกค้าหรือหน่วยงานต่างๆ ภายนอกเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ เช่น กระดาษสาคาร์บอนกรองน้ำมัน (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.8) ที่กลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ได้พัฒนาร่วมกับบริษัทผลิตอาหารแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อนำมาทดแทนการนำเข้ากระดาษคาร์บอนเพื่อกรองน้ำมันจากการทอดวัตถุดิบของบริษัท ซึ่งผลที่ได้จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และเป็นการสร้างตลาดใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มที่แตกต่างจากตลาดผลิตภัณฑ์เดิม ปัจจุบันกลุ่มมีผลิตภัณฑ์กระดาษสาและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสามากกว่า 100 ชนิด

ช่องทางการจัดจำหน่าย

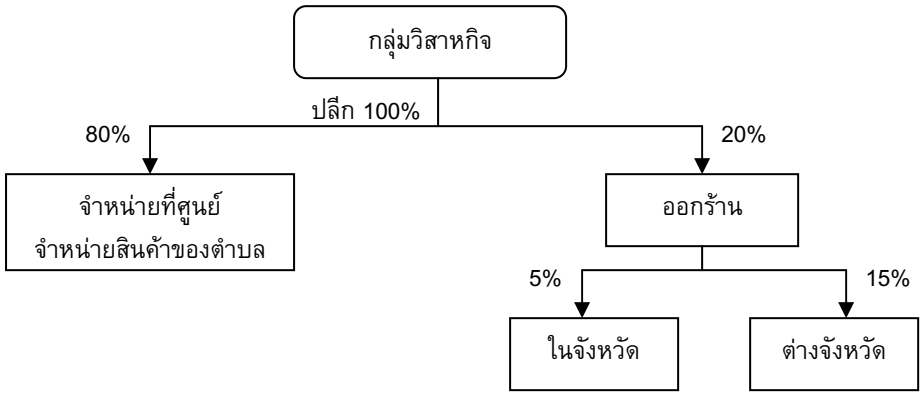
การจัดจำหน่ายผ้าทอและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าทอของกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย พิจารณาตามลักษณะการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ พบว่า ผลิตภัณฑ์ที่ขายได้เกือบทั้งหมด (ร้อยละ 90) เป็นการขายปลีกให้กับผู้ซื้อทั่วไป โดยเฉพาะกลุ่มข้าราชการ ทั้งการจำหน่าย ณ ที่ทำการกลุ่ม และการออกร้านแสดงสินค้า การขายส่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นการจำหน่ายให้กับร้านจำหน่ายผ้าทอในจังหวัด พ่อค้าคนกลางจากต่างจังหวัดและฝากขายตามหน่วยงานราชการต่างๆ เมื่อพิจารณาเชิงพื้นที่ของการจัดจำหน่าย พบว่า ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70) มีการจำหน่ายในตลาดในพื้นที่ (ระดับตำบลและอำเภอ) (แผนภาพที่ 3.3)



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 3.3 ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอ

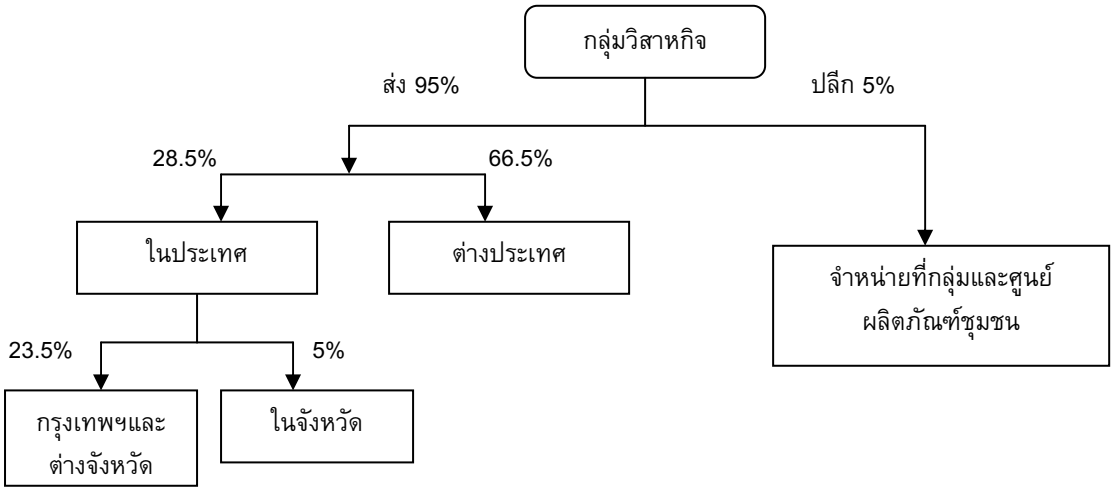
กลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางค่าจัดจำหน่ายผ้าปักและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าปักของเป็นการขายปลีกทั้งหมด โดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80) เป็นการจำหน่ายที่ศูนย์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในพื้นที่ ลูกค้าเป็นนักท่องเที่ยวและลูกค้าทั่วไป นอกจากนี้มีการจำหน่ายตามงานออกร้านในต่างจังหวัด เช่น กรุงเทพฯ อีกร้อยละ 15 (แผนภาพที่ 3.4)



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 3.4 ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าปักและผลิตภัณฑ์จากผ้าปัก

กระดาษสาและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเป็นตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่การจัดจำหน่ายส่วนใหญ่ไม่ได้อาศัยตลาดในพื้นที่ (ระดับตำบลและอำเภอ) เนื่องจากในพื้นที่มีการแข่งขันด้านการตลาดที่สูง ทั้งจากกลุ่มอาชีพในผลิตภัณฑ์เดียวกันและจากบริษัทเอกชนที่ผลิตกระดาษสา การตลาดของกลุ่มตัวอย่างจึงสะท้อนภาพการทำตลาดเชิงรุก ซึ่งการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เกือบทั้งหมด (ร้อยละ 95) (แผนภาพที่ 3.5) เป็นการขายส่งให้ผู้ซื้อในต่างจังหวัด ซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาษสาในประเทศ (ร้อยละ 28.5) และส่งออกผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายยังต่างประเทศ (ร้อยละ 66.5) มีเพียงส่วนน้อยที่มีการจำหน่ายที่กลุ่มและศูนย์ผลิตภัณฑ์ชุมชน (ภาคผนวก ก. รูปที่ 20)



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 3.5 ช่องทางการจัดจำหน่ายกระดาษสาและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสา

จากช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า ลักษณะสินค้า การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตลอดจนศักยภาพในการทำการตลาดของกลุ่ม เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดลักษณะช่องทางการจัดจำหน่าย โดยในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ที่มุ่งเน้นการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าปักและ

ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าปักให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย คือ นักท่องเที่ยวที่มาท่องเที่ยวในพื้นที่ เนื่องจาก กลุ่มยังไม่มีลูกค้าประจำ ผลิตภัณฑ์กลุ่มยังไม่มีการพัฒนาให้มีความหลากหลายและตรงกับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายกลุ่ม อีกทั้งกลุ่มขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินงานทางการตลาด จึงมุ่งเน้นจำหน่ายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีอัตลักษณ์ของชนเผ่าเป็นหลัก และไม่ไกลจากกลุ่มเพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายในด้านการตลาดที่มากเกินเงินทุนของกลุ่ม

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ในส่วนของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ ข้าราชการ หรือกลุ่มคนที่ทำงานมีรายได้ โดยการที่กลุ่มมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายทั้งรูปแบบและประโยชน์ใช้สอย ให้ตรงความต้องการกับลูกค้าหลายกลุ่ม การพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ทำให้สามารถขายได้ทั้งลูกค้าในพื้นที่และนอกพื้นที่ และจากการเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการตลาดร่วมกับโครงการฯ ทำให้กลุ่มได้เล็งเห็นความสำคัญของการทำตลาดสถาบันเพิ่มขึ้น ทำให้กลุ่มมุ่งเน้นที่จะทำการตลาดกับโรงเรียน สถาบันการศึกษาในพื้นที่ตลอดจนหน่วยงานราชการต่างๆ มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ฐานการตลาดของกลุ่มในพื้นที่ขยายกว้างยิ่งขึ้น ส่งผลให้ลดความเสี่ยงและลดต้นทุนการตลาด

แต่ในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ที่มีลูกค้าเป้าหมายของกลุ่ม คือ พ่อค้าคนกลางที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาษสาและแปรรูปกระดาษสาตามสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ในประเทศและส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศ เนื่องจาก การแข่งขันทางการตลาดในพื้นที่ที่แข่งขันกันสูง ประกอบกับเป็นสินค้าที่ไม่เป็นที่นิยมในพื้นที่เพราะเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว ทำให้กลุ่มต้องทำการตลาดเชิงรุกมากกว่ากลุ่มอื่น ซึ่งส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการตลาดที่สูงเพื่อรักษาลูกค้าไว้

การสร้างเครือข่ายด้านการตลาดเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่พบในกลุ่มตัวอย่าง แต่กลุ่มเครือข่ายการตลาดที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง คือ กลุ่มลูกค้าประจำ และกลุ่มอาชีพที่รู้จักมักคุ้นกัน เช่น กลุ่มอาชีพที่เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งเครือข่ายการตลาดดังกล่าวยังไม่มีกิจกรรมทางการตลาดร่วมกันอย่างชัดเจน บทบาทของเครือข่ายการตลาดของกลุ่มตัวอย่างมีเพียงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดเท่านั้น และยังไม่มีเป้าหมายในการพัฒนากิจกรรมการตลาดอื่นๆ ร่วมกับเครือข่ายการตลาด

การตั้งราคา

กลุ่มตัวอย่างมีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ของตนเอง ถึงแม้จะมีการพิจารณาราคาผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งในตลาดร่วมด้วย แต่กลุ่มสามารถตั้งราคาและจำหน่ายในราคาที่ตั้งไว้ได้ ถึงแม้จะมีการต่อรองราคาจากลูกค้า แต่กลุ่มมีช่วงของราคาที่ลูกค้าสามารถต่อรองได้หรือมีเงื่อนไขในการจำหน่าย เช่น มีส่วนลดราคาตามปริมาณการซื้อ เป็นต้น ดังนั้น อำนาจต่อรองด้านราคาขั้นสุดท้ายจึงเป็นของกลุ่มที่จะกำหนดไม่ให้ต่ำกว่าต้นทุนการผลิต นอกจากนี้ พบว่า ทุกกลุ่มมีการคำนวณต้นทุนรายชิ้นผลิตภัณฑ์ เช่น การคำนวณต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายการผลิตต่างๆ เป็นต้น ซึ่งการคำนวณต้นทุนของทุกกลุ่มนำไปสู่การหาวิธีการที่จะลดต้นทุนการผลิตและทำให้การผลิตคุ้มทุนมากยิ่งขึ้น โดยราคาขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้จากต้นทุนสินค้าจากคำนวณบวกกำไรที่คาดว่าจะได้รับร้อยละ 5 – 50 (ขึ้นอยู่กับชนิดผลิตภัณฑ์) และจากการที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มได้รับความรู้ในการคำนวณต้นทุนจากการเข้าร่วมโครงการต่างๆ ของสถาบันการศึกษา ทำให้กลุ่มมีการคำนวณค่าเสื่อมอุปกรณ์การผลิตเข้าไปในการคำนวณต้นทุนเพิ่มขึ้นด้วย

การส่งเสริมการขาย

กลุ่มตัวอย่างมีการส่งเสริมการขายที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่ศักยภาพของแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าเป็นกลุ่มขนาดเล็กที่ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จำหน่าย ณ ศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ตั้งอยู่ในหมู่บ้าน และมีการออกร้านแสดงสินค้าในบางครั้งเท่านั้น การส่งเสริมการขายของกลุ่มจึงมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจให้กับลูกค้าถึงคุณค่าของสินค้าที่มีอัตลักษณ์ บริบททางสังคมและวัฒนธรรมของชนเผ่า การส่งเสริมการขายของกลุ่มหัตถกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการตลาด จะมีการส่งเสริมการขายหลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำโบชัวร์แสดงรายการสินค้า การให้เครดิต (เงินเชื่อ) การให้ส่วนลดเมื่อซื้อในปริมาณมาก การบริการจัดส่งสินค้า นอกจากนี้ ในกลุ่มขนาดใหญ่ (กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง) ยังมีการบริการหลังการขาย เช่น มีการรับคืนสินค้าที่ลูกค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ภายใน 1 ปี และนำไปขายปลีก การเยี่ยมเยือนพบปะลูกค้า การส่งของขวัญให้กับลูกค้าตามเทศกาลต่างๆ เป็นต้น

นอกจากการส่งเสริมการขายที่หลากหลาย การสร้างการจดจำให้กับลูกค้าหรือการสร้างเอกลักษณ์/อัตลักษณ์ของสินค้าถือเป็นจุดเด่นอีกอย่างหนึ่งของผลิตภัณฑ์หัตถกรรมพื้นบ้าน โดยการนำภูมิปัญญาพื้นบ้าน ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมต่างๆ นำมาสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์จากลายผ้าปัก ผ้าทอ เครื่องแต่งกายประจำชนเผ่า ความหมายของลวดลายต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ การสร้างเอกลักษณ์/อัตลักษณ์ของสินค้าจากวัตถุดิบในการผลิต หรือกระบวนการผลิต เช่น ผ้าทอที่ย้อมสีธรรมชาติ ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากฝีมือของชาวบ้าน ฯลฯ ยังสามารถสร้างการจดจำและเป็นจุดสนใจของลูกค้าในกระแสการตลาดที่ห่วงใยสุขภาพและสังคมได้ทางหนึ่ง

การพัฒนาความรู้ด้านการตลาด

การพัฒนาความรู้ด้านการตลาดของกลุ่มตัวอย่างหัตถกรรมมีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เริ่มจากการพัฒนาจากผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดของกลุ่ม และนำมาขยายผลสู่คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องและสมาชิก ซึ่งการพัฒนาด้านการตลาดของกลุ่มมีหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาด้วยตนเองจากหนังสือที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ เช่น หนังสือออกแบบตัดเย็บเสื้อผ้า หนังสือแฟชั่น หนังสือตกแต่งบ้าน เป็นต้น (กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย) นอกจากนี้ ปัจจัยภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 จังหวัดเชียงใหม่ สถาบันการศึกษาต่างๆ ฯลฯ ยังคงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาด้านการตลาดของกลุ่มหัตถกรรมที่ประสบความสำเร็จ คือ การสังเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดของผู้ที่ทำหน้าที่การตลาดของกลุ่มอย่างถูกต้อง เช่น ข้อมูลความต้องการของลูกค้า ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ยอดจำหน่ายสูงของปีที่ผ่านมา แนวโน้มความต้องการของตลาดในสินค้านั้นๆ ฯลฯ และนำมาวางแผนเพื่อให้เกิดการพัฒนาการตลาดของกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาด้านการตลาดได้ด้วยตนเอง

นอกจากการพัฒนาสินค้ารูปแบบใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อแก้ไขปัญหาการลอกเลียนแบบ และการสร้างตัวแทนคนรุ่นใหม่ด้านการตลาดเพื่อพัฒนาการตลาดของกลุ่มในอนาคตที่พบในกลุ่มตัวอย่างของระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านแล้ว ยังมีการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาดในลักษณะอื่นๆ เช่น การทดลองทำการตลาดก่อนทำการผลิตจริง โดยจะแนบผลิตภัณฑ์ใหม่ไปกับสินค้าที่ลูกค้าทำการสั่งซื้อ หรือนำไปทดลองจำหน่ายตามงานแสดงสินค้าร่วมกับผลิตภัณฑ์เดิม และโฆษณาสินค้าใหม่และรับฟังติชมสินค้าจากลูกค้า

(กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย และกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง) นอกจากนี้ การวางเงินมัดจำการผลิตและการโอนเงินก่อนส่งมอบสินค้าเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่กลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางนำมาใช้ลดความเสี่ยงด้านการตลาด

การบริหารจัดการการตลาดในระดับสมาชิก

ในส่วนของการบริหารจัดการด้านการตลาดของสมาชิก พบว่า สมาชิกเกือบทั้งหมดไม่มีการบริหารจัดการการตลาดสินค้าหัตถกรรมของตนเอง เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตให้กลุ่มเท่านั้น มีเพียงสมาชิกบางรายที่ทำธุรกิจควบคู่กับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มและมีการบริหารจัดการการตลาดด้วยตนเอง ซึ่งการบริหารจัดการด้านการตลาดที่พบในระดับของสมาชิกรายเดี่ยว จำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ การบริหารจัดการการตลาดของตนเองควบคู่ไปกับการบริหารจัดการด้านการตลาดของกลุ่ม กล่าวคือ มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตนเองควบคู่ไปกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม พบในกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย ที่ประธานจำหน่ายผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าทอควบคู่ไปกับผ้าทอของกลุ่ม การบริหารจัดการด้านการตลาดอีกประเภทหนึ่ง ในกรณีเช่นนี้ สมาชิกจะทำการตลาดเฉพาะผลิตภัณฑ์ของตนเองแยกกับตลาดผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม พบในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่ผลิตภัณฑ์ของประธานถูกจำหน่ายให้กับลูกค้าในต่างประเทศ แต่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มถูกจัดจำหน่ายภายในประเทศเท่านั้น เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มยังมีการพัฒนารูปแบบให้มีความหลากหลายมากพอ อีกทั้งคุณภาพผลิตภัณฑ์ยังไม่สามารถยกระดับให้ได้มาตรฐานตรงตามที่ลูกค้าต่างประเทศต้องการ

การประกอบธุรกิจรายเดี่ยวของสมาชิกบางราย พบว่า สมาชิกดังกล่าวมีการตั้งราคาและการคำนวณต้นทุนการผลิตรายผลิตภัณฑ์ เพื่อพิจารณาความคุ้มทุนในการผลิตและนำไปสู่การหาวิธีลดต้นทุนการผลิตของตนเอง ซึ่งสมาชิกในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีการคำนวณต้นทุนที่เพิ่มเติมจากการคำนวณต้นทุนโดยทั่วไป โดยจะคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่สูญเสียในแต่ละกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีตัวอย่างหนึ่งในการคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่นำไปสู่การตระหนักถึงการจัดการวัตถุดิบที่คุ้มค่ายิ่งขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาด ที่พบ ได้แก่

1. การขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดและการพัฒนาด้านการตลาดโดยตรง ส่งผลให้การพัฒนาด้านการตลาดของกลุ่มเป็นการตลาดเชิงรับมากกว่าเชิงรุก
2. การขาดการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ ทั้งจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การขาดการนำอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มาใช้ด้านการตลาด การลอกเลียนแบบสินค้า ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไม่สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้
3. การแข่งขันด้านราคา จากกลุ่มอาชีพในลักษณะเดียวกันและบริษัทเอกชนต่างๆ ทำให้เกิดการตัดราคาระหว่างผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน และลดอำนาจการต่อรองราคาของผู้ผลิต
4. ภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์ด้านการเมืองที่ไม่มั่นคง ส่งผลให้ผู้ซื้อชะลอตัวด้านการจับจ่ายใช้สอยสินค้าหัตถกรรมที่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือย

3.2.2 ศักยภาพด้านการตลาด

จากภาพรวมการปฏิบัติในการบริการจัดการการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง นำมาซึ่งพิจารณาศักยภาพของกลุ่มด้านการบริหารจัดการการตลาด โดยใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ร่วมกับการวิเคราะห์การประเมินตนเองในด้านการบริหารจัดการการตลาด การปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศในการบริหารจัดการการตลาด ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

เมื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า จุดเด่นหรือข้อดีด้านการตลาดของทุกกลุ่มตัวอย่างที่เห็นอย่างชัดเจน คือ มีการนำเอาภูมิปัญญา วัฒนธรรมท้องถิ่น ตลอดจนการเป็นกลุ่มชุมชน นำมาเป็นจุดขายของผลิตภัณฑ์กลุ่มที่ได้รับความสนใจจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นอย่างดี มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายทั้งรูปแบบและประโยชน์ใช้สอย เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่มีหลากหลาย อีกทั้ง มีบุคลากรที่มีความสามารถในการทำหน้าที่ด้านการตลาดที่มีประสบการณ์การทำการตลาดในผลิตภัณฑ์กลุ่มหรือมีการทำธุรกิจควบคู่ไปกับการดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งเอื้อประโยชน์ด้านการตลาดของกลุ่ม นอกจากนี้ พบว่า ทุกกลุ่มตัวอย่างมีการคำนวณต้นทุนเพื่อนำไปสู่การตั้งราคาที่เหมาะสม ซึ่งหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษามีส่วนสนับสนุนด้านความรู้ด้านการคำนวณต้นทุนอย่างถูกต้องกับกลุ่ม จุดเด่นสำคัญอีกประการหนึ่งที่พบในการบริหารจัดการการตลาด คือ การป้องกันความเสี่ยงทางการตลาด เช่น การให้ลูกค้าวางเงินมัดจำการผลิต การให้ลูกค้าโอนเงินส่วนที่เหลือให้ก่อนที่จะส่งมอบสินค้า เป็นต้น

ปัจจัยลบที่มีผลต่อการบริหารจัดการการตลาดที่พบ ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างขาดการพัฒนาด้านการตลาดอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เช่น การขาดความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญครบถ้วนเพียงพอในการตัดสินใจทางการตลาด การขาดความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การหาตลาดใหม่ และการสร้างเอกลักษณ์/อัตลักษณ์ให้กับสินค้าเพื่อนำไปใช้ด้านการตลาด เป็นต้น ซึ่งทักษะดังกล่าวกลุ่มตัวอย่างอาศัยเพียงประสบการณ์ของผู้ทำการตลาดของกลุ่มเท่านั้น นอกจากนี้ กลุ่มยังไม่ได้เล็งเห็นความสำคัญในการจัดหาหรือสร้างตัวแทนในการทำหน้าที่ด้านการตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพของกลุ่มในอนาคต ซึ่งพบได้ในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าและกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย นอกจากจุดด้อยจากปัจจัยภายในกลุ่มแล้ว ผลกระทบด้านลบจากปัจจัยภายนอกที่พบต่อการบริหารงานด้านการตลาดของกลุ่ม ได้แก่ คู่แข่งในตลาดมีมากรายทั้งกลุ่มอาชีพและบริษัทเอกชน ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาและการลอกเลียนแบบ เครือข่ายการตลาดยังไม่มีบทบาทในการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดในกลุ่มหัตถกรรมอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ภาวะเศรษฐกิจสังคมและการเมืองที่ไม่แน่นอนทำให้ผู้บริโภค ชะลอการซื้อสินค้าหัตถกรรมที่ส่วนใหญ่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือยและต้นทุนในการทำการตลาดนอกพื้นที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเนื่องจากภาวะราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการการตลาดจำแนกรายกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการการตลาด

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
จุดแข็ง	• มีผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์มากกว่า 3 – 4 ราย และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง • มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย • ผู้ทำหน้าที่ด้านการตลาดของกลุ่มมีประสบการณ์ในด้านการตลาดเนื่องจากเคยทำธุรกิจรายเดี่ยวในธุรกิจเดี่ยวกับกลุ่มมาก่อน • ทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้า • ทราบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ พ่อค้าคนกลางที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายในประเทศและต่างประเทศ • มีการตั้งราคาและมีอำนาจการต่อรองราคาขั้นสุดท้าย • มีการคิดต้นทุนเพื่อตั้งราคาให้เหมาะสม • มีการส่งเสริมการขายที่หลากหลาย • มีการสร้างตัวแทนด้านการตลาดรุ่นใหม่ • มีการวางแผนการตลาด • มีการป้องกันความเสี่ยงทางการตลาด	• สินค้ามีการใช้ภูมิปัญญาเพื่อสร้างจุดขายด้านการตลาด • มีผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์ 1 ราย และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง • มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย • ประธานมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจควบคู่กับการตลาดผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม • มีบรรจุภัณฑ์ทั้งในรูปแบบกล่อง ถุงผ้า ถุงกระดาษที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มเพื่อสร้างความดึงดูดใจและสร้างการจดจำให้กับลูกค้าเพิ่มขึ้น • ทราบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ กลุ่มข้าราชการซึ่งถือเป็นฐานการตลาดในพื้นที่ • มีการตั้งราคาและมีอำนาจการต่อรองราคาขั้นสุดท้าย • มีการคิดต้นทุนเพื่อตั้งราคาให้เหมาะสม • มีการส่งเสริมการขายที่หลากหลาย • มีการวางแผนการตลาด • มีการป้องกันความเสี่ยงทางการตลาด	• สินค้ามีการใช้ภูมิปัญญาเพื่อสร้างจุดขายด้านการตลาด • มีผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์ 1 ราย • ประธานมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจควบคู่กับการตลาดผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม • ทราบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ กลุ่มนักท่องเที่ยว • มีการตั้งราคาและมีอำนาจการต่อรองราคาขั้นสุดท้าย • มีการคิดต้นทุนเพื่อตั้งราคาให้เหมาะสม • มีการวางแผนการตลาด • มีการป้องกันความเสี่ยงทางการตลาดในการทำการตลาดของสมาชิกบางราย

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
จุดอ่อน	• ประธานมีภาระงานมากทั้งการบริหารงานด้านการตลาดและการผลิต ตลอดจนออกแบบผลิตภัณฑ์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการตลาดและการออกแบบผลิตภัณฑ์	• ประธานมีภาระงานมากทั้งการบริหารงานด้านการตลาดและการผลิต ตลอดจนออกแบบผลิตภัณฑ์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการตลาดและการออกแบบผลิตภัณฑ์ • มีการวางแผนการสร้างตัวแทนด้านการตลาด แต่ยังไม่เป็นรูปธรรม	• ช่องทางการตลาดของกลุ่มมีจำกัด และเป็นตลาดแบบตั้งรับ • ขาดผู้ทำหน้าที่ด้านการตลาดอย่างจริงจัง และขาดการตระหนักถึงการสร้างตัวแทนด้านการตลาด • ขาดเงินทุนเพื่อส่งเสริมด้านการตลาด • ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มขาดความหลากหลาย และไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า • ขาดความรู้เรื่องการหาช่องทางการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า
โอกาส	• หน่วยงานต่างๆ ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง • ความช่วยเหลือของหน่วยงานต่างๆ และสถาบันการศึกษายังคงมีอย่างต่อเนื่อง • การคมนาคม และการสื่อสารต่างๆ ในปัจจุบันเอื้อประโยชน์ด้านการติดต่อค้าขายระหว่างกลุ่มและลูกค้าได้ง่ายขึ้น	• ความช่วยเหลือของหน่วยงานต่างๆ และสถาบันการศึกษายังคงมีอย่างต่อเนื่อง • การคมนาคม และการสื่อสารต่างๆ ในปัจจุบันเอื้อประโยชน์ด้านการติดต่อค้าขายระหว่างกลุ่มและลูกค้าได้ง่ายขึ้น	• พื้นที่ดังกล่าวเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ คือ ภูลังกา ซึ่งมีนักท่องเที่ยวมาเที่ยวทุกปี (ภาคผนวก ก. รูปที่ 19) • ความช่วยเหลือของหน่วยงานต่างๆ และสถาบันการศึกษายังคงมีอย่างต่อเนื่อง • การคมนาคม และการสื่อสารต่างๆ ในปัจจุบันเอื้อประโยชน์ด้านการติดต่อค้าขายระหว่างกลุ่มและลูกค้าได้ง่ายขึ้น

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
ข้อจำกัด	• ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่ไม่แน่นอน ส่งผลให้เกิดการชะลอตัวในการใช้จ่ายของผู้บริโภค • คู่แข่งในพื้นที่และนอกพื้นที่มีมากราย • มีการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์และการแข่งขันด้านราคา • เครือข่ายการตลาดยังไม่มีบทบาทในการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดในกลุ่มหัตถกรรมอย่างชัดเจน	• ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่ไม่แน่นอน ส่งผลให้เกิดการชะลอตัวในการใช้จ่ายของผู้บริโภค • คู่แข่งในพื้นที่และนอกพื้นที่มีมากราย • มีการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์และการแข่งขันด้านราคา • เครือข่ายการตลาดยังไม่มีบทบาทในการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดในกลุ่มหัตถกรรมอย่างชัดเจน	• ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่ไม่แน่นอน ส่งผลให้เกิดการชะลอตัวในการใช้จ่ายของผู้บริโภค • มีคู่แข่งในพื้นที่ • มีการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์และการแข่งขันด้านราคา • สินค้าจากประเทศเพื่อนบ้าน (ลาว) ที่มีราคาถูกกว่าเข้ามาตีตลาด • เครือข่ายการตลาดยังไม่มีบทบาทในการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดในกลุ่มหัตถกรรมอย่างชัดเจน

ที่มา : จากการสำรวจ

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการตลาด

ระดับกลุ่ม

การศึกษานี้ได้ให้กลุ่มตัวอย่างประเมินตนเองในด้านการบริหารจัดการการตลาด โดยการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างเป็นการสะท้อนมุมมอง และสิ่งที่เกิดขึ้นตามภาวการณ์จริงของกลุ่มผ่านมุมมองของกลุ่มเอง ซึ่งผลของการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมด้านการบริหารจัดการการตลาดเท่ากับ 3.36 หรืออยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 3.5) โดยกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 4.07 อยู่ในระดับดี และถึงแม้ว่ากลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (3.43) และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า (2.31) ที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน ในขณะที่ของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีการกระจายอยู่ในคะแนน 3 ส่งผลให้กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ากลับมีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวม ซึ่งเนื่องจากกลุ่มมีจุดอ่อนด้านการตลาดหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการทำการตลาดแบบตั้งรับ การขาดการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด จากการที่คณะกรรมการและสมาชิกไม่ได้มุ่งเน้นที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสารการตลาด อีกทั้งข้อจำกัดด้านการสื่อสารของสมาชิกที่เป็นชนเผ่า ทำให้ข้อมูลข่าวสารทางการตลาดที่ได้ จะมาจากหน่วยงานหรือเครือข่ายการตลาดเป็นหลัก ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีประธานที่ทำหน้าที่มีการทำกิจการควบคู่กับผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม แต่การที่ประธานมีหน้าที่หลายอย่างทั้งด้านการผลิต การตลาดตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ ของชุมชน อีกทั้งขาดงบประมาณในการทำการตลาด ส่งผลให้ไม่สามารถทำการตลาดเชิงรุกได้ ดังนั้น การพัฒนาด้านการตลาดของกลุ่ม ควรมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายแต่รักษาไว้ซึ่งอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ อีกทั้ง ควรมีการประสานงานกับเครือข่ายอาชีพในจังหวัด ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการตลาดของกลุ่มเพื่อรับข้อมูลข่าวสารการตลาดที่จำเป็นและเป็นตัวกลางในการกระจายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไปยังกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้กลุ่มไม่ต้องใช้งบประมาณในการทำการตลาดมากนัก

ในส่วนของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากกลุ่มมีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีประธานที่มีธุรกิจควบคู่กับการผลิตของกลุ่ม และมีประสบการณ์ในด้านการทำตลาดเชิงรุก มุ่งเน้นการหาตลาดเพิ่มมากขึ้นทั้งในและนอกพื้นที่ โดยมุ่งเน้นการทำตลาดสถาบันการศึกษาและหน่วยงานราชการเป็นหลัก ซึ่งการมีฐานด้านการตลาดในพื้นที่ ทำให้กลุ่มไม่ต้องหาตลาดเพิ่มนอกพื้นที่มากนัก ซึ่งทำให้ต้นทุนด้านการตลาดของกลุ่มลดลงด้วย แต่สิ่งที่กลุ่มควรมีการปรับปรุงหรือพัฒนาด้านการบริหารจัดการการตลาดของกลุ่ม คือ การพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกด้านการตลาดเพิ่มขึ้น ทั้งในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นด้านการตลาด การทำการตลาดร่วมกับคณะกรรมการฝ่ายตลาด เพื่อแบ่งเบาภาระประธานกลุ่มในการบริหารจัดการการตลาด นำไปสู่การสร้างตัวแทนด้านการตลาดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการตลาดของกลุ่มในอนาคต

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีการปฏิบัติด้านการตลาดที่คล้ายคลึงกับกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การมุ่งเน้นตลาดเชิงรุก แต่สิ่งที่แตกต่างจากกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย คือ กลุ่มต้องทำการตลาดเชิงรุกนอกพื้นที่ทั้งหมด เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายไม่ได้อยู่ในพื้นที่ อีกทั้งปัจจัยด้านภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนทำให้ลูกค้าประจำหลายรายลดการสั่งซื้อลง ดังนั้นกลุ่มจึงขยายตลาดไปยังพื้นที่ใหม่ เช่น แหล่งท่องเที่ยวทางภาคใต้ และสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อทำการตลาดที่แตกต่างจากตลาดผลิตภัณฑ์เดิม ได้แก่ กระดาษสาผสมคาร์บอนกรองน้ำมันที่ใช้ในอุตสาหกรรมอาหาร แต่

กลุ่มประเมินว่าการหาตลาดเพิ่มของกลุ่มยังทำได้น้อย การหาลูกค้าใหม่ทำได้ยาก จึงยังคงอาศัยฐานลูกค้าเดิมที่มีคำสั่งซื้อลดลง กลุ่มจึงให้คะแนนประเมินตนเองในประเด็นการหาตลาดเพิ่มในระดับต่ำ และการที่กลุ่มทำการตลาดเชิงรุกที่มุ่งเข้าหาลูกค้าโดยตรง เน้นการหาข้อมูลข่าวสารการตลาดด้วยตนเอง จากลูกค้าโดยตรงจนอาจละเลยแหล่งข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายการตลาด ซึ่งการแสวงหาข้อมูลเครือข่ายตลาดอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อาจส่งผลให้กลุ่มลดภาระและลดต้นทุนด้านการตลาดได้

ตารางที่ 3.5 คะแนนด้านการบริหารจัดการการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.43	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.07	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.57	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.36	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.75	
Normalized mean /Sharp Ratio	4.46	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	22.32	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

การทำการตลาดระดับในระดับสมาชิกหรือระดับครัวเรือนนั้นมีทั้งการตลาดของสินค้าเกษตรที่เป็นอาชีพหลักของสมาชิกส่วนใหญ่และการตลาดงานหัตถกรรม โดยการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรส่วนใหญ่จะจำหน่ายให้กับพ่อค้าที่มารับซื้อในพื้นที่ ส่วนการจัดจำหน่ายงานหัตถกรรมสมาชิกจะจำหน่ายให้กลุ่มทั้งหมด ซึ่งบทบาทของกลุ่มในการเอื้อประโยชน์ด้านการตลาดสินค้าหัตถกรรมให้กับสมาชิกถือเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่เห็นได้ชัดในการรวมกลุ่ม และจากการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการตลาดในระดับสมาชิก พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในด้านการบริหารจัดการการตลาดอยู่ในระดับปานกลาง (2.56) (ตารางที่ 3.6) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนสูงที่สุด 2.76 หรืออยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ย มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง (2.52) และพอใช้ (2.40) ตามลำดับ

สมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มมีการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการการตลาดในลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีการจำหน่ายผลผลิตภายในพื้นที่เกือบทั้งหมด มีการหาข้อมูลการจัดจำหน่ายสินค้าด้วยตนเองและจากลูกค้ามากกว่าที่จะหาข้อมูลจากเครือข่ายตลาดและเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีการใช้คำสั่งซื้อหรือมีวิธีการลดความเสี่ยงด้านการตลาดค่อนข้างน้อย และพบในสมาชิกที่ประกอบธุรกิจรายเดี่ยวควบคู่ไปกับธุรกิจของกลุ่ม หรือในสมาชิกบางรายที่มีการทำการเกษตรแบบมีพันธะสัญญาผูกพันเท่านั้น สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุบ้านดงป่าซางมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้า และมีการทำการตลาดเชิงรุกมากกว่าสมาชิกในอีกสองกลุ่ม ซึ่งอาจเนื่องมาจากการที่อยู่ใกล้ข้อมูลข่าวสารและแหล่งให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ตลอดจนลักษณะของสินค้าของสมาชิกบางรายที่เป็นผลิตภัณฑ์กระดาษสาและผลิตภัณฑ์แปรรูปกระดาษสาที่มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายได้มากกว่า

สิ่งที่ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาด้านการบริหารจัดการการตลาดระดับสมาชิก คือ การพัฒนาในการหาข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดมากขึ้น เพื่อให้สามารถมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะส่งผลให้สมาชิกมีการพัฒนาในการทำการตลาดเชิงรุกมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการป้องกันความเสี่ยงทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านการทำสัญญาซื้อขายหรือการวางเงินมัดจำการผลิต

ตารางที่ 3.6 คะแนนด้านการบริหารจัดการการตลาดระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.76	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.40	พอใช้
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.52	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	2.56	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.19	
Normalized mean /Sharp Ratio	13.78	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	7.42	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการการตลาด

จากภาพรวมวิธีปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ตลอดจนถึงการวิเคราะห์การประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างด้านการบริหารจัดการการตลาด สามารถสรุปวิธีปฏิบัติที่ดี/ทีเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการการตลาด ตลอดจนวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

วิธีปฏิบัติที่ดีด้านการตลาดที่เห็นได้อย่างชัดเจนประการแรกของทุกกลุ่มตัวอย่าง คือ การแสวงหาจุดเด่นจากสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่เพื่อนำมาเป็นจุดขายของผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการนำเอาอัตลักษณ์ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม วิถีชีวิตของท้องถิ่น ตลอดจนการทำประโยชน์ต่อสังคมในการเป็นกลุ่มชุมชน ที่สร้างงานสร้างรายได้ให้คนในชุมชน

การป้องกันความเสี่ยงด้านการตลาด เช่น การให้ลูกค้าวางเงินมัดจำการผลิตและการโอนเงินก่อนส่งมอบสินค้า ที่พบในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และการทำการตลาดของสมาชิกในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า การสร้างฐานการตลาดในพื้นที่ ของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย เป็นต้น

ความสามารถเชิงธุรกิจที่พบในกลุ่มตัวอย่าง ทั้งในเรื่องของการทราบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การทำการตลาดเชิงรุก การตั้งราคาจากการคำนวณต้นทุนที่แท้จริง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและตรงตามความต้องการของลูกค้า ตลอดจน การเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารทางการตลาดที่สำคัญเพื่อสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง สิ่งเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันของกลุ่มอาชีพต่างๆ

องค์ประกอบที่สำคัญในการนำไปสู่การพัฒนาด้านการตลาดที่พบจากกลุ่มตัวอย่าง คือ การมีบุคลากรที่มีความสามารถด้านการตลาดที่มีศักยภาพ เป็นสิ่งที่ทุกกลุ่มต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญเพิ่มขึ้น เนื่องจากภาระหน้ามี่ด้านการตลาดส่วนใหญ่มักเป็นหน้าที่ของประธานหรือคณะกรรมการบางราย

เท่านั้น ซึ่งหากต้องการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการตลาดของกลุ่มควรมีการสร้างหรือพัฒนาบุคลากรด้านการตลาดของกลุ่มเพิ่มขึ้น

จากการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการการตลาดของกลุ่มตัวอย่างถือว่าวิธีการปฏิบัติหลายประการมีความสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การพิจารณาถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การตั้งราคาจากการคำนวณต้นทุนที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องตามหลักของความมีเหตุมีผล อีกทั้งยังมีความสอดคล้องตามหลักความพอประมาณ เช่น การพัฒนาฐานตลาดในพื้นที่เพื่อพึ่งพาตลาดภายนอกลดลง และวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนที่พบ คือ การสร้างภูมิคุ้มกันทางการตลาด โดยมีการป้องกันความเสี่ยงทางการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ การทดลองทำการตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ ก่อนทำการผลิตจริง นอกจากนี้ การมีเครือข่ายทางการตลาดเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะสามารถช่วยเสริมสร้างศักยภาพด้านการตลาดของกลุ่มเพิ่มขึ้น หากมีการพัฒนาบทบาทของเครือข่ายตลาดในการเอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งการพัฒนาด้านการตลาดของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ล้วนอยู่บนพื้นฐานความรู้ทั้งที่เป็นความรู้จากภายใน เช่น ประสบการณ์การตลาดของผู้นำกลุ่ม รวมถึงความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก เช่น ความรู้ในการคำนวณต้นทุนที่มีการคำนวณค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การผลิต หรือความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้รับจากสถาบันการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสิ่งสำคัญที่อาจกล่าวถึงไม่มากแต่แฝงอยู่ในวิธีปฏิบัติของทุกกลุ่มตัวอย่าง คือ การมีคุณธรรมเชิงธุรกิจ ซึ่งแฝงอยู่ในวิธีปฏิบัติหลายวิธีไม่ว่าจะเป็น เช่น การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ การทำการผลิตและส่งมอบสินค้าตรงเวลา การมีส่วนลดทางการค้าให้กับลูกค้า เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างเหล่านี้จะสะท้อนออกมามากน้อยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง

3.3 การบริหารจัดการการเงิน

3.3.1 การบริหารจัดการการเงิน

หน้าที่ในการบริหารการเงินของกลุ่มตัวอย่าง 2 ใน 3 กลุ่ม เป็นหน้าที่ของประธานเป็นหลัก โดยกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าถึงแม้จะมีกรรมการในตำแหน่งเหรัญญิกแต่ทำหน้าที่เพียงการจดบันทึกบัญชีเข้าออกสินค้าของกลุ่ม และกรรมการรวมสองในสามคนที่ทำหน้าที่ฝากถอนเงินของกลุ่มเท่านั้น ประธานเป็นผู้จัดสรรเงินในการทำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม และสำรองจ่ายเงินในการบริหารจัดการต่างๆ ในกรณีที่กลุ่มไม่มีเงินในการดำเนินการเพียงพอ ซึ่งการบริหารจัดการการเงินดังกล่าวมีลักษณะคล้ายกับกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยที่ประธานกลุ่มจะเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานการเงินของกลุ่มทั้งในด้านการจัดสรรเงินในการจัดซื้อวัตถุดิบ การจัดสรรค่าตอบแทนการผลิตของสมาชิก และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ของกลุ่ม และในบางครั้งประธานต้องเป็นผู้สำรองเงินค่าใช้จ่ายให้กลุ่มก่อนและหักคืนจากรายได้ในการขาย ในส่วนของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางการบริหารจัดการการเงินจะเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการฝ่ายการเงิน ซึ่งทำหน้าที่จัดสรรการใช้จ่ายด้านการเงินของกลุ่ม จัดทำบัญชีกลุ่ม โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ถึงแม้จะมีการจัดทำบัญชีแต่ยังขาดความละเอียดในการจดบันทึก ขาดการทำบัญชีอย่างมีระบบ และยังไม่มีการทำงบกำไรขาดทุนหรืองบดุลของกลุ่ม เนื่องจากหน้าที่ต่างๆ รวมอยู่ที่ประธานกลุ่มหรือกรรมการบางรายจึงไม่สามารถจัดสรรเวลาในการจัดทำบัญชีได้อย่างเต็มที่

ทุกกลุ่มตัวอย่างมีการระดมหุ้นจากสมาชิกในการก่อตั้งกลุ่มเพื่อเป็นเงินทุนในการดำเนินงานกลุ่มในระยะเริ่มต้น และระดมทุนเพิ่มในกรณีที่เงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มไม่เพียงพอ ทุกกลุ่มไม่มีจุดเริ่มมาจากการออมทรัพย์ โดยกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยไม่มีการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ภายในกลุ่มเนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่นิยมออมเงินกับกลุ่มออมทรัพย์หมู่บ้านอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งต่างจากกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่สมาชิกมีรายได้ไม่

มากจึงไม่สามารถจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ภายในกลุ่มได้ ถึงแม้ว่าในปี พ.ศ. 2550 กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าเริ่มกระตุ้นให้สมาชิกมีการออมเดือนละ 10 บาทต่อคน แต่ก็มีสมาชิกเข้าร่วมเพียง 7 รายจากสมาชิกทั้งหมด 25 ราย มีเพียงกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ในกลุ่มและมีการจัดสรรเงินออมทรัพย์ให้สมาชิกกู้ยืม และทำกิจกรรมรวมซื้อ ซึ่งมีสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มออมทรัพย์มากกว่า 100 ราย จากสมาชิกหมู่ 1 และหมู่ 7 ของตำบลมะขุนหวาน อำเภอสันป่าตอง

แหล่งเงินทุนหมุนเวียนภายในกลุ่มพบว่า 2 ใน 3 กลุ่มถึงแม้มุ่งเน้นการใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลักแต่พบว่า หลายครั้งที่ประธานกลุ่มต้องเป็นผู้สำรองเงินเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่ไม่มีเงินทุนของกลุ่มเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินงาน จึงต้องอาศัยเงินทุนหมุนเวียนจากประธานกลุ่มเป็นหลัก โดยประธานกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าต้องสำรองเงินทุนเพื่อเป็นเงินทุนสำรองให้กับกลุ่ม 20,000 ถึง 30,000 บาทต่อปี ในขณะที่ประธานกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยต้องสำรองเงิน 80,000 ถึง 100,000 บาทต่อปี มีเพียงกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่กลุ่มมีเงินทุนสำรองในการทำกิจกรรมการผลิตกระดาษสาและกิจกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสากิจกรรมละ 300,000 บาทต่อปี อีกทั้งในปี 2549 กลุ่มยังมีเงินทุนจากกิจกรรมออมทรัพย์เพื่อเป็นเงินทุนกู้ยืมให้กับสมาชิกจำนวน 457,530 บาท นอกจากนี้บทบาทของหน่วยงานในการสนับสนุนด้านการเงินของกลุ่มที่ชัดเจน คือ องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพในชุมชน เช่น กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่ขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเฮี้ยในปี พ.ศ. 2549 จำนวนเงิน 50,000 บาท ไม่มีดอกเบี้ย ระยะเวลาการชำระคืน 5 ปี เป็นต้น

การจัดสรรผลกำไร

กลุ่มตัวอย่างมีการจัดสรรผลกำไรที่แตกต่างกันโดยทุกกลุ่มจะมีการจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานเพื่อเป็นเงินทุนของกลุ่มและสวัสดิการแก่สมาชิก กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นเงินกองทุนกลุ่ม เป็นสวัสดิการแก่สมาชิก สวัสดิการแก่สมาชิกสูงอายุและสวัสดิการการศึกษาให้กับบุตรของสมาชิกในสัดส่วนที่เท่ากันคือ ร้อยละ 5 ของผลกำไรจากการดำเนินงาน และกำไรสุทธิจะจัดสรรคืนให้กับสมาชิกตามปริมาณการผลิตของสมาชิกแต่ละราย กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีการจัดสรรผลกำไรโดยปันผลให้สมาชิกร้อยละ 25 จัดสรรเป็นกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรร้อยละ 15 ค่าตอบแทนคณะกรรมการร้อยละ 30 และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ของกลุ่มอีกร้อยละ 10 กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการจัดสรรผลกำไรร้อยละ 5 สมทบกับกลุ่มออมทรัพย์ ร้อยละ 20 ปันผลให้สมาชิกที่ออมทรัพย์ และค่าตอบแทนคณะกรรมการร้อยละ 5 โดยจัดสรรเงินร้อยละ 30 เพื่อเป็นสวัสดิการให้กับชุมชน

การวางแผนทางการเงิน

ทุกกลุ่มมีการวางแผนการเงินอย่างคร่าวๆ ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่จะเป็นการวางแผนเพื่อหาเงินทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบ และสวัสดิการด้านการเงินให้สมาชิกกู้ยืม กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยวางแผนที่จะสะสมเงินทุนให้เพิ่มขึ้นเพื่อสำรองเงินเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบในแต่ละช่วง เช่นเดียวกับกลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน วางแผนที่จะพัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงินเพื่อนำไปสู่การสะสมเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม โดยได้จัดทำโครงการพัฒนาตนเองที่ได้รับการสนับสนุนจากโครงการฯ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารการเงิน ซึ่งได้จุดประกายจากการเข้าร่วมโครงการฯ ซึ่งกลุ่มได้วางโครงสร้างการบริหารการเงินของกลุ่มใหม่ มีการจัดทำบัญชีที่เป็นระบบมากขึ้น และวางแผนในการบริหารจัดการกองทุนของกลุ่มด้วยตนเอง

ผลการดำเนินงานของกลุ่มตัวอย่าง

1) กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

รายได้ของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมาจากกิจกรรมการผลิต 2 ประเภท คือ กิจกรรมการผลิตกระดาษสาแผ่น และกิจกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูปกระดาษสา และรายได้จากกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมการผลิต คือ กิจกรรมเงินกู้ยืม และกิจกรรมรวมซื้อทั้งในส่วนของข้าวสารและร้านค้า โดยมีรายได้จากการขายสินค้า 3,783,570 บาท เมื่อหักต้นทุนสินค้าขาย 2,459,321 บาท ทำให้กลุ่มมีกำไรขั้นต้น 1,324,250 บาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทำให้กลุ่มมีกำไรจากการดำเนินงาน 756,714 บาท เมื่อรวมกับรายได้อื่นๆ ทำให้กลุ่มมีกำไรสุทธิเท่ากับ 804,396 บาท

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง
ประมาณการงบกำไรขาดทุน
สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2549

		มูลค่า (บาท)	ร้อยละ
รายได้			
ขายสินค้า		3,783,570	100.00
กระดาษสาแผ่น	2,245,370		
ผลิตภัณฑ์กระดาษสา	1,538,200		
ต้นทุนสินค้าขาย		2,459,321	65.00
กำไรขั้นต้น		1,324,250	35.00
หักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน			
ค่าใช้จ่ายในการขาย		378,357	10.00
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร		189,179	5.00
กำไรจากการดำเนินงาน		756,714	20.00
รายได้อื่นๆ		47,682	1.26
ดอกเบี้ยจากการให้กู้ยืม	32,097		
ดอกเบี้ยจากกิจกรรมรวมซื้อข้าวสาร	13,350		
ดอกเบี้ยจากกิจกรรมร้านค้า	2,235		
กำไรสุทธิ		804,396	21.26

ที่มา : จากการสำรวจ

2) กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย

ผลการดำเนินงานของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยสามารถแสดงประมาณการงบกำไรขาดทุน ดังนี้ กลุ่มมีรายได้จากการจำหน่ายสินค้า 334,615 บาท เมื่อหักต้นทุนสินค้าขาย 308,177 บาท ทำให้กลุ่มมีกำไรขั้นต้น 26,438 บาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 2,381 บาท ทำให้กลุ่มมีกำไรจากการดำเนินงาน 24,057 บาท เมื่อรวมกับรายได้อื่นๆ ทำให้กลุ่มมีกำไรสุทธิเท่ากับ 12,092 บาท

กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย
ประมาณการงบกำไรขาดทุน
สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2549

	มูลค่า (บาท)	ร้อยละ
รายได้		
ขายสินค้า	334,615	100.00
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	308,177	92.10
กำไรขั้นต้น	26,438	7.90
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	2,381	0.71
กำไรจากการดำเนินงาน	24,057	7.19
รายได้อื่นๆ		
ดอกเบี้ย	7,140	2.13
ปันผลจากกลุ่มเครือข่ายวัตถุดิบ	735	0.22
ขายฝ้าย	160	0.05
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	20,000	5.98
กำไรสุทธิ	12,092	3.61

ที่มา : จากการสำรวจ

3) กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า

ผลการดำเนินงานของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าสามารถแสดงประมาณการงบกำไรขาดทุน ดังนี้ กลุ่มมีรายได้จากการจำหน่ายสินค้า 224,000 บาท เมื่อหักต้นทุนสินค้าขาย 127,160 บาท ทำให้กลุ่มมีกำไรขั้นต้น 96,840 บาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทำให้กลุ่มมีกำไรจากการดำเนินงาน 90,340 บาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้วทำให้กลุ่มมีกำไรสุทธิ 49,272 บาท

กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
ประมาณการงบกำไรขาดทุน
สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2549

	มูลค่า (บาท)	ร้อยละ
รายได้		
ขาย	224,000	100.00
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	127,160	56.77
กำไรขั้นต้น	96,840	43.23
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
ค่าใช้จ่ายในการขาย	2,000	0.89
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	4,500	3.54
กำไรจากการดำเนินงาน	90,340	40.33
หัก ชำระเงินค่าวัตถุดิบคงค้าง	23,000	23.75
หักเข้ากองทุนกลุ่ม (ร้อยละ 5)	4,517	2.02
หักเป็นสวัสดิการสมาชิก (ร้อยละ 5)	4,517	2.02
หักสวัสดิการผู้สูงอายุ (ร้อยละ 5)	4,517	2.02
หักสวัสดิการการศึกษา (ร้อยละ 5)	4,517	2.02
กำไรสุทธิ	49,272	22.00

หมายเหตุ : กำไรสุทธิทั้งหมดของกลุ่มจะนำไปปันผลให้กับสมาชิกทั้งหมดตามสัดส่วนการผลิตของสมาชิกแต่ละราย
ที่มา : จากการสำรวจ

การบริหารจัดการการเงินระดับสมาชิก

สมาชิกเกือบทั้งหมดไม่มีการจัดทำบัญชีของตนเอง จึงไม่มีเครื่องมือในการตรวจสอบ วางแผนและใช้ในการบริหารจัดการการเงินที่เป็นรูปธรรม ถึงแม้ว่าสมาชิกของทั้ง 3 กลุ่มส่วนใหญ่จะเคยผ่านการอบรมบัญชีเบื้องต้นจากหน่วยงานต่างๆ แต่การขาดคุณวุฒิด้านการจัดทำบัญชี และขาดความต่อเนื่องในการส่งเสริมรวมถึงการตรวจสอบการจัดทำบัญชีจากหน่วยงานภายนอกทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ไม่เกิดการจัดทำบัญชีได้อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการเงินที่นำไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริงด้วย

การที่เป็นสมาชิกกลุ่มมีส่วนเอื้อประโยชน์ในการสร้างรายได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะสมาชิกของกลุ่มที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการก่อตั้งกลุ่มที่มุ่งเป็นแหล่งสร้างรายได้ให้กับสมาชิกและคนในชุมชน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีรายได้เฉลี่ยจากการผลิตหัตถกรรมสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 75.63 ของรายได้จากการผลิตทั้งหมด

รองลงมา คือ สมาชิกกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า คิดเป็นร้อยละ 67.02 และ 6.67 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการมีกลุ่มอาชีพหัตถกรรมที่มีการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างรายได้ให้สมาชิกเป็นทุนทางสังคมอย่างหนึ่งที่สามารถทำให้สมาชิกเกิดการสร้างรายได้และนำไปสู่ความมั่นคงทางการเงินมากขึ้น อีกทั้งการมีสวัสดิการด้านการเงินของกลุ่มยังเอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิกในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยไม่ต้องพึ่งพิงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยสูงจากภายนอกอีกด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาการออมเงินของสมาชิกหรือในระดับครัวเรือนพบว่ากลุ่มยังมีบทบาทในการส่งเสริมการออมเงินของสมาชิกค่อนข้างน้อย เนื่องจาก 2 ใน 3 กลุ่มไม่มีกลุ่มออมทรัพย์ของกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตามการมีกลุ่มออมทรัพย์อื่นในชุมชน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดการออม และเป็นเหตุผลที่สมาชิกไม่ต้องการที่จะจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ภายในกลุ่มเนื่องจากมีภาระในการออมเงินกับกลุ่มออมทรัพย์ต่างๆ ในชุมชนอยู่ก่อนแล้ว โดยสมาชิกตัวอย่างมีเงินออมเฉลี่ยร้อยละ 5 ถึงร้อยละ 22 ของรายได้ที่เกิดจากการผลิต ซึ่งแสดงถึงในระดับสมาชิกการสะสมทุนกายภาพในรูปของเงินทุนยังมีค่อนข้างน้อย ทำให้ยังคงต้องพึ่งพาการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนจากภายนอก ซึ่งถือว่ามีการปฏิบัติตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยการใช้เงินทุนของตนเองที่น้อยตามไปด้วย

3.3.2 ศักยภาพด้านการบริหารจัดการการเงิน

การศึกษานี้นอกจากศึกษาวิธีปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันแล้ว การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด การวิเคราะห์ผลจากคะแนนการประเมินตนเอง และการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ผลการศึกษามี ดังนี้

ข้อดีที่ที่ทุกกลุ่มมุ่งเน้นในการบริหารจัดการด้านการเงิน คือ การใช้เงินทุนจากภายในเป็นหลัก และพยายามไม่กู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนภายนอก หากไม่จำเป็นหรือไม่มีความสามารถในการชำระเงินคืนเป็นสิ่งที่ดีทั้งจากการใช้เงินทุนจากการดำเนินงานของกลุ่มหรือจากการระดมหุ้น แต่ในบางครั้งยังคงมีการใช้เงินทุนของประธานเพื่อนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งแสดงออกถึงกลุ่มยังมีการสะสมทุนในรูปของตัวเงินไม่เพียงพอ นอกจากนี้ การที่กลุ่มมีการจัดทำบัญชีที่ไม่ละเอียด สมบูรณ์และต่อเนื่องทำให้ไม่สามารถนำบัญชีที่ทำไปใช้ในการวางแผนการเงินได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งกลุ่มยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำบัญชีเชิงลึก

จากข้อมูลด้านการเงินและประมาณการงบกำไรขาดทุนของกลุ่มตัวอย่างสามารถคำนวณอัตราส่วนทางการเงินเบื้องต้นได้ ดังนี้ อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีค่าเท่ากับ 2.24 เท่า หมายความว่าหนี้สินหมุนเวียนของกลุ่ม 1 บาท มีสินทรัพย์หมุนเวียนของกลุ่มประกันการชำระหนี้ได้มากถึง 2.24 บาท ซึ่งมีค่าเท่ากับอัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสดของกลุ่มแสดงถึงกลุ่มมีสภาพคล่องทางการเงินสูงเนื่องจากในหนี้สิน 1 บาท กลุ่มมีสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดเพื่อนำไปชำระหนี้สินมากถึง 2.24 บาท เมื่อพิจารณาอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของเจ้าของของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีค่าเท่ากับ 0.45 เท่า หมายถึงทุกๆ 1 บาทของส่วนของเจ้าของ กลุ่มมีภาระผูกพันที่จะต้องชำระหนี้ 0.45 บาท แต่ในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้างดงป่าซาง และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าไม่มีหนี้สินหมุนเวียนจึงไม่มีอัตราส่วนดังกล่าว

เมื่อพิจารณาอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย พบว่า กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีอัตราส่วนดังกล่าวสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 22.00 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย คิดเป็นร้อยละ 21.26 และ 3.61 ตามลำดับ ซึ่งหมายถึงทุกๆ 100 บาทของยอดขายของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าจะก่อให้เกิดกำไรสุทธิ 22.00 บาท ในขณะทุกๆ 100 บาทของยอดขายของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยจะก่อให้เกิดกำไรสุทธิ 21.26 บาท และ 3.61 บาท ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาอัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย พบว่า กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีอัตราส่วนดังกล่าวสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 43.23 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย คิดเป็นร้อยละ 35.00 และ 7.90 ตามลำดับ ซึ่งหมายถึงทุกๆ 100 บาทของยอดขายของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าจะก่อให้เกิดกำไรขั้นต้น 43.23 บาท ในขณะทุกๆ 100 บาทของยอดขายของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยจะก่อให้เกิดกำไรสุทธิ 35.00 บาท และ 7.90 บาท ตามลำดับ

ตารางที่ 3.7 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการเงิน

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
จุดแข็ง	• มีการจัดทำบัญชีรับ-จ่าย บัญชีค่าแรงสมาชิกแยกตามกิจกรรมกลุ่ม • มีเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม มีการระดมหุ้นจากสมาชิก • มีการจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานอย่างชัดเจน • มีการปันผล และกิจกรรมเงินกู้ยืมให้กับสมาชิก • มีระบบป้องกันทางการเงิน คือ การให้ลูกค้าโอนเงินค่าการผลิตล่วงหน้าบางส่วน และโอนเงินส่วนที่เหลือก่อนส่งมอบสินค้า	• มีการจัดทำบัญชีกลุ่ม และสรุปผลการดำเนินงานประจำปี • มีเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม มีการระดมหุ้นจากสมาชิก • มีการจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานอย่างชัดเจน • มีการปันผลให้กับสมาชิก	• มีการจัดทำบัญชีกลุ่ม • มีการจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานอย่างชัดเจน • มีระบบป้องกันทางการเงิน คือ การให้ลูกค้าโอนเงินค่าการผลิตล่วงหน้าบางส่วน และโอนเงินส่วนที่เหลือก่อนส่งมอบสินค้า (ในส่วนของสมาชิกที่ประกอบธุรกิจรายเดี่ยว)
จุดอ่อน	• การจัดทำบัญชียังไม่ครอบคลุมทั้งระบบการดำเนินงานของกลุ่ม • ยังไม่มีการทำสัญญาการค้า ทำให้กลุ่มเคยถูกลูกค้าชำระเงินในการผลิตสินค้าล่าช้า	• ยังไม่มีการทำสัญญาการค้า ทำให้กลุ่มเคยถูกลูกค้าชำระเงินในการผลิตสินค้าล่าช้า	• ไม่มีการระดมหุ้น และกองทุนของกลุ่มมีจำนวนไม่มากในการขยายการดำเนินงาน • ขาดผู้มีความรู้ด้านการจัดทำบัญชีเชิงลึก • ยังไม่มีการปันผลให้กับสมาชิก • กลุ่มยังไม่ได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรด้านการเงิน
โอกาส	• มีหน่วยงานสนับสนุนด้านเงินทุน และการพัฒนาการจัดทำบัญชีกลุ่ม	• มีหน่วยงานสนับสนุนด้านเงินทุน และการพัฒนาการจัดทำบัญชีกลุ่ม	• มีหน่วยงานสนับสนุนด้านเงินทุน และการพัฒนาการจัดทำบัญชีกลุ่ม
ข้อจำกัด	• การสนับสนุนในรูปของตัวเงินจากหน่วยงานต่างๆ มีแนวโน้มลดน้อยลง	• การสนับสนุนในรูปของตัวเงินจากหน่วยงานต่างๆ มีแนวโน้มลดน้อยลง	• การสนับสนุนในรูปของตัวเงินจากหน่วยงานต่างๆ มีแนวโน้มลดน้อยลง

ที่มา : จากการสำรวจ

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการเงิน

ระดับกลุ่ม

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการการเงิน นำไปสู่การประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสะท้อนภาพของการบริหารจัดการการเงินของกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง ซึ่งผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.26) (ตารางที่ 3.8) กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีคะแนนสูงสุดอยู่ในระดับดี (4.06) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (3.12) และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า (2.59)

ถึงแม้ว่ากลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางแต่กลับมีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวม (3.26) ค่อนข้างมาก เนื่องจากกลุ่มขาดเงินทุนในการดำเนินงานของกลุ่ม สมาชิกมีรายได้น้อยไม่เพียงพอที่จะระดมทุนเพื่อจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนของกลุ่ม ประธานกลุ่มจึงต้องมีการสำรองเงินของตนเองเพื่อใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มในบางครั้ง กลุ่มยังไม่มีการวางแผนการเงินอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งไม่สามารถนำบัญชีที่จัดทำมาวางแผนการเงินของกลุ่มได้เนื่องจาก บัญชีของกลุ่มเป็นบัญชีรับจ่ายอย่างง่ายขาดความละเอียดและความสม่ำเสมอในการจัดทำ ทำให้ขาดรายละเอียดที่สำคัญเพื่อนำมาวางแผน เช่น ยอดขายรายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น นอกจากนี้กลุ่มยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการเงินและการจัดทำบัญชีเชิงลึก และขาดการส่งเสริมหรือสนับสนุนทั้งด้านความรู้และการสนับสนุนด้านการเงินจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

กลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ยถึงแม้กลุ่มประเมินตนเองว่าสามารถแก้ไขหรือจัดการเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มได้เป็นอย่างดี แต่ในทางปฏิบัติกลุ่มต้องนำเงินของประธานมาเป็นเงินสำรองจ่ายหากเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มไม่เพียงพอ นั่นคือ เงินทุนของกลุ่มยังมีไม่เพียงพอในบางช่วงการผลิต ซึ่งต่างจากกลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุบ้านดงป่าซางที่มีเงินทุนกลุ่มเพียงพอโดยไม่ต้องให้ประธานหรือคณะกรรมการกลุ่มสำรองจ่าย และมีกลุ่มออมทรัพย์ของกลุ่มที่สามารถเป็นแหล่งเงินทุนกู้ยืมให้กับกลุ่มได้

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีจุดเด่นที่มีการใช้เงินทุนของกลุ่มเป็นหลัก และไม่กู้เงินจากแหล่งเงินทุนภายนอก แต่จะใช้เงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มเป็นหลัก และบางส่วนจากค่ามัดจำการผลิตจากลูกค้า และหากเงินทุนของกลุ่มไม่เพียงพอก็สามารถระดมทุนจากสมาชิกภายในกลุ่มหรือขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ภายนอกได้ง่าย แต่จุดอ่อนของกลุ่ม คือ ถึงแม้ว่ากลุ่มจะมีบุคลากรที่สามารถทำหน้าที่ด้านการเงิน แต่ยังต้องเพิ่มเติมความรู้ในการจัดทำบัญชีเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ กลุ่มยังไม่มีการนำบัญชีมาใช้เพื่อประกอบการวางแผนทางการเงินของกลุ่ม

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทุกกลุ่มตัวอย่างยังคงต้องมีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการการเงินหลายประการไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำบัญชีอย่างต่อเนื่อง เพื่อจัดทำบัญชีให้มีความละเอียดและสม่ำเสมอ ตลอดจนพัฒนาการนำบัญชีไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการเงินของกลุ่มและต้องพัฒนาการสะสมเงินทุนของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3.8 คะแนนด้านการบริหารจัดการการเงินของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.12	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.06	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.59	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.26	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.74	
Normalized mean /Sharp Ratio	4.37	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	22.70	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

เงินทุนในการดำเนินงานของครัวเรือนสมาชิกมาจากรายได้หลายแหล่งทั้งจากรายได้ในการประกอบอาชีพหลักด้านการเกษตร หรืออาชีพรองทั้งในและนอกภาคเกษตร เช่น การรับจ้าง หรือการผลิตงานหัตถกรรม ฯลฯ โดยรวมสมาชิกตัวอย่างมีการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการการเงินอยู่ในระดับปางกลาง (2.55) (ตารางที่ 3.9) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (2.88) และเป็นเพียงกลุ่มเดียวที่มีคะแนนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวม รองลงมาได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มผ้าชักชาวเขาปางค่าที่มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้เช่นเดียวกัน (2.40 และ 2.38 ตามลำดับ)

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ยมีการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการการเงินที่คล้ายกัน กล่าวคือ มีการใช้เงินทุนของตนเองในการลงทุนไม่กู้เงินทุนจากแหล่งเงินทุนภายนอก และมีวิธีแก้ไขปัญหาเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตไม่เพียงพอในหลากหลายวิธี เช่น การขอเงินมัดจำการผลิตจากลูกค้า การใช้เงินฝากสำรอง การหารายได้เพิ่มจากการทำอาชีพเสริม เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่ที่สมาชิกตัวอย่างมีการกู้ยืมจากภายนอกเพื่อซื้อปัจจัยการผลิตโดยแหล่งเงินทุนคือร้านค้าที่จำหน่ายปัจจัยการผลิตนั่นเอง นอกจากนี้มีการกู้ยืมจากแหล่งเงินกู้อื่นๆ เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) กองทุนหมู่บ้าน เป็นต้น และจากข้อมูลด้านการใช้จ่ายเงินภาคครัวเรือนของสมาชิกตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน หัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีรายได้เฉลี่ยจากงานหัตถกรรมสูงที่สุด คือ 408,157 บาทต่อครัวเรือนต่อปี รองลงมาได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ที่มีรายได้เฉลี่ยจากการผลิตหัตถกรรมต่อครัวเรือนต่อปีเท่ากับ 103,585 บาท และ 6,603 บาท ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทของการผลิตหัตถกรรมที่มีส่วนช่วยยกระดับรายได้ให้กับสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าค่อนข้างน้อย

นอกจากนี้ สมาชิกตัวอย่างของทุกกลุ่มมีการปฏิบัติที่เหมือนกัน คือ ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกิดจากการขาดความรู้หรือคุณวุฒิด้านการจัดทำบัญชีอย่างเพียงพอ ส่งผลให้ไม่มีการนำบัญชีไปใช้ประกอบในการวางแผนด้านการเงิน อีกทั้งหน่วยงานภายนอกส่วนใหญ่มีเพียงมาให้คำแนะนำหรือให้การอบรบเบื้องต้นเท่านั้น ไม่มีการติดตามขยายผลอย่างแท้จริง สมาชิกแต่ละรายจึงต้องเรียนรู้ในการจัดทำ

บัญชีหรือการบริหารการเงินจากประสบการณ์หรือการลองผิดลองถูกเป็นส่วนใหญ่ มากกว่าที่จะได้รับความรู้อย่างถูกต้องและต่อเนื่องจากหน่วยงานภายนอก

ตารางที่ 3.9 คะแนนด้านการบริหารจัดการการเงินระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.88	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.40	พอใช้
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.38	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.55	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.28	
Normalized mean /Sharp Ratio	9.02	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	10.98	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการการเงิน

จากการปฏิบัติด้านบริหารจัดการการเงินของกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะที่ไม่โดดเด่นเพียงพอที่จะถือเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือเป็นแบบอย่างให้กลุ่มอาชีพอื่นๆ แต่การปฏิบัติดังกล่าวถือเป็นการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงทั้งการปฏิบัติในเรื่องของการระดมหุ้น การสะสมเงินทุนของกลุ่มถือเป็นการรู้จักพึ่งพาตนเองด้านการเงินของกลุ่ม และการสร้างระบบป้องกันทางการเงินไม่ว่าจะเป็นการให้ลูกค้าโอนเงินค่าการผลิตล่วงหน้าบางส่วน และโอนเงินส่วนที่เหลือก่อนส่งมอบสินค้าถือเป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงิน อีกทั้ง การจัดสรรผลกำไรที่เป็นรูปธรรมทั้งของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางยังถือเป็นการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบสมาชิกกลุ่ม และการมีกลุ่มออมทรัพย์ภายในกลุ่มทำให้เกิดการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินและเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของกลุ่มและสมาชิก

3.4 การบริหารการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต

3.4.1 การบริหารการผลิต ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต

ลักษณะการผลิต

การผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านส่วนใหญ่แสดงออกได้ถึงลักษณะการผลิตที่สอดคล้องกับภูมิสังคม กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมพื้นบ้านเกิดขึ้นจากวัฒนธรรม ภูมิปัญญา และวิถีชีวิตที่เกิดขึ้นในสังคมนั้นๆ และพัฒนาจนเป็นอาชีพเสริมในปัจจุบัน พบได้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าทอและผ้าปักที่มีผลิตภัณฑ์ผ้าทอและผ้าปักที่แสดงลวดลายบนผืนผ้าที่เป็นผลของการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาที่สืบทอดในท้องถิ่น สื่อถึงความหมายวัฒนธรรม วิถีชีวิตในแต่ละพื้นที่ (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.9 ถึง ก.10) แต่ในบางกรณีเช่น การผลิตกระดาษสาของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่ในพื้นที่ไม่มีการผลิตกระดาษสาเพื่อใช้งาน แต่ได้รับอิทธิพลมาจากบ้านบ่อสร้าง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นแหล่งผลิตกระดาษสาที่มีชื่อเสียงของจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการเคลื่อนย้ายความรู้ด้านการผลิตมาสู่พื้นที่และพัฒนาเป็นอาชีพที่สร้าง

รายได้ให้คนในชุมชน ซึ่งวัตถุดิบหลัก คือ ปอสา เป็นวัตถุดิบที่ต้องนำเข้าจากแหล่งอื่น เนื่องจากไม่สามารถเพาะปลูกให้มีคุณภาพได้ดีเท่ากับวัตถุดิบที่ซื้อจากแหล่งผลิตอื่น นอกจากนี้ ลักษณะการผลิตหัตถกรรมทั้งผ้าทอ ผ้าปักและกระดาษสา มีพื้นฐานมาจากการใช้เวลาว่างหลังจากการงานหลักในภาคเกษตรกรรม เช่น ข้าวหรือไม้ผล ทำให้สมาชิกซึ่งเป็นแม่บ้านสามารถใช้เวลาว่างในการสร้างรายได้เสริมจากงานหัตถกรรมได้ เช่น สมาชิกในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่ ที่รายได้รายปีมาจากการปลูกลำไย ซึ่งเก็บเกี่ยวปีละ 1 ครั้ง ทำให้มีเวลาว่างเพื่อทำการผลิตกระดาษสาที่สามารถทำการผลิตได้ตลอดทั้งปี

การบริหารการผลิต

การบริหารการผลิตของทุกกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะคล้ายกัน คือ ประธานและคณะกรรมการเป็นผู้บริหารการผลิตทั้งหมด โดยมีสมาชิกเป็นแรงงานในการผลิต ประธานกลุ่มและคณะกรรมการทำหน้าที่ตั้งแต่วางแผนการผลิต การติดต่อจัดซื้อวัตถุดิบ ปัจจัยการผลิต การรับคำสั่งซื้อเพื่อนำไปวางแผนการผลิต การกระจายการผลิตไปยังสมาชิก จนถึงการรวบรวมผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้วจากสมาชิก โดยในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า หน้าที่เกือบทั้งหมดประธานเป็นผู้รับผิดชอบ อาจมีการกระจายงานในบางกระบวนการให้คณะกรรมการบางราย แต่ในกลุ่มขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ประธานหรือคณะกรรมการบางรายไม่สามารถดูแลด้านการบริหารจัดการการผลิตได้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องกระจายงานให้คณะกรรมการหรือสมาชิกช่วยกันบริหารจัดการอย่างชัดเจน หรือให้มีหัวหน้ากลุ่มเพื่อช่วยทำหน้าที่ในบางกระบวนการ เช่น กระจายงานการผลิต รวบรวมผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้ว การจัดตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่จัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น

ลักษณะการผลิตของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า เป็นการผลิตตามความถนัดของผู้ผลิตหรือสมาชิกเป็นหลัก แต่จะพิจารณาผลิตภัณฑ์ที่มียอดจำหน่ายสูงในช่วงที่ผ่านมาประกอบการตัดสินใจในการผลิตด้วย และเนื่องจากเป็นกลุ่มขนาดเล็กสมาชิกหรือแรงงานในการผลิตมีจำนวนไม่มาก จึงไม่มีการแบ่งกลุ่มการผลิต ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มขนาดกลางและขนาดใหญ่ (กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยและกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง) ที่มีแรงงานในการผลิตจำนวนมาก จึงแบ่งการผลิตตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ เช่น ในกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย จะแบ่งกลุ่มสมาชิก เช่น กลุ่มตัดเย็บ กลุ่มทอผ้าซิ่น กลุ่มทอผ้าม่าน เป็นต้น ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ที่แบ่งกลุ่มผลิตตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ เช่น กลุ่มผลิตกระดาษสาแผ่น กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา เป็นต้น (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.11 ถึง ก.12) ถึงแม้ว่าทั้งสองกลุ่มจะแบ่งกลุ่มแรงงานการผลิตตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ แต่ก็พิจารณาตามความสามารถและความสมัครใจของแรงงานการผลิตเป็นหลักด้วย

นอกจากจะมีการแบ่งกลุ่มการผลิตตามลักษณะผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตแล้ว กลุ่มตัวอย่างยังมีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการการผลิตเพิ่มขึ้น เช่น กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีการจัดตั้งหัวหน้ากลุ่มซึ่งทำหน้าที่คอยประสานงาน ดูและและแก้ปัญหาบางประการให้กับสมาชิก ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนการบริหารงานให้กับประธานหรือคณะกรรมการ โดยจะแบ่งพื้นที่ตามที่อยู่อาศัยของสมาชิกที่ใกล้เคียงกันหรือในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีการพัฒนารูปแบบการผลิตในลักษณะกลุ่มเครือข่ายการผลิต ที่เสมือนเป็นกลุ่มย่อยที่มีคณะกรรมการบริหารงานอย่างอิสระ โดยรับคำสั่งซื้อหรือคำสั่งการผลิตจากกลุ่มเป็นหลักและสามารถรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าเองได้ กลุ่มเครือข่ายการผลิตของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีทั้งเครือข่ายในการผลิตกระดาษสาแผ่น และกลุ่มเครือข่ายการผลิตกระดาษสาแปรรูป กลุ่มเครือข่ายการผลิตมีทั้งกลุ่มเครือข่ายในชุมชน (เครือข่ายการผลิตกระดาษสาแผ่น 10 กลุ่ม และเครือข่ายแปรรูปกระดาษสา 5 กลุ่ม) และนอกชุมชนซึ่งกระจายไปยังต่างจังหวัดด้วย (เครือข่ายการผลิตกระดาษสาแผ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 กลุ่ม จังหวัดลำปาง 3 กลุ่ม

และจังหวัดแพร่ 2 กลุ่ม) ในส่วนของการบริหารจัดการการผลิตในระดับสมาชิกที่ประกอบธุรกิจรายเดี่ยวควบคู่กับการผลิตของกลุ่มหรือกลุ่มเครือข่ายนั้น การบริหารจัดการการผลิตต่างๆ เจ้าของกิจการจะทำหน้าที่บริหารจัดการการผลิตเองทั้งหมด ทั้งในด้านการจัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์การผลิต สถานที่ผลิต เงินทุนในการผลิต ตลอดจนแรงงานในการผลิตโดยจะมีการจ้างลูกจ้างเพื่อทำการผลิตที่แยกต่างหากจากแรงงานการผลิตของกลุ่ม

การวางแผนด้านการผลิต

การผลิตหัตถกรรมสามารถทำการผลิตได้ตลอดทั้งปี แต่เนื่องจากเป็นอาชีพเสริม ในช่วงการเพาะปลูกหรือเก็บเกี่ยวผลผลิตทางการเกษตร เช่น ข้าว ลำไย ฯลฯ การผลิตของกลุ่มอาจลดลง เนื่องจากสมาชิกมีความจำเป็นต้องรับผิดชอบในงานหลักของตนก่อน ดังนั้นการวางแผนการผลิตของกลุ่มตัวอย่างจึงมีทั้งการวางแผนการผลิตรายปี และแผนระยะสั้นรายเดือนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยทุกกลุ่มประธานจะเป็นผู้ทำหน้าที่หลักในการวางแผนด้านการผลิต และมีการประชุมปรึกษาการวางแผนการผลิตร่วมกับคณะกรรมการ ในการวางแผนการผลิตของกลุ่มตัวอย่างมีการใช้ข้อมูลด้านการตลาดเพื่อนำมาตัดสินใจในการวางแผน เช่น ข้อมูลด้านการตลาดในปีที่ผ่านมาในแต่ละช่วงของปี แนวโน้มสภาพการตลาดในอนาคต ข้อมูลผลิตภัณฑ์ของกลุ่มที่มียอดจำหน่ายสูงจากคำสั่งซื้อสินค้าในปีที่ผ่านมา เป็นต้น แต่พบว่าทุกกลุ่มไม่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร การวางแผนการผลิตของกลุ่มตัวอย่างแบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ วางแผนการผลิตตามคำสั่งซื้อ วางแผนการผลิตตามคำสั่งซื้อและบางส่วนวางแผนผลิตเพื่อรอจำหน่าย และวางแผนผลิตเพื่อรอจำหน่ายเพียงอย่างเดียว

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการวางแผนการผลิตตามคำสั่งซื้อเกือบทั้งหมด โดยวางแผนตั้งแต่การกำหนดระยะเวลาการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ การกระจายการผลิตไปยังสมาชิก จนกระทั่งถึงการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าตามกำหนดเวลา การวางแผนการผลิตจากคำสั่งซื้อเกือบทั้งหมดเนื่องมาจากกลุ่มต้องการป้องกันความเสี่ยงด้านการผลิตจากการทำการค้า อีกทั้งการจัดเก็บผลิตภัณฑ์กระดาษสาในระยะเวลานานจะทำให้คุณภาพผลิตภัณฑ์เกิดความเปลี่ยนแปลงหากจัดเก็บไม่ดี จึงไม่สามารถทำการผลิตเพื่อรอจำหน่าย ต่างจากผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายที่สามารถทำการผลิตเพื่อรอจำหน่ายได้ ดังเช่น กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย มีการวางแผนการผลิตตามคำสั่งซื้อและผลิตเพื่อรอจำหน่าย โดยกลุ่มมีการทำการตลาดเชิงรุกกับลูกค้าในพื้นที่ บางส่วนทำการผลิตในผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของลูกค้าโดยพิจารณาจากยอดขายในปีที่ผ่านมาจึงวางแผนผลิตเพื่อรอจำหน่าย เช่น ผ้าม่าน เป็นต้น ในขณะที่กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าวางแผนการผลิตเพื่อรอจำหน่ายเพียงอย่างเดียว เนื่องจากกลุ่มยังไม่มีลูกค้าประจำและขาดงบประมาณในการทำการตลาด การวางแผนผลิตจึงวางแผนเพื่อรอจำหน่ายในช่วงเทศกาลท่องเที่ยวและการออกร้านแสดงสินค้าต่างๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้นเท่านั้น

การพัฒนาด้านการผลิต

ในกลุ่มขนาดเล็ก (กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า) ยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความสามารถด้านการผลิตของสมาชิกเป็นหลัก และสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกทำการผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากในกลุ่มขนาดเล็กสมาชิกยังไม่เล็งเห็นความสำคัญของอาชีพเสริมมากนัก ยังคงมุ่งเน้นการผลิตเกษตรกรรมเป็นหลัก เนื่องจากอาชีพผ้าปักเป็นอาชีพเสริมที่สร้างรายได้ให้ค่อนข้างน้อย (รายได้เฉลี่ยในการผลิตหัตถกรรมของสมาชิกตัวอย่างกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าเท่ากับ 6,603 บาทต่อครัวเรือนต่อปี ในขณะที่รายได้เฉลี่ยของสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีรายได้เฉลี่ย

ต่อครัวเรือนต่อปีในการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านเท่ากับ 408,157 บาท และ 103,858 บาท ตามลำดับ) ซึ่งการที่กลุ่มยังไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่บรรลุเป้าหมายในการเป็นแหล่งสร้างรายได้ให้กับสมาชิกนั้นส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองด้านการผลิตของสมาชิกอย่างชัดเจน

กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่มีส่วนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม คือ ประธานกลุ่มเป็นหลักเนื่องจากเป็นผู้ที่ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากภายนอกมากกว่าสมาชิกคนอื่น แต่การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและสมาชิกก็ยังคงเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ซึ่งจะเห็นการมีส่วนร่วมได้อย่างชัดเจนในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่ประธานกลุ่มเป็นผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นหลักเนื่องจากประธานทำหน้าที่ด้านการตลาดและติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ทำให้ทราบความต้องการของลูกค้าตลอดจนข้อมูลที่จำเป็นต่างๆ ที่จะนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ในขณะเดียวกันสมาชิกที่ทำการผลิตของกลุ่มจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการประยุกต์การใช้วัตถุดิบต่างๆ ที่มีในชุมชนเพื่อลดการนำเข้าวัตถุดิบจากภายนอก โดยจะเสนอหรือแลกเปลี่ยนความคิดด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการประชุมหรือโดยการพูดคุยในกลุ่มทำงาน และขยายผลไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการทดลองผลิตต่อไป ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จึงเป็นการใช้ประสบการณ์ และการลองผิดลองถูกเป็นหลัก แต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากการแสวงหาความรู้ต่างๆ จากภายนอกเป็นวิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศที่พบในกลุ่มตัวอย่าง เช่น กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีการจัดซื้อหนังสือเกี่ยวกับการออกแบบ หนังสือแฟชั่นเสื้อผ้า ฯลฯ เพื่อนำมาเป็นต้นแบบในการประยุกต์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือกรณีของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่ขอคำปรึกษาและความรู้ด้านการผลิตจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 จังหวัดเชียงใหม่เพื่อพัฒนาการผลิตเรซิ่นเพื่อลดต้นทุนการผลิต เป็นต้น

กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าจะมุ่งเน้นการพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าทอและผ้าปักเป็นส่วนใหญ่เนื่องจากสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้ง่าย โดยยังคงรักษาเอกลักษณ์ของผ้าทอและผ้าปักให้เด่นชัดอยู่ในตัวของผลิตภัณฑ์แปรรูปนั้นๆ และถึงแม้ว่าจะมุ่งเน้นด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์เป็นส่วนใหญ่ แต่ในทางกลับกันก็ยังคงมีการฟื้นฟูผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมที่คิดว่าสามารถนำมาสร้างเป็นจุดขายใหม่ด้วย เช่น ผ้าซิ่นก่าน ซึ่งเป็นผ้าซิ่นดั้งเดิมที่ใกล้สูญหายของชาวไทลื้อและมีกรรมวิธีการผลิตที่แตกต่างจากผ้าซิ่นทั่วๆ ไป ทำให้กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยเกิดการอนุรักษ์ฟื้นฟูภูมิปัญญาพื้นบ้านและพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ของกลุ่มได้อีกด้วย ในส่วนของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความหลากหลายมากกว่ากลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยหรือกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่ผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าทอหรือผ้าปัก เนื่องจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่จำเป็นต้องยึดติดกับรูปแบบของภูมิปัญญาหรือผลิตภัณฑ์ดั้งเดิม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จึงขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ การผสมผสานการใช้วัตถุดิบ และกรรมวิธีการผลิตใหม่ๆ เพื่อให้ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างทั้งในด้านรูปแบบและประโยชน์ใช้สอย ซึ่งสามารถพัฒนาได้ทั้งในผลิตภัณฑ์กระดาษสาแบบแผ่นและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสา

นอกจากนี้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ที่แตกต่างจากช่องทางในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เดิมได้อีกด้วย ดังเช่นในกรณีของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่พัฒนาผลิตภัณฑ์กระดาษสาผสมผงคาร์บอนเพื่อใช้ในการกรองน้ำมันจากการทอดเพื่อสามารถนำกลับไปใช้ได้อีก การพัฒนาดังกล่าวเกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่างกลุ่มและบริษัทเอกชนที่ต้องการพัฒนากระดาษกรองน้ำมันที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าการนำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งผลของ

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ดังกล่าวทำให้กลุ่มได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์กระดาษสาแผ่นและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาอื่นๆ ของกลุ่มและเป็นการลดความเสี่ยงด้านการตลาดทางหนึ่งด้วย

การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต

การใช้ภูมิปัญญาพื้นบ้านเป็นสิ่งหนึ่งในด้านเทคนิคหรือกรรมวิธีการผลิตที่มีการใช้อย่างชัดเจนในการผลิต เช่น การย้อมฝ้ายหรือด้ายโดยใช้ภูมิปัญญาการย้อมสีธรรมชาติ การเตรียมเส้นฝ้ายเข้ากระสวยโดยใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่มาจากภูมิปัญญาดั้งเดิม หรือการใช้กี่ทอผ้าซึ่งเป็นอุปกรณ์การผลิตที่มีมาตั้งแต่ดังเดิม เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีและอุปกรณ์การผลิตสมัยใหม่มาเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เช่น เครื่องรีดผ้า (เครื่องอัดผ้า) เครื่องโม่เยื่อสา เป็นต้น (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.13 ถึง ก.18) เทคนิคการผลิตจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ผลิตแต่ละรายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการผลิตผ้าทอและผ้าปักซึ่งต้องอาศัยทักษะความชำนาญเฉพาะตัว เนื่องจากในบางกระบวนการหรือวิธีการผลิตบางอย่างจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝน ฝึกหัดหรือถ่ายทอดเฉพาะด้าย เช่น การเก็บลายผ้า การปักลาย การทอผ้าซิ่นก่าน เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากการผลิตกระดาษสาที่ไม่มีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนหรือต้องใช้ทักษะความสามารถเฉพาะตัวมากนัก

การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตของกลุ่มตัวอย่างถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์หัตถกรรมของกลุ่มตัวอย่างถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่ทำด้วยมือเป็นหลัก แต่ปัจจุบันมีการพัฒนาและแสวงหาเครื่องมือต่างๆ มาใช้ได้การผลิตงานหัตถกรรมเพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์หลัก คือ การนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มสามารถจัดหาหรือขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ

การเลือกใช้เทคโนโลยีการผลิตขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการผลิตและศักยภาพในการจัดหาของแต่ละกลุ่ม เช่น ในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่ต้องการพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าปัก เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ที่ต้องการจะเป็นอุปกรณ์ที่จะนำมาสนับสนุนระบบการผลิตหรือการแปรรูปขั้นพื้นฐาน เช่น จักรเย็บผ้าอุตสาหกรรม แต่ในกลุ่มที่ผ่านการพัฒนาขั้นพื้นฐาน เช่น กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย เทคโนโลยีที่นำมาใช้จะเป็นอุปกรณ์เสริมในด้านต่างๆ เพื่อช่วยประหยัดเวลา แรงงานการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เช่น เครื่องรีดผ้า (เครื่องอัดผ้า) ที่สามารถรีดหรืออัดผ้าให้ประกบกันได้ง่าย สามารถควบคุมอุณหภูมิในการรีดได้ สะดวกในการตัดเย็บหรือรีดให้เรียบ เป็นต้น

นอกจากเทคโนโลยีการผลิตที่สามารถซื้อหาได้ตามแหล่งจำหน่ายทั่วไปแล้ว การประยุกต์ ดัดแปลง คิดค้นและพัฒนาอุปกรณ์การผลิตเพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพหรือแก้ไขปัญหาด้านการผลิตต่างๆ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สามารถพบได้ในกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการพัฒนาของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เช่น กลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเพื่อแก้ปัญหาด้านการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวถือเป็นจุดแข็งประการหนึ่งของกลุ่ม การพัฒนาดังกล่าวจะเป็นการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาที่มีอยู่เดิมผนวกกับการแสวงหาสิ่งต่างๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ร่วมกันจนเกิดเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการผลิตของกลุ่มขึ้น ตัวอย่างเทคโนโลยีจากการพัฒนาของกลุ่ม เช่น เตาต้มเยื่อสาแบบใช้ขี้เลื่อยเป็นเชื้อเพลิง เครื่องดูดความชื้น (รีดน้ำ) เครื่องโม่เยื่อสาแบบใบมีด เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาอุปกรณ์การผลิตเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ด้านการผลิตได้ด้วยตนเองนั้น ถือเป็นแบบอย่างที่ดีที่ทุกกลุ่มควรนำไปปฏิบัติ เนื่องจากจะได้อุปกรณ์การผลิตที่ตรงตามความต้องการของกลุ่มแล้ว กลุ่มยังเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาที่จะนำไปสู่การพึ่งตนเองด้านการผลิตได้อย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาด้านความสอดคล้องของการนำเทคโนโลยีมาใช้กับการผลิตในแต่ละผลิตภัณฑ์ การที่กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่ผลิตกระดาษสาสามารถนำเทคโนโลยีและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ากลุ่มที่ทำการผลิตผ้าทอและผ้าปักนั้น อาจเนื่องมาจากการผลิตกระดาษสาไม่ต้องใช้ฝีมือ หรือความสามารถเฉพาะตัวในการผลิตมากนัก สามารถทำงานทดแทนกันได้ จึงนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ทุนแรงได้มากกว่า ในขณะที่การทอผ้าหรือปักผ้าเป็นงานประณีตและต้องอาศัยฝีมือ ความละเอียดและความสามารถเฉพาะตัวของผู้ผลิตแต่ละรายสูง จึงนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพได้ในบางกระบวนการผลิตเท่านั้น

ปัญหาด้านเทคโนโลยีการผลิตที่พบ คือ เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์การผลิตบางชนิดมีราคาแพงจึงไม่สามารถจัดหามาใช้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ และการขาดความสามารถการพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการผลิตของกลุ่มหรือจัดหาเทคโนโลยีที่สามารถทดแทนเทคโนโลยีราคาแพงได้ ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นทั้งในระดับของกลุ่มและในระดับของสมาชิกที่ประกอบกิจการรายเดี่ยว

สถานที่ผลิต

กลุ่มตัวอย่าง 2 ใน 3 กลุ่มมีศูนย์กลางการผลิตที่บ้านประธานกลุ่มซึ่งจัดตั้งเป็นที่ทำการกลุ่ม เนื่องจากมีความสะดวกในการบริหารจัดการด้านการผลิต อีกทั้งเป็นการรวมตัวในระดับหมู่บ้านที่ไม่มีสถานที่ในการผลิตอย่างเป็นสัดส่วน จึงมีการจัดสรรพื้นที่บางส่วนของบ้านประธานเพื่อรองรับการผลิตของสมาชิก การผลิตในส่วนที่ไม่สามารถทำการผลิตที่บ้านประธานกลุ่มได้ จะกระจายการผลิตไปที่บ้านของสมาชิกได้ เนื่องจากงานหัตถกรรมไม่ว่าจะเป็นผ้าทอ ผ้าปักหรือกระดาษสา สมาชิกสามารถใช้ส่วนหนึ่งส่วนใดของบริเวณบ้านเพื่อจัดเป็นสถานที่ผลิตของตนเองได้ กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าเป็นเพียงกลุ่มเดียวที่สมาชิกทำการผลิตที่บ้านของตนเองทั้งหมด เพื่อให้สอดคล้องกับความสะดวกในการผลิตของสมาชิก อีกทั้งบ้านของประธานไม่สามารถรองรับการผลิตของสมาชิกได้เต็มที่

ในการจัดสรรพื้นที่บ้านประธานกลุ่มเพื่อการผลิตของกลุ่มตัวอย่างนั้นมีการจัดสรรการผลิตเป็นสัดส่วนที่ชัดเจนตามลักษณะกิจกรรมการผลิต เช่น กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยมีการจัดแบ่งพื้นที่บ้านประธานออกเป็นสัดส่วนหลัก คือ พื้นที่กิจกรรมตัดเย็บ พื้นที่ออกแบบผลิตภัณฑ์และเขียนแบบ พื้นที่ในการต้มย้อมสีและพื้นที่แสดงสินค้า เป็นต้น ซึ่งพื้นที่ในบางกิจกรรมจะถูกจัดสรรให้แยกจากพื้นที่ในการทำกิจกรรมอื่นๆ ตามความเหมาะสมของลักษณะกิจกรรม เช่น พื้นที่ในการต้มย้อม จะอยู่บริเวณนอกตัวบ้านที่เป็นพื้นที่ในการตัดเย็บ นอกจากนี้ พบว่ามีการจัดสรรพื้นที่บางส่วนเพื่อรองรับของเสียที่เกิดจากกิจกรรมการผลิตของกลุ่ม เช่น การสร้างบ่อกักเก็บน้ำเสียที่เกิดจากการต้มเยื่อปอสาของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง เป็นต้น

ปัญหาที่พบด้านสถานที่ผลิตของกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานที่คับแคบไม่เพียงพอที่จะรองรับการผลิตทั้งหมดของกลุ่ม ถึงแม้ว่าจะกระจายการผลิตไปยังบ้านสมาชิกแต่ละรายแล้วก็ตาม นอกจากนี้ด้านสุขลักษณะของสถานที่ผลิตทั้งสถานที่ผลิตของกลุ่มและสถานที่ผลิตของสมาชิกพบว่ามีปัญหาด้านสุขลักษณะ เช่น แสงสว่างไม่เพียงพอ อากาศถ่ายเทไม่สะดวก ภาวะฝุ่นละอองที่เกิดจากสถานที่ผลิตไม่มีผนังปิดมิดชิด เป็นต้น

ปัญหาด้านการบริหารจัดการการผลิต ที่พบ ได้แก่

1. สมาชิกหรือแรงงานยังขาดความใส่ใจหรือตระหนักในการพัฒนาทักษะการผลิตใหม่ๆ
2. การบริหารการผลิตยังคงเป็นหน้าที่หลักของประธานหรือคณะกรรมการบางรายเท่านั้น

3. ปัญหาด้านการผลิตของกลุ่มหัตถกรรมเกือบทุกกลุ่ม คือ การที่สมาชิกยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของอาชีพเสริมด้านหัตถกรรมมากนัก โดยเฉพาะในกลุ่มขนาดเล็ก ทำให้กลุ่มขาดบุคลากรที่มีความสามารถ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาด้านการผลิตของกลุ่ม

3.4.2 ศักยภาพการบริหารจัดการการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต

การศึกษานี้นอกจากศึกษาวิธีปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันแล้ว การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด การวิเคราะห์ผลจากคะแนนการประเมินตนเอง และการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ผลการศึกษา มีดังนี้

การใช้พื้นฐานของสิ่งที่มีอยู่ในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม ภูมิปัญญาต่างๆ เพื่อนำมาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นจุดเริ่มที่ดีในการนำสิ่งที่มีอยู่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้ความสามารถในการการผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายทั้งรูปแบบและประโยชน์ใช้สอยเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งที่พบในกลุ่มตัวอย่าง อีกทั้งการพัฒนารูปแบบด้านการบริหารจัดการการผลิต ทั้งการบริหารจัดการในลักษณะกลุ่มย่อยที่มีหัวหน้ากลุ่มคอยช่วยดูแลสมาชิก หรือการพัฒนาไปสู่การผลิตในลักษณะกลุ่มเครือข่ายการผลิตเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตของกลุ่มตัวอย่างประการหนึ่ง

การใช้วัตถุดิบ วัสดุการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดเศษเหลือทิ้งน้อย เนื่องจากสามารถนำเศษเหลือทิ้งนั้นไปประยุกต์หรือดัดแปลงใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตอื่นได้ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นสิ่งที่ดีและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้กับกลุ่มอาชีพอื่นๆ อีกทั้งการมีการคำนวณต้นทุนการผลิตรายผลิตภัณฑ์เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิตของกลุ่ม นำไปสู่การใช้วัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และการผลิตงานหัตถกรรมของกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนานำเครื่องมือ อุปกรณ์การผลิตต่างๆ นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตมากขึ้น ซึ่งสามารถจัดหาหรือขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ได้ ในบางกลุ่มสามารถพัฒนาอุปกรณ์การผลิตด้วยตัวเอง

จุดอ่อนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ เมื่อกระจายการผลิตให้สมาชิกไปผลิตที่บ้าน กลุ่มจะไม่สามารถควบคุมคุณภาพการผลิตในระหว่างกระบวนการผลิตได้ จะสามารถตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์หลังจากที่สมาชิกผลิตเสร็จแล้วเท่านั้น ซึ่งมาตรฐานการตรวจสอบของทุกกลุ่มยังไม่มีกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ชัดเจน โดยส่วนใหญ่จะอาศัยประสบการณ์และความละเอียดของกรรมการแต่ละรายในการตรวจสอบ นอกจากนี้ ในมุมมองของผู้วิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างยังขาดการสะสมความรู้ เทคนิควิธีการผลิตตลอดจนความรู้ด้านอื่นๆ อย่างเป็นรูปธรรม โดยความรู้ด้านการผลิตต่างๆ ของกลุ่มที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาด้านการผลิตมีอยู่มาก ซึ่งจะมีการถ่ายทอดกันภายในกลุ่มหรือในหมู่สมาชิกด้วยกันเพียงบางครั้งเท่านั้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างยังขาดความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าว

ตารางที่ 3.10 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการผลิต

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
จุดแข็ง	• มีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการผลิตเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่ม คือ การบริหารการผลิตในลักษณะกลุ่มเครือข่าย • มีการวางแผนการผลิตทั้งรายปีและรายเดือน • มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง • มีการพัฒนาและจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยีและเทคนิคการผลิตเพื่อพัฒนาการผลิตของกลุ่มอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม • มีการจัดการของเหลือหรือวัตถุดิบในการผลิตอย่างเหมาะสมโดยสามารถนำไปประยุกต์ในกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตอื่นๆ ได้ • มีการแสวงหา และเข้าถึงแหล่งความรู้ต่างๆ ได้จากภายนอกและสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาด้านการผลิตของกลุ่ม	• มีการวางแผนการผลิตทั้งรายปีและรายเดือน • มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ด้านการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม • มีการปรับเปลี่ยนการผลิต เพื่อแก้ปัญหาการผลิตและรองรับสถานการณ์ด้านการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลง • มีการจัดหาอุปกรณ์การผลิตอย่างเพียงพอเหมาะสมและจัดหาเท่าที่จำเป็นในการผลิต • มีการจัดการของเหลือหรือวัตถุดิบในการผลิตอย่างเหมาะสมโดยสามารถนำไปประยุกต์ในกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตอื่นๆ ได้	• มีการวางแผนการผลิตทั้งรายปีและรายเดือน • มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ด้านการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม • มีการจัดการของเหลือหรือวัตถุดิบในการผลิตอย่างเหมาะสมโดยสามารถนำไปประยุกต์ในกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตอื่นๆ ได้

ตารางที่ 3.10 (ต่อ)

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
จุดอ่อน	• ขาดการรวบรวมองค์ความรู้ด้านเทคนิคการผลิต การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการพัฒนาการผลิตอื่นๆ อย่างเป็นรูปธรรม	• ขาดการรวบรวมองค์ความรู้ด้านเทคนิคการผลิต การพัฒนาการผลิตต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม • การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นหน้าที่ของประธานซึ่งมีภาระงานมาก ทำให้ไม่สามารถทุ่มเทในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างเต็มที่	• การบริหารการผลิตยังกระจุกตัวอยู่ที่ประธานเป็นหลัก ทำให้ในบางครั้งขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน • ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งความรู้ในการพัฒนาการผลิตยังเข้าถึงได้ไม่มากนักเนื่องจากความห่างไกลและปัญหาด้านการสื่อสาร • ขาดการรวบรวมองค์ความรู้ด้านเทคนิคการผลิต การพัฒนาการผลิตต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม
โอกาส	• หน่วยงานต่างๆ ให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการผลิต ความรู้ด้านการผลิตตลอดจนเทคนิคการผลิตต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	• หน่วยงานต่างๆ ให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการผลิต ความรู้ด้านการผลิตตลอดจนเทคนิคการผลิตต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	• หน่วยงานต่างๆ ให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการผลิต ความรู้ด้านการผลิตตลอดจนเทคนิคการผลิตต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
ข้อจำกัด	• ไม่มีแหล่งวัตถุดิบหลักในพื้นที่	• ไม่มีแหล่งวัตถุดิบหลักในพื้นที่	• เทคโนโลยีการผลิตบางชนิดราคาแพงเกินกว่าที่กลุ่มสามารถจัดซื้อได้

ที่มา : จากการสำรวจ

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการผลิต

ระดับกลุ่ม

การศึกษานี้ได้ให้กลุ่มตัวอย่างประเมินตนเองในด้านการบริหารจัดการการผลิต โดยเป็นการสะท้อนมุมมองและสิ่งที่เกิดขึ้นตามภาวการณ์จริงของกลุ่มผ่านมุมมองของกลุ่มเอง ผลของการประเมินตนเองมีดังนี้ กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมด้านการบริหารจัดการองค์กรเท่ากับ 3.46 (ปานกลาง) (ตารางที่ 3.11) โดยกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยมีคะแนนสูงที่สุด คือ 3.73 อยู่ในระดับดี รองลงมาได้แก่ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า มีคะแนนอยู่ในระดับดี (3.70) และปานกลาง (2.95) ตามลำดับ มีเพียงกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวม

ตารางที่ 3.11 คะแนนด้านการบริหารจัดการการผลิตของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.70	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.73	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.95	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.46	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.44	
Normalized mean /Sharp Ratio	7.78	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	12.72	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการปฏิบัติด้านบริหารจัดการการผลิตที่คล้ายกัน คือ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นระยะอย่างต่อเนื่องทั้งด้านรูปแบบ สีสันและประโยชน์ใช้สอย อีกทั้งการพัฒนาจากภายในกิจการเองและการแสวงหาความรู้จากภายนอก จุดเด่นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ทั้งสองกลุ่มมีการจัดหาเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์การผลิตต่างๆ ที่จำเป็นนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของกลุ่มเพื่อประหยัดต้นทุน เวลาและช่วยให้แรงงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีการพัฒนาอุปกรณ์การผลิตเพื่อให้เหมาะสมกับการผลิตของกลุ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นตัวอย่างการพัฒนาที่ดีเนื่องจากในบางครั้งการใช้อุปกรณ์การผลิตที่สามารถหาซื้อได้จากท้องตลาด เมื่อนำมาใช้จริงอาจไม่เหมาะสมหรือทำให้เกิดประสิทธิภาพกับการผลิตของแต่ละกลุ่มอย่างเต็มที่ แต่ถึงอย่างไรก็ตามทั้งสองกลุ่มยังมีการแสวงหาความรู้ในการพัฒนาด้านการผลิตจากภายนอกไม่มากเท่าที่ควร ทั้งการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านการผลิต หรือการเข้าถึงหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งความรู้ในการพัฒนาด้านการผลิตของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้กลุ่มลดต้นทุนในการลองผิดลองถูก และย่นระยะเวลาในการปรับปรุงและพัฒนาการผลิตของกลุ่ม

กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการของเหลือจากการผลิตที่เหมาะสม โดยสามารถนำเศษวัตถุดิบหรือเศษวัสดุเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์อื่นหรือกระบวนการอื่นๆ ได้ แต่สิ่งที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาของกลุ่มคือ ควรมีการวางแผนการผลิตของกลุ่มให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยนำ

ข้อมูลด้านการตลาดนำมาวิเคราะห์ในการวางแผนการผลิต และควรมีการพัฒนาบุคลากรด้านทักษะฝีมือในการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ได้รับการสนับสนุน เช่น จักรเย็บผ้า เพื่อยกระดับความสามารถในการผลิตของกลุ่ม นอกจากนี้ ควรเพิ่มการพัฒนาด้านการแสวงหาความรู้จากภายนอกและนำมาประยุกต์ใช้กับการผลิตของกลุ่มเพิ่มมากขึ้นด้วย

ระดับสมาชิก

การบริหารจัดการการผลิตในระดับสมาชิก พบว่า สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มในระบบการผลิตหัตถกรรมมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมด้านการบริหารจัดการการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง (2.85) (ตารางที่ 3.12) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในระดับปานกลาง 2.97 รองลงมา ได้แก่ สมาชิกกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน (2.80 และ 2.79 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาการกระจายของคะแนนพบว่า มีการกระจายตัวของคะแนนส่วนใหญ่ที่คะแนน 0 มากกว่าในระดับกลุ่ม โดยสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการกระจายตัวของคะแนนส่วนใหญ่อยู่ที่ 5 คะแนน ในขณะที่การกระจายตัวของคะแนนของสมาชิกกลุ่มทอผ้าไทลื้อและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีการกระจายตัวอยู่ที่คะแนน 0 และ 5 ใกล้เคียงกัน (แผนภาพที่ 3.13)

แนวทางการปฏิบัติด้านการผลิตของสมาชิกตัวอย่างของทั้ง 3 กลุ่มมีลักษณะที่คล้ายกันไม่ว่าจะเป็นการผลิตภาคการเกษตรและการผลิตในงานหัตถกรรมพื้นบ้าน กล่าวคือ สามารถดูแลการผลิตได้อย่างทั่วถึง มีการตรวจสอบคุณภาพผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นผลมาจากสมาชิกมีความรับผิดชอบในการผลิตมีความรู้ความสามารถในงานของตนเป็นอย่างดี โดยมีการนำเอาเครื่องมือ หรืออุปกรณ์การผลิตเท่าที่จำเป็นนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและช่วยในการประหยัดเวลาและแรงงานการผลิต ซึ่งเทคโนโลยีการผลิตเหล่านั้นมีการใช้งานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และผู้ใช้มีประสบการณ์ในการใช้อุปกรณ์ดังกล่าว นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนเทคนิคการผลิตต่างๆ ทั้งในครอบครัว เพื่อนบ้านหรือเพื่อนร่วมงาน การพัฒนาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนทั้งจากภายในครอบครัวและเพื่อนร่วมงานทำให้แรงงานมีความรู้ในการปรับตัวเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ง่ายขึ้น อีกทั้งการดูแลอุปกรณ์การผลิตต่างๆ ของตนให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อยู่เสมอ ทำให้สมาชิกแต่ละรายสามารถสะสมอุปกรณ์การผลิตที่จำเป็นในการผลิตของตนได้อย่างครบถ้วน

แต่อย่างไรก็ตามสมาชิกตัวอย่างของทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นที่ตรงกัน คือ ตนเองยังไม่สามารถทำการผลิตที่มีต้นทุนต่ำกว่าเพื่อนบ้านหรือสามารถลดต้นทุนการผลิตได้มากกว่าในปัจจุบัน เนื่องจากมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิต การแสวงหาอุปกรณ์การผลิตในการลดต้นทุนหรือประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา ตลอดจนการแสวงหาความรู้จากภายนอกค่อนข้างน้อย และการพัฒนาส่วนใหญ่มาจากการใช้ประสบการณ์ของตนเองหรือการลองผิดลองถูก เนื่องจากการเข้าถึงหรือแสวงหาความรู้จากภายนอกมีการปฏิบัติน้อยมาก

ตารางที่ 3.12 คะแนนด้านการบริหารจัดการการผลิตระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.97	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.79	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.80	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	2.85	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.10	
Normalized mean /Sharp Ratio	27.79	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	3.51	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการการผลิต

จากวิธีปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ตลอดจนถึงการวิเคราะห์การประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างด้านการบริหารจัดการการผลิต สามารถสรุปวิธีปฏิบัติที่ดี/ที่เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการการผลิตตลอดจนวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

การใช้สิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นหรือประยุกต์ใช้สิ่งที่มีอยู่ตามสภาพภูมิสังคมเป็นพื้นฐานในการผลิต เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีอย่างหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรม ซึ่งความสอดคล้องกับภูมิสังคมดังกล่าวส่งผลให้เกิดวงจรการผลิตที่ไม่เบียดเบียนตนเองในด้านการผลิต โดยงานหัตถกรรมจะเป็นงานเสริมหลังจากการผลิตภาคเกษตรที่เป็นงานหลัก และมักเป็นงานของแม่บ้านเกษตรกร ซึ่งจะมีเวลาว่างตลอดปีค่อนข้างมาก ทำให้เกิดรายได้เสริมที่สร้างรายได้ตลอดทั้งปีให้แก่ครอบครัว นอกจากนี้ งานหัตถกรรมส่วนใหญ่จะมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น วัตถุดิบ แรงงานหรืออุปกรณ์การผลิตที่หาได้ในท้องถิ่นนั้นๆ ส่งผลให้เกิดระบบการผลิตที่อยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาตนเองเป็นหลัก

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานการผลิตเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่พบในกลุ่มตัวอย่างซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างให้กลุ่มอาชีพอื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งหัวหน้ากลุ่มเพื่อคอยประสานงาน อำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับกลุ่มสมาชิกที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน หรือการพัฒนาไปสู่รูปแบบของกลุ่มเครือข่ายการผลิตที่สามารถมีอิสระในการบริหารงานสามารถรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าได้เอง และเอื้อประโยชน์ในด้านต่างๆ กับกลุ่มทั้งในด้านการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างทุนมนุษย์เพิ่มขึ้นเนื่องจากเกิดบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนเพิ่มขึ้น ซึ่งการพัฒนาด้านการบริหารจัดการการผลิตดังกล่าวสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจนทั้งในด้านความมีเหตุมีผล การพอประมาณ และการสร้างภูมิคุ้มกัน ซึ่งแสดงออกถึงการมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการนั่นเอง

การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องพบได้ในทุกกลุ่มตัวอย่างทั้งในด้านการพัฒนารูปแบบ สีสันหรือประโยชน์ใช้สอยของเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่พบในกลุ่มตัวอย่างที่ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันของกลุ่ม การพัฒนาส่วนใหญ่เกิดจากการที่กลุ่มมีบุคลากรในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องมีในทุกกลุ่มอาชีพ อีกทั้งความสามารถในการแสวงหาและการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ความรู้ต่างๆ ที่สามารถนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มและความสามารถในการประยุกต์ ดัดแปลงหรือปรับเปลี่ยนข้อมูล

ความรู้ต่างๆ เหล่านั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เหมาะสมกับกลุ่มและตรงกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์นอกจากจะทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มยอดขายให้กลุ่มแล้ว ในบางครั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ยังเป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดใหม่ให้กับกลุ่มเช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์กระดาษสาผสมคาร์บอนเพื่อกรองน้ำมันของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายกระดาษสากรองน้ำมันดังกล่าวคนละช่องทางกับช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาษสาเดิม ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันในการแข่งขันให้กลุ่มบนพื้นฐานของการใช้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม

การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้เหมาะสมกับการผลิตของตนเป็นอีกจุดเด่นหนึ่งที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับกลุ่มอาชีพอื่นๆ เนื่องจากกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่จะมีการจัดหาอุปกรณ์การผลิตเพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตแต่มักเป็นเครื่องจักรอุปกรณ์ที่เกิดจากการคิดค้นของบริษัทเอกชนผู้จำหน่ายอุปกรณ์ต่างๆ แต่เมื่อนำมาใช้หลายครั้งไม่สอดคล้องกับความต้องการหรือความเหมาะสมกับการผลิตของแต่ละกลุ่มแต่ละพื้นที่ ซึ่งการปรับปรุง พัฒนาหรือดัดแปลงเครื่องไม้เครื่องมือดังกล่าวยังมีค่อนข้างน้อยซึ่งอาจเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ งบประมาณในการจัดทำหรือความสามารถในการเข้าหาแหล่งข้อมูลต่างๆ ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตได้โดยกลุ่มเองนอกจากจะทำให้เกิดการพึ่งตนเองได้ด้านเทคโนโลยีแล้ว ยังก่อให้เกิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับหลักความพอประมาณและการมีเหตุผลตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจน

การใช้วัตถุดิบ วัสดุและปัจจัยการผลิตอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเป็นวิธีปฏิบัติที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากทุกกลุ่มตัวอย่างตระหนักถึงการลดต้นทุนการผลิต จึงมีการคำนวณต้นทุนรายผลิตภัณฑ์และหาวิธีการที่จะใช้วัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตต่างๆ อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ตัวอย่างเช่น กระบวนการย้อมสีฝ้ายที่นำเปลือกไม้มาเป็นวัตถุดิบในการย้อมสี เมื่อย้อมเสร็จแล้วนำเปลือกไม้ดังกล่าวไปตากแดดให้แห้งและนำมาเป็นฟืนในการหุงต้ม เมื่อเผาไหม้เป็นขี้เถ้าสามารถนำขี้เถ้าดังกล่าวเป็นวัตถุดิบในการย้อมสีฝ้ายได้อีก

การเข้าถึงแหล่งข้อมูล ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่เป็นแบบอย่างให้กับกลุ่มอื่นๆ ได้ เนื่องจากการแข่งขันในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการแสวงหาข้อมูล ความรู้ต่างๆ จากภายนอกเพิ่มขึ้น ดังนั้นความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จำเป็นจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องตระหนักถึงเพิ่มขึ้น ซึ่งในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลหลายแหล่งเพื่อนำข้อมูล ความรู้เหล่านั้นมาพัฒนากลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นจากลูกค้า จากการออกร้านแสดงสินค้าต่างๆ ข้อมูลด้านการผลิตจากหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา เช่น ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 จังหวัดเชียงใหม่ที่สามารถให้การฝึกอบรมและคำแนะนำเกี่ยวกับการผลิตเรซิ่น ซึ่งกลุ่มนำไปพัฒนาเพื่อลดต้นทุนในการผลิตของกลุ่ม เป็นต้น ซึ่งการเข้าถึงแหล่งข้อมูลจะทำให้กลุ่มมีข้อมูล และความรู้ที่จำเป็นเป็นฐานภูมิคุ้มกันในการพัฒนากลุ่ม

3.5 การบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน

3.5.1 การบริหารจัดการแรงงานและจ้างงาน

การบริหารจัดการแรงงาน

การบริหารแรงงานและการจ้างงานของทุกกลุ่มตัวอย่างเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่มเป็นหลัก และมีกรรมการฝ่ายผลิตทำหน้าที่ดูแลด้านการบริหารงานแรงงานร่วมด้วย ขึ้นอยู่กับรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานของกลุ่ม เช่น ในกรณีที่มีการผลิตร่วมกันที่กลุ่มจะมีการตั้งหัวหน้ากลุ่มเพื่อควบคุมดูแลการผลิตของแรงงานที่ทำการผลิตร่วมกันที่กลุ่ม หรือในการบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่ายของกลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ประธานกลุ่มจะทำหน้าที่กระจายปริมาณการผลิตไปยังหัวหน้ากลุ่มเครือข่าย และหัวหน้ากลุ่มเครือข่ายจะเป็นผู้บริหารแรงงานและการจ้างงานของกลุ่มเครือข่ายเอง

ถึงแม้ว่าแรงงานในการผลิตของกลุ่มตัวอย่างจะเป็นลูกจ้างการผลิต แต่การเป็นสมาชิกกลุ่มทำให้มีลักษณะของการทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อองค์กรแฝงอยู่ อีกทั้งทุกกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการทำงานแบบเครือญาติหรือครอบครัวไม่มีลักษณะของนายจ้างลูกจ้าง แรงงานและผู้บริหารงานมีความสนิทสนมคุ้ยเคย จึงมีการช่วยเหลือกันในการทำงานมากกว่าที่จะทำหน้าที่ของตนเองเพียงอย่างเดียว ซึ่งทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่มีความกดดัน หรือตรึงเครียดมาก อีกทั้งเมื่อมีปัญหาต่างๆ แรงงานจะมีการร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวร่วมกัน จากการทำงานและการบริหารงานแรงงานในลักษณะดังกล่าวส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างไม่มีกฎระเบียบที่ใช้ในการควบคุมดูแลการทำงานของแรงงานที่ชัดเจน แต่มีกฎเกณฑ์ร่วมกันในการทำงาน เช่น เวลาเข้าออกงาน การกำหนดวันหยุดงาน เป็นต้น การตั้งกฎเกณฑ์ร่วมกันดังกล่าวนอกจากสร้างวินัยให้กับแรงงานการผลิต ถือเป็นทางเลือกที่ดีในการทำงานร่วมกันของแรงงาน เนื่องจากมีความยืดหยุ่นของกฎเกณฑ์ต่างๆ สูง สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นของกลุ่มได้ดี

แหล่งที่มาของแรงงาน

แหล่งที่มาของแรงงานที่ใช้ในการผลิตของทุกกลุ่มตัวอย่าง คือ สมาชิกกลุ่มซึ่งเป็นแรงงานในชุมชนทั้งจากในหมู่บ้านและหมู่บ้านใกล้เคียง หากบางช่วงเวลาการผลิตที่ต้องการแรงงานการผลิตเพิ่มขึ้นกว่าปกติกลุ่มสามารถจัดหาแรงงานจากสมาชิกกลุ่มในส่วนที่นอกเหนือจากแรงงานการผลิตประจำโดยไม่จำเป็นต้องจ้างแรงงานจากนอกกลุ่ม การรับสมัครสมาชิกหรือแรงงานในการผลิตของกลุ่มไม่มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก โดยให้ผู้สนใจเข้ามาติดต่อประธานและคณะกรรมการกลุ่มด้วยตนเอง และจะตกลงเกี่ยวกับลักษณะการทำงานต่างๆ ตามความเหมาะสมของแรงงานแต่ละคน จำนวนการใช้แรงงานการผลิตของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันตามขนาดการผลิต โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมมีการใช้แรงงานการผลิตหรือทำให้เกิดการจ้างงานแก่แรงงานมากที่สุดจำนวน 90 คน (ร้อยละ 50.00) รองลงมาได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่จำนวน 30 คน และ 25 คน ตามลำดับ (ตารางที่ 3.13) ซึ่งถึงแม้ว่าการใช้แรงงานในการผลิตของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยจะมีจำนวนใกล้เคียงกับกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยจะเป็นเพียงผู้ถือหุ้นของกลุ่ม และเป็นผู้สูงอายุซึ่งสภาพร่างกายไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ซึ่งแตกต่างจากการผลิตกระดาษสาของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตที่ผู้สูงอายุสามารถทำการผลิตได้

ตารางที่ 3.13 แรงงานการผลิตของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนสมาชิกทั้งหมด (คน)	จำนวนแรงงานการผลิต (คน)	สัดส่วนแรงงานการผลิตต่อสมาชิกทั้งหมด (ร้อยละ)
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	180	90	50.00
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	94	30	31.91
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	25	25	100.00

ที่มา : จากการสำรวจ

การกระจายงานหรือจัดสรรงานการผลิตจะเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่มเป็นหลัก โดยจะกระจายการผลิตไปยังสมาชิกตามความถนัดของแต่ละบุคคล โดยแบ่งกลุ่มแรงงานตามกระบวนการผลิตหรือประเภทผลิตภัณฑ์เพื่อสะดวกในการจัดการการผลิตและการวางแผนการผลิต ในกรณีของกลุ่มเครือข่ายการผลิตหรือกลุ่มที่มีการแบ่งหน้าที่การบริหารงานการผลิตในลักษณะการมีหัวหน้ากลุ่มผลิต หัวหน้ากลุ่มเครือข่ายหรือหัวหน้ากลุ่มการผลิตจะทำหน้าที่จัดสรรการผลิตไปยังแรงงานในแต่ละกลุ่มเครือข่ายอีกทีหนึ่งจะเรียกประชุมสมาชิกเพื่อกระจายงานหรือประชุมหัวหน้ากลุ่มที่ทำหน้าที่ดูแลประสานงานกับสมาชิกในแต่ละกลุ่มและกระจายงานให้แก่สมาชิก กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีกลุ่มเครือข่ายการผลิต หน้าที่การบริหารแรงงานกลุ่มเครือข่ายเป็นหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มเครือข่ายแต่ละกลุ่ม โดยประธานกลุ่มเครือข่ายของแต่ละกลุ่มจะเข้ามารับงานการผลิตจากกลุ่มใหญ่ และนำไปกระจายการผลิตให้กับสมาชิกในกลุ่มเครือข่ายของตนอีกทีหนึ่ง ซึ่งแรงงานในการผลิตของกลุ่มเครือข่ายเป็นแรงงานในครัวเรือนและเพื่อนบ้านบริเวณใกล้เคียง

สวัสดิการที่ให้แก่แรงงาน

กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีสวัสดิการให้กับแรงงาน เช่น สวัสดิการสมทบค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการการเบิกเงินค่าตอบแทนการผลิตล่วงหน้า สวัสดิการการกู้ยืมเงิน เป็นต้น โดยแรงงานซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มมีบทบาทหรือส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการด้านแรงงานของกลุ่มทั้งในด้านการเสนอรูปแบบสวัสดิการที่ต้องการและออกเสียงเพื่อคัดเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมกับกลุ่ม

ค่าตอบแทนการผลิต

อัตราค่าจ้างหรือค่าตอบแทนแรงงานของกลุ่มตัวอย่างในระบบหัตถกรรมสามารถจำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ค่าจ้างรายชิ้นผลิตภัณฑ์ 2) ค่าจ้างแรงงานตามกระบวนการผลิต และ 3) ค่าจ้างแรงงานประจำรายเดือน โดยค่าจ้างรายชิ้นผลิตภัณฑ์ จะเป็นค่าตอบแทนที่กำหนดตามลักษณะหรือประเภทผลิตภัณฑ์ที่ผลิต หากผลิตภัณฑ์ที่มีความละเอียดในการผลิตมาก จะมีค่าตอบแทนที่สูงกว่าผลิตภัณฑ์ที่มีขั้นตอนการผลิตที่ไม่ยุ่งยาก ซึ่งผลตอบแทนที่ได้ขึ้นอยู่กับความชำนาญและปริมาณผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกแต่ละรายผลิตได้ ในส่วนของค่าจ้างแรงงานตามกระบวนการผลิต สามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ค่าจ้างที่มีการกำหนดอัตราค่าจ้างไว้ในแต่ละกระบวนการผลิตชัดเจน เช่น ค่าแรงในการย้อมสีฝ้าย เป็นต้น และค่าจ้างที่กำหนดจากสัดส่วนมูลค่าการสินค้าในแต่ละกระบวนการ เช่น ค่าแรงงานการตลาดร้อยละ 3 ของมูลค่าสินค้าที่ฝ่ายตลาดเป็นผู้ดำเนินการจัดหารในแต่ละงวดสินค้า เป็นต้น และการจ่ายค่าจ้างแรงงานประจำพบในกลุ่ม

แม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย การจ้างแรงงานประจำในตำแหน่งดังกล่าวและจ่ายค่าจ้างในลักษณะของเงินเดือน

การกำหนดอัตราค่าจ้างหรือผลตอบแทนแรงงานจะกำหนดจากการประชุมร่วมกันของคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มตามอัตราที่เหมาะสมของแต่ละกลุ่ม ในช่วงที่มีคำสั่งซื้อในปริมาณมากกลุ่มอาจต้องมีการผลิตเกินเวลาจึงมีการกำหนดค่าแรงในการทำงานล่วงเวลาโดยคิดเป็นรายชั่วโมงและรายชิ้นผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ในส่วนของแรงงานใหม่ทุกกลุ่มตัวอย่างจะให้แรงงานใหม่ได้ทดลองทำการผลิตของกลุ่มก่อน ซึ่งจะได้รับอัตราค่าตอบแทนการผลิตที่ต่ำกว่าค่าตอบแทนการผลิตจริง ซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างสมาชิกใหม่กับประธานหรือคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ดูแลด้านการผลิต เมื่อสมาชิกใหม่มีการพัฒนาฝีมือในการผลิตเป็นที่น่าพอใจจึงเพิ่มค่าตอบแทนการผลิตตามที่กำหนดไว้

การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการแรงงาน

การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารแรงงานและการจ้างงานของกลุ่มตัวอย่างสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ การพัฒนาความรู้ด้านรูปแบบการบริหารจัดการแรงงาน และการพัฒนาความรู้ให้กับแรงงาน โดยการพัฒนาความรู้ด้านรูปแบบการบริหารจัดการแรงงานที่พบในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีการนำประสบการณ์ และความรู้จากภายนอกไม่ว่าจะเป็นจากการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการของกลุ่มอาชีพอื่นหรือความรู้จากสถาบันการศึกษา นำมาพัฒนาระบบการบริหารแรงงานจากเดิมที่มีประธานหรือคณะกรรมการบางรายเป็นผู้บริหารงานแรงงานที่มีศูนย์กลางอยู่ที่กลุ่มเพียงจุดเดียว พัฒนาเป็นการจัดตั้งเป็นกลุ่มเครือข่ายการผลิต และมีหัวหน้าเครือข่ายเป็นผู้จัดหาและควบคุมดูแลการบริหารแรงงานภายในกลุ่มเครือข่ายอย่างอิสระ ซึ่งแรงงานภายในกลุ่มเครือข่ายก็ยังคงเป็นสมาชิกของกลุ่ม การบริหารงานในลักษณะดังกล่าว เป็นการช่วยลดภาระในการบริหารงานแรงงานของประธานและคณะกรรมการกลุ่มเป็นอย่างดี ทำให้ดูแลสมาชิกได้อย่างทั่วถึงผ่านทางหัวหน้ากลุ่มเครือข่าย อีกทั้งหัวหน้ากลุ่มเครือข่ายเกิดการพัฒนาการเรียนรู้การบริหารจัดการผลิตและแรงงานการผลิต ตลอดจนภาวะความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นอีกด้วย การพัฒนารูปแบบการบริหารงานของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีการพัฒนาในรูปแบบที่คล้ายคลึงกับกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่เดิมมีประธานหรือคณะกรรมการบางรายเป็นจุดศูนย์กลางในการบริหารงาน พัฒนาไปสู่การแบ่งสมาชิกเป็นกลุ่มตามที่อยู่อาศัยที่ใกล้เคียงกันและให้สมาชิกร่วมกันดูแลเพื่อนสมาชิกด้วยกัน โดยมีการจัดตั้งหัวหน้ากลุ่มหรือให้คณะกรรมการกระจายกันดูแลหรือรวบรวมผลผลิตจากเพื่อนสมาชิก ซึ่งแตกต่างตรงที่หน้าที่การบริหารงานแรงงานของกลุ่มยังอยู่ที่ประธานและคณะกรรมการกลุ่ม ซึ่งวิธีการดังกล่าวส่งผลให้สมาชิกมีความผูกพัน และสามัคคีกันมากขึ้น

การพัฒนาความรู้ในลักษณะที่สอง คือ การพัฒนาความรู้ให้กับแรงงาน ซึ่งพบว่าการพัฒนาการเรียนรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของแรงงานหรือสมาชิกด้วยกันเองภายในกลุ่ม เช่น เมื่อมีการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจะทำการผลิตผลิตภัณฑ์ดังกล่าวก่อน จากนั้นจึงให้หัวหน้าหน่วยแต่ละหน่วยนำไปกระจายการสอนให้กับสมาชิกหรือในบางครั้งจะมาสอนร่วมกันที่กลุ่ม ซึ่งการพัฒนาความรู้ให้กับแรงงานมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ด้านการผลิตเป็นหลัก นอกจากนี้การทำงานร่วมกันภายในกลุ่มตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มทำให้เกิดการเรียนรู้ด้านอื่นๆ เพิ่มขึ้น เช่น ในกิจกรรมรวมซื้อของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ที่จะวางแผนการใช้จ่ายในแต่ละเดือน นอกจากนี้การพัฒนาความรู้จากหน่วยงานภายนอกเป็นอีกปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยยกระดับความรู้ของแรงงานที่พบได้ในทุกกลุ่มตัวอย่าง เช่น การเข้าร่วมโครงการฯ นำไปสู่การจัดทำโครงการ

พัฒนาตนเองของกลุ่มซึ่งมีทั้งการพัฒนาความรู้ให้กับแรงงานการผลิตด้านการผลิต เช่น การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์ขั้นพื้นฐาน การพัฒนาการตัดเย็บเสื้อผ้าบุรุษ เป็นต้น ตลอดจนการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการองค์กร การเงินของกลุ่มและสมาชิกเพิ่มขึ้น

การวางแผนด้านการบริหารจัดการแรงงาน

การวางแผนด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานของกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าวางแผนที่จะพัฒนาความรู้ด้านการผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าปักให้กับสมาชิก กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยวางแผนที่จะพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรด้านการออกแบบและการตัดเย็บเสื้อผ้าบุรุษ และในส่วนของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางวางแผนที่จะพัฒนาบุคลากรด้านการตลาดจากคนรุ่นใหม่ของกลุ่มเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ด้านการตลาดของกลุ่มในอนาคต แต่ในส่วนของสมาชิกที่ประกอบกิจการรายเดี่ยวที่มีลักษณะควบคู่กับการผลิตของกลุ่มยังไม่พบว่ามีการวางแผนด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานเนื่องจากมีการบริหารแรงงานที่เหมาะสมกับการพัฒนาการของกิจการแล้ว

การบริหารจัดการแรงงานระดับสมาชิก

ในส่วนของสมาชิกที่ประกอบกิจการรายเดี่ยวที่มีลักษณะควบคู่กับการผลิตของกลุ่มจะมีการจัดหาแรงงานการผลิตเป็นของตนเองซึ่งแรงงานดังกล่าวมีทั้งที่เป็นสมาชิกกลุ่มและไม่ใช่สมาชิกกลุ่มขึ้นอยู่กับความสะดวกในการทำงานแต่ยังคงเป็นแรงงานคนในชุมชน โดยเจ้าของกิจการจะเป็นผู้จัดสรรหน้าที่ในการผลิตให้แก่แรงงานเหล่านั้นตามถนัดและความสามารถในการผลิตของแรงงานในแต่ละช่วงเวลา แรงงานจ้างมีทั้งแรงงานที่ได้รับค่าจ้างเป็นรายชิ้นหรือรายกระบวนการผลิต และแรงงานจ้างที่ได้รับค่าจ้างประจำเป็นรายเดือน ซึ่งการพิจารณาการจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการเป็นหลัก โดยเจ้าของกิจการและลูกจ้างมีการตกลงค่าจ้างแรงงานในแต่ละกระบวนการผลิต

ปัญหาการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน ที่พบ ได้แก่

1. แรงงานมุ่งเน้นด้านการผลิตในรูปแบบเดิมเพียงอย่างเดียว ไม่กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการผลิตและการพัฒนาด้านอื่นๆ อีกทั้งการพัฒนาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกค่อนข้างน้อย เนื่องจาก สมาชิกขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้จากภายนอก
2. ขาดการสร้างตัวแทนจากรุ่นใหม่ด้านแรงงานทั้งด้านการผลิต และการบริหารจัดการด้านอื่นๆ

3.5.2 ศักยภาพด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน

การศึกษานี้นอกจากศึกษาวิธีปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันแล้ว การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด การวิเคราะห์ผลจากคะแนนการประเมินตนเอง และการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ผลการศึกษามีดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานของกลุ่มตัวอย่า พบว่า จุดแข็งประการแรกที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่าง คือ แรงงานในการผลิตเป็นคนในชุมชนทั้งหมดไม่ต้องมีต้นทุนในการจัดหาแรงงานจากนอกพื้นที่ เป็นแรงงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานหัตถกรรมมานาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างงานสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน และส่งผลให้ไม่เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานการผลิตออกนอกชุมชน สร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมทั้งในระดับครอบครัวและชุมชนอีกทางหนึ่ง

กลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการแรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแรงงานของกลุ่ม เช่น การบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่ายการผลิตหรือหัวหน้ากลุ่ม นอกจากจะลดขั้นตอนในการบริหารงานของคณะกรรมการ และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานแรงงานกลุ่มแล้ว ยังเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ เนื่องจากได้สร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารงานแรงงานและความสามารถด้านธุรกิจ

การให้แรงงานซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแรงงานทั้งในการจัดสวัสดิการ การร่วมกันกำหนดอัตราค่าตอบแทนการผลิต ฯลฯ ทำให้เกิดความเป็นเจ้าของกลุ่มหรือองค์กรขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีแรงกระตุ้นในการทำงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การมีบุคลากรที่มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับกลุ่ม ถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กลุ่ม ซึ่งทุกกลุ่มตัวอย่างมีการการพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่แรงงานหรือสมาชิกกลุ่ม ซึ่งจะเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ มีความพร้อมในด้านความรู้ ข่าวสารด้านการผลิตที่สามารถสนับสนุนกลุ่มตัวอย่างได้อย่างต่อเนื่อง

ถึงอย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างยังมีจุดอ่อนด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน คือ การที่แรงงานหรือสมาชิกขาดแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะฝีมือด้านการผลิต และมุ่งเน้นทำการผลิตในสิ่งที่ตนถนัดเท่านั้น ทำให้ขาดการพัฒนาทักษะด้านการผลิตเพื่อรองรับการผลิตใหม่ๆ อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างบุคลากรหรือแรงงานการผลิตทดแทนมากนัก อาจเนื่องมาจากแรงงานการผลิตยังมีเพียงพอและหาได้ง่ายอยู่ในปัจจุบัน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดจำแนกรายกลุ่มตัวอย่างแสดงดังตารางที่ 3.14

ตารางที่ 3.14 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
จุดแข็ง	• การพัฒนารูปแบบการบริหารแรงงานที่เหมาะสมกับกลุ่ม คือ การบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่าย • กลุ่มเครือข่ายการผลิตที่มีแรงงานมากพอที่จะรองรับการผลิตในปริมาณมากได้ • แรงงานที่มีประสบการณ์ในการผลิต • กลุ่มมีการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการผลิตให้กับแรงงานอย่างต่อเนื่อง • มีการจัดสรรหน้าที่การผลิตที่ชัดเจนเป็นธรรมและแรงงานมีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราค่าจ้าง • มีสวัสดิการให้กับแรงงาน • มีบุคลากรที่มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	• รูปแบบการบริหารแรงงานในลักษณะกลุ่มสมาชิกที่มีหัวหน้ากลุ่มคอยดูแลประสานงาน ซึ่งทำให้การบริหารงานแรงงานของกลุ่มมีความคล่องตัวขึ้น • แรงงานที่มีประสบการณ์ในการผลิต • กลุ่มมีการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการผลิตให้กับแรงงานอย่างต่อเนื่อง • มีการจัดสรรหน้าที่การผลิตที่ชัดเจน • การกำหนดอัตราค่าจ้างแรงงานที่ชัดเจนเป็นธรรม และแรงงานมีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราค่าจ้าง • มีสวัสดิการให้กับแรงงาน • มีบุคลากรที่มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	• แรงงานในการผลิตมีประสบการณ์ในการผลิตเนื่องจากเป็นการผลิตสอดคล้องกับวิถีชีวิต • มีบุคลากรที่มีความสามารถในการพัฒนาและอนุรักษ์ผลิตภัณฑ์
จุดอ่อน	• แรงงานบางส่วนขาดแรงจูงในการพัฒนาตนเองด้านการผลิต เนื่องจากต้องการทำการผลิตในผลิตภัณฑ์เดิมที่ตนถนัดเท่านั้น	• แรงงานบางส่วนขาดแรงจูงในการพัฒนาตนเองด้านการผลิต เนื่องจากต้องการทำการผลิตในผลิตภัณฑ์เดิมที่ตนถนัดเท่านั้น	• แรงงานขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองด้านการผลิต เนื่องจากเป็นเพียงอาชีพเสริมที่สร้างรายได้ค่อนข้างน้อย • ขาดการสร้างตัวแทนจากคนรุ่นใหม่เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตของกลุ่มในอนาคต • ยังไม่มีสวัสดิการให้กับแรงงานของกลุ่ม

ตารางที่ 3.14 (ต่อ)

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
โอกาส	• มีหน่วยงานหลายหน่วยงานทั้งในและนอกพื้นที่ที่สามารถสนับสนุนการพัฒนาแรงงานของกลุ่มในด้านต่างๆ เช่น สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรม เขต 1 สถาบันการศึกษาต่างๆ เป็นต้น	• มีผู้ที่สนใจในพื้นที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่ม และสามารถพัฒนาเป็นแรงงานการผลิตของกลุ่มในอนาคต • มีหน่วยงานหลายหน่วยงานทั้งในและนอกพื้นที่ที่สามารถในการสนับสนุนการพัฒนาแรงงานของกลุ่มในด้านต่างๆ เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชน สำนักงานเกษตรอำเภอ เป็นต้น	• มีหน่วยงานหลายหน่วยงานทั้งในและนอกพื้นที่ที่สามารถสนับสนุนการพัฒนาแรงงานของกลุ่มในด้านต่างๆ เช่น โครงการหลวงปางค่า สำนักงานพัฒนาชุมชน เป็นต้น
ข้อจำกัด	• ในช่วงฤดูทำการเกษตรหลัก แรงงานผลิตไม่สามารถทำการผลิตได้อย่างเต็มที่เนื่องจากต้องลางานเพื่อไปทำการเกษตรของตนเอง	• ในช่วงฤดูทำการเกษตรหลัก แรงงานผลิตไม่สามารถทำการผลิตได้อย่างเต็มที่เนื่องจากต้องลางานเพื่อไปทำการเกษตรของตนเอง	• คนในชุมชนยังขาดความเข้าใจในการทำกิจกรรมกลุ่ม ไม่กล้าเข้ามาร่วมกลุ่มเนื่องจากกลุ่มยังไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้กลุ่มยังไม่สามารถเพิ่มแรงงานการผลิตได้ • ขาดคนรุ่นใหม่ที่จะทดแทนแรงงานในการผลิตผ้าปัก เนื่องจากขาดการสืบทอดการปักผ้าให้กับเด็กรุ่นใหม่

ที่มา : จากการสำรวจ

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน

ระดับกลุ่ม

การวัดศักยภาพของกลุ่มโดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินตนเองในด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานซึ่งจะสะท้อนจุดดี จุดด้อยผ่านเกณฑ์คำถามย่อยซึ่งผลการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารแรงงานและการจ้างงานโดยรวมเท่ากับ 3.24 (ตารางที่ 3.15) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนสูงที่สุดอยู่ในระดับดี (3.82) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง (3.41) และพอใช้ (2.47) ตามลำดับ

ตารางที่ 3.15 คะแนนด้านการบริหารจัดการแรงงานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.82	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.41	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.47	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	3.23	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.69	
Normalized mean /Sharp Ratio	4.67	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	21.36	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมุ่งเน้นการให้อิสระและการมีส่วนร่วมในการทำงานของแรงงานอย่างเต็มที่ ซึ่งพิจารณาได้จากการให้สมาชิกหรือแรงงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน ร่วมกำหนดอัตราผลตอบแทนจากการผลิตกับกลุ่ม มีปันผลและมีกิจกรรมแจกรางวัลให้กับสมาชิกทุกสิ้นปีซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับแรงงาน นอกจากนี้การบริหารการทำงานในลักษณะมีหัวหน้ากลุ่มทำให้เกิดการทำงานในลักษณะพี่น้องหรือเครือญาติส่งผลให้ลดแรงกดดันในการทำงาน มีการแนะนำตักเตือนโดยไม่ทำให้เกิดข้อพิพาท มีการฝึกสอนงานสำหรับแรงงานใหม่ อีกทั้งทำให้ทราบถึงความสามารถของแต่ละบุคคลในการทำงาน และสามารถติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด นำไปสู่การแบ่งงานตามความถนัดหรือความสามารถและความสมัครใจของแรงงานแต่ละคน ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามกลุ่มยังมีจุดอ่อนในด้านการวางแผนการการใช้แรงงานและนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากเดิมการวางแผนด้านแรงงานของกลุ่มไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ อีกทั้งกลุ่มมองว่าการวางแผนด้านแรงงานทำให้เกิดการจำกัดความสามารถในการพัฒนาด้านแรงงานจากการสร้างกรอบหน้าที่ในการทำงานมากเกินไปกลุ่มจึงยกเลิกการวางแผนด้านการจัดการแรงงานของกลุ่ม

การบริหารจัดการแรงงานของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่มุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนการผลิตที่เป็นธรรมให้แก่แรงงานหรือสมาชิกเป็นหลัก และแรงงานหรือสมาชิกเหล่านั้นสามารถซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่มในราคาถูกกว่าท้องตลาดซึ่งเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งที่กลุ่มมีให้สมาชิก แต่ยังมีจุดอ่อนด้านแรงงาน คือ แรงงานทำการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานตามที่ต้องการของกลุ่ม และกลุ่มยังขาดบทลงโทษหรือกฎระเบียบใน

การบังคับ หรือกระตุ้นให้แรงงานทำงานได้อย่างเต็มที่ ในส่วนของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ากลับมุ่งเน้นด้านการพัฒนาทักษะของแรงงานเป็นหลัก ซึ่งแรงงานในการผลิตมีทักษะในการผลิตตามที่กลุ่มต้องการ แต่ในด้านการจัดสวัสดิการให้กับแรงงานยังเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มยังขาดแคลนเงินทุนเพื่อนำมาจัดสรรสวัสดิการอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับสมาชิก

การบริหารจัดการการแรงงานและการจ้างงานระดับสมาชิก โดยรวมสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้านทั้ง 3 กลุ่ม มีคะแนนด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานอยู่ในระดับปานกลาง (3.21) (ตารางที่ 3.16) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดี (3.67) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ที่คะแนนเฉลี่ย 3.06 (ปานกลาง) และ 2.91 (ปานกลาง) ตามลำดับ

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มหัตถกรรมทั้ง 3 กลุ่มมีการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานที่คล้ายกัน คือ มีการใช้แรงงานการผลิตจากสมาชิกในครัวเป็นหลัก มีการจ้างแรงงานซึ่งเป็นคนในพื้นที่ในบางกระบวนการผลิตที่แรงงานครัวเรือนมีไม่เพียงพอ ในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการจ้างที่มากกว่ากลุ่มตัวอย่างอื่น เนื่องจากในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีการเอามื้อหรือมีแรงงานแลกเปลี่ยนในการผลิต ซึ่งไม่มีในการจ้างงานของสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง การจ่ายค่าจ้างแรงงานในการผลิตของสมาชิกตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม จะจ่ายค่าแรงตามอัตราค่าแรงงานในพื้นที่ ซึ่งค่าจ้างดังกล่าวจะแตกต่างตามลักษณะงานและเวลาการทำงาน สมาชิกตัวอย่างไม่มีการแบ่งผลกำไรให้กับแรงงานจ้างหรือแรงงานแลกเปลี่ยน มีเพียงการเลี้ยงอาหาร หรือแบ่งปันผลผลิตบางส่วนเท่านั้น ส่วนใหญ่เป็นผลผลิตที่เป็นไม้ผล เช่น ลำไย มะม่วง เป็นต้น เนื่องจากการจ้างแรงงานส่วนใหญ่ของเป็นแรงงานเพื่อนบ้านและคนในชุมชน ซึ่งมีการประกอบอาชีพที่ไม่แตกต่างกับสมาชิกตัวอย่าง แรงงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานเหล่านั้นจึงไม่ได้มีโอกาสในการพัฒนาทักษะฝีมือใหม่ๆ มากนัก เนื่องจากทำการผลิตในกิจกรรมลักษณะเดิมๆ จึงเป็นจุดอ่อนประการหนึ่งในด้านการพัฒนาทักษะฝีมือให้กับแรงงาน

ตารางที่ 3.16 คะแนนด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.67	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.91	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.06	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.21	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.40	
Normalized mean /Sharp Ratio	7.99	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	12.46	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน

จากภาพรวมของการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีวิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน และมีวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงหลายประการด้วยกัน คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการของกลุ่ม ซึ่งพบได้ในทุกกลุ่มตัวอย่างไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการแรงงานในลักษณะกลุ่มเครือข่ายการผลิต หรือในลักษณะการมีหัวหน้ากลุ่มเพื่อควบคุมดูแลสมาชิกหรือแรงงานด้วยกันเอง ซึ่งทำให้สามารถดูแลสมาชิกหรือแรงงานได้อย่างทั่วถึง เกิดความใกล้ชิดและเกิดความสามัคคีในหมู่คณะเพิ่มขึ้น และลดภาระหน้าที่ของคณะกรรมการในการดูแลด้านแรงงาน ซึ่งการพัฒนาบนฐานของการมีเหตุมีผล ด้วยความเหมาะสมกับพัฒนาการของกลุ่มเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นถือเป็นการปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจน

วิธีปฏิบัติที่ดีที่พบในกลุ่มตัวอย่างอีกประการหนึ่ง คือ การให้สมาชิกหรือแรงงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านแรงงานและการจ้างงานของกลุ่ม ทั้งในการจัดสวัสดิการด้านแรงงาน การแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับแรงงาน และการกำหนดอัตราผลตอบแทนการผลิตหรือค่าจ้างแรงงาน ซึ่งจะทำให้สมาชิกที่เป็นแรงงานการผลิตเกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของกลุ่ม และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้แหล่งที่มาของแรงงานในการผลิตของกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมาจากแรงงานในท้องถิ่น ทำให้เกิดการจ้างงานในพื้นที่ แรงงานไม่ต้องถูกเคลื่อนย้ายเพื่อไปทำการผลิตนอกพื้นที่ ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางเพื่อไปทำงานเป็นการลดต้นทุนการผลิตทั้งของแรงงานและกลุ่ม ซึ่งจะเกิดการพึ่งพาตนเองในด้านแรงงานทางหนึ่งด้วย

การบริหารจัดการที่ซื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบแรงงานนอกจากจะเห็นได้จากการที่กลุ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนในการผลิตตามที่กลุ่มตกลงไว้กับแรงงาน อีกทั้งอัตราค่าตอบแทนการผลิตเกิดจากการตกลงร่วมกันของสมาชิกกับกลุ่มผ่านมติเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุมกลุ่มแล้ว การมีสวัสดิการให้กับแรงงานการผลิตถือเป็นการไม่เอาเปรียบแรงงานประการหนึ่ง

หลักการทำงานที่มีความเหมาะสมกับแรงงานที่ถือได้ว่าสอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอีกประการ คือ การใช้แรงงานการผลิตตามกำลัง ความสามารถ และความสมัครของแรงงานเป็นหลัก โดยในการจัดสรรหรือการกระจายงานการผลิต กลุ่มตัวอย่างจะมีการประชุมเพื่อกระจายการผลิตซึ่งมีการจัดสรรให้กับแรงงานตามความเหมาะสม หากแรงงานไม่สามารถทำการผลิตได้ตามที่กลุ่มเสนอ แรงงานสามารถเสนอเพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับตนเองได้ นอกจากนี้ พบว่า การกระจายการผลิตของกลุ่มจะไม่กระจายการผลิตเกิดกำลังการผลิตที่กลุ่มและแรงงานสามารถทำการผลิตได้ หรือหากมีความจำเป็นต้องทำการผลิตเกินช่วงเวลาปกติ กลุ่มจะมีค่าตอบแทนการผลิตล่วงเวลาให้กับแรงงานในอัตราที่มีการตกลงกัน อีกทั้งอาจมีการจัดเตรียมอาหารให้กับแรงงานดังกล่าวด้วย

3.6 การบริหารวัตถุดิบ

3.6.1 การบริหารจัดการวัตถุดิบ

การบริหารจัดการวัตถุดิบของทุกกลุ่มมีประธานและคณะกรรมที่ทำหน้าที่ดูแลด้านการผลิตเป็นผู้ทำหน้าที่หลักในการวางแผนและจัดซื้อวัตถุดิบ โดยทำหน้าที่ตรวจสอบวัตถุดิบคงเหลือ คำนวณปริมาณวัตถุดิบที่ต้องใช้ และสั่งซื้อวัตถุดิบเพื่อนำมาใช้ในการผลิตแต่ละครั้ง กลุ่มตัวอย่างที่มีเงินทุนจำนวนมาก (กลุ่มแม่บ้าน

เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง) สามารถทำการสั่งซื้อวัตถุดิบครั้งละมากๆ ซึ่งมีส่วนลดด้านราคาตามปริมาณวัตถุดิบที่ซื้อ แต่ในกลุ่มที่มีเงินทุนไม่มากนัก เช่น กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย ในกรณีที่เงินทุนของกลุ่มมีไม่เพียงพอในการจัดซื้อ กลุ่มจะซื้อเงินเชื่อ หรือประธานจะเป็นผู้ออกเงินในการซื้อวัตถุดิบในการผลิตให้ก่อน และหักเงินส่วนดังกล่าวหลังจากจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้แล้ว

วัตถุดิบหลัก

วัตถุดิบหลักของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ปอสา ฝ้าย ผ้าโรงงานและไหมประดิษฐ์ พบว่ามีการนำเข้าจากภายนอกชุมชนมากถึง ร้อยละ 50 ถึง 95 เนื่องจากไม่กลุ่มสามารถผลิตวัตถุดิบหลักเองได้ ซึ่งการไม่สามารถผลิตวัตถุดิบหลักได้เองของกลุ่มเกิดจากหลากหลายปัจจัย เช่น ข้อจำกัดทางกายภาพและความรู้ โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีความพยายามที่จะผลิตวัตถุดิบหลักไว้ใช้เอง โดยมีการทดลองปลูกต้นปอสาในพื้นที่ แต่เยื่อปอสาที่ได้มีความหนาและขนาดไม่ตรงกับตามต้องการ นอกจากนี้ข้อจำกัดทางด้านวิถีชีวิตวัฒนธรรมเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าไม่สามารถทำการผลิตผ้าทอซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต เนื่องจากไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชนเผ่าที่ไม่มีการทอผ้าไว้ใช้ในครัวเรือน เป็นต้น

วัตถุดิบรอง

กลุ่มตัวอย่างสามารถจัดหาวัตถุดิบรองในการผลิตได้จากหลายแหล่งในพื้นที่ เช่น ร้านค้าหรือพ่อค้าในตำบลหรืออำเภอ วัตถุดิบบางชนิดอาจต้องสั่งซื้อจากต่างจังหวัดเนื่องจากไม่มีจำหน่ายในพื้นที่หรือสินค้ามีคุณภาพสูงกว่า แม้ว่าวัตถุดิบหลักและวัตถุดิบรองหลายชนิดต้องสั่งซื้อจากพ่อค้าหรือร้านค้าทั้งในและนอกชุมชน แต่กลุ่มมีความพยายามในการที่จะลดต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบโดยส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันสร้างแหล่งวัตถุดิบ เช่น ให้ปลูกต้นไม้ ดอกไม้ที่สามารถนำดอก ใบหรือส่วนอื่นๆ สามารถนำมาใช้ในการผลิตของกลุ่ม และกลุ่มจะรับซื้อในราคาที่ตกลงไว้ เป็นต้น

การวางแผนด้านวัตถุดิบ

จากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องทำให้กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ในการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ โดยกลุ่มจะพิจารณาถึงยอดขายในรายผลิตภัณฑ์เป็นหลัก ประกอบกับข้อมูลในปีที่ผ่านมา นำไปคำนวณการจัดหาวัตถุดิบเพื่อรองรับการผลิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากวัตถุดิบที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการผลิตจัดหาได้ยากหรือมีช่วงเวลาในการจัดหา กลุ่มตัวอย่างจะมีการวางแผนในการจัดซื้อวัตถุดิบนั้นหรือวัตถุดิบทดแทนเพื่อสามารถทำการผลิต ซึ่งในบางช่วงเวลาอาจต้องมีการซื้อวัตถุดิบเพื่อกักตุนไว้ ในส่วนของวัตถุดิบที่สามารถหาซื้อได้ง่ายและราคาวัตถุดิบไม่มีความผันผวนมากนัก กลุ่มสามารถสั่งซื้อได้ในทุกช่วงเวลาจึงไม่มีการซื้อวัตถุดิบเพื่อกักตุน

การสร้างเครือข่ายวัตถุดิบเป็นสิ่งหนึ่งที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีเครือข่ายในการจัดหาวัตถุดิบในหลากหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเครือข่ายที่เป็นกลุ่มผู้ผลิตในผลิตภัณฑ์เดียวกัน กลุ่มผู้ผลิตต่างผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนในการผลิตของกลุ่ม และร้านค้าหรือพ่อค้าที่ขายวัตถุดิบให้กลุ่มทั้งในและนอกพื้นที่ ซึ่งการสร้างกลุ่มเครือข่ายในการจัดหาวัตถุดิบดังกล่าวเอื้อประโยชน์ให้กลุ่มทั้งในด้านการจัดหาวัตถุดิบตามคุณภาพและช่วงเวลาที่ต้องการ การอำนวยความสะดวกในการจัดส่งวัตถุดิบ การให้ส่วนลดราคาจากการซื้อ การได้รับเครดิตในการสั่งซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น วัตถุดิบบางอย่างที่หาง่ายและไม่จำเป็นต้องซื้อจากเครือข่ายวัตถุดิบ กลุ่มสามารถซื้อหาจากร้านค้าทั้งในและนอกชุมชน

นอกจากการสั่งซื้อวัตถุดิบจากเครือข่ายวัตถุดิบหรือร้านค้าที่มั่นใจในสินค้าแล้ว การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่าง โดยประธานหรือคณะกรรมที่ทำหน้าที่ในการจัดซื้อ

วัตถุดิบจะเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบทุกครั้งก่อนการรับมอบวัตถุดิบ หากวัตถุดิบไม่ได้มาตรฐานจะมีการเปลี่ยนวัตถุดิบทันทีเพื่อรักษาคุณภาพของสินค้า หรือในกรณีที่ไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบที่ได้คุณภาพตามที่ต้องการ กลุ่มอาจหาวัตถุดิบอื่นที่มีคุณภาพใกล้เคียงกันทดแทน ได้จะมีการต่อรองด้านราคาตามคุณภาพวัตถุดิบที่จำหน่าย

การจัดเก็บวัตถุดิบจะขึ้นอยู่กับปริมาณหรือชนิดของวัตถุดิบที่จัดเก็บ หากวัตถุดิบมีปริมาณมากจะมีห้องสำหรับจัดเก็บวัตถุดิบโดยเฉพาะ หากเป็นวัตถุดิบชิ้นเล็กหรือปริมาณไม่มากนักจะจัดเก็บไว้ในตู้ กล่องกระดาษ หรือถุงพลาสติก ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มจะไม่มีบรรจุภัณฑ์เพื่อจัดเก็บวัตถุดิบ แต่จะจัดเก็บโดยใช้บรรจุภัณฑ์ตามที่ได้จากร้านค้าหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ การจัดเก็บวัตถุดิบมีการจัดเก็บวัตถุดิบให้ห่างความชื้นหรือแสงแดด เพื่อป้องกันวัตถุดิบเสื่อมสภาพ เมื่อได้วัตถุดิบพร้อมที่จะทำการผลิต คณะกรรมการกลุ่มที่ทำหน้าด้านการผลิตจะกระจายการผลิตให้กับสมาชิกหรือแรงงานการผลิตซึ่งสามารถเบิกวัตถุดิบจากกลุ่มเพื่อนำไปทำการผลิต คณะกรรมการฝ่ายผลิตจะจดบันทึกการเบิกจ่ายวัตถุดิบของแรงงานแต่ละรายและหักค่าวัตถุดิบเมื่อนำผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จมาส่งที่กลุ่ม

การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ

การใช้วัตถุดิบทุกชนิดให้คุ้มค่ามากที่สุดเพื่อลดต้นทุนการผลิตเป็นการปฏิบัติที่ดีที่พบได้ในทุกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผลจากการสะสมความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนถึงภูมิปัญญาที่คนในกลุ่มนำมาทดลองปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์ที่ดี โดยทุกกลุ่มมีการคำนวณการใช้วัตถุดิบแต่ละชนิดให้มีเศษวัสดุเหลือทิ้งให้น้อยที่สุด ในส่วนของผลิตภัณฑ์ใหม่จะมีการทดลองทำผลิตภัณฑ์โดยใช้วัตถุดิบให้ประหยัดก่อนนำไปขยายผลให้กับสมาชิกที่ทำการผลิต นอกจากนี้ การนำเศษวัตถุดิบที่เหลือทิ้งจากการผลิตผลิตภัณฑ์หลักนำมาประยุกต์ใช้ในการผลิตในผลิตภัณฑ์อื่นๆ เป็นอีกวิธีการหนึ่งเพิ่มความคุ้มค่าในการใช้วัตถุดิบของกลุ่ม เช่น การย้อมสีฝ้ายจากเปลือกไม้ เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการย้อมสี จะนำเศษเปลือกไม้นำไปตากแห้งและนำไปเป็นฟืนในการหุงต้มทำอาหาร และยังสามารถนำขี้เถ้าจากการเผาเปลือกไม้ดังกล่าวนำกลับไปเป็นวัตถุดิบในการย้อมสีได้อีก หรือเศษผ้าที่เหลือจากการตัดเย็บ นำมาเย็บติดเป็นลวดลายกระเป๋าหรือกางเกง เป็นต้น

นอกจากการพัฒนาความรู้จากประสบการณ์หรือความรู้ที่มีอยู่เดิมของกลุ่มในการพัฒนาการใช้วัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพแล้ว การแสวงหาความรู้จากภายนอกเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาเพื่อไปสู่การหาวิธีหรือแนวทางปฏิบัติในประเด็นดังกล่าว ดังเช่น กลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ได้ส่งตัวแทนไปศึกษาและพัฒนาการผลิตเรซิ่นจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อหาส่วนผสมของเรซิ่นที่เหมาะสมในการผลิตผลิตภัณฑ์รูปหล่อเรซิ่น และนำไปพัฒนาร่วมกับผู้ผลิตเรซิ่นที่กลุ่มสั่งซื้อ จากการพัฒนาดังกล่าวส่งผลให้กลุ่มสามารถลดต้นทุนรูปหล่อเรซิ่นได้ถึงร้อยละ 50

ปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนในการใช้วัตถุดิบให้เกิดประสิทธิภาพจากการพัฒนาด้านความรู้ที่เป็นรูปธรรมที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่าง คือ การคำนวณต้นทุนการผลิต โดยประธานจะเป็นผู้ทำหน้าที่คำนวณต้นทุนการผลิตรายชิ้นผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะด้านวัตถุดิบในการผลิต จะมีการทดลองทำผลิตภัณฑ์ต้นแบบเพื่อหาแนวทางหรือวิธีการที่จะสามารถใช้วัตถุดิบอย่างประหยัดก่อนนำไปขยายให้สมาชิกทำการผลิต ซึ่งในการคำนวณเพื่อหาแนวทางปฏิบัติในการใช้วัตถุดิบให้คุ้มค่าและเหลือทิ้งน้อยที่สุดแล้วกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ายังขยายผลในวิธีการดังกล่าวไปสู่การคิดต้นทุนค่าสูญเสียวัตถุดิบในแต่ละขั้นตอนการผลิตเพื่อนำไปสู่การตั้งราคาของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอีกด้วย

ปัญหาด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ

ถึงแม้ว่ากลุ่มจะมีวิธีการบริหารจัดการเพื่อที่จะสามารถใช้วัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่า แต่กลุ่มตัวอย่างยังมีปัญหาด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบในด้านดังกล่าว ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถผลิตวัตถุดิบหลักเพื่อใช้เองได้ เช่น ฝ้าย ผ้าปักและปอสา ซึ่งถึงแม้บางกลุ่มมีความพยายามที่จะสร้างแหล่งวัตถุดิบหลักดังกล่าวขึ้นในพื้นที่ของตนเอง แต่พบว่าไม่สามารถผลิตวัตถุดิบหลักดังกล่าวในพื้นที่ได้อย่างมีคุณภาพเมื่อเปรียบเทียบกับที่ซื้อจากแหล่งวัตถุดิบ
2. วัตถุดิบหลักในการผลิตมีแนวโน้มจะหาได้ยากและมีราคาสูงขึ้น อีกทั้งการจัดหาในบางช่วงเวลาทำได้ยาก จึงต้องวางแผนในการกักตุนวัตถุดิบหลักในช่วงที่จัดหาง่าย เช่น ปอสาในช่วงฤดูทำนาจะขาดแคลนเนื่องจากขาดแรงงานในการจัดหาปอสา จึงต้องมีการซื้อกักตุนในช่วงก่อนหรือหลังฤดูทำนา เป็นต้น
3. กลุ่มขาดกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานในการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่ชัดเจนตามหลักวิชาการเพื่อสามารถคัดเลือกวัตถุดิบที่นำมาผลิตได้คุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างยังไม่ได้เล็งเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าว

3.6.2 ศักยภาพการบริหารวัตถุดิบ

จากวิธีปฏิบัติในการบริหารวัตถุดิบของกลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ประกอบกับการวิเคราะห์คะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารวัตถุดิบของกลุ่มตัวอย่าง อีกทั้งการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ผลการศึกษามีดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีจุดอ่อนด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบที่สำคัญ คือ กลุ่มไม่สามารถผลิตวัตถุดิบหลักได้เอง ต้องนำเข้าวัตถุดิบหลักจากภายนอกทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น ปอสา ฝ้าย และผ้าตัดเสื้อ ซึ่งถึงแม้ว่าในปัจจุบันกลุ่มตัวอย่างสามารถจัดหาวัตถุดิบได้สะดวก แต่ในระยะยาวจุดอ่อนดังกล่าวอาจเป็นปัญหาที่สำคัญของกลุ่มจากความไม่แน่นอนของราคาวัตถุดิบและปริมาณวัตถุดิบหลักที่มีแนวโน้มลดลง จากจุดอ่อนดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างมีความตระหนักถึงความสำคัญที่จะเกิดขึ้น และมีความพยายามที่จะส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มสร้างแหล่งวัตถุดิบขึ้นในพื้นที่ แต่การส่งเสริมดังกล่าวมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีการส่งเสริมการปลูกปอสาในพื้นที่ร่วมกับสำนักงานเกษตรอำเภอ แต่ปัญหาคุณภาพวัตถุดิบที่ผลิตได้มีคุณภาพต่ำกว่าที่ซื้อจากแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบ อีกทั้ง ไม่มีแรงจูงใจด้านราคาเช่นเดียวกับพืชที่ปลูกในท้องถิ่น เช่น ลำไย หรือในกรณีของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ที่วัฒนธรรมดั้งเดิมไม่มีการทอผ้าเพื่อนำมาเป็นวัตถุดิบในการปักผ้าของกลุ่ม จึงต้องนำเข้าผ้าเพื่อนำมาทำผ้าปักเพียงอย่างเดียว เป็นต้น

ถึงแม้ว่า กลุ่มตัวอย่างจะมีจุดด้อยในการที่ต้องนำเข้าวัตถุดิบจากภายนอก แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยบวกด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า การจัดการกับเศษวัตถุดิบ/เศษวัสดุได้อย่างเหมาะสมเป็นสิ่งที่พบในทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างมีการคำนวณต้นทุนการใช้วัตถุดิบเพื่อนำไปสู่การใช้วัตถุดิบให้ประหยัดและคุ้มค่ามากที่สุด นอกจากนี้ปัจจัยที่เป็นจุดเด่นอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างเครือข่ายวัตถุดิบ ซึ่งเอื้อประโยชน์ให้กลุ่มตัวอย่างในการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงตามต้องการและทันเวลา อีกทั้งได้รับส่วนลดด้านราคาตามปริมาณการซื้ออีกด้วย จากภาพรวมด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบสามารถสรุปผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดจำแนกรายกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังตารางที่ 3.17

ตารางที่ 3.17 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารวัตถุดิบ

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
จุดแข็ง	• มีการประยุกต์ดัดแปลงการใช้วัตถุดิบเพื่อให้สามารถใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น และนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิตจากการใช้วัตถุดิบ • มีการใช้วัตถุดิบในการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยให้มีเศษวัตถุดิบเหลือทิ้งให้น้อยที่สุด • มีการนำเศษวัสดุที่เหลือจากการผลิตหลักนำไปประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ได้ • มีการสร้างเครือข่ายวัตถุดิบ ทำให้สามารถจัดหาวัตถุดิบได้ทันเวลาและมีส่วนลดราคาในการซื้อวัตถุดิบ • มีการคำนวณการใช้วัตถุดิบและทดลองทำผลิตภัณฑ์ตัวอย่างเพื่อหาแนวทางในการใช้วัตถุดิบให้ประหยัดมากที่สุด	• มีการใช้วัตถุดิบในการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยให้มีเศษวัตถุดิบเหลือทิ้งให้น้อยที่สุด • มีการนำเศษวัสดุที่เหลือจากการผลิตหลักนำไปประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ได้ • มีการสร้างเครือข่ายวัตถุดิบ ทำให้สามารถจัดหาวัตถุดิบได้ทันเวลาและมีส่วนลดราคาในการซื้อวัตถุดิบ • มีการคำนวณการใช้วัตถุดิบและทดลองทำผลิตภัณฑ์ตัวอย่างเพื่อหาแนวทางในการใช้วัตถุดิบให้ประหยัดมากที่สุด	• มีการใช้วัตถุดิบในการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยให้มีเศษวัตถุดิบเหลือทิ้งให้น้อยที่สุด • มีการนำเศษวัสดุที่เหลือจากการผลิตหลักนำไปประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ได้ • มีการสร้างเครือข่ายวัตถุดิบ ทำให้สามารถจัดหาวัตถุดิบได้ทันเวลาและมีส่วนลดราคาในการซื้อวัตถุดิบ • มีการคำนวณการใช้วัตถุดิบและทดลองทำผลิตภัณฑ์ตัวอย่างเพื่อหาแนวทางในการใช้วัตถุดิบให้ประหยัดมากที่สุด •
จุดอ่อน	• ไม่สามารถผลิตวัตถุดิบหลักที่มีคุณภาพได้เอง • กฎเกณฑ์หรือมาตรฐานในการตรวจสอบวัตถุดิบที่จัดซื้อยังไม่มีมาตรฐานหรือกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ชัดเจนตามหลักวิชาการ	• ไม่สามารถผลิตวัตถุดิบหลักเองได้ • กฎเกณฑ์หรือมาตรฐานในการตรวจสอบวัตถุดิบที่จัดซื้อยังไม่มีมาตรฐานหรือกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ชัดเจนตามหลักวิชาการ	• ไม่สามารถผลิตวัตถุดิบหลักเองได้ • กฎเกณฑ์หรือมาตรฐานในการตรวจสอบวัตถุดิบที่จัดซื้อยังไม่มีมาตรฐานหรือกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ชัดเจนตามหลักวิชาการ
โอกาส	• แหล่งจำหน่ายวัตถุดิบมีให้เลือกหลากหลายทั้งในและนอกพื้นที่	• แหล่งจำหน่ายวัตถุดิบมีให้เลือกหลากหลายทั้งในและนอกพื้นที่	• แหล่งจำหน่ายวัตถุดิบมีให้เลือกหลากหลายทั้งในและนอกพื้นที่

ตารางที่ 3.17 (ต่อ)

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
ข้อจำกัด	• ราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ • วัตถุดิบหลัก (ปอสา) มีแนวโน้มหาได้ยากขึ้น • ขาดหน่วยงานที่ส่งเสริมในการจัดสร้างแหล่งวัตถุดิบในพื้นที่โดยเฉพาะในด้านความรู้ในด้านวัตถุดิบ เช่น ความรู้ในการปลูกปอสาให้มีคุณภาพตามลักษณะทางกายภาพของพื้นที่ เป็นต้น	• ราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ	• ราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ • ความไม่สอดคล้องด้านวิถีชีวิตและวัฒนธรรมทำให้กลุ่มไม่สามารถผลิตวัตถุดิบหลักใช้เองได้

ที่มา : จากการสำรวจ

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ

ระดับกลุ่ม

การศึกษาการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ ซึ่งสะท้อนการปฏิบัติของกลุ่มที่แฝงไว้ด้วยข้อปฏิบัติที่ดีและไม่ดี ผ่านเกณฑ์คำถามย่อยต่างๆ ในองค์ประกอบการบริหารจัดการวัตถุดิบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 2.63 (ตารางที่ 3.18) ถือได้ว่าว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มีคะแนนการประเมินตนเองสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.56) รองลงมา คือ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (2.63) และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า (2.69) อยู่ในระดับปานกลาง และพอใช้ ตามลำดับ

จากคะแนนดังกล่าวเมื่อพิจารณาในเกณฑ์ลักษณะย่อย พบว่า มีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด โดยทุกกลุ่มตัวอย่างไม่มีคะแนนในด้านการใช้วัตถุดิบหลักที่มาจากในชุมชน แต่มีคะแนนเต็มในหัวข้อการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การไม่ประสบความสำเร็จในการส่งเสริมการผลิตวัตถุดิบหลักแก่สมาชิกในกลุ่ม อีกทั้งไม่สามารถกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการผลิตวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตของกลุ่ม ทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่มีคะแนนในเกณฑ์ดังกล่าว และจากคะแนนการประเมินตนเองและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ กลุ่มตัวอย่างควรมีความตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ จะส่งผลให้การบริหารจัดการวัตถุดิบของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 3.18 คะแนนด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.69	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.56	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	1.63	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.63	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.97	
Normalized mean /Sharp Ratio	2.71	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	36.88	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

การบริหารจัดการวัตถุดิบของสมาชิกโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2.74) (ตารางที่ 3.19) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มีคะแนนสูงสุดที่ 3.29 คะแนนหรืออยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ที่คะแนนเฉลี่ย 2.90 (ปานกลาง) และ 2.02 (พอใช้) ตามลำดับ

การปฏิบัติในการบริหารจัดการวัตถุดิบของสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่มุ่งเน้นการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดหรือซื้อเงินเชื่อและชำระเงินตรงเวลาเนื่องจากจะซื้อในราคาที่ถูกกว่าซื้อเงินเชื่อ วัตถุดิบสามารถจัดหาได้ง่ายในท้องถิ่นอย่างเพียงพอ มีการผลิตวัตถุดิบใช้ได้เองบางส่วน เช่น ปุ๋ยคอก ปุ๋ย

หมัก ฯลฯ ซึ่งการปฏิบัติต่างๆ มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติของสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่วัตถุดิบต่างๆ สามารถหาได้ในชุมชน อีกทั้งมีการจัดการกับเศษวัตถุดิบและเศษวัสดุต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น การนำแกนข้าวโพดนำมาเป็นเชื้อเพลิงหรือจำหน่ายต้นข้าวโพดสดเพื่อนำไปเป็นอาหารสัตว์ เป็นต้น สมาชิกตัวอย่างของทั้งสองกลุ่มยังคงมีการซื้อวัตถุดิบโดยใช้ความคุ้นเคยจากแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบเป็นหลัก แต่สมาชิกกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการผลิตวัตถุดิบใช้เองน้อยกว่า เนื่องจากมีแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่ายกว่า ในส่วนของสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด เนื่องจากมีการผลิตวัตถุดิบใช้เองน้อยกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นๆ ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมการซื้อเชื่อวัตถุดิบ เช่น ปุ๋ยเคมี ยากำจัดศัตรูพืช ฯลฯ จากร้านค้าอย่างต่อเนื่องและเกิดเป็นความเคยชิน ส่งผลให้เกิดการพึ่งพาตนเองด้านวัตถุดิบน้อยลง

ตารางที่ 3.19 คะแนนด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.90	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.29	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.02	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.74	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.65	
Normalized mean /Sharp Ratio	4.21	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	23.72	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ

จากวิธีปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ตลอดจนถึงการวิเคราะห์การประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ สามารถสรุปวิธีปฏิบัติที่ดี/ทีเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ มีรายละเอียดดังนี้

การจัดการเศษวัตถุดิบ/เศษวัสดุอย่างเหมาะสมที่เป็นจุดเด่นด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่าง เป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างกับกลุ่มอาชีพอื่นๆ กลุ่มตัวอย่าง จะนำเศษวัตถุดิบเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด โดยนำไปประยุกต์ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น หรือใช้เป็นวัตถุดิบในกระบวนการผลิตอื่น เช่น การนำเศษผ้าที่เหลือจากการตัดเย็บเสื้อผ้า นำไปปะ ชุน เข้ากับกางเกงหรือปลอกหมอน ทำให้เกิดลวดลายใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ หรือเศษเปลือกไม้จากการต้มย้อมฝ้าย นำไปตากแดดให้แห้ง แล้วนำไปเป็นเชื้อเพลิงในการหุงต้มอาหาร และสามารถนำขี้เถ้าจากการเผาไหม้ นำมาเป็นวัตถุดิบในการย้อมสีฝ้าย นอกจากนี้ การคำนวณการใช้วัตถุดิบ เป็นวิธีปฏิบัติที่ดีในการใช้วัตถุดิบให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าและทำให้เกิดการประหยัด เนื่องจาก จะทำให้เหลือเศษวัตถุดิบเหลือทิ้งน้อย นำไปสู่การลดต้นทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบและต้นทุนในการกำจัดเศษวัตถุดิบหรือเศษวัสดุอีกด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถ

ขยายผลไปสู่การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม โดยกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า มีการคำนวณต้นทุนการสูญเสียวัตถุดิบในแต่ละกระบวนการผลิต เพื่อนำไปสู่การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย เป็นต้น

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า การที่กลุ่มตัวอย่างสามารถจัดการกับเศษวัตถุดิบหรือเศษวัสดุได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งมีการคำนวณการใช้วัตถุดิบก่อนการผลิต เพื่อให้เหลือเศษวัตถุดิบน้อยที่สุด ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้วัตถุดิบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้ ภูมิปัญญา ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ จึงจะสามารถปรับปรุงและพัฒนาการใช้วัตถุดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับกลุ่มแต่ละกลุ่ม แต่ประเด็นสำคัญที่ต้องกระตุ้นให้กลุ่มเกิดความตระหนักถึงอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดการพัฒนาบนพื้นฐานการพึ่งตนเองได้ นั่นคือ การพัฒนาหรือการสร้างแหล่งวัตถุดิบหลักของกลุ่มให้มีความมั่นคงที่สอดคล้องกับบริบทพื้นฐานและข้อจำกัดต่างๆ ของกลุ่ม การพัฒนาดังกล่าวอาจมีหลากหลายวิธี เช่น การสร้างแหล่งวัตถุดิบหลักในพื้นที่ หรือหาแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบหลักที่มีความมั่นคง และไม่ไกลจากกลุ่ม เป็นต้น โดยการพัฒนาเหล่านี้นอกจากจะต้องมีแรงขับเคลื่อนจากภายในกลุ่มแล้วยังคงต้องอาศัยความร่วมมือจากหลากหลายส่วน ไม่ว่าจะเป็นชุมชน หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนหน่วยวิชาการที่มีความรู้ต่างๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่อีกด้วย

3.7 การบริหารสวัสดิการชุมชน

3.7.1 การบริหารสวัสดิการชุมชน

กลุ่มตัวอย่าง 2 ใน 3 กลุ่ม (กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย) ไม่มีกฎระเบียบในการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการชุมชน มีเพียงระเบียบการจัดสรรเพื่อเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิกโดยจัดสรรผลกำไรร้อยละ 5 – 30 เพื่อเป็นสวัสดิการของสมาชิก อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติแล้วกลุ่มดังกล่าวจะนำเงินบางส่วนจากกองทุนของกลุ่มหรือร้อยละ 1 – 25 ของสวัสดิการสมาชิกมาใช้เป็นเงินสวัสดิการแก่ชุมชนตามความเหมาะสม

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวที่มีกฎเกณฑ์การจัดสรรสวัสดิการชุมชนอย่างชัดเจน โดยจัดสรรเงินร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิของกลุ่ม เพื่อจัดสรรเป็นสวัสดิการให้กับชุมชนทั้งนี้ โดยจัดทำเป็นโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ เช่น สวัสดิการกู้ยืมเพื่อการศึกษาบุตร สวัสดิการเพื่อสมทบให้กับผู้สูงอายุในชุมชน กิจกรรมรวมซื้อ โครงการความรักบำบัดยาเสพติด ฯลฯ สวัสดิการต่างๆ ของกลุ่มที่ไม่ได้มุ่งหวังผลตอบแทนในรูปตัวเงินกลับคืนมา แต่ผลตอบแทนที่ได้จะอยู่ในรูปของความสุขร่วมกันในการได้สร้างประโยชน์ให้กับชุมชนและผู้ด้อยโอกาส ตัวอย่างเช่น โครงการความรักบำบัดยาเสพติดที่กลุ่มได้นำเยาวชนที่ติดยาเสพติดมาทำงานในกลุ่ม มุ่งเน้นให้ความรักความอบอุ่นเหมือนคนในครอบครัว สร้างให้เด็กรู้จักคุณค่าของตัวเองและสามารถคืนกลับสู่ชุมชนอย่างมีคุณภาพ หรือในส่วนของเด็กเล็กที่ติดโรคเอดส์ กลุ่มได้ให้ความช่วยเหลือโดยทำหน้าที่จัดหาพ่อแม่บุญธรรมให้แก่เด็กดังกล่าว เป็นต้น จากการส่งเสริมด้านสวัสดิการชุมชนในรูปแบบต่างๆ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง จึงเป็นกลุ่มหนึ่งที่สามารถเป็นตัวอย่างของในด้านการส่งเสริมสวัสดิการชุมชนที่ประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตามสวัสดิการชุมชนอีกรูปแบบหนึ่งที่พบเห็นได้ชัดเจนจากกลุ่มตัวอย่างหัตถกรรม คือ สวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การสร้างความสามัคคีในชุมชน การแสดงไมตรีจิตต่างๆ ต่อคนในชุมชน ฯลฯ การเข้าร่วมกิจกรรม งานบุญหรือประเพณีต่างๆ ของชุมชนเป็นวัฒนธรรมที่สืบทอดมานาน ซึ่งหลายครั้งอาจกระทบกับการผลิตของกลุ่ม กลุ่มจึงหยุดทำการผลิตเพื่อให้สมาชิกไปร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่ชุมชนจัดขึ้น

สวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงินอีกรูปแบบหนึ่ง คือ การให้ความรู้ในด้านต่างๆ แก่คนในชุมชนและผู้สนใจ ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มเป็นแหล่งศึกษาดูงานทั้งในระดับหมู่บ้าน และระดับตำบล เช่น กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ที่ได้รับเชิญเป็นวิทยากรสอนการทำผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาให้แก่เด็กนักเรียนชั้นประถมและมัธยมศึกษาในจังหวัดลำพูน และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่รับนักศึกษาแลกเปลี่ยนจากประเทศญี่ปุ่นเข้าร่วมศึกษาวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมและผลิตภัณฑ์ผ้าปักชาวเขา เป็นต้น

การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน

ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชนของกลุ่มตัวอย่าง คือ การที่กลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการจัดสรรสวัสดิการชุมชนที่ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่ากลุ่มอื่นๆ เนื่องมาจากการได้รับการสนับสนุนทางด้านแนวคิดจากหน่วยงานภายนอก เช่น มูลนิธิ W.P. Schmitz สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานพัฒนาชุมชน เป็นต้น แนวคิดดังกล่าวเกี่ยวกับการให้สวัสดิการชุมชนที่เปรียบเสมือนการให้สวัสดิการแก่สมาชิก เนื่องจากสมาชิกก็คือคนในชุมชนนั่นเอง อย่างไรก็ตามการขยายผลจากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่จะนำแนวคิดไปสู่ผลสำเร็จ โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีการประชุมกลุ่มให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเกี่ยวกับปัญหาและบทบาทของกลุ่มที่สามารถทำได้ ประกอบกับการประสานงานกับเจ้าหน้าที่และหน่วยงานในพื้นที่เพื่อร่วมกันนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลในพื้นที่ ซึ่งการจะนำพาแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ความพร้อมของกลุ่ม และความสามารถในการนำไปปรับใช้ให้เกิดผลเพื่อแก้ปัญหาอย่างตรงเป้าหมาย

ในส่วนของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าไทลือบ้านเฮี้ยที่ยังไม่มีสวัสดิการชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม พบว่า กลุ่มดังกล่าวยังขาดการส่งเสริมหรือสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชนที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาด้านสวัสดิการชุมชนที่เกิดขึ้นจากกลุ่มมากกว่าที่จะเกิดจากการร้องขอจากชุมชนเพียงฝ่ายเดียว นอกจากนี้ปัญหาด้านความพร้อมทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิกเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้กลุ่มไม่สามารถขยายผลของสวัสดิการชุมชนได้อย่างเต็มที่

3.7.2 ศักยภาพการบริหารสวัสดิการชุมชน

จากการปฏิบัติด้านการบริหารสวัสดิการชุมชนของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ตามระดับความสามารถของแต่ละกลุ่ม โดยในการศึกษานี้นอกจากศึกษาวิธีปฏิบัติของกลุ่มแล้ว การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด การวิเคราะห์ผลจากคะแนนการประเมินตนเอง และการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน (ตารางที่ 3.20) พบว่า กลุ่มตัวอย่างสามารถจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนตามความสามารถและความเหมาะสมของกลุ่มทั้งรูปแบบของสวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีหน่วยงานให้การสนับสนุนด้านแนวคิด ความรู้ต่างๆ ที่ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งกลุ่มนำมาขยายผลให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งการส่งเสริมในลักษณะดังกล่าวยังไม่ชัดเจนในกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า แต่กลุ่มตัวอย่างมีเงื่อนไขที่ทำให้ไม่สามารถจัดสรรสวัสดิการชุมชนได้อย่างดี ได้แก่ ขาดเงินทุนในการจัดสรรสวัสดิการ ขาดการตั้งกฎระเบียบที่ชัดเจนด้านการจัดสรรสวัสดิการชุมชน ขาดแรงผลักดันจากสมาชิกในการพัฒนาแนวคิดการจัดสวัสดิการชุมชนให้เกิดผลใน

เชิงปฏิบัติ นอกจากนี้ ปัจจัยจากภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่ไม่แน่นอนส่งผลให้ความต่อเนื่องในการสนับสนุนสวัสดิการชุมชนในรูปตัวเงินของกลุ่มมีแนวโน้มลดลง

ตารางที่ 3.20 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัดด้านการบริหารสวัสดิการชุมชน

รายการ	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า
จุดแข็ง	• สามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการให้แก่ชุมชนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน • กลุ่มมีการจัดสวัสดิการในรูปของโครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นรูปธรรมได้ เช่น โครงการความรักบำบัดยาเสพติด กิจกรรมรวมซื้อ เป็นต้น • กลุ่มพัฒนาสวัสดิการชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งเกิดจากแรงผลักดันจากกลุ่มเองมากกว่ารอการร้องขอจากชุมชน	• สามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการให้แก่ชุมชนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน	• สามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการให้แก่ชุมชนในส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน
จุดอ่อน	• กิจกรรมบางอย่างขาดความต่อเนื่องเนื่องจากหมดระยะโครงการหรือแก้ปัญหาตามวัตถุประสงค์ได้แล้ว เช่น โครงการความรักบำบัดยาเสพติด เป็นต้น	• กลุ่มไม่ได้จัดตั้งกฎระเบียบที่เป็นรูปธรรมเพื่อจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการชุมชนในรูปตัวเงิน	• กลุ่มไม่ได้จัดตั้งกฎระเบียบที่เป็นรูปธรรมเพื่อจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการชุมชนในรูปตัวเงิน • ไม่สามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนที่ในรูปของตัวเงินได้เนื่องจากเงินทุนกลุ่มมีไม่มาก
โอกาส	• ชุมชนส่งเสริมกลุ่มให้มีบทบาทร่วมตัดสินใจในการพัฒนาด้านต่างๆ ของชุมชนเพิ่มมากขึ้น • หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนการจัดสรรสวัสดิการชุมชนที่ถูกต้องและเหมาะสม	• ชุมชนส่งเสริมกลุ่มให้มีบทบาทร่วมตัดสินใจในการพัฒนาด้านต่างๆ ของชุมชนเพิ่มมากขึ้น	• ชุมชนส่งเสริมกลุ่มให้มีบทบาทร่วมตัดสินใจในการพัฒนาด้านต่างๆ ของชุมชนเพิ่มมากขึ้น
ข้อจำกัด	• ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองที่ไม่แน่นอนส่งผลให้กิจกรรมบางอย่างต้องชะงัก หรือหยุดกิจกรรม	• ขาดหน่วยงานที่สนับสนุนกลุ่มด้านการจัดการสวัสดิการชุมชนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	• ขาดหน่วยงานที่สนับสนุนกลุ่มด้านการจัดการสวัสดิการชุมชนอย่างถูกต้องและเหมาะสม

ที่มา : จากการสำรวจ

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน

ระดับกลุ่ม

นอกจากการปฏิบัติด้านการบริหารสวัสดิการชุมชน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดด้านการบริหารสวัสดิการชุมชนของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ทางโครงการได้ให้กลุ่มตัวอย่างทำการประเมินตนเองในด้านการบริหารสวัสดิการชุมชน ได้ผลการศึกษา ดังนี้ องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.53 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 3.21) โดยมีกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนการประเมินเฉลี่ยสูงสุด (4.25) ซึ่งอยู่ในระดับดี รองลงมาได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย (3.17) และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า (0.17) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางและต้องปรับปรุง ตามลำดับ

จากคะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนของกลุ่มตัวอย่าง มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติของกลุ่มอย่างเห็นได้ชัด เช่น กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ที่ไม่สามารถให้สวัสดิการชุมชนในรูปของตัวเงิน เนื่องจากข้อจำกัดด้านการเงินของกลุ่ม ทำให้กลุ่มคิดว่ากลุ่มยังไม่มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะสามารถจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง และยังคงต้องให้ความสำคัญกับสวัสดิการของกลุ่มเป็นอันดับแรก แตกต่างจากกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ที่มีความเข้มแข็งในการจัดสวัสดิการชุมชนอย่างเหมาะสมในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการให้กับผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาสในชุมชน เป็นต้น อีกทั้งมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาส่งเสริมให้กลุ่มมีการจัดการสวัสดิการให้กับชุมชน ทำให้กลุ่มสามารถสร้างรูปแบบโครงการที่หลากหลายในการส่งเสริมด้านสวัสดิการและไม่ได้มองสวัสดิการของกลุ่มกับชุมชนแยกส่วนจากกัน

ตารางที่ 3.21 คะแนนด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.25	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.17	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	0.17	ต้องปรับปรุง
คะแนนเฉลี่ย	2.53	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	2.12	
Normalized mean /Sharp Ratio	1.19	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	83.79	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

การบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนของสมาชิกตัวอย่างของทั้ง 3 กลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ (2.46) (ตารางที่ 3.22) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (2.87) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอ

ผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีคะแนนเฉลี่ย 2.60 (ปานกลาง) และ 1.92 (พอใช้) ตามลำดับ

สมาชิกตัวอย่างของทุกกลุ่มมีการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนไปในทิศทางเดียวกัน คือ สมาชิกตัวอย่างทุกรายเล็งเห็นความสำคัญของการมีสวัสดิการให้กับชุมชนและสามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนทั้งในรูปตัวเงินหรือสวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงินได้อย่างต่อเนื่อง แต่ในการจัดสรรสวัสดิการนั้นยังคงต้องจัดสรรสวัสดิการให้กับครอบครัวหรือสมาชิกภายในกิจการก่อนที่จะให้สวัสดิการแก่ภายนอก โดยลักษณะการจัดสรรสวัสดิการชุมชนในระดับครัวเรือนเกือบทั้งหมดเป็นการจัดสรรที่เกิดจากการร้องขอจากชุมชน เช่น การขอรับบริจาคในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน เป็นต้น ยังไม่มีสวัสดิการที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนที่เกิดมาจากความต้องการในระดับครัวเรือนของสมาชิก ไม่ว่าจะเป็นว่าจะเป็นสวัสดิการด้านความรู้ หรือการฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรในชุมชน ซึ่งเนื่องมาจากระดับครัวเรือนของสมาชิกเล็งเห็นว่าบทบาทหรือหน้าที่ดังกล่าวควรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานในระดับชุมชนมากกว่าที่จะเป็นบทบาทของปัจเจกครัวเรือน อีกทั้งสมาชิกตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่ได้รับการสนับสนุนในเรื่องของการจัดสวัสดิการชุมชนในระดับครัวเรือนจากองค์กรของรัฐหรือเอกชนทั้งในด้านความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องอีกด้วย

ตารางที่ 3.22 คะแนนด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.87	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.60	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	1.92	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.46	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.49	
Normalized mean /Sharp Ratio	5.03	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	19.92	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน

จากการปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ตลอดจนถึงการวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน สามารถสรุปวิธีปฏิบัติที่ดี/ที่เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน ตลอดจนวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

การจัดสวัสดิการชุมชนเป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยเพิ่มความรู้ของสมาชิกกลุ่มและคนในชุมชน เช่น โครงการรวมซื้อ ที่กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางจัดขึ้น โดยให้สมาชิกและคนในชุมชนที่เข้าร่วมทำรายการของใช้ในครัวเรือนที่จะให้กลุ่มซื้อ ซึ่งการซื้อในปริมาณมากจะทำให้ได้ส่วนลดด้านราคา ซึ่งนอกจากผลดีในประเด็นดังกล่าว ยังทำให้สมาชิกและคนที่เข้าร่วมมีการวางแผนการใช้จ่ายในครัวเรือน มีการออมเงินเพิ่มขึ้น และนำไปสู่การจัดสรรระบบการเงินของครอบครัวที่ดีขึ้น นอกจากนี้ การที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ชุมชน ทำให้เกิดการเรียนรู้ไปสู่คนในชุมชนและคนนอกชุมชนทุกระดับเพิ่มขึ้นด้วย

สวัสดิการที่กลุ่มให้แก่ชุมชนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ยังส่งผลให้เกิดความรัก ความสามัคคีเกิดขึ้นในชุมชน เช่น การหยุดทำการเพื่อให้สมาชิกได้เข้าร่วมงานบุญในชุมชน ทำให้คนในชุมชนได้พบปะช่วยเหลือ แบ่งปัน และก่อให้เกิดการทำกิจกรรมร่วมกันด้วย อีกทั้งในการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างชัดเจนนั้น พบในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ที่มีการจัดสรรสวัสดิการให้กับชุมชนจากกำไรสุทธิของกลุ่ม โดยจัดสรรให้กับผู้สูงอายุ การศึกษาของเด็กและเยาวชน ตลอดจนผู้ด้อยโอกาสในชุมชน และเป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกในด้านความรู้ แนวคิดต่างๆ ในการจัดสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งกลุ่มสามารถนำมาขยายผลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากวิธีปฏิบัติ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ตลอดจนคะแนนการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุบ้านดงป่าซาง เป็นกลุ่มที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สามารถเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติด้านการบริหารสวัสดิการชุมชน ซึ่งหลักสำคัญในการจัดสรรสวัสดิการชุมชนให้ประสบผลสำเร็จจากกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุบ้านดงป่าซางนั้น คือ การนำแนวคิดที่ถูกต้องและเหมาะสมนำไปผ่านกระบวนการขับเคลื่อนจากสมาชิกในกลุ่ม และส่วนต่างๆ ของชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผลักดันตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละภาคส่วน ส่งผลไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมร่วมกัน

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงจากการปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชน ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินนั้น ถือเป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกลับหลักเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีเมตตา กรุณา รู้จักการเอื้อเฟื้อ แบ่งปันให้กับผู้อื่น ซึ่งถึงแม้ว่าแต่ละกลุ่มจะมีเงื่อนไขด้านความสามารถในการจัดสรรสวัสดิการที่แตกต่างกัน เงื่อนไขเหล่านั้นสอดคล้องกับหลักเหตุผลที่กลุ่มจะสนับสนุนสวัสดิการชุมชนตามความเหมาะสม ความสามารถและโอกาสของกลุ่ม ซึ่งการให้สวัสดิการให้แก่ชุมชน จะเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีที่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของกลุ่มที่ถือเป็นส่วนหนึ่งที่ไม่ได้แยกเป็นเอกเทศจากชุมชน

3.8 สรุปภาพรวมการบริหารจัดการที่ดีของระบบการผลิต

ระดับกลุ่ม

การประเมินตนเองในด้านการบริหารจัดการทั้ง 7 ประการ เป็นการศึกษากลุ่มถึงศักยภาพที่อยู่ภายในกลุ่ม ซึ่งการประเมินในด้านต่างๆ สะท้อนถึงจุดเด่น จุดด้อย ตลอดจนถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มนั้นๆ จากองค์ประกอบทั้ง 7 ประการ กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี 2 กลุ่มที่มีคะแนนประเมินอยู่ในระดับดี คือ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มีเพียงกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้ (ตารางที่ 3.23)

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับคะแนนที่เท่ากัน คือ ระดับปานกลาง แต่เมื่อเปรียบเทียบคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การบริหารจัดการด้านการผลิตมีคะแนนสูงที่สุด (3.49) รองลงมา คือ การบริหารจัดการองค์กร (3.48) และการบริหารจัดการด้านการตลาด (3.36) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่มีคะแนนต่ำสุด ได้แก่ การบริหารจัดการวัตถุดิบ (2.35) รองลงมาได้แก่ การบริหารสวัสดิการชุมชน (2.53) และการบริหารจัดการด้านการเงิน (2.94) ตามลำดับ

พิจารณารายกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีคะแนนองค์ประกอบด้านการบริหารอยู่ในระดับดี 4 องค์ประกอบ คือ การบริหารจัดการองค์กร (4.31) การ

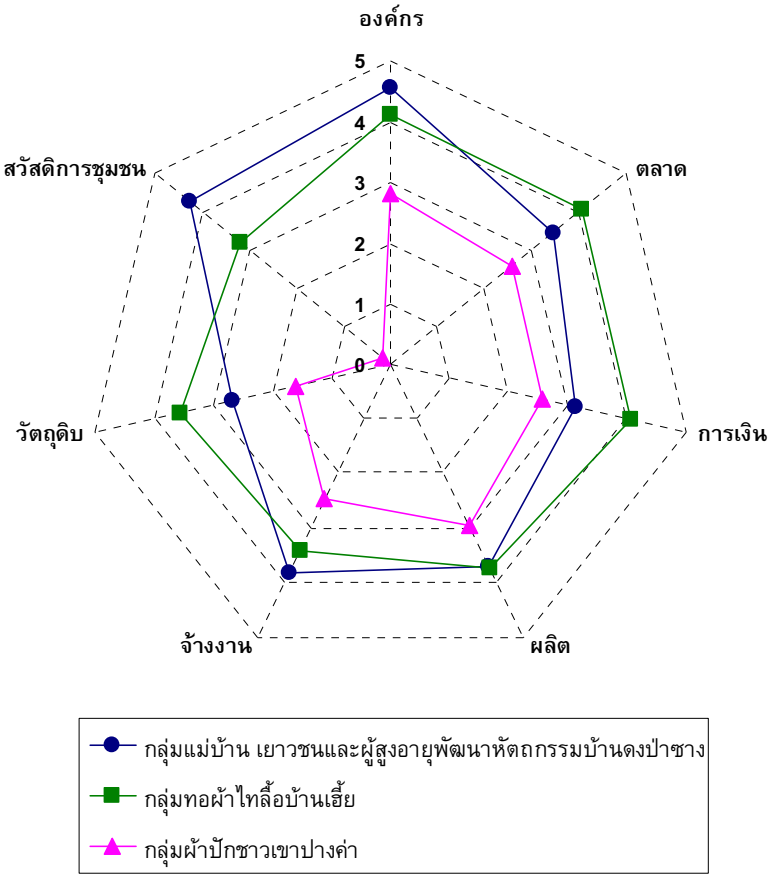
บริหารสวัสดิการชุมชน (4.25) การบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน (3.82) และการบริหารจัดการการผลิต (3.66) และองค์ประกอบที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารจัดการการตลาด (3.43) การบริหารจัดการการเงิน (3.00) และการบริหารจัดการวัตถุดิบ (2.84)

กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มีคะแนนขององค์ประกอบการบริหารจัดการสูงสุดอยู่ในระดับดี ซึ่งประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการการตลาด (4.07) การบริหารจัดการองค์กร (3.81) การบริหารจัดการการผลิต (3.79) และการบริหารจัดการการเงิน (3.65) คะแนนองค์ประกอบอื่นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประกอบด้วย การบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน (3.47) การบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน (3.17) และการบริหารจัดการวัตถุดิบ (2.74)

ในส่วนของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า มีคะแนนองค์ประกอบการบริหารจัดการสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการการผลิต (3.03) และการบริหารจัดการการตลาด (2.57) มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้ 3 องค์ประกอบ คือ การบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน (2.47) การบริหารจัดการองค์กร (2.31) และการบริหารจัดการการเงิน (2.18) และมีคะแนนองค์ประกอบอยู่ในระดับต้องปรับปรุง 2 องค์ประกอบ คือ การบริหารจัดการวัตถุดิบ (1.47) และการบริหารสวัสดิการชุมชน (0.17)

จากการพิจารณาคะแนนในแต่ละองค์ประกอบและพิจารณาในรายกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการบริหารจัดการที่ดีในด้านการบริหารจัดการการผลิต แต่ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนน้อยที่สุด ซึ่งอาจเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องในการจัดสวัสดิการชุมชน ทำให้กลุ่มอาจมีมุมมองด้านสวัสดิการชุมชนที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก และจากการบริหารจัดการด้านต่างๆ พบว่า แต่ละกลุ่มตัวอย่างสามารถเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีให้กลุ่มอื่นได้ เช่น การบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่ใช้การบริหารในลักษณะเครือข่าย การบริหารจัดการการตลาดของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่มีฐานลูกค้าอยู่ในพื้นที่ร้อยละ 70 ซึ่งการมีฐานการตลาดในลักษณะดังกล่าวถือเป็นภูมิคุ้มกันทางการตลาดของกลุ่มประการหนึ่งซึ่งนำไปสู่การสร้างความมั่นคงและลดความเสี่ยงด้านการตลาดของกลุ่ม แต่ในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุบ้านดงป่าซางที่ลักษณะของผลิตภัณฑ์ทำให้กลุ่มไม่สามารถมีฐานการตลาดในพื้นที่ได้ ร้อยละ 90 จึงเป็นการจำหน่ายให้ลูกค้านอกพื้นที่ซึ่งมีทั้งพ่อค้าขายปลีก และพ่อค้าคนกลางที่ส่งไปจำหน่ายต่างประเทศ ดังนั้น การพัฒนาไปสู่การมีตลาดที่มั่นคง และการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อหาช่องทางการตลาดใหม่จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่จะศึกษาในกลุ่มดังกล่าว

นอกจากนี้ การบริหารจัดการการผลิตที่มีการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นพัฒนามาเป็นจุดขายของกลุ่ม การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างเครือข่ายการผลิต ตลอดจนการพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์การผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตอย่างเหมาะสม เป็นสิ่งที่พบได้ในทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง ในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าถึงแม้จะมีคะแนนประเมินต่ำกว่ากลุ่มตัวอย่างอื่น แต่มีประเด็นที่น่าสนใจ เช่น การคำนวณต้นทุนการผลิตที่คำนวณต้นทุนวัตถุดิบที่สูญเสียในแต่ละกระบวนการผลิต การคำนวณค่าเสื่อมการผลิต เป็นต้น และด้านการบริหารสวัสดิการชุมชนของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีโครงการหลากหลายโครงการที่มาจากกลุ่มเอง โดยไม่ต้องรอการร้องขอจากชุมชน ได้แก่ โครงการความรักบำบัดยาเสพติด กิจกรรมรวมซื้อ เป็นต้น ซึ่งการส่งเสริมหรือการพัฒนาการบริหารจัดการด้านต่างๆกลุ่มตัวอย่างในระดับต่อไปควรอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาความรู้ในแต่ละด้านอย่างเหมาะสมกับความพร้อมและพื้นฐานข้อจำกัดต่างๆ ของกลุ่มด้วย การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ ของกลุ่มตัวอย่างในระบบหัตถกรรมพื้นบ้านแสดงดังแผนภาพที่ 3.6



แผนภาพที่ 3.6 คะแนนการบริหารจัดการ 7 ประการของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3.23 คะแนนการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ ของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	การบริหารจัดการ 7 ประการ							คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
	องค์กร	การตลาด	การเงิน	การผลิต	การจ้างงาน	การบริหารวัตถุดิบ	สวัสดิการชุมชน		
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.56	3.43	3.12	3.70	3.82	2.69	4.25	3.65	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.13	4.07	4.06	3.73	3.41	3.56	3.17	3.73	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.81	2.57	2.59	2.95	2.47	1.63	0.17	2.17	พอใช้
คะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบ	3.83	3.36	3.26	3.46	3.23	2.63	2.53	3.19	***ปานกลาง***
ระดับการปฏิบัติ	ดี	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	***ปานกลาง***	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.91	0.75	0.74	0.44	0.69	0.97	2.12	0.88	
Normalized mean /Sharp Ratio	4.21	4.46	4.37	7.78	4.67	2.71	1.19	3.62	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	23.76	22.32	22.70	12.72	21.36	36.88	83.79	27.59	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

การประเมินตนเองในระดับสมาชิกตัวอย่างที่ได้คัดเลือกสมาชิกตัวกลุ่มละ 7 รายเพื่อเป็นตัวแทนในการศึกษา ซึ่งคะแนนการประเมินตนเองอาจไม่สะท้อนภาพการบริหารจัดการในบางด้านที่เด่นชัดมากนัก เนื่องจากในระดับสมาชิกมีมิติของการผลิตในภาคเกษตรและหัตถกรรมร่วมกัน อีกทั้งสมาชิกส่วนใหญ่เป็นแรงงานการผลิตของกลุ่มเท่านั้น จึงไม่มีบทบาทในการบริหารจัดการในงานหัตถกรรมด้วยตนเองมากนัก แต่อย่างไรก็ตามคะแนนการประเมินตนเองของสมาชิกตัวอย่างก็สะท้อนประเด็นสำคัญบางประเด็น ดังนี้

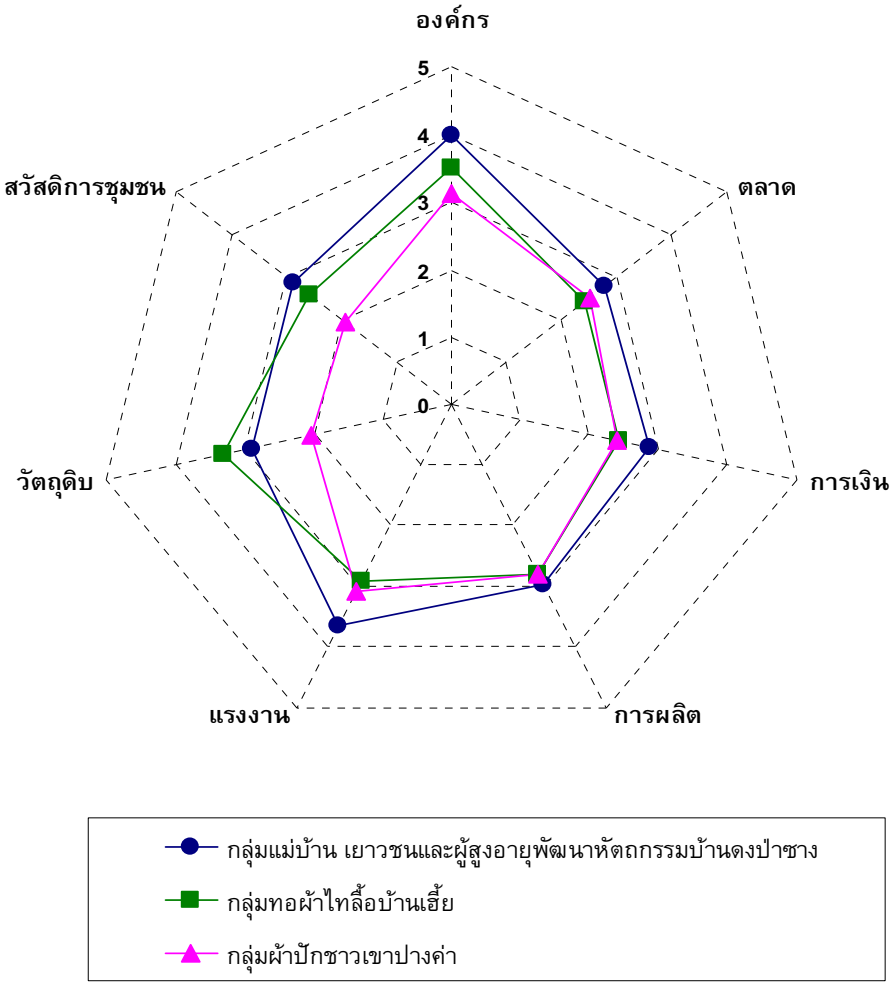
จากคะแนนด้านการบริหารจัดการในระดับสมาชิก พบว่า สมาชิกตัวอย่างของทุกกลุ่มมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง โดยสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3.15 คะแนน (ตารางที่ 3.24) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย (2.84) และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า (2.55) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การบริหารจัดการองค์กร (3.53) อยู่ในระดับดี โดยการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนมีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด (0.49) อยู่ในระดับพอใช้ ส่วนองค์ประกอบการบริหารจัดการด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเป็นเพียงกลุ่มเดียวที่มีมีคะแนนในระดับดี โดยมีการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการองค์กร (3.99) และการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน (3.67) อยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนองค์ประกอบอื่นมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การบริหารจัดการการผลิต (2.97) การบริหารจัดการวัตถุดิบ (2.90) การบริหารจัดการการเงิน (2.88) การบริหารสวัสดิการชุมชน (2.87) และการบริหารจัดการการตลาด (2.76) ตามลำดับ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มีองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการองค์กร (3.49) การบริหารจัดการวัตถุดิบ (3.29) การบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน (2.91) การบริหารจัดการการผลิต (2.79) การบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน (2.60) และมีองค์ประกอบที่มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้ คือ การบริหารจัดการการตลาด และการบริหารจัดการเงินที่มีคะแนนเท่ากัน คือ 2.40 ในส่วนของสมาชิกตัวอย่างกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า มีคะแนนองค์ประกอบการบริหารจัดการสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการองค์กร (3.12) การบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน (3.06) การบริหารจัดการการผลิต (2.80) และการบริหารจัดการการตลาด (2.52) ตามลำดับ และมีองค์ประกอบที่มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้ ได้แก่ การบริหารจัดการการเงิน (2.38) การบริหารจัดการวัตถุดิบ (2.02) และการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน (1.92)

จากการพิจารณาคะแนนในแต่ละด้านของการบริหารจัดการในระดับสมาชิก พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าตนเองมีการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการองค์กรทั้งในระดับครัวเรือนหรือระดับฟาร์มและในระดับของธุรกิจรายเดี่ยว เนื่องจากมีความคิดเห็นว่าตนเองมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรของตนเองได้อย่างดี แต่ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนน้อยที่สุด เนื่องจากสมาชิกมีความคิดเห็นว่าบทบาทหรือหน้าที่ในการจัดสวัสดิการชุมชนควรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานในระดับชุมชนหรือในระดับกลุ่มอาชีพมากกว่าที่จะเป็นบทบาทของปัจเจกครัวเรือน อีกทั้ง

สมาชิกตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่ได้รับการสนับสนุนในเรื่องของการจัดสวัสดิการชุมชนในระดับครัวเรือนจากองค์กรของรัฐหรือเอกชนทั้งในด้านความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องอีกด้วย

นอกจากนี้ คะแนนประเมินตนเองของสมาชิกยังสะท้อนให้เห็นว่าการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการการเงิน และการตลาดยังคงเป็นจุดอ่อนในระดับฟาร์มหรือระดับครัวเรือน เนื่องจากมีคะแนนต่ำใกล้เคียงกับคะแนนประเมินตนเองด้านการจัดสวัสดิการชุมชน ซึ่งสะท้อนได้จากการขาดการบริหารจัดการการเงินที่ดีพอ เนื่องจากขาดการจัดทำบัญชีซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบสุขภาพทางการเงิน อีกทั้งการบริหารจัดการการตลาดในภาคเกษตรมีลักษณะเป็นตลาดตั้งรับเป็นส่วนใหญ่ ขาดอำนาจต่อรองราคาขั้นสุดท้าย เนื่องจากขาดการรวมกลุ่มและการแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอในการตัดสินใจด้านการตลาด และในภาคหัตถกรรมการที่สมาชิกส่วนใหญ่เป็นเพียงแรงงานการผลิต กลุ่มจึงไม่ได้เอื้อประโยชน์กับสมาชิกด้านการตลาดผลิตภัณฑ์หัตถกรรมมากนักนั่นเอง การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการระดับสมาชิกในระบบหัตถกรรมพื้นบ้านแสดงดังแผนภาพที่ 3.7



แผนภาพที่ 3.7 คะแนนการบริหารจัดการ 7 ประการ ระดับสมาชิก

ตารางที่ 3.24 คะแนนการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ ระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	การบริหารจัดการ 7 ประการ							คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
	องค์กร	การตลาด	การเงิน	การผลิต	การจ้างงาน	การบริหารวัตถุดิบ	สวัสดิการชุมชน		
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.99	2.76	2.88	2.97	3.67	2.90	2.87	3.15	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.49	2.40	2.40	2.79	2.91	3.29	2.60	2.84	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.12	2.52	2.38	2.80	3.06	2.02	1.92	2.55	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบ	3.53	2.56	2.55	2.85	3.21	2.74	2.46	**2.84**	***ปานกลาง***
ระดับการปฏิบัติ	ดี	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	พอใช้	***ปานกลาง***	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.43	0.19	0.28	0.10	0.40	0.65	0.49	0.30	
Normalized mean /Sharp Ratio	8.13	13.78	9.02	27.79	7.99	4.21	5.03	9.44	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	12.18	7.42	10.98	3.51	12.46	23.72	19.92	10.56	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

บทที่ 4
การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

การพิจารณาความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของระบบการผลิตในการศึกษานี้ได้ศึกษาทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิก โดยให้กลุ่มตัวอย่างและสมาชิกตัวอย่างของแต่ละกลุ่มประเมินตนเองตามองค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบจะมีคำถามย่อยเพื่อพิจารณาร่วมด้วย (คำถามย่อยในการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และรูปแบบการวิเคราะห์นำเสนอไว้ในบทที่ 1) นอกจากนี้ ยังมีการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงเชิงประจักษ์ในระดับกลุ่มเพื่อเปรียบเทียบกับการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านมีดังนี้

การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

ภาพรวมการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 มีระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับปานกลาง โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงสูงที่สุด รองลงมา คือ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบเป็นองค์ประกอบที่กลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติสอดคล้องกับหลักเกณฑ์มากที่สุด รองลงมา คือ การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ ในขณะที่การปฏิบัติเกี่ยวกับการเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิตยังคงเป็นหลักเกณฑ์ที่ทุกกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านปฏิบัติได้สอดคล้องน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการประเมินเชิงประจักษ์ พบว่าองค์ประกอบด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบแรงงานเป็นองค์ประกอบที่มีคะแนนสูงสุด และมีคะแนนใกล้เคียงกับองค์ประกอบอันดับที่ 2 คือ การมีความซื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และองค์ประกอบที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต ซึ่งถือว่าการประเมินตนเองของกลุ่มมีความใกล้เคียงและไปในทิศทางเดียวกันกับการประเมินเชิงประจักษ์

ในส่วนของการประเมินตนเองด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในระดับสมาชิกนั้น พบว่า สมาชิกตัวอย่างของทั้ง 3 กลุ่มมีการประเมินตนเองในการปฏิบัติที่สอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในระดับปานกลาง สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า

องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ รองลงมาได้แก่ การมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง (2.50) รองลงมาได้แก่ การมีการจัดการความรู้แบบบูรณาการ ในองค์ประกอบเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิตเป็นองค์ประกอบที่มีคะแนนต่ำที่สุดเป็นอันดับที่ 3

รายละเอียดการประเมินตนเองด้านเศรษฐกิจพอเพียงในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม

ระดับกลุ่ม

การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสมเป็นหนึ่งใน 15 องค์ประกอบของหลักเกณฑ์ที่นำไปสู่ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี (3.56) กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.33 อยู่ในระดับดี รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ย (3.33) และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า (3.00) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางทั้งสองกลุ่ม (ตารางที่ 4.1)

กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีคะแนนในเกณฑ์ลักษณะย่อยด้านการมุ่งเน้นเทคโนโลยีเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐาน (มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน และมาตรฐานการผลิตอื่นๆ) ในระดับปานกลางถึงพอใช้เท่านั้น เนื่องจากลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่เป็นงานฝีมือ ซึ่งเป็นจุดเด่นที่ไม่มีความจำเป็นต้องมีมาตรฐานเหมือนกับผลิตภัณฑ์ในรูปแบบงานอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างจึงไม่ได้มุ่งเน้นที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อไปสู่มาตรฐานดังกล่าว ส่งผลให้คะแนนรวมในองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสมไม่สูงมากนัก

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับดี เนื่องจากกลุ่มมีการจัดหาและพัฒนาอุปกรณ์การผลิตได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ มีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการศึกษาด้วยตนเอง การประยุกต์ใช้ภูมิปัญญามาดัดแปลงอุปกรณ์การผลิตให้เหมาะสมกับการใช้งานของกลุ่ม เช่น เตาต้มเยื่อปอสา ที่มีการพัฒนา ทดลองและปรับเปลี่ยนถึง 3 ครั้ง เพื่อให้ได้เตาต้มเยื่อสาที่มีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนการผลิตได้ โดยกลุ่มพัฒนาจากเตาต้มเยื้อสาแบบดังเดิม คือ เตาต้มแบบใช้ฟืนที่มีช่องเปิดด้านหน้าและด้านหลัง พัฒนาไปสู่เตาต้มแบบใช้แกลบที่มีช่องเปิดด้านหน้าเพียงด้านเดียว จนนำไปสู่เตาต้มแบบใช้ขี้เลื่อยที่มีปล่องควันและท่อระบายน้ำเสียในที่สุด ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวสามารถต้มเยื่อสาได้อย่างต่อเนื่อง ประหยัดน้ำในการต้มเพราะไม่ต้องเทน้ำทิ้งหลายครั้ง ลดระยะเวลาและแรงงานในการผลิต อีกทั้งขี้เลื่อยมีราคาถูกและหาซื้อได้ง่าย นอกจากนี้สามารถลดมลพิษที่เกิดจากการผลิตได้มากกว่าเตาต้มแบบเดิม เนื่องจากขี้เลื่อยมีการเผาไหม้ได้สมบูรณ์ เกิดควันจากการเผาน้อย ปล่องควันทำให้ควันไฟจากการเผาไหม้ลอยขึ้นสูงไม่รบกวนบ้านเรือนใกล้เคียง และท่อน้ำทิ้งสามารถเทน้ำทิ้งจากการผลิตลงบ่อบำบัดได้ทันที ไม่เกิดความสกปรกจากการเทน้ำทิ้งในบริเวณการผลิต นอกจากการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นแล้ว ยังคำนึงถึงความเหมาะสมกับผู้ใช้อีกด้วย เห็นได้จากกลุ่มได้พัฒนาเครื่องโม่เยื่อสาโดยปรับเปลี่ยนจากแบบใช้ฟันเฟืองเป็นแบบใบมีด ซึ่งมีประสิทธิภาพในการโม่ที่ดีกว่า ทำให้ได้เยื่อสาที่ละเอียดและประหยัดเวลามากกว่าเดิม อีกทั้งสามารถปรับระดับความเร็วของเครื่องโม่ให้เหมาะสมกับผู้ใช้

ในส่วนของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีคะแนนขององค์ประกอบนี้อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากกลุ่มยังคงมีความต้องการเครื่องมือ อุปกรณ์การผลิตต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาการผลิต แต่ด้วยปัจจัยทางด้านการเงินของกลุ่มจึงไม่สามารถจัดหาหรือพัฒนาอุปกรณ์การผลิตได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีแผนจะทำโครงการขอรับการสนับสนุนอุปกรณ์การผลิตจากหน่วยงานต่างๆ หากไม่สามารถจัดหาได้ด้วยตนเอง ในขณะที่กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าถึงแม้จะได้รับการสนับสนุนจักรเย็บผ้าจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่กลุ่มยังขาดแคลนแรงงานที่มีความรู้ความสามารถที่จะใช้อุปกรณ์การผลิตเหล่านั้น ซึ่งมีความจำเป็นไม่น้อยไปกว่าเทคโนโลยีที่ใช้

ตารางที่ 4.1 คะแนนด้านการใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.33	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.33	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.00	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.56	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.69	
Normalized mean /Sharp Ratio	5.12	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	19.38	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้านทั้ง 3 กลุ่ม มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี (3.91) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.22 อยู่ในระดับดี รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า (3.90) และ กลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ย (3.62) ซึ่งอยู่ในระดับดีทั้งสองกลุ่ม (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 คะแนนด้านการใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสมระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.22	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.62	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.90	ดี
คะแนนเฉลี่ย	3.91	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.16	
Normalized mean /Sharp Ratio	22.52	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	4.09	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

สมาชิกของกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีการปฏิบัติที่มีความคล้ายกัน คือ มุ่งเน้นการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ตามความเหมาะสมกับลักษณะการผลิต แรงงานและเงินทุนในการผลิต โดยมีการจัดหาจัดซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ที่จำเป็นในการผลิต แต่เนื่องจากลักษณะการผลิตในภาคเกษตรของสมาชิกตัวอย่างเป็นการผลิตขนาดเล็กและไม่มีลักษณะการผลิตในเชิงอุตสาหกรรมทั้งการผลิตในภาคการเกษตรหรือในงานหัตถกรรมที่เป็นงานฝีมือที่ไม่มีเน้นในเรื่องของมาตรฐานมากนัก จึงไม่ได้มุ่งเน้นที่จะใช้เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์การผลิตต่างๆ เพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐาน (GAP มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน และมาตรฐานการผลิตอื่นๆ) จึงมีคะแนนในเกณฑ์ย่อยดังกล่าวในระดับปานกลางถึงพอใช้เท่านั้น

ในหลักของการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ถูกหลักวิชาการถึงแม้ว่าสมาชิกตัวอย่างของทั้ง 3 กลุ่มจะมีคะแนนอยู่ในระดับดีถึงดีมาก แต่ในความเป็นจริงสมาชิกส่วนใหญ่ไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นดังกล่าวมากนัก ความหมายของเทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการตามความเข้าใจของสมาชิกตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ การใช้เทคโนโลยีการผลิตตามการโฆษณาของลูกค้า หรือใช้เทคโนโลยีการผลิตที่มีจำหน่ายตามท้องตลาดเป็นหลัก หรือใช้เทคโนโลยีการผลิตที่มีคู่มือการใช้ประกอบมาด้วยเท่านั้น

4.2 การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระดับกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมขององค์ประกอบการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพสูงสุดที่ 4.00 หรืออยู่ในระดับดี (ตารางที่ 4.3) โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดี คือ 4.30 รองลงมาได้แก่กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับดีทั้งสองกลุ่ม (4.00 และ 3.60 ตามลำดับ)

สาเหตุที่กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเพราะกลุ่มมีการวางแผนการผลิต มีการคำนวณต้นทุนการผลิตเพื่อนำไปสู่การใช้วัตถุดิบอย่างประหยัด และลดต้นทุนการผลิต เช่น การนำเศษวัตถุดิบที่เหลือจากการผลิตผลิตภัณฑ์หลักมาประยุกต์ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์อื่นๆ เป็นต้น จุดเด่นอีกประการหนึ่งของกลุ่ม คือ การจัดหาและพัฒนาเครื่องจักร อุปกรณ์การผลิตเพื่อช่วยประหยัดต้นทุน แรงงานและประหยัดเวลาในกระบวนการผลิตต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งสะท้อนถึงการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตต่างๆ อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การวางแผนด้านแรงงานตลอดจนการจัดสรรแรงงานตามความสามารถและความเหมาะสม ทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนจากภายในที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิตของกลุ่มด้วย

ในส่วนของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย การใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อลดต้นทุนนั้นเป็นจุดเด่นที่ชัดเจนของกลุ่ม กลุ่มเล็งเห็นว่าการลดต้นทุนการผลิตถือเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการวางแผนการใช้วัตถุดิบการผลิตจึงเป็นสิ่งที่กลุ่มตระหนักถึงความสำคัญเป็นอันดับแรก แต่เนื่องจากกลุ่มอยู่ในขั้นตอนการพัฒนาด้านแรงงาน โดยเริ่มมีการวางแผนการใช้แรงงานอย่างเป็นรูปธรรมในปี 2548 ส่งผลให้กลุ่มมีคะแนนด้านการใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง ซึ่งในอนาคต หากกลุ่มมีการพัฒนาในด้านดังกล่าวเพิ่มขึ้น จะนำไปสู่การพัฒนาการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงมากยิ่งขึ้น

กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง (3.42) กลุ่มยังไม่สามารถนำแผนการผลิตที่วางไว้ไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากกลุ่มยังขาดความร่วมมือจากสมาชิกและขาดแรงกระตุ้นที่มากพอที่จะเป็นแรงจูงใจในการผลิต นอกจากนี้จุดอ่อนอีกประการหนึ่ง คือ กลุ่มขาดแรงงานที่มีความรู้ความสามารถในการใช้จักรเย็บผ้าที่ได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงาน ส่งผลให้กลุ่มไม่สามารถใช้อุปกรณ์การผลิตเพื่อประหยัดเวลาในการทำงานได้ ซึ่งหากสามารถพัฒนาในประเด็นดังกล่าว กลุ่มจะสามารถพัฒนาไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.3 คะแนนด้านการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.30	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.10	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.60	ดี
คะแนนเฉลี่ย	4.00	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.36	
Normalized mean /Sharp Ratio	11.09	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	9.00	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

คะแนนเฉลี่ยโดยรวมในด้านการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดของสมาชิกกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี (3.57) (ตารางที่ 4.4) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนสูงที่สุดอยู่ในระดับดี (3.95) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่คะแนน 3.52 (ดี) และ 3.23 (ปานกลาง) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 คะแนนด้านการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.95	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.23	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.52	ดี
คะแนนเฉลี่ย	3.57	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.36	
Normalized mean /Sharp Ratio	9.83	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	10.08	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

การปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดของสมาชิกตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีลักษณะที่คล้ายกัน คือ มุ่งเน้นการใช้ปัจจัยการผลิต วัตถุดิบต่างๆ อย่างประหยัด และเนื่องจากเป็นการผลิตในระดับครัวเรือนที่มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนจำกัด จึงมีการนำเครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ นำมาใช้เพื่อประหยัดแรงงานและเวลาในการผลิต นอกจากนี้การมีการวางแผนด้านแรงงานทั้งการจัดสรรการทำงาน

ของแรงงานในครัวเรือนหรือแรงงานจ้างเป็นอีกจุดเด่นร่วมกันที่พบในสมาชิกตัวอย่างของทั้ง 3 กลุ่ม อย่างไรก็ตามการสมาชิกตัวอย่างของทั้ง 3 กลุ่มยังไม่สามารถพัฒนาการผลิตให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าเพื่อนบ้านได้ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาด้านความรู้และการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมกับการผลิตของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดหาหรือพัฒนาเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์การผลิตต่างๆ เพื่อลดต้นทุนการผลิตที่ไม่เห็นการพัฒนาอย่างเด่นชัดในระดับครัวเรือน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดความรู้ในการประยุกต์หรือดัดแปลงอุปกรณ์การผลิตให้เหมาะสมกับการผลิตของตน โดยมุ่งเน้นแต่การนำเทคโนโลยีการผลิตที่มีจำหน่ายตามท้องตลาดหรือเทคโนโลยีการผลิตที่เหมือนเพื่อนบ้านเท่านั้น

4.3 การบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น

ระดับกลุ่ม

องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียนเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.12) โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดี (4.16) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย (3.84) และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า (1.37) อยู่ในระดับดีและปานกลาง ตามลำดับ (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 คะแนนด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.16	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.84	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	1.37	ต้องปรับปรุง
คะแนนเฉลี่ย	3.12	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	1.53	
Normalized mean /Sharp Ratio	2.04	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	49.04	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการจัดสรรและกระจายผลประโยชน์ให้กับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกมีส่วนร่วมในงานทุกด้านของกลุ่ม ไม่ได้จำกัดหน้าที่เฉพาะคณะกรรมการ ส่งผลให้เกิดความเสมอภาคกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม อีกทั้งการกำหนดค่าตอบแทนการผลิตเป็นมติเอกฉันท์จากสมาชิก จึงมีความเป็นธรรมและไม่เอารัดเอาเปรียบซึ่งกันและกันทั้งในระดับกลุ่มและในระดับสมาชิกด้วยกันเอง นอกจากนี้ในส่วนของสวัสดิการและโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกลุ่มยังส่งผลดีต่อสมาชิกกลุ่มและคนในชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างความรัก ความสามัคคี การรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ตลอดจนการช่วยเหลือผู้ที่ด้อยโอกาส ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เกิดจากความตระหนักถึงความสำคัญของการอยู่ร่วมกันโดยไม่แบ่งแยกระหว่างกลุ่มกับชุมชนนั่นเอง และหากจะพัฒนากลุ่มให้มีคะแนนในองค์ประกอบการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นเพิ่มขึ้นแล้ว กลุ่มควรเพิ่มการพัฒนาในส่วนด้านสวัสดิการโดยเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชนเพิ่มขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ได้คะแนนองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นในระดับดีอีกกลุ่ม คือ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ซึ่งมุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามคุณภาพและปริมาณงาน โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพที่มีมาตรฐานเดียวกัน ทำให้สามารถลดความไม่เสมอภาคในหมู่สมาชิกด้วยกัน นอกจากนี้การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของกลุ่มส่งผลให้เกิดแหล่งเรียนรู้ของชุมชน เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และอนุรักษ์ความรู้ให้อยู่คู่ชุมชนอีกทางหนึ่ง แต่กลุ่มให้ความสำคัญด้านสวัสดิการของกลุ่มที่มีต่อทั้งแรงงานภายในกลุ่มและชุมชนในระดับปานกลาง เพราะกลุ่มยังไม่ได้จัดตั้งกฎระเบียบในการจัดสรรสวัสดิการชุมชนที่เป็นรูปธรรม ตลอดจนการจัดสรรผลกำไรคืนแก่สมาชิกลดลง เนื่องจากกำไรของกลุ่มลดลง ดังนั้นกลุ่มควรมีการพัฒนาการจัดการสวัสดิการชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมตามศักยภาพของกลุ่มและปรับเปลี่ยนการจัดสรรผลกำไรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของกลุ่มในแต่ละช่วงการพัฒนาโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วม

กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนเฉลี่ยในองค์ประกอบนี้น้อยที่สุด และอยู่ในระดับต้องปรับปรุง เนื่องจากการดำเนินงานของกลุ่มยังไม่มีผลกำไรที่จะสามารถจัดสรรให้กับสมาชิกได้ ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้กลุ่มไม่สามารถจัดสรรสวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชนด้วย การแก้ปัญหาดังกล่าวอาจต้องพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปและอยู่ในขอบเขตที่กลุ่มสามารถทำได้ ซึ่งในระยะแรกอาจต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเพิ่มเติมทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนเงินทุนในการจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสมกับการพัฒนาของกลุ่ม

ระดับสมาชิก

คะแนนเฉลี่ยโดยรวมด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นในระดับสมาชิกของทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง (2.90) (ตารางที่ 4.6) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับปานกลาง (3.49) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่คะแนน 2.80 และ 2.40 ตามลำดับ

สมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มมีการปฏิบัติที่เหมือนกันในการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น คือ การให้อิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงานทั้งในการผลิตเกษตรและหัตถกรรม ซึ่งรวมถึงแรงงานจ้างด้วย อีกทั้งมีการจ่ายค่าตอบแทนการผลิตให้แรงงานจ้างตามลักษณะงานและอัตราค่าจ้างในพื้นที่ ซึ่งในภาคเกษตรจะมีการเลี้ยงอาหารแรงงานที่มารับจ้างผลิตในบางกิจกรรม นอกจากนี้การจัดสรรเงินของครัวเรือนบางส่วนหรือการใช้แรงงานเพื่อเข้าร่วมกับกิจกรรมต่างๆ ที่ชุมชนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งที่สมาชิกตัวอย่างมีการปฏิบัติ แต่สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีเพิ่มขึ้นกว่ากลุ่มอื่น คือ มีการแบ่งปันผลผลิตให้กับแรงงานที่มาทำงานด้วยหรือแรงงานสามารถซื้อผลผลิต (หัตถกรรม) จากผู้จ้างในราคาถูก ในส่วนของสมาชิกตัวอย่างกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยกลับมุ่งเน้นในการไม่เบียดเบียนผู้อื่นโดยการซื้อวัตถุดิบด้วยเงินสดหรือชำระเงินตรงเวลาและการเข้าร่วมกิจกรรมหรือสวัสดิการชุมชนมากกว่าสมาชิกในกลุ่มอื่น ขณะที่สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ากลับมีการปฏิบัติที่คล้ายกับสมาชิกของอีกสองกลุ่มแต่ไม่โดดเด่นนัก อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าสมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มจะมีการปฏิบัติที่แสดงออกถึงการไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นแต่ยังมีสิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนหรือการจัดสรรสวัสดิการให้กับชุมชนยังไม่ได้มุ่งเน้นที่จะพัฒนาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของชุมชนมากนัก อีกทั้งยังขาดการจัดสรรสวัสดิการให้กับแรงงานจ้างอย่างเป็นรูปธรรม ถึงแม้ว่าจะเป็นการจ้างงานในหมู่ญาติพี่น้องแต่หากมีการเตรียมการที่เป็นรูปธรรมจะทำให้สามารถวางแผนให้สอดคล้องและครอบคลุมด้านการบริหารจัดการการผลิตได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 4.6 คะแนนด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.49	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.80	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.40	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.90	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.55	
Normalized mean /Sharp Ratio	5.26	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	18.97	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

4.4 การบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร

ระดับกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของระบบการผลิตในองค์ประกอบการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรอยู่ในระดับปานกลาง (2.88) เนื่องจากวัตถุดิบหลักของทุกกลุ่มตัวอย่างไม่มีอยู่ในชุมชน ต้องจัดซื้อจากแหล่งวัตถุดิบภายนอกชุมชนมากถึงร้อยละ 50 ถึง 95 ไม่ว่าจะเป็นปอสา หรือฝ้าย แม้ว่ากลุ่มจะพยายามที่จะสร้างแหล่งวัตถุดิบขึ้นในพื้นที่ แต่ไม่ได้รับความสนใจจากสมาชิกเนื่องจากวัตถุดิบดังกล่าวมีราคารับซื้อต่ำกว่าพืชเกษตรในพื้นที่ อีกทั้งวัตถุดิบที่ผลิตได้ในพื้นที่มีคุณภาพต่ำกว่าที่กลุ่มซื้อจากแหล่งวัตถุดิบภายนอก

เมื่อพิจารณารายกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด (4.25) แต่ยังอยู่ในระดับดี โดยมีการกระจายของคะแนนส่วนใหญ่อยู่ที่คะแนน 4 (แผนภาพที่ 4.7) แม้กลุ่มจะมุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบและทรัพยากรอย่างประหยัด และสามารถหาวัตถุดิบหลักได้จากนอกพื้นที่อย่างไม่เดือนร้อน แต่กลุ่มควรเพิ่มความตระหนักถึงการสร้างวัตถุดิบหลักขึ้นในชุมชน เพื่อลดการพึ่งพาจากภายนอก

ในส่วนของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2.63) และพอใช้ (1.75) ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งสองมีการมุ่งเน้นการจัดการกับเศษวัตถุดิบที่เหลือจากการผลิตให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดเช่นเดียวกับกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย แต่กลุ่มทั้งสองยังขาดการส่งเสริมการสร้างแหล่งวัตถุดิบในพื้นที่ให้เป็นรูปธรรม อีกทั้งวัตถุดิบหลักในการผลิตไม่มีอยู่ในชุมชนต้องนำเข้าจากภายนอกทั้งหมด ซึ่งอาจส่งผลกระทบในระยะยาวต่อความมั่นคงด้านวัตถุดิบของกลุ่มทั้งสอง แต่การแก้ปัญหาของกลุ่มทั้งสองมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางควรพัฒนาแหล่งวัตถุดิบหลักในพื้นที่ โดยขอรับความช่วยเหลือด้านความรู้จากหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาการปลูกปอสาที่เหมาะสมกับพื้นที่ แต่ในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าการแก้ปัญหาผ้าทอที่เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตที่ไม่สามารถในการผลิตได้เพราะไม่มีวัฒนธรรมการทอผ้า จึงต้องพัฒนาในการสร้างเครือข่ายการผลิตผ้าทอที่ไม่ห่างไกลจากกลุ่มมากนัก เพื่อเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบหลักให้กลุ่ม รายละเอียดการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรของกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 คะแนนด้านการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.63	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.25	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	1.75	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.88	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	1.27	
Normalized mean /Sharp Ratio	2.27	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	44.10	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

คะแนนเฉลี่ยโดยรวมในการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรในระดับสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง (2.65) (ตารางที่ 4.8) สมาชิกของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.08 คะแนน (ปานกลาง) รองลงมา คือ สมาชิกของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่คะแนน 2.93 (ปานกลาง) และ 1.93 (พอใช้) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 คะแนนด้านการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.08	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.93	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	1.93	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.65	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.63	
Normalized mean /Sharp Ratio	4.22	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	23.77	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

สมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มมีการมุ่งเน้นที่จะมีการผลิตที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบให้มากที่สุด เหลือเศษวัตถุดิบเหลือทิ้งให้น้อยที่สุด ตลอดจนมีการกำจัดเศษเหลือจากการผลิตให้ไม่เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยสมาชิกของกลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมุ่งเน้นการจัดการเศษวัตถุดิบเศษวัสดุอย่างเหมาะสม

มากกว่ากลุ่มอื่น ในส่วนของสมาชิกตัวอย่างกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยเป็นกลุ่มเดียวที่มองว่าวัตถุดิบหลักในการผลิตมีอย่างเพียงพอทั้งในปัจจุบันมากกว่าสมาชิกของกลุ่มอื่น ส่วนการปฏิบัติด้านอื่นๆ ของสมาชิกมีการปฏิบัติที่คล้ายกันไม่ว่าจะเป็นด้านการส่งเสริมการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบในชุมชน การจัดสวัสดิการเพื่อฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชน แต่สิ่งที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาในระดับของสมาชิก คือ การให้ความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการที่เน้นฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชนเพิ่มขึ้น อีกทั้งควรมีการส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในครอบครัวหรือภายในกิจการมากขึ้นเพื่อลดการพึ่งพาด้านวัตถุดิบจากภายนอก ตลอดจนควรผลักดันการปฏิบัติไปสู่ความร่วมมือในระดับชุมชน

4.5 การใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ระดับกลุ่ม

ในองค์ประกอบการใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสมนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างในระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวม 3.80 (ตารางที่ 4.9) กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่าที่จำเป็นเพื่อช่วยประหยัดแรงงานและเพิ่มประสิทธิภาพในบางกระบวนการผลิต มีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม รวมถึงการมีแรงงานซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอย่างเพียงพอกับการผลิตตลอดทั้งปี สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี

เมื่อพิจารณารายกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 4.10 (ระดับดี) โดยมีการกระจายของคะแนนอยู่ในคะแนน 4 และ 5 ในสัดส่วนที่เท่ากัน (แผนภาพที่ 4.9) รองลงมา คือ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 4.00 (ระดับดี) และ 3.30 (ระดับปานกลาง) ตามลำดับ

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง นอกจากจะใช้เทคโนโลยีเท่าที่จำเป็นเพื่อประหยัดแรงงานแล้ว กลุ่มยังมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์และปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ แต่แรงงานของกลุ่มยังมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ไม่ดีนัก และมีแรงงานที่ชำนาญในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวอย่างจำกัด ซึ่งหากแรงงานดังกล่าวไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ กลุ่มอาจไม่สามารถหาแรงงานมาทดแทนในการผลิตได้ทันเวลา

กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ทั้งในเรื่องของการปรับเปลี่ยนด้านการผลิต และจำนวนแรงงานที่มีความชำนาญในการใช้เครื่องมือบางประเภทอยู่อย่างจำกัด แต่กลุ่มยังมีจำนวนเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการใช้งาน

กลุ่มผ้าปักชาวเขาป่างค่าเป็นเพียงกลุ่มเดียวที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย เนื่องจากกลุ่มอยู่ในขั้นกำลังพัฒนาและปรับโครงสร้างการดำเนินงาน จึงขาดความพร้อมทั้งในเรื่องความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ขาดแรงงานที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตที่สามารถนำมาช่วยทุ่นแรง เช่น จักรเย็บผ้า จากการประเมินตนเองกระตุ้นให้กลุ่มตระหนักถึงปัญหาการขาดทักษะความรู้ด้านการผลิตของแรงงาน จึงเกิดการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการใช้อุปกรณ์ในการผลิตให้กับแรงงาน ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มภายใต้การสนับสนุนของโครงการฯ

ตารางที่ 4.9 คะแนนด้านการใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.10	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.00	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.30	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.80	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.44	
Normalized mean /Sharp Ratio	8.72	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	11.58	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในระดับสมาชิกหรือระดับครัวเรือนนั้นคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของการใช้กระบวนการผลิต/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคะแนนอยู่ในระดับดี (3.90) (ตารางที่ 4.10) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.18 คะแนนอยู่ในระดับดี รองลงมา ได้แก่สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยที่คะแนนเฉลี่ย 3.80 (ดี) และ 3.73 (ดี) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 คะแนนด้านการใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสมระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.18	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.73	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.80	ดี
คะแนนเฉลี่ย	3.90	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.24	
Normalized mean /Sharp Ratio	15.96	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	6.15	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

สิ่งที่สมาชิกทั้งสามกลุ่มมีการปฏิบัติคล้ายกัน คือ การเลือกใช้เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์การผลิตเท่าที่จำเป็นเพื่อใช้ทดแทนแรงงานคนที่มีจำนวนจำกัด เช่น เครื่องตัดหญ้า เครื่องพ่นยา จักรเย็บผ้า เป็นต้น ซึ่งสมาชิกในครอบครัวมีความสามารถในการใช้อุปกรณ์การผลิตเหล่านั้นเป็นอย่างดี เนื่องจากมีประสบการณ์ใน

การใช้ อีกทั้งอุปกรณ์ต่างๆ มีวิธีการใช้ที่ไม่ยุ่งยาก โดยสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางและกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่มากกว่าสมาชิกกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ซึ่งอาจเนื่องมาจากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการใกล้แหล่งสนับสนุนในด้านต่างๆ ที่มีมากกว่านั่นเอง แต่สิ่งที่ควรมีการพัฒนาในระดับสมาชิกของทั้งสามกลุ่ม คือ ควรให้สมาชิกในครอบครัวมีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์การผลิตต่างๆ อย่างสม่ำเสมอมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การวางแผนจัดหาหรือประยุกต์ใช้อุปกรณ์การผลิตต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น

4.6 การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

ระดับกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี (4.11) (ตารางที่ 4.11) ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างที่ได้คะแนนเต็มในองค์ประกอบนี้ คือ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง รองลงมาได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าซึ่งอยู่ในระดับดี (4.00) และปานกลาง (3.33) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 คะแนนด้านการมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	5.00	ดีมาก
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.00	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.33	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	4.11	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.84	
Normalized mean /Sharp Ratio	4.90	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	20.44	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของสมาชิก โดยกลุ่มได้ใช้รูปแบบการบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่ายการผลิต ซึ่งมีความเหมาะสมกับลักษณะการผลิตและผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม เนื่องจากผลิตภัณฑ์กระดาษสาสามารถแยกส่วนการผลิตได้และไม่ต้องอาศัยทักษะความชำนาญ และความประณีตสูงเหมือนการทอผ้า ทำให้ช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน มีความคล่องตัวในการบริหารงานเพิ่มขึ้น และสามารถแบ่งกลุ่มเครือข่ายการผลิตให้สอดคล้องกับการรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าในแต่ละช่วงได้ นอกจากนี้ การที่กลุ่มมีการบริหารงานในลักษณะดังกล่าว ทำให้กลุ่มลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการลงด้วย อีกทั้งการบริหารจัดการโดยใช้เงินทุนของกลุ่มและให้ลูกค้ามัดจำค่าจ้างการผลิตล่วงหน้า ร้อยละ 40 ของมูลค่าสินค้า ทำให้กลุ่มไม่ต้องรับภาระในการจัดหาเงินทุนการผลิตได้อย่างดี ในส่วนของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้า

ปักชาวเขาปางค่า ยังประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนในการผลิต หลายครั้งต้องใช้เงินทุนสำรองของประธานเป็นหลัก ซึ่งหากกลุ่มมีการพัฒนาด้านการสะสมทุนเพิ่มขึ้น และมีวิธีการบริหารด้านการเงินอย่างเป็นระบบจะทำให้กลุ่มมีการบริหารจัดการโดยรวมดีขึ้นด้วย

ระดับสมาชิก

สมาชิกของกลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี (4.42) (ตารางที่ 4.12) สมาชิกของกลุ่มตัวอย่างที่ได้คะแนนสูงที่สุดในองค์ประกอบนี้ คือ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีคะแนนอยู่ในระดับดีมาก (4.50) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกของผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีคะแนนเฉลี่ย 4.43 (ดี) และ 4.33 (ดี) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 คะแนนด้านการมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ ระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.33	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.50	ดีมาก
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	4.43	ดี
คะแนนเฉลี่ย	4.42	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.08	
Normalized mean /Sharp Ratio	52.87	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	1.81	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

สมาชิกตัวอย่างของทุกกลุ่มมีการปฏิบัติที่คล้ายกัน คือ มุ่งเน้นให้ขนาดการผลิตของตนเองมีขนาดที่เหมาะสม มีจำนวนแรงงานหรือการจ้างงานที่ไม่มากเกินไป ซึ่งต้องสอดคล้องกับเงินทุนในการผลิตและความสามารถในการขายด้วย ซึ่งในการผลิตภาคเกษตรสมาชิกจะตัดสินใจทำการผลิตในผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของตลาดเป็นหลัก และในงานหัตถกรรมการที่เป็นสมาชิกกลุ่มทำให้มีตลาดรองรับที่แน่นอน ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการผลิตของแต่ละคนเป็นหลัก แต่จุดอ่อนในการผลิตของสมาชิกหรือการผลิตในระดับครัวเรือนของสมาชิกตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม คือ การที่มีสมาชิกหรือแรงงานครอบครัวที่สามารถทำการผลิตจำนวนน้อย และการสะสมเงินทุนเพื่อการผลิตในระดับครัวเรือนยังมีจำนวนน้อย ในบางกิจกรรมจำเป็นต้องจ้างแรงงานในพื้นที่และหากในพื้นที่มีการเอามื้อหรือลงแขกก็จะเลือกที่จะไม่จ้างแรงงานเพื่อรักษาเงินทุนในการผลิตนั้นไว้ ดังนั้นลักษณะการผลิตในอนาคตที่มีแรงงานในครอบครัวที่จำกัดจึงต้องมีการสะสมเงินทุนเพื่อจ้างแรงงานมากขึ้น

4.7 การไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก

ระดับกลุ่ม

คะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการไม่โลภจนเกินไปหรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี (3.89) (ตารางที่ 4.13) เนื่องจากทุกกลุ่มมุ่งเน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและจูงใจลูกค้ามากขึ้น มีการใช้เงินทุนของกลุ่มเป็นหลัก ไม่ก่อหนี้ ถึงแม้ว่าในบางครั้งจะต้องใช้เงินทุนสำรองจากประธานกลุ่มก่อน กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5.00 (ระดับดีมาก) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาป่างค่า 3.89 (ระดับดี) และ 2.78 (ระดับปานกลาง) ตามลำดับ

นอกจากกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางจะมุ่งเน้นการใช้เงินทุนภายในเป็นหลักและไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถแล้ว การพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ทั้งด้านคุณภาพ รูปแบบ สีสัน ตลอดจนบรรจุภัณฑ์หีบห่อ เป็นสิ่งที่กลุ่มให้ความสำคัญอย่างมาก ซึ่งกลุ่มสามารถผสมผสานความคิดสร้างสรรค์ และสร้างรูปแบบที่หลากหลาย เนื่องจากลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่สามารถแยกส่วนการผลิตได้และไม่ต้องอาศัยทักษะความชำนาญ และความประณีตสูงเหมือนการทอผ้า

ส่วนของกลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาป่างค่าที่ยังต้องอาศัยเงินทุนจากประธานกลุ่มเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในบางครั้ง จึงต้องมีการพัฒนาด้านการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินของกลุ่มเพิ่มขึ้น นอกจากนี้กลุ่มทั้งสองมีความคิดที่จะปรับปรุงด้านการส่งเสริมการขาย การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ รูปแบบ สีสัน ตลอดจนถึงบรรจุภัณฑ์ยังดีไม่พอที่จะแข่งขันกับคู่แข่งที่มีอยู่มากรายในตลาดได้ และกลุ่มตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาจุดด้อยในประเด็นดังกล่าวเป็นอย่างดี และอยู่ในขั้นตอนการพัฒนาตามโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มภายใต้การสนับสนุนของโครงการฯ

ตารางที่ 4.13 คะแนนด้านการไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลักของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	5.00	ดีมาก
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.89	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาป่างค่า	2.78	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.89	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	1.11	
Normalized mean /Sharp Ratio	3.50	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	28.53	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

คะแนนเฉลี่ยโดยรวมขององค์ประกอบการไม่โลภจนเกินไปหรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นในระดับสมาชิกของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2.93) (ตารางที่ 4.14) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3.30 (ปานกลาง)

รองลงมา ได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าและกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่คะแนน 2.86 (ปานกลาง) และ 2.65 (ปานกลาง) ตามลำดับ

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางและกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีการปฏิบัติที่คล้ายกันหลายประการ คือ การมุ่งเน้นการขายในระยะยาวกับลูกค้า ไม่เน้นกำไรระยะสั้นเนื่องจากต้องการพัฒนาไปสู่ตลาดที่มีความมั่นคง และมุ่งเน้นในการสร้างลูกค้าประจำมากขึ้น และสมาชิกตัวอย่างของทั้งสองกลุ่มมุ่งเน้นการใช้เงินทุนภายในกิจการมากกว่าสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า เนื่องจากสมาชิกกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีเงินทุนในการผลิตค่อนข้างน้อย อีกทั้งมีพฤติกรรมในการซื้อเชื่อปุ๋ยยาจากแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบเป็นประจำ ทำให้สมาชิกของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางและกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยจึงมีการก่อหนี้น้อยกว่าสมาชิกกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ถึงแม้ว่าสมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มก็ยังคงมีเป้าหมายที่จะทำการผลิตให้มีกำไรสูงสุดทุกช่วงเวลา แต่ยังไม่สามารถปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการส่งเสริมการขายในระดับครัวเรือนยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งเป็นการยากที่จะใช้การส่งเสริมการขายให้ได้ผลในการขายระดับครัวเรือนนอกจากผลิตภัณฑ์มีความโดดเด่นกว่าผลิตภัณฑ์ในพื้นที่ อีกทั้งไม่ได้มุ่งเน้นการพัฒนาด้านรูปแบบและบรรจุภัณฑ์โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลผลิตทางการเกษตรของครัวเรือนที่จำหน่ายให้กับลูกค้าที่มารับซื้อในพื้นที่ ซึ่งยังไม่สามารถพัฒนาเพื่อยกระดับสินค้าไปสู่ตลาดที่สูงกว่าปัจจุบันได้ ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ไม่เกิดแรงผลักดันที่จะพัฒนาด้านการส่งเสริมการขายและด้านบรรจุภัณฑ์ในผลิตภัณฑ์เกษตรของครัวเรือนสมาชิก

ในส่วนของผลิตภัณฑ์หัตถกรรมเนื่องจากสมาชิกทำการผลิตส่งให้กลุ่ม ดังนั้นกลุ่มจึงเป็นผู้รับภาระในการพัฒนาด้านการส่งเสริมการขายและบรรจุภัณฑ์ แต่สิ่งที่สมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มยังต้องปรับปรุงและอยู่ในขอบเขตที่สามารถพัฒนาได้ คือ การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทั้งผลิตภัณฑ์การเกษตรและหัตถกรรม ทั้งด้านรูปแบบ สีสัน และคุณภาพ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวต้องอาศัยการเสริมสร้างทักษะความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้จากภายนอก เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนการผลิตและผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ตารางที่ 4.14 คะแนนด้านการไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลักระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.30	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.65	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.86	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	2.93	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.33	
Normalized mean /Sharp Ratio	8.90	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	11.26	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

4.8 การมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค

ระดับกลุ่ม

องค์ประกอบหนึ่งของการประเมินตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค เป็นองค์ประกอบที่กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในระดับดี (4.00) เนื่องจากทุกกลุ่มให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก โดยมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ จากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีคะแนนอยู่ในระดับดีมาก (4.67) เนื่องจากกลุ่มมีการส่งเสริมการขายที่ดี มีการบริการจัดส่งสินค้า การให้ส่วนลดตามปริมาณการสั่งซื้อ และมีการบริการหลังการขาย เช่น การรับสินค้าคืนหากไม่ได้จำหน่ายเกินกว่าระยะเวลาที่กลุ่มกำหนด การออกเยี่ยมลูกค้าประจำ การส่งของขวัญเพื่อขอบคุณลูกค้าในช่วงเทศกาลสำคัญต่างๆ เป็นต้น

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ยังขาดในกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มผ้าปักชาวเขาป่างค่าที่มีคะแนนในองค์ประกอบนี้อยู่ในระดับดี (4.33) และระดับปานกลาง (3.00) ตามลำดับ เนื่องจากกลุ่มทั้งสองยังขาดแคลนเงินทุนเพื่อดำเนินงานในส่วนดังกล่าว แต่สิ่งที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มประเมินตนเองอยู่ในระดับปานกลาง คือ การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทั้งในระหว่างการผลิตและก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์ ถึงแม้ว่ากลุ่มจะมีผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบ แต่การควบคุมมาตรฐานในระหว่างการผลิตนั้น ส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของสมาชิกแต่ละรายเป็นหลัก และการตรวจสอบคุณภาพของกลุ่มยังไม่มีการกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการตรวจสอบ ซึ่งหากกลุ่มตัวอย่างสามารถปรับปรุงในประเด็นดังกล่าวจะเกิดผลดีต่อทั้งกลุ่มและลูกค้าของกลุ่ม รายละเอียดการประเมินด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคแสดงดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 คะแนนด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.67	ดีมาก
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.33	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาป่างค่า	3.00	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	4.00	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.88	
Normalized mean /Sharp Ratio	4.54	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	22.00	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในองค์ประกอบการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคของสมาชิกตัวอย่าง พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในระดับดี (3.58) (ตารางที่ 4.16) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปัก

ชาวเขาปางค่ามีคะแนนประเมินในองค์ประกอบนี้สูงสุดที่คะแนนเฉลี่ย 4.14 อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่คะแนนเฉลี่ย 3.33 (ปานกลาง) และ 3.28 (ปานกลาง) ตามลำดับ สมาชิกตัวอย่างของทุกกลุ่มให้ความสำคัญในองค์ประกอบนี้ในระดับที่มากที่สุด แต่เนื่องจากมีคะแนนในด้านการประชาสัมพันธ์หรือส่งเสริมการขายให้ลูกค้าที่ดีเพียงพอทำให้มีคะแนนที่ไม่สูงมากนัก โดยสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนในเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิตทำให้มีคะแนนที่สูงกว่าสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

ตารางที่ 4.16 คะแนนด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.28	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.33	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	4.14	ดี
คะแนนเฉลี่ย	3.58	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.48	
Normalized mean /Sharp Ratio	7.40	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	13.41	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

4.9 การมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน

ระดับกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในองค์ประกอบการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงานอยู่ในระดับปานกลาง (3.10) (ตารางที่ 4.17) โดยกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มให้อิสระแก่แรงงานในการเลือกช่วงเวลาในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนตามปริมาณและคุณภาพที่กลุ่มและแรงงานตกลงร่วมกัน แต่กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ายังขาดการจัดสรรผลกำไรและสวัสดิการที่เหมาะสม และเมื่อพิจารณารายกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีคะแนนเฉลี่ยในองค์ประกอบนี้สูงที่สุด คือ 3.86 (ระดับดี) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ที่คะแนนเฉลี่ย 3.43 (ปานกลาง) และ 2.00 (พอใช้) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 คะแนนด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.43	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.86	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.00	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	3.10	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.97	
Normalized mean /Sharp Ratio	3.18	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	31.29	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดังกล่าว เนื่องจากกลุ่มไม่มีการแจกผลผลิตหรือให้สมาชิกซื้อผลิตภัณฑ์ในราคาถูกกว่าท้องตลาด ซึ่งกลุ่มไม่มีนโยบายดังกล่าว อีกทั้งสมาชิกไม่นิยมซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเนื่องจากเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย นอกจากนี้การที่กลุ่มได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจทำให้ผลกำไรที่สามารถปันผลคืนให้กับสมาชิกลดลงทำให้กลุ่มมีคะแนนในด้านนี้ลดลงด้วย ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ที่สมาชิกสามารถซื้อผลิตภัณฑ์จากกลุ่มในราคาต้นทุน แต่ก็ประสบปัญหาเงินปันผลคืนให้กันสมาชิกที่ลดลงเช่นเดียวกัน ในส่วนของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า กลุ่มยังขาดการปฏิบัติในเรื่องการจัดสรรผลกำไรและสวัสดิการที่เหมาะสม เนื่องจากผลการดำเนินงานของกลุ่มที่ยังมีผลกำไรไม่มากพอที่จะจัดสรรให้แรงงานการผลิตของกลุ่มนั้นเอง โดยในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่านอกจากต้องได้รับความรู้ด้านการบริหารจัดการการเงินที่เหมาะสมกับกลุ่มแล้ว การให้สมาชิกมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสมเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะทำให้กลุ่มมีความเสมอภาคในหมู่สมาชิกมากขึ้น

ระดับสมาชิก

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้านทั้งสามกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในองค์ประกอบการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงานอยู่ในระดับปานกลาง (3.37) (ตารางที่ 4.18) การกระจายของคะแนนส่วนใหญ่อยู่ที่คะแนน 5 (แผนภาพที่ 4.20) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับดี (4.07) รองลงมาได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่คะแนนเฉลี่ย 3.12 (ปานกลาง) และ 2.92 (ปานกลาง) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 คะแนนด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงานระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.07	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.92	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.12	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.37	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.62	
Normalized mean /Sharp Ratio	5.48	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	18.40	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

สมาชิกตัวอย่างของทุกกลุ่มให้ความสำคัญในการประกอบการที่ไม่เอาเปรียบแรงงานในระดับที่มากที่สุด เนื่องจากแรงงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานในชุมชนมีความสัมพันธ์กันมานานการเอารัดเอาเปรียบอาจทำให้ขาดแรงงานในการผลิตในระยะยาวได้ นอกจากจะให้อิสระในเรื่องของเวลาทำงานแก่แรงงานแล้ว การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและในบางครั้งมีการเลี้ยงอาหารถือว่าเป็นสวัสดิการที่ให้แก่แรงงานจ้างเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการปฏิบัติเพื่อแสดงออกถึงการไม่เอาเปรียบแรงงานมากกว่าสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มอื่นๆ โดยสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าและกลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ยมุ่งเน้นที่จะจ่ายค่าตอบแทนตามปริมาณหรือลักษณะงานโดยจ่ายตามค่าจ้างแรงงานในพื้นที่ แต่เกณฑ์ที่สมาชิกของทั้งสามกลุ่มยังไม่มีการปฏิบัติหรือมีการปฏิบัติค่อนข้างน้อย คือ การมีการแบ่งผลกำไรให้แก่แรงงาน เนื่องจากสมาชิกตัวอย่างเห็นว่าแรงงานจ้างได้รับค่าตอบแทนจากการผลิตไปแล้วจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแบ่งผลกำไรให้กับแรงงานจ้างเหล่านั้นอีก

4.10 การมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ระดับกลุ่ม

ในองค์ประกอบการมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในระดับดีมาก (4.83) ซึ่งเป็นผลมาจากทุกกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนในระดับดีมาก เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสด หรือซื้อวัตถุดิบในลักษณะเงินเชื่อและชำระเงินตรงเวลา และมีความคิดว่าผู้จำหน่ายวัตถุดิบและกลุ่มต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับเป็นลูกค้ารายหนึ่งของกลุ่ม และถึงแม้ว่าจะมีการต่อรองด้านราคาบ้าง แต่ต้องต่อรองไม่มากเกินไปจนผู้จำหน่ายวัตถุดิบขาดทุน กลุ่มแม้บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเป็นกลุ่มตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียวที่ไม่ได้คะแนนเต็มในองค์ประกอบนี้ เนื่องจากกลุ่มมีการผ่อนผันการชำระเงินกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบในบางครั้ง แต่ไม่เกินระยะเวลาที่ตกลงระหว่างกลุ่มและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ รายละเอียดการประเมินความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบของกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 คะแนนด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.50	ดีมาก
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	5.00	ดีมาก
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	5.00	ดีมาก
คะแนนเฉลี่ย	4.83	ดีมาก
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.29	
Normalized mean /Sharp Ratio	16.74	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	6.00	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

สมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในองค์ประกอบการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบอยู่ในระดับดี (4.33) (ตารางที่ 4.20) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก (4.64) เนื่องจากสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มมีการชำระเงินค่าวัตถุดิบเป็นเงินสดหรือซื้อเงินเชื่อแต่ชำระเงินตรงเวลา รองลงมาคือ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าและกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่คะแนนเฉลี่ย 4.36 (ดี) และ 4.00 (ดี) ตามลำดับ ซึ่งสมาชิกตัวอย่างของทั้งสองกลุ่มมีการขอเลื่อนเวลาในการชำระเงินค่าวัตถุดิบในบางครั้ง

ตารางที่ 4.20 คะแนนด้านการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบระดับสมาชิก

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.00	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.64	ดีมาก
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	4.36	ดี
คะแนนเฉลี่ย	4.33	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.32	
Normalized mean /Sharp Ratio	13.45	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	7.39	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

4.11 การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้

ระดับกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในองค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงเกี่ยวกับการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายหรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดอยู่ในระดับดี (3.62) (ตารางที่ 4.21) กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีคะแนนในองค์ประกอบนี้สูงที่สุดด้วยคะแนน 4.43 (ดี) รองลงมา คือ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนเฉลี่ย 4.00 (ดี) และ 2.43 (พอใช้) ตามลำดับ ซึ่งทุกกลุ่มตัวอย่างสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นทั้งรูปแบบและประโยชน์ใช้สอย อีกทั้งมุ่งเน้นการทำตลาดเชิงรุก

เมื่อพิจารณารายกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการทำการตลาดเชิงรุกที่เพียงพอ ขาดงบประมาณในการทำการตลาด อีกทั้งขาดผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ส่วนกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง แม้ว่าจะมีบุคลากรที่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่ยังถือได้ว่ามีสัดส่วนน้อยเมื่อเทียบกับสมาชิกทั้งกลุ่ม อีกทั้งบุคคลเหล่านั้นเป็นคณะกรรมการกลุ่มซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบหลายด้าน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งหากกลุ่มทั้งสองสามารถพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพการผลิตของกลุ่มในอนาคต

ตารางที่ 4.21 คะแนนด้านการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.00	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.43	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.43	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	3.62	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	1.05	
Normalized mean /Sharp Ratio	3.44	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	29.01	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

สมาชิกของกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในองค์ประกอบการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายหรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดอยู่ในระดับปานกลาง (3.36) (ตารางที่ 4.22) สมาชิกตัวอย่างของทุกกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยสมาชิกตัวอย่างที่มีคะแนนสูงสุด คือ กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า (3.43) รองลงมาได้แก่ สมาชิก

ตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (3.36) และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย (3.29) ตามลำดับ

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าและกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีการทำการตลาดในเชิงรับมากกว่าเชิงรุก เนื่องจากสินค้าเกษตรจะมีพ่อค้ามารับซื้อผลผลิตในพื้นที่ ซึ่งแตกต่างจากสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีการทำการตลาดเชิงรุกมากกว่าเชิงรับเนื่องจากมีพ่อค้าทั้งในและนอกพื้นที่และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ง่ายกว่า

ตารางที่ 4.22 คะแนนด้านการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.36	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.29	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.43	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.36	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.07	
Normalized mean /Sharp Ratio	47.00	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	2.08	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

สมาชิกกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ซึ่งอาจเนื่องมาจากการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ความรู้ต่างๆ ตลอดจนการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอย่างต่อเนื่องมากกว่ากลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า แต่สิ่งที่สมาชิกของทั้งสามกลุ่มควรมีการปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติม คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการเกษตรและงานหัตถกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาด

4.12 การมีการบริหารความเสี่ยง

ระดับกลุ่ม

การบริหารความเสี่ยงเป็นอีกองค์ประกอบในหลักเศรษฐกิจพอเพียงที่นำมาพิจารณา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.29) (ตารางที่ 4.23) กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 4.00 คะแนน อยู่ในระดับดี รองลงมา ได้แก่ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทั้งสองกลุ่ม (3.00 และ 2.86 ตามลำดับ) การลดความเสี่ยงของกลุ่มมีหลายลักษณะโดยทุกกลุ่มตัวอย่างมีการใช้เงินทุนของกลุ่มเป็นหลัก มีการสร้างเครือข่ายการผลิต เครือข่ายการตลาด และเครือข่ายวัตถุดิบ ซึ่งเครือข่ายดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นเครือข่ายกลุ่มอาชีพเดียวกันทั้งในและนอกชุมชน

เมื่อพิจารณารายกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางใช้เงินทุนของกลุ่มโดยไม่กู้ยืมเงินทุนจากภายนอก และให้ลูกค้ามัดจำเงินค่าจ้างผลิตร้อยละ 40 ของมูลค่าสินค้า ทำให้กลุ่มไม่ต้องรับภาระในการจัดหาเงินทุน อีกทั้งยังมุ่งเน้นตลาดที่ตลาดที่มีความมั่นคง แต่เนื่องด้วยลักษณะสินค้า (ผลิตภัณฑ์กระดาษสา) ตลาดของกลุ่มจึงไม่ใช่ตลาดภายในชุมชน และกลุ่มไม่ได้มุ่งจำหน่ายให้กับคนในชุมชนเนื่องจากเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย จึงเป็นการยากที่จะสร้างฐานการตลาดภายในพื้นที่

ในส่วนของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยแม้ว่าจะใช้เงินทุนภายในเป็นหลักแต่หลายครั้งยังต้องใช้เงินทุนจากประธานกลุ่ม ซึ่งหากกลุ่มสามารถสร้างฐานการตลาดในพื้นที่ได้เพิ่มขึ้น จะทำให้กลุ่มมีความมั่นคงด้านการตลาดมากขึ้น นำไปสู่การลดความเสี่ยงทางการตลาดทำให้มีผลกำไรที่สม่ำเสมอ ซึ่งกลุ่มควรมีการสะสมเงินทุนของกลุ่มเพิ่มขึ้น โดยจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานเพื่อเป็นเงินทุนของกลุ่มเพิ่มขึ้น หรือปรับเปลี่ยนการจัดสรรผลกำไรตามความเหมาะสมของการดำเนินงานของกลุ่มในแต่ละปี นอกจากนี้อาจต้องระดมทุนจากสมาชิกในกรณีที่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการดำเนินงานของกลุ่ม

ส่วนกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าถึงแม้จะการใช้เงินทุนของกลุ่มเป็นหลักแต่ยังไม่เพียงพอในการดำเนินงาน จึงมีหลายครั้งที่ต้องใช้เงินทุนของประธานสำรองจ่ายก่อนเช่นเดียวกับกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย นอกจากนี้ลักษณะการตลาดของกลุ่มมุ่งเน้นจำหน่ายให้กับลูกค้าที่ไม่ใช่คนในชุมชน เนื่องจากสินค้าของกลุ่มเป็นผลิตภัณฑ์ที่คนในชุมชนสามารถผลิตเองได้ คนในชุมชนจึงไม่นิยมซื้อผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากกลุ่ม การสร้างฐานการตลาดในชุมชนจึงทำได้ค่อนข้างยาก ดังนั้นการพัฒนาโดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์สามารถทำให้กลุ่มมีรายได้จากการจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้น และกลุ่มควรเพิ่มเติมความรู้ด้านการบริหารจัดการการเงินและการจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงาน เพื่อให้กลุ่มสามารถบริหารจัดการเงินทุนของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.23 คะแนนด้านการมีการบริหารความเสี่ยงต่ำของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.00	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.00	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.86	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.29	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.62	
Normalized mean /Sharp Ratio	5.28	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	18.84	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

สมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในองค์ประกอบการมีการบริหารความเสี่ยงต่ำอยู่ในระดับปานกลาง (3.12) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดี (3.77) (ตารางที่ 4.24) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนา

หัตถกรรมบ้านดงป่าซางและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทั้งสองกลุ่มที่คะแนนเฉลี่ย 2.94 และ 2.66 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 คะแนนด้านการมีการบริหารความเสี่ยงต่ำระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.94	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.77	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.66	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.12	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.58	
Normalized mean /Sharp Ratio	5.42	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	18.59	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

สมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มมีการปฏิบัติที่แสดงออกถึงการบริหารความเสี่ยงต่ำที่คล้ายกันในเรื่องของการมุ่งเน้นการใช้เงินทุนภายในครอบครัวเป็นหลัก และกู้ยืมเงินเท่าที่จำเป็นและอยู่ในความสามารถที่จะสามารถชำระเงินคืนได้ ซึ่งจะวางแผนให้สอดคล้องกับลักษณะการผลิตของครอบครัว สมาชิกบางรายหากมีการกู้ยืมจะมีความพยายามหารายได้เพิ่มทั้งจากการปลูกพืชที่หลากหลายขึ้นหรือหาอาชีพเสริมเพิ่มขึ้น และการทำการตลาดของสมาชิกทั้งสามกลุ่มมีความพยายามที่จะสร้างหรือหาตลาดที่มั่นคง

แต่สิ่งที่สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่แตกต่างจากสมาชิกอีกสองกลุ่ม คือ มีการมุ่งเน้นที่จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับตลาดภายในชุมชนมากกว่าตลาดภายนอกและทำการผลิตเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับชุมชนเป็นหลัก แต่สิ่งที่พบจากการศึกษาในระดับสมาชิกของทั้งสามกลุ่ม คือ การผลิตในระดับครัวเรือนไม่ว่าจะเป็นการผลิตภาคเกษตรหรืองานหัตถกรรม สมาชิกให้ความสำคัญในการสร้างหรือมีเครือข่ายทั้งเครือข่ายการผลิต เครือข่ายการตลาดหรือเครือข่ายวัตถุดิบน้อยมาก เนื่องจากยังมีทัศนคติของการแข่งขันกันในลักษณะผู้ประกอบการรายเดี่ยวอยู่สูงในการผลิตของแต่ละครัวเรือน

4.13 การเน้นใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็น และไม่ไกลจากแหล่งผลิต

ระดับกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในองค์ประกอบการเน้นใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็น และไม่ไกลจากแหล่งวัตถุดิบ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง (1.44) (ตารางที่ 4.25) เนื่องจากวัตถุดิบหลักของทุกกลุ่มตัวอย่างต้องนำเข้าจากนอกชุมชนทั้งหมด กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 2.33 คะแนน อยู่ในระดับพอใช้ รองลงมา คือ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าด้วยคะแนน 1.67 (พอใช้) และ 0.33 (ต้องปรับปรุง) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 คะแนนด้านการเน้นใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็น และไม่ไกลจากแหล่งผลิตของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.33	พอใช้
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	1.67	พอใช้
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	0.33	ต้องปรับปรุง
คะแนนเฉลี่ย	1.44	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	1.02	
Normalized mean /Sharp Ratio	1.42	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	70.83	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

เมื่อพิจารณารายกลุ่มตัวอย่าง พบว่า นอกจากปัญหาการนำเข้าวัตถุดิบหลักจากนอกชุมชนแล้ว การส่งเสริมให้สมาชิกหรือชุมชนทำการผลิตวัตถุดิบหลักยังทำได้ยาก กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีการส่งเสริมให้สมาชิกปลูกฝ้ายในพื้นที่ แต่มีการปลูกเพียงส่วนน้อยและยังไม่เพียงพอสำหรับการผลิตทั้งหมดของกลุ่ม เนื่องจากขาดแรงจูงใจด้านราคาเมื่อเปรียบเทียบกับพืชเกษตรอื่นที่ปลูกในพื้นที่ ส่วนของกลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการส่งเสริมให้ปลูกปอสาในพื้นที่ แต่ยังขาดความร่วมมือจากสมาชิก เนื่องจากปอสามีขั้นตอนการเก็บเกี่ยวเพื่อนำมาจำหน่ายยุ่งยากหลายขั้นตอนและคุณภาพปอสาที่ปลูกได้มีคุณภาพต่ำกว่าที่ซื้อจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบซึ่งนำเข้าปอสาจากจังหวัดในเขตภาคเหนือ เช่น แพร่ น่าน และบางส่วนจากประเทศพม่า ปัญหาดังกล่าวแตกต่างจากกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่วัฒนธรรมของชนเผ่าที่ไม่มีการทอผ้าเพื่อเป็นเครื่องนุ่งห่ม แต่จะซื้อผ้าสำเร็จรูปและนำมาปักลวดลายแทน ซึ่งกลุ่มไม่สามารถส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่มทำการผลิตผ้าทอเองได้ ดังนั้น ตามลักษณะของสินค้ากลุ่มจำเป็นต้องนำเข้าจากภายนอกทั้งหมด และจากแหล่งที่ไกลจากกลุ่ม เพราะในพื้นที่ประชากรส่วนใหญ่เป็นชาวไทยภูเขาที่ไม่มีการผลิตผ้าทอ การแก้ไขปัญหาการจัดการวัตถุดิบของทั้ง 3 กลุ่ม นอกจากจะต้องมีการพัฒนาเครือข่ายด้านวัตถุดิบเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดหาแล้ว การพัฒนาแหล่งวัตถุดิบขึ้นในพื้นที่หรือพื้นที่ใกล้เคียงมีความสำคัญอย่างมากต่อความมั่นคงด้านวัตถุดิบของกลุ่มในอนาคต ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงานทั้งหน่วยงานในพื้นที่และสถาบันการศึกษาเพื่อสามารถส่งเสริมการสร้างแหล่งวัตถุดิบให้สอดคล้องกับภูมิสังคมของแต่ละกลุ่มได้

ระดับสมาชิก

สมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในองค์ประกอบการเน้นใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งวัตถุดิบอยู่ในระดับปานกลาง (2.58) (ตารางที่ 4.26) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยและกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกันที่คะแนนเฉลี่ย 3.12 และ 3.11 ตามลำดับ

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าเป็นเพียงกลุ่มเดียวที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมโดยมีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้ (1.50) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการปฏิบัติที่คล้ายกันในส่วนของวัตถุดิบที่ใช้ใน

การผลิตของครัวเรือนมาจากภายในชุมชนเป็นหลัก ซึ่งต่างจากสมาชิกของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่ซื้อจากร้านค้านอกชุมชนเป็นส่วนใหญ่ แต่สมาชิกของทุกกลุ่มตัวอย่างยังขาดการส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบของกิจการหรือครัวเรือนเองและขาดการส่งเสริมให้ชุมชนร่วมกันผลิตวัตถุดิบใช้เองในชุมชน ซึ่งจำเป็นมีการส่งเสริมให้การผลิตในระดับครัวเรือนมีความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าวให้มากขึ้น เพื่อนำไปสู่การพึ่งตนเองด้านวัตถุดิบในอนาคต

ตารางที่ 4.26 คะแนนด้านการเน้นใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็น และไม่ไกลจากแหล่งผลิตระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.11	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.12	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	1.50	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.58	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.93	
Normalized mean /Sharp Ratio	2.76	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	36.05	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

4.14 การจัดการความรู้แบบบูรณาการ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี

ระดับกลุ่ม

การจัดการความรู้แบบบูรณาการเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งในองค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการในระดับปานกลาง (2.88) กลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับดี (3.64) คือ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย รองลงมา คือ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่อยู่ในระดับปานกลาง (3.36) และต้องปรับปรุง (1.64) ตามลำดับ (ตารางที่ 4.27)

กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีคะแนนในส่วนของการมีการวางแผนทางการเงินและนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม และนำบัญชีรับจ่ายของกลุ่มมาใช้วางแผนการเงินในแต่ละช่วงการใช้จ่ายมากกว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่น ซึ่งความรู้ดังกล่าวได้รับการอบรมจากหน่วยงานในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การนำความรู้จากภูมิปัญญาพื้นบ้านที่ใกล้สูญหายนำมาสร้างเป็นจุดขาย เช่น ผ้าซิ่นก่าน และการลงทุนเพื่อพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ เช่น การซื้อหนังสือเกี่ยวกับแฟชั่นเสื้อผ้า หนังสือการตัดเย็บเสื้อผ้า ฯลฯ ถือเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่เป็นแบบอย่างให้กลุ่มอื่นๆ ได้ แต่มีจุดด้อย คือ การสะสมความรู้ด้านต่างๆ ของกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรมยังมีน้อย และกระจุกตัวอยู่ที่ประธานและกรรมการกลุ่มบางรายเท่านั้น การกระจายความรู้ไปสู่สมาชิกทั้งหมดทำได้ยาก เนื่องจากสมาชิกมีความพร้อมและความสนใจในการรับความรู้ที่ต่างกัน

ตารางที่ 4.27 คะแนนด้านการจัดการความรู้แบบบูรณาการ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.36	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.64	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	1.64	ต้องปรับปรุง
คะแนนเฉลี่ย	2.88	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	1.08	
Normalized mean /Sharp Ratio	2.65	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	37.50	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ในขณะที่กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีจุดแข็งด้านความชำนาญของคณะกรรมการด้านการตลาด และการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน การแสวงหาหรือรวบรวมความรู้ของกลุ่มมาจากคณะกรรมการเป็นส่วนใหญ่ โดยคณะกรรมการจะนำความรู้จากการสังเกตจากสิ่งต่างๆ ที่ได้พบเจอมานำมาปรึกษาแลกเปลี่ยนกันในหมู่คณะกรรมการก่อน และร่วมกันนำข้อสรุปที่ได้ไปขยายผลต่อยอด เมื่อได้ผลดีจึงจะนำความรู้นั้นไปถ่ายทอดให้สมาชิกอีกทีหนึ่ง ซึ่งต่างจากกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยที่ความรู้ส่วนใหญ่มาจากประธาน จากการสะสมและแสวงหาความรู้ด้วยตัวเองของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางทำให้กลุ่มไม่ได้ใช้การมีเครือข่ายให้เป็นประโยชน์เท่าที่ควร ไม่ว่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความรู้ต่างๆ ซึ่งหากกลุ่มสามารถพัฒนาบทบาทของเครือข่ายต่างๆ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ต่างๆ เพิ่มขึ้นแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของกลุ่มเพิ่มขึ้น

ส่วนกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีลักษณะของการแสวงหาและสะสมความรู้คล้ายกับกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยที่การริเริ่มต่างๆ มาจากประธานกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มควรมีการพัฒนาให้คณะกรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น และเนื่องจากกลุ่มมีจุดอ่อนในหลายด้านทั้งในด้านการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการการเงิน และการบริหารจัดการตลาด ดังนั้นกลุ่มควรมีการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ให้เพิ่มขึ้นควบคู่กับการพัฒนาความรู้ด้านให้กับบุคลากรเหล่านั้นเพื่อให้เกิดการกระจายตัวของความรู้ไปสู่สมาชิกอื่นๆ ที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนากลุ่มอย่างยั่งยืน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือจากภายนอกในระยะแรกไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานต่างๆ และสถาบันการศึกษา

ระดับสมาชิก

สมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมด้านการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีอยู่ในระดับปานกลาง (2.58) (ตารางที่ 4.28) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับคะแนน 3.02 (ปานกลาง) รองลงมาได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มผ้าปักชาเขาปางค่าที่คะแนนเฉลี่ย 2.31 (พอใช้) และ 2.30 (พอใช้) ตามลำดับ

สมาชิกของทุกกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในการจัดการความรู้แบบบูรณาการในระดับที่สูงทั้งในด้านการสะสมและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และหลากหลายเพื่อสามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ แต่ในทางปฏิบัติสมาชิกดังกล่าวยังมีการแสวงหาความรู้ต่างๆ ที่ไม่มากพอ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ด้านการผลิต การตลาด และการเงิน ซึ่งจุดอ่อนที่สำคัญในการแสวงหาความรู้ของสมาชิกหรือระดับครัวเรือน คือ การขาดการแสวงหาความรู้จากภายนอกและขาดการสะสมความรู้ที่เป็นรูปธรรมซึ่งแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนในรูปของการวางแผนด้านต่างๆ ที่ยังไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และขาดการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับไปสู่สมาชิกในครอบครัวอย่างทั่วถึง อีกทั้งการแสวงหาความรู้มักมุ่งเน้นเฉพาะด้านการผลิตเป็นส่วนใหญ่และขาดความต่อเนื่องในการแสวงหาความรู้ ซึ่งจากระดับคะแนนเฉลี่ยดังกล่าวสมาชิกของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าต้องมีการพัฒนาในประเด็นที่กล่าวมามากกว่าสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มอื่น

ตารางที่ 4.28 คะแนนด้านการจัดการความรู้แบบบูรณาการ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.02	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.31	พอใช้
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.30	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.54	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.41	
Normalized mean /Sharp Ratio	6.20	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	16.14	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

4.15 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

ระดับกลุ่ม

องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานดี (3.55) (ตารางที่ 4.29) เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มักเรียนรู้จากภายในกลุ่มด้วยกันเอง ขาดการเรียนรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ภายนอก และหลายครั้งการเรียนรู้หรือการอบรมต่างๆ ไม่ได้เกิดจากความริเริ่มของกลุ่มหรือสมาชิกภายในกลุ่ม กลุ่มที่ได้คะแนนในองค์ประกอบนี้สูงที่สุด คือ กลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ย มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี (3.82) รองลงมา คือ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางและกลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางค่าอยู่ในระดับดี (3.50) และปานกลาง (3.32) ตามลำดับ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยนอกจากจะมุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันภายในกลุ่มเป็นหลักแล้ว การนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม เช่น การอบรมทอผ้าซิ่นก่าน ซึ่งเป็นลวดลายดั้งเดิมที่ใกล้สูญหาย เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจากการเรียนรู้จากภูมิปัญญาในพื้นที่ยังเป็นจุดเด่นของกลุ่มตัวอย่างอีกสองกลุ่มด้วย

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่ายทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ในด้านการบริหารจัดการองค์กรเพิ่มขึ้น และจุดเด่นอีกประการของกลุ่มคือ การปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิตของคนในกลุ่มอยู่เสมอ โดยประธานกลุ่มที่ทำหน้าที่ด้านการตลาด จะนำความรู้หรือข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาการผลิตของกลุ่มมาแลกเปลี่ยนกับคณะกรรมการและสมาชิกและขยายผลนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการผลิตของกลุ่มในที่สุด ในส่วนของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ถึงแม้ว่าจะมีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกกลุ่ม แต่ทักษะการใช้ภาษาเป็นข้อจำกัดให้สมาชิกไม่สามารถรับความรู้จากการอบรม/ศึกษาดูงานภายนอกชุมชนได้อย่างเต็มที่ จึงจำเป็นต้องส่งประธานหรือสมาชิกที่สื่อสารภาษาไทยได้คล่องและกล้าแสดงออกไปอบรมและนำมาถ่ายทอดอีกต่อหนึ่ง เห็นได้ว่าปัญหาโดยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ การขาดแรงกระตุ้นที่จะพัฒนาตนเองให้สามารถแสวงหาความรู้จากภายนอก ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมและกระตุ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้กลุ่มเกิดกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวและดำรงกระบวนการดังกล่าวอยู่กับกลุ่ม เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและไม่หยุดนิ่ง

ตารางที่ 4.29 คะแนนด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.50	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.82	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.32	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.55	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.25	
Normalized mean /Sharp Ratio	14.01	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	7.04	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

สมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรของครัวเรือนอยู่ในระดับปานกลาง (2.50) (ตารางที่ 4.30) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงและเป็นเพียงกลุ่มเดียวที่ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยโดยรวมโดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2.63) (ตารางที่ 5.30) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้เช่นเดียวกันที่คะแนนเฉลี่ย 2.47 และ 2.39 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.30 คะแนนด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.63	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.47	พอใช้
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.39	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.50	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.12	
Normalized mean /Sharp Ratio	20.46	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	4.80	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

สมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มมีการพัฒนาบุคลากรในครัวเรือนมากขึ้นจากการประกอบอาชีพทั้งในด้านการเกษตรและงานหัตถกรรม โดยสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมุ่งเน้นในการปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิตทั้งจากภายในและภายนอกครอบครัวมากกว่ากลุ่มอื่น แต่จุดอ่อนในการพัฒนาบุคลากรของสมาชิกตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม คือ การขาดการเรียนรู้หรือแสวงหาความรู้จากภายนอกทั้งในด้านการอบรม ศึกษาดูงาน ตลอดจนการประยุกต์ต่อยอดภูมิปัญญาที่มีอยู่เดิม ซึ่งอาจเป็นผลเนื่องมาจากการตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในครัวเรือนจากการแสวงหาความรู้จากภายนอกยังไม่มากเพียงพอ จึงมีลักษณะของการรอรับความรู้จากหน่วยงานที่เข้ามาส่งเสริมเท่านั้น นอกจากนี้อาจเกิดจากการขาดความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ และการมุ่งเน้นการพัฒนาในด้านการผลิตเพียงอย่างเดียว ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการแสวงหาความรู้ในระดับครัวเรือนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ในระดับครอบครัวอย่างแท้จริง

4.16 การวิเคราะห์ภาพรวมความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

ระดับกลุ่ม

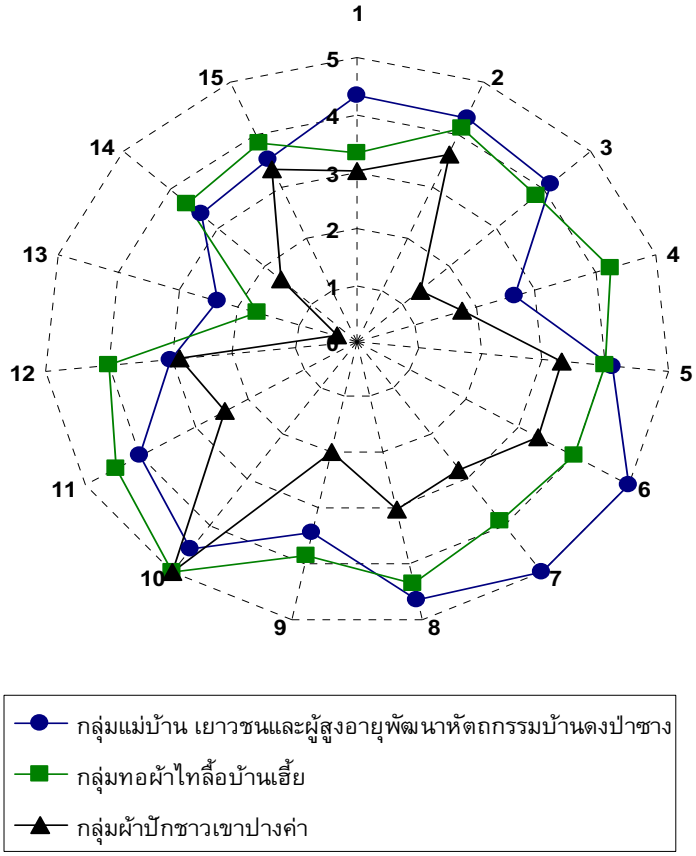
คะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบของการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 15 ประการ ของกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวม 3.47 อยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 15 ประการสูงที่สุด 3.89 อยู่ในระดับดี รองลงมาได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.88 (ดี) และ 2.65 (ปานกลาง) ตามลำดับ (ตารางที่ 4.31 และแผนภาพที่ 4.1)

องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ องค์ประกอบที่ 10 ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก (4.83) เพียงองค์ประกอบเดียว รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่ 6 การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ และองค์ประกอบที่ 8 ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค มีคะแนนเฉลี่ย 4.11 (ดี) และ 4.00 (ดี) ตามลำดับ องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 13 เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต มีคะแนนอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง

(1.44) รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 มีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร และองค์ประกอบที่2 การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด มีคะแนนเฉลี่ยที่เท่ากัน คือ 2.88

พิจารณารายกลุ่มตัวอย่าง พบว่า องค์ประกอบที่กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเป็นกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 6 การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ องค์ประกอบที่ 7 การไม่โลภจนเกินไปหรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก องค์ประกอบที่ 8 ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค และองค์ประกอบที่ 10 ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และมีองค์ประกอบที่มีคะแนนต่ำสุดอยู่ในระดับพอใช้ คือ องค์ประกอบที่ 13 การเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต

ในส่วนของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มีองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมากเพียงองค์ประกอบเดียว คือ องค์ประกอบที่ 10 ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดในระดับพอใช้ ในองค์ประกอบที่ 13 เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต ซึ่งคล้ายคลึงกันกับกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีองค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมากเพียงองค์ประกอบเดียว คือ องค์ประกอบที่ 10 ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ แต่กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีองค์ประกอบที่อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 3 มีการบริหารที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น และองค์ประกอบที่ 13 เน้นการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งวัตถุดิบ



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 4.1 คะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง

หมายเหตุ : องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม 2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น 4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ 7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค 9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน 10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ 12) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ 13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต 14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ 15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

ตารางที่ 4.31 คะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง (องค์ประกอบที่)															คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.33	4.30	4.16	2.63	4.10	5.00	5.00	4.67	3.43	4.50	4.00	3.00	2.33	3.36	3.50	3.89	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.33	4.10	3.84	4.25	4.00	4.00	3.89	4.33	3.86	5.00	4.43	4.00	1.67	3.64	3.82	3.88	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.00	3.60	1.37	1.75	3.30	3.33	2.78	3.00	2.00	5.00	2.43	2.86	0.33	1.64	3.32	2.65	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบ	3.56	4.00	3.12	2.88	3.80	4.11	3.89	4.00	3.10	4.83	3.62	3.29	1.44	2.88	3.55	***3.47***	***ปานกลาง***
ระดับปฏิบัติ	ดี	ดี	ปานกลาง	ปานกลาง	ดี	ดี	ดี	ดี	ปานกลาง	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ต้องปรับปรุง	ปานกลาง	ดี	***ปานกลาง***	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.69	0.36	1.53	1.27	0.44	0.84	1.11	0.88	0.97	0.29	1.05	0.62	1.02	1.08	0.25	0.71	
Normalized mean /Sharp Ratio	5.12	11.09	2.04	2.27	8.72	4.90	3.50	4.54	3.18	16.74	3.44	5.28	1.42	2.65	14.01	4.87	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	19.38	9.00	49.04	44.10	11.58	20.44	28.53	22.00	31.29	6.00	29.01	18.84	70.83	37.50	7.04	20.46	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

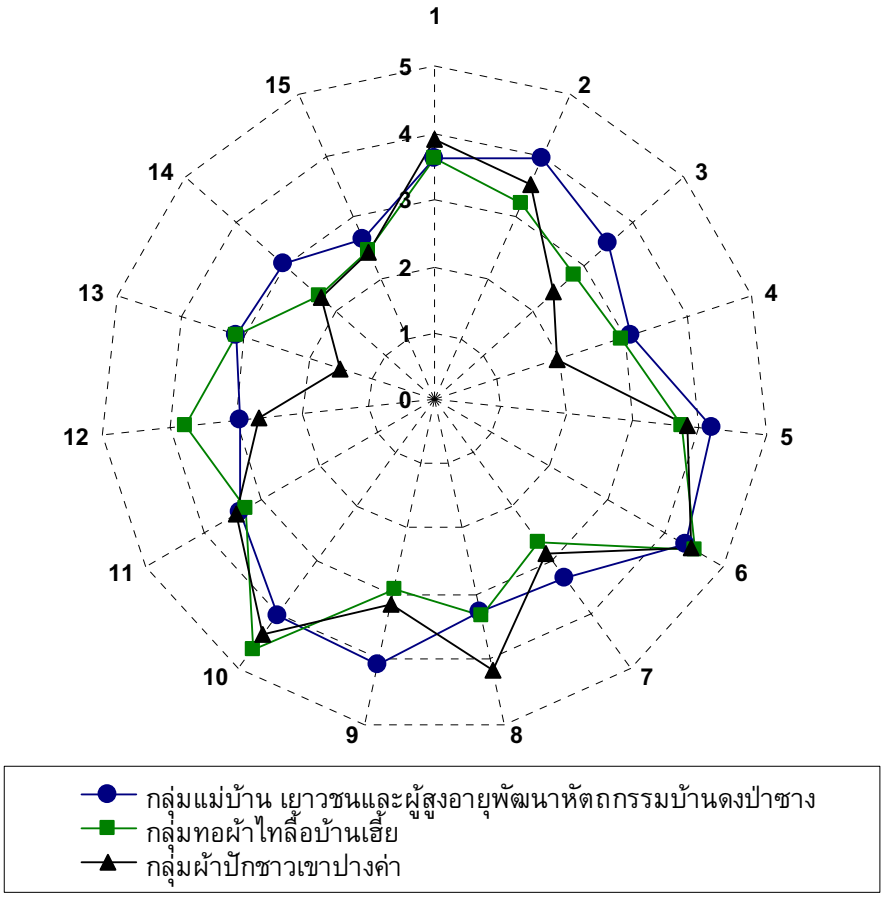
คะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบของการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 15 ประการ ของสมาชิกตัวอย่างของทั้งสามกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวม 3.30 อยู่ในระดับปานกลาง สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา ได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.29 (ปานกลาง) และ 3.12 (ปานกลาง) ตามลำดับ (ตารางที่ 4.32 และแผนภาพที่ 4.2)

องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ องค์ประกอบที่ 6 การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี (4.42) รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่ 10 การมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และองค์ประกอบที่ 5 การใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคะแนนเฉลี่ย 4.33 (ดี) และ 3.90 (ดี) ตามลำดับ องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 15 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง (2.50) รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบที่ 14 การมีการจัดการความรู้แบบบูรณาการ และองค์ประกอบที่ 13 เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต มีคะแนนเฉลี่ย 2.54 (ปานกลาง) และ 2.58 (ปานกลาง) ตามลำดับ

พิจารณารายกลุ่มตัวอย่าง พบว่า องค์ประกอบที่สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดี 6 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบที่ 6 การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการที่คะแนนเฉลี่ย 4.33 รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่ 5 การใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม และองค์ประกอบที่ 9 ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน มีคะแนนเฉลี่ย 4.18 และ 4.07 ตามลำดับ และองค์ประกอบที่สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มมีคะแนนต่ำที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 15 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง (2.63)

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มีองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดีมาก 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 10 ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และองค์ประกอบที่ 6 การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ มีคะแนนเฉลี่ย 4.64 และ 4.50 ตามลำดับ แต่ก็มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดในระดับพอใช้ 2 องค์ประกอบ คือ ในองค์ประกอบที่ 14 การมีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และองค์ประกอบที่ 15 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.31 และ 2.47 ตามลำดับ

ในขณะที่สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีองค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดี 6 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีคะแนนสูงที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 6 การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ (4.36) และมีองค์ประกอบอยู่ในระดับที่พอใช้มากถึง 5 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 4 การมีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รองลงมา คือ องค์ประกอบที่ 14 การมีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และองค์ประกอบที่ 15 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.30 และ 2.39 ตามลำดับ ซึ่งโดยภาพรวมจะเห็นได้ว่าในระดับสมาชิกนั้น สมาชิกตัวอย่างของทุกกลุ่มยังขาดความรู้ ตลอดจนทักษะความรู้ที่จำเป็นในการจัดการและแสวงหาความรู้เพื่อนำไปพัฒนาการผลิตของตนมากกว่าการปฏิบัติในองค์ประกอบด้านอื่น



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 4.2 คะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงระดับสมาชิก

หมายเหตุ : องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม 2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น 4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ 7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค 9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน 10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ 12) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ 13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต 14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ 15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

ตารางที่ 4.32 คะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการระดับสมาชิก

กลุ่มตัวอย่าง	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง (องค์ประกอบที่)															คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.62	3.95	3.49	3.08	4.18	4.33	3.30	3.28	4.07	4.00	3.36	2.94	3.11	3.02	2.63	3.49	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.62	3.23	2.80	2.93	3.73	4.50	2.65	3.33	2.92	4.64	3.29	3.77	3.12	2.31	2.47	3.29	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.90	3.52	2.40	1.93	3.80	4.43	2.86	4.14	3.12	4.36	3.43	2.66	1.50	2.30	2.39	3.12	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบ	3.71	3.57	2.90	2.65	3.90	4.42	2.93	3.58	3.37	4.33	3.36	3.12	2.58	2.54	2.50	**3.30**	***ปานกลาง***
ระดับปฏิบัติ	ดี	ดี	ปานกลาง	ปานกลาง	ดี	ดี	ปานกลาง	ดี	ปานกลาง	ดี	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	***ปานกลาง***	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.16	0.36	0.55	0.63	0.24	0.08	0.33	0.48	0.62	0.32	0.07	0.58	0.93	0.41	0.12	0.19	
Normalized mean /Sharp Ratio	22.52	9.83	5.26	4.22	15.96	52.87	8.90	7.40	5.48	13.45	47.00	5.42	2.76	6.20	20.46	17.59	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	4.31	10.08	18.97	23.77	6.15	1.81	11.26	13.41	18.40	7.39	2.08	18.59	36.05	16.14	4.80	5.76	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงเชิงประจักษ์

การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงนอกจากกลุ่มตัวอย่างจะทำการประเมินตนเอง ซึ่งคะแนนการประเมินที่ได้มีนัยยะของการเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นในระบบการผลิตเดียวกันแล้ว โครงการฯ ได้มีการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในองค์ประกอบทั้ง 15 ประการโดยนักวิจัยร่วมด้วยเพื่อสามารถเปรียบเทียบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงจากทั้ง 2 มุมมอง ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

ภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติที่สอดคล้องตามองค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับดี (4.27) (ตารางที่ 4.33) โดยองค์ประกอบการมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดี (4.19) รองลงมาได้แก่ การมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่คะแนนเฉลี่ย 4.17 (ดี) และ 3.90 (ดี) ตามลำดับ องค์ประกอบที่มีคะแนนประเมินจากนักวิจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์ประกอบการเน้นการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิตที่คะแนนเฉลี่ย 2.20 (พอใช้) ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างที่ให้คะแนนในองค์ประกอบนี้ต่ำที่สุดเช่นเดียวกันที่คะแนนเฉลี่ย 1.44 (ต้องปรับปรุง)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มตัวอย่างพบว่าคะแนนการประเมินจากนักวิจัยมีทิศทางที่สอดคล้องกับการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่าง กล่าวคือ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่คะแนน 4.89 (ดีมาก) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาบางค่าที่คะแนนเฉลี่ย 4.55 (ดีมาก) และ 3.37 (ปานกลาง) ตามลำดับ

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีคะแนนเฉลี่ยในระดับดีมาก 2 องค์ประกอบ คือ การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ และองค์ประกอบในองค์ประกอบการซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงานที่คะแนนเฉลี่ย 4.57 (ดีมาก) และ 4.50 (ดีมาก) ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์ประกอบของการเน้นใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากกลุ่มที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้ (1.80) รองลงมา ได้แก่ การบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มที่คะแนนเฉลี่ย 3.22 (ปานกลาง) และ 3.38 (ปานกลาง) ตามลำดับ

กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีองค์ประกอบที่มีคะแนนอยู่ในระดับดีมากเพียงองค์ประกอบเดียว คือ การมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่คะแนนเฉลี่ย 5.00 รองลงมาได้แก่ การมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน และการมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคที่คะแนนเฉลี่ย 4.25 (ดี) และ 4.22 (ดี) ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำสุด คือ องค์ประกอบของการเน้นใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากกลุ่มที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้ (2.20) รองลงมา ได้แก่ การบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มที่คะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.00 (ปานกลาง) ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

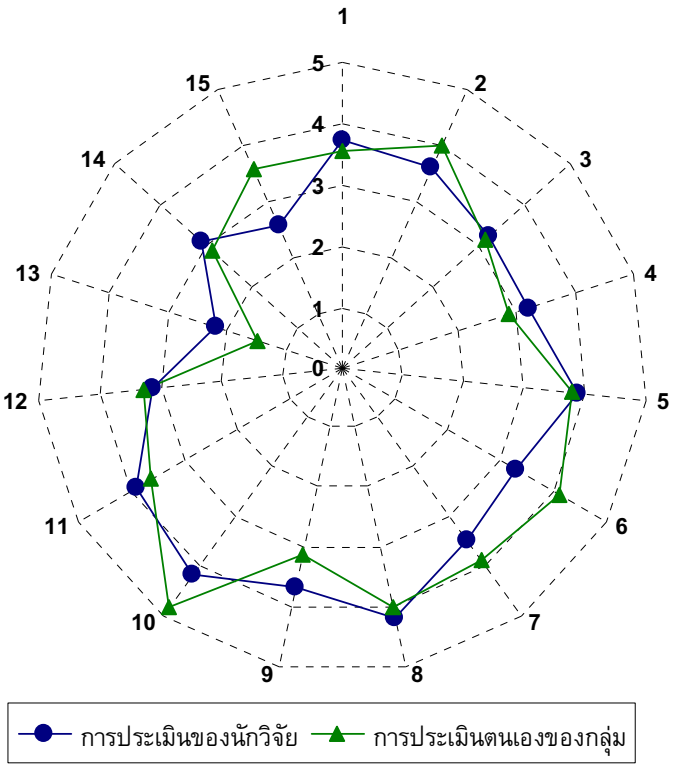
ในกรณีของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่คะแนนสูงสุดมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น โดยองค์ประกอบที่มีคะแนนสูงสุด คือ การมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคที่คะแนนเฉลี่ย 4.11 (ปานกลาง) รองลงมา ได้แก่ การมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่คะแนนเฉลี่ย 3.50 (ปานกลาง) และ 3.33 (ปานกลาง) ตามลำดับ โดยมีองค์ประกอบด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (1.38) เนื่องจากข้อจำกัดด้านการสื่อสาร การเข้าถึงและรับความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก รองลงมา ได้แก่ การบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น และการบริหารจัดการความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งเน้นการใช้เงินทุนภายในเป็นหลัก กู้ยืมจากแหล่งเงินทุนภายนอกโดยไม่เกินความสามารถในการบริหารจัดการที่คะแนนเฉลี่ย 1.50 (พอใช้) และ 1.75 (พอใช้) ตามลำดับ

การเปรียบเทียบภาพรวมการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างและการประเมินเชิงประจักษ์

เมื่อนำคะแนนการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในเกณฑ์ความสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 15 องค์ประกอบ นำมาเปรียบเทียบกับคะแนนที่ได้จากการประเมินของนักวิจัย พบว่าส่วนใหญ่มีคะแนนที่ใกล้เคียงกัน มีเพียงบางองค์ประกอบที่มีคะแนนที่แตกต่างกันองค์ประกอบที่มีคะแนนแตกต่างกัน โดยองค์ประกอบที่มีคะแนนแตกต่างกันมากที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 15 (แผนภาพที่ 4.3) การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่ 6 การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ และองค์ประกอบที่ 13 การเน้นการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นนำเข้าจากภายนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเกิดจากกลุ่มตัวอย่างให้คะแนนการประเมินตนเองในองค์ประกอบที่กล่าวมาสูงกว่าคะแนนการประเมินของนักวิจัย มีเพียงองค์ประกอบที่ 13 เท่านั้นที่มีคะแนนต่ำกว่า โดยองค์ประกอบการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรนั้นพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีผู้เชี่ยวชาญหรือสมาชิกที่มีความรู้ ที่สามารถเป็นผู้พัฒนาในด้านต่างๆ ของกลุ่มยังมีจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนสมาชิกทั้งหมด ซึ่งถือว่ายังมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่ำ อีกทั้งความรู้ของผู้เชี่ยวชาญของกลุ่มยังคงเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของบุคลากรเหล่านั้นเพียงผู้เดียว (Tacit Knowledge) ยังไม่ได้รวบรวบหรือสังเคราะห์เพื่อพร้อมที่จะเป็นความรู้ที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับสมาชิกหรือผู้สนใจได้ (Explicit Knowledge) นอกจากนี้ การไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ ของกลุ่มมากนัก และการปฏิบัติตามหน้าที่ของคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ที่ยังไม่สอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดยังคงเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของกลุ่ม ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการขาดการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนั่นเอง

การเปรียบเทียบการประเมินตนเองรายกลุ่มตัวอย่างและการประเมินจากนักวิจัย

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบคะแนนการประเมินตนเองของกลุ่มและการประเมินจากนักวิจัยรายกลุ่มตัวอย่างพบว่ามีคะแนนที่แตกต่างกันในแต่ละองค์ประกอบที่ค่อนข้างชัดเจนซึ่งคะแนนองค์ประกอบที่แตกต่างส่วนใหญ่สอดคล้องกับจุดอ่อนของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



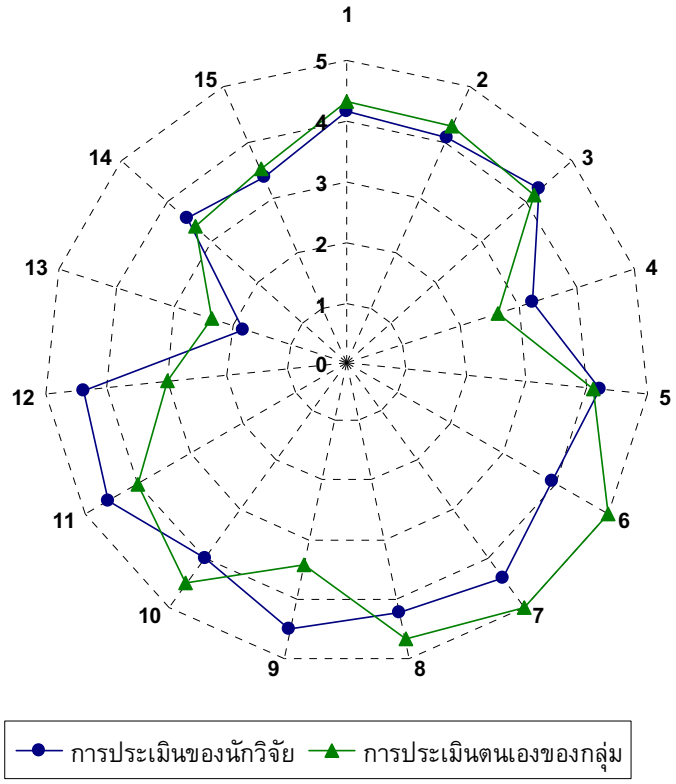
ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 4.3 ภาพรวมคะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง

หมายเหตุ : องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม 2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น 4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ 7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค 9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน 10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ 12) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ 13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต 14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ 15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนประเมินที่แตกต่างกันมากที่สุดในองค์ประกอบที่ 12 การมีความบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งเน้นการใช้เงินทุนภายในเป็นหลัก กู้ยืมจากภายนอกไม่เกินความสามารถในการบริหารจัดการ (แผนภาพที่ 4.4) รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่ 6 การมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ และองค์ประกอบที่ 9 ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน โดยมีองค์ประกอบที่ 6 ที่คะแนนการประเมินของกลุ่มสูงกว่าคะแนนการประเมินของนักวิจัย โดยในองค์ประกอบที่ 12 ถึงแม้กลุ่มจะให้คะแนนการประเมินตนเองต่ำเนื่องจากการตลาดของกลุ่มที่ไม่มีฐานตลาดในพื้นที่เนื่องจากลักษณะของสินค้ากระดาษสาที่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือย แต่

กลุ่มก็มีการเข้าถึงตลาดกลุ่มเป้าหมายในต่างจังหวัด และมีทำตลาดเชิงรุกที่ถือว่าประสบความสำเร็จเนื่องจากมีลูกค้าหลายรายที่มีการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นเพียงกลุ่มเดียวที่มีเงินทุนสำหรับการผลิตของกลุ่มอย่างแท้จริง โดยกลุ่มมีเงินทุนสำรองเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจกรรมการผลิตกระดาษสาแผ่น และผลิตภัณฑ์แปรรูปกระดาษสา กิจกรรมละ 3 แสนบาทต่อปี และในองค์ประกอบที่ 6 และองค์ประกอบที่ 10 ถึงแม้ว่ากลุ่มเห็นว่าตนเองสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม แต่ยังมีจุดอ่อนสำคัญในเรื่องการวางแผนงานและการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งหากพัฒนาในจุดอ่อนดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการผลิตของกลุ่มอย่างแท้จริงมากขึ้น

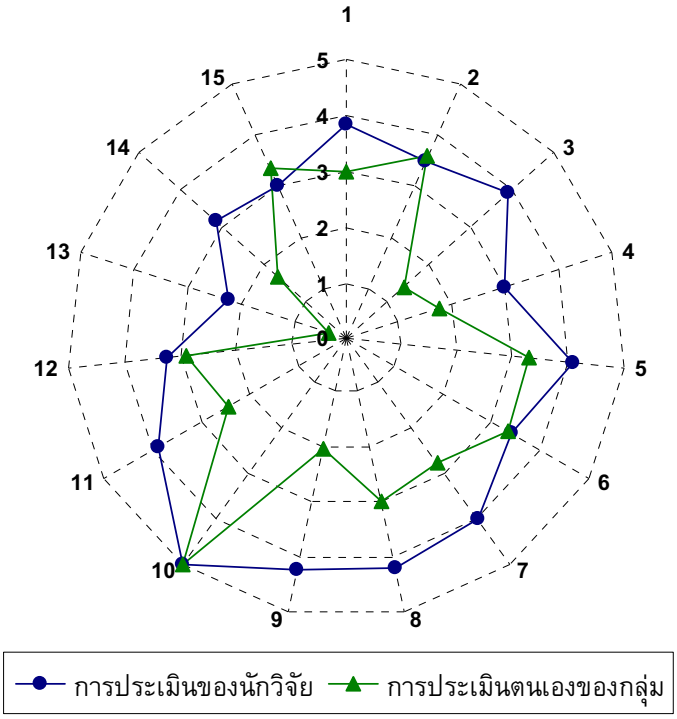


ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 4.4 คะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

หมายเหตุ : องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม 2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น 4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ 7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค 9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน 10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ 12) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ 13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต 14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ 15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีหลายองค์ประกอบที่คะแนนจากการประเมินของกลุ่มและจากนักวิจัยมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยองค์ประกอบที่มีคะแนนที่แตกต่างกันมากที่สุดได้แก่ องค์ประกอบที่ 3 มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น (แผนภาพที่ 4.5) รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่ 9 ซื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบแรงงาน และองค์ประกอบที่ 13 เน้นการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น นำเข้าจากภายนอกเท่าที่จำเป็น และไม่ไกลจากแหล่งผลิต โดยคะแนนประเมินของกลุ่มต่ำกว่าของนักวิจัยในทั้ง 3 องค์ประกอบ ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของคะแนนแต่ก็มีความสอดคล้องกันในประเด็นคำถามย่อยที่มีคะแนนต่ำ โดยในองค์ประกอบที่ 3 ซึ่งกลุ่มการที่กลุ่มใช้เงินทุนของประธานเป็นหลัก อีกทั้งการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบของสมาชิกต่อการดำเนินงานของกลุ่มที่มีส่วนร่วมน้อย แสดงถึงการไม่ได้พึ่งตนเองอย่างแท้จริง อีกทั้งการขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกทำให้ภาระหน้าที่ส่วนใหญ่ต้องเป็นของประธานและคณะกรรมการบางรายเท่านั้น



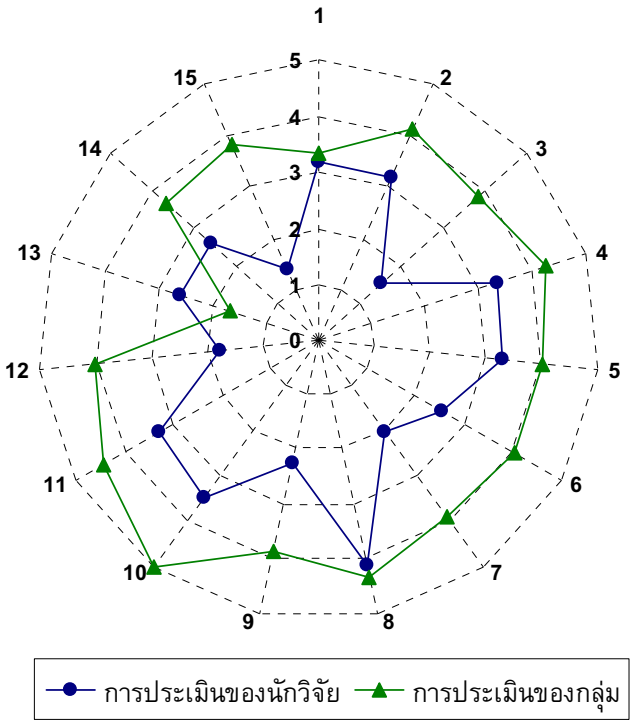
ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 4.5 คะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย

หมายเหตุ : องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม 2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น 4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ 7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค 9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน 10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ 12) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ 13)

เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต 14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ 15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่มผ้าปักชาวเขาป่างค่า มีองค์ประกอบที่มีคะแนนที่แตกต่างกันมากที่สุดในองค์ประกอบที่ 3 การบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น (แผนภาพที่ 4.6) รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบที่ 7 การไม่โลภจนเกินไปหรือเน้นกำไรระยะสั้น และองค์ประกอบที่ 9 การมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน ซึ่งคะแนนประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่างมีค่าสูงกว่าคะแนนประเมินจากนักวิจัย ซึ่งกลุ่มมีความคิดเห็นว่ากลุ่มจัดการในเรื่องดังกล่าวได้ดีและเหมาะสมแล้ว แต่ในมุมมองของนักวิจัยมีความคิดเห็นว่ากลุ่มสามารถพัฒนาความสามารถของกลุ่มในประเด็นต่างๆ ดังกล่าวได้ โดยกลุ่มควรมีการบริหารจัดการการเงินที่เหมาะสมกับกลุ่มมากยิ่งขึ้น ทั้งการสะสมเงินทุนของตนเอง การจัดสรรผลกำไร และกระจายประโยชน์ในด้านต่างๆ ทั้งสวัสดิการไปสู่สมาชิกเพิ่มขึ้น ซึ่งกลุ่มมีประธานที่มีความสามารถทั้งในด้านความรู้ด้านการบริหารจัดการการเงิน การจัดทำบัญชี ซึ่งหากนำทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนำมาพัฒนาด้านการบริหารจัดการการเงินโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมเพื่อเกิดความเข้าใจ และโปร่งใสจะนำไปการบริหารจัดการการเงินที่เหมาะสมกับกลุ่มมากยิ่งขึ้น ไม่เบียดเบียนในการใช้เงินทุนจากประธานกลุ่ม และพัฒนาไปสู่การจัดสรรสวัสดิการให้กับแรงงานหรือสมาชิกกลุ่มเพิ่มขึ้นด้วย



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 4.6 คะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มผ้าปักชาวเขาป่างค่า

หมายเหตุ : องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม 2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น 4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับ

ความสามารถในการบริหารจัดการ 7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค 9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน 10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ 12) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ 13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต 14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ 15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

ตารางที่ 4.33 คะแนนการประเมินด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการของกลุ่มตัวอย่างจากการประเมินของนักวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง (องค์ประกอบที่)															คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.17	4.08	4.30	3.22	4.20	3.92	4.40	4.22	4.50	4.00	4.57	4.38	1.80	3.57	3.38	4.89	ดีมาก
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.83	3.50	3.90	3.00	4.10	3.38	4.00	4.22	4.25	5.00	3.86	3.25	2.20	3.14	3.00	4.55	ดีมาก
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.17	3.17	1.50	3.33	3.30	2.54	2.00	4.11	2.25	3.50	3.29	1.75	2.60	2.57	1.38	3.37	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบระดับปฏิบัติ	3.72 ดี	3.58 ดี	3.23 ปานกลาง	3.19 ปานกลาง	3.87 ดี	3.28 ปานกลาง	3.47 ปานกลาง	4.19 ดี	3.67 ดี	4.17 ดี	3.90 ดี	3.13 ปานกลาง	2.20 พอใช้	3.10 ปานกลาง	2.58 ปานกลาง	**4.27 *ดี***	***ดี***
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.51	0.46	1.51	0.17	0.49	0.70	1.29	0.06	1.23	0.76	0.64	1.32	0.40	0.50	1.06	0.80	
Normalized mean /Sharp Ratio	7.31	7.72	2.14	18.8	7.84	4.70	2.7	65.2	2.97	5.46	6.06	2.37	5.5	6.17	2.43	5.35	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	13.71	12.85	46.75	5.33	12.66	21.34	37.18	1.43	33.51	18.23	16.41	42.17	18.18	16.13	41.09	18.74	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

4.17 สรุปและข้อเสนอแนะ

การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงเป็นองค์ประกอบหนึ่งเพื่อวัดศักยภาพและความยั่งยืนของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจากเกณฑ์ประเมินทั้ง 15 ข้อ กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงต่ำที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มตัวอย่างอื่นในเกือบทุกเกณฑ์ยกเว้นในองค์ประกอบที่ 10 การมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งได้คะแนนเต็ม (5) และสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านนี้ให้กับกลุ่มอื่นเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรม โดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับกลุ่มอื่นๆ ในด้านการมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ การมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ตลอดจนการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ในระดับสมาชิกการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกับในระดับกลุ่ม สมาชิกตัวอย่างของแต่ละกลุ่มมีศักยภาพความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในระดับปานกลางเท่ากัน โดยสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ และซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เนื่องจากมีคะแนนอยู่ในระดับดีมากในทั้งสององค์ประกอบ

การปรับปรุงและพัฒนาภายใต้องค์ประกอบของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่างและระดับสมาชิกมีแนวทางพัฒนาในทิศทางเดียวกัน คือ ควรมีการพัฒนาการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับกลุ่ม และต้องมีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรเพิ่มมากขึ้น แต่ปัญหาที่สำคัญที่สุดของทุกกลุ่มตัวอย่าง คือ การใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากภายนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากกลุ่ม ซึ่งปัจจุบันทุกกลุ่มตัวอย่างไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ดังกล่าว ถึงแม้ว่าจะใช้การลดต้นทุนการผลิตเป็นเครื่องมือในการแข่งขันในปัจจุบัน แต่ตราบเท่าที่ยังไม่สามารถพึ่งตนเองได้ในเรื่องการจัดการวัตถุดิบได้เพิ่มขึ้น การลดต้นทุนจะไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขันได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และในอนาคตประเด็นด้านวัตถุดิบในการผลิตอาจถูกนำมาเป็นเงื่อนไขทางการตลาดในการทำธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นทั้งในระดับกลุ่มและระดับครัวเรือนสมาชิกควรมีการเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

จากปัญหาด้านวัตถุดิบที่มีความแตกต่างกัน เช่น ในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่เคยส่งเสริมให้ปลูกปอสาในพื้นที่แต่ปอสาที่ได้คุณภาพด้อยกว่าที่ซื้อจากแหล่งวัตถุดิบอื่นและสมาชิกขาดแรงจูงใจในการปลูก เนื่องจากมีขั้นตอนการเก็บเกี่ยวที่ยุ่งยากและขาดแรงจูงใจเชิงรายได้ที่น้อยกว่าการปลูกลำไย แต่กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่ไม่มีการทอผ้าเพื่อเป็นวัตถุดิบในการผลิตผ้าปักของกลุ่ม เนื่องจากวัฒนธรรมชนเผ่าไม่มีการทอผ้าเพื่อใช้งานมาตั้งแต่สมัยบรรพบุรุษ เป็นต้น ดังนั้นการส่งเสริมควรต้องมีการศึกษาถึงภูมิสังคมของแต่ละพื้นที่และลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตประกอบด้วย โดยในกลุ่มหรือสมาชิกที่มีความเป็นไปได้ในการสร้างแหล่งวัตถุดิบในพื้นที่หรือพื้นที่ใกล้เคียงได้ จำเป็นต้องอาศัยความรู้และความร่วมมือจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานในพื้นที่หรือสถาบันการศึกษาเพื่อร่วมมือกันสร้างแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพสอดคล้องกับภูมิสังคมของแต่ละพื้นที่ แต่ในกลุ่มหรือสมาชิกที่ไม่สามารถผลิตวัตถุดิบใช้เองได้ การหาแหล่งวัตถุดิบที่ไม่ไกลจากแหล่งผลิตหรือการสร้างเครือข่ายด้านวัตถุดิบเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สามารถสร้างภูมิคุ้มกันได้ทางหนึ่ง

บทที่ 5
การประเมินการพัฒนาที่ยั่งยืน

การศึกษาการพัฒนาที่ยั่งยืนพิจารณาผ่านองค์ประกอบของทุน 4 ประการ คือ ทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และทุนทางวัตถุหรือทุนกายภาพ การศึกษาในบทนี้จะวิเคราะห์ถึงการพัฒนาสะสมหรือการนำทุนทั้ง 4 ประเภทไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาซึ่งสะท้อนจากการประเมินตนเองในทุนทั้ง 4 ด้านทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิก (คำถามย่อยในการประเมินตนเองในด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) และรูปแบบการวิเคราะห์นำเสนอไว้ในบทที่ 1) ซึ่งผลการศึกษามีรายละเอียดมีดังนี้

การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ)

ภาพรวมการประเมินตนเองด้านการพัฒนาทุนทั้ง 4 ประการในระดับกลุ่ม พบว่า โดยรวมมีการพัฒนาอยู่ที่ยั่งยืนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการพัฒนาหรือสะสมทุนทางสังคมมากที่สุด ในขณะที่การพัฒนาทุนมนุษย์ ทุนกายภาพและทุนสิ่งแวดล้อมมีการพัฒนาอยู่ในระดับพอใช้ ในขณะที่การประเมินตนเองด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับสมาชิกมีทิศทางเดียวกันกับในระดับกลุ่ม กล่าวคือ มีการพัฒนาที่ยั่งยืนอยู่ในระดับปานกลาง โดยทุนทางสังคมเป็นองค์ประกอบที่มีการพัฒนามากที่สุด ในขณะที่ทุนทางสิ่งแวดล้อม ทุนมนุษย์ และทุนกายภาพ ยังมีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางและพอใช้ รายละเอียดการประเมินตนเองในแต่ละองค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ทุนมนุษย์

ระดับกลุ่ม

ในการศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืนด้าน “ทุนมนุษย์” มีคำถามย่อยในการประเมินรวม 13 ข้อ จากการศึกษา พบว่า ภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้ ที่คะแนนเฉลี่ย 2.49 (ตารางที่ 5.1) กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลาง คือ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (3.08) และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย (2.69) โดยกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าเป็นเพียงกลุ่มเดียวมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้ (1.69) ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวม

เกณฑ์ลักษณะย่อยของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีคะแนนสูงในทุกกลุ่มตัวอย่าง คือ การก่อให้เกิดการจ้างงาน การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้ และการก่อให้เกิดผลสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่ม ซึ่งในเกณฑ์ลักษณะย่อยดังกล่าว สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับสมาชิกและคนในชุมชน โดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สืบทอดกันมาในพื้นที่หรือพื้นที่ใกล้เคียงนำมาต่อยอดในการผลิตผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีเกณฑ์ลักษณะย่อยในการก่อให้เกิดสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อสมาชิกกลุ่ม แต่กลับพบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มยังไม่มีการสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ในด้านการให้การยกย่องผู้มีความรู้และผู้มีคุณธรรมมากกว่าคนร่ำรวย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเป็นเรื่องส่วนบุคคล และควรเป็นนโยบายของชุมชนมากกว่าจะเป็นบทบาทของกลุ่ม อีกทั้งในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยยังขาดการส่งเสริมสวัสดิการด้านทุนมนุษย์ในด้านการศึกษา สุขภาพ และการดูแลเด็กและคนชรา ส่งผลให้คะแนนการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านทุนมนุษย์อยู่ในระดับพอใช้และปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 5.1 คะแนนด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.08	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.69	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	1.69	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.49	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.71	
Normalized mean /Sharp Ratio	3.48	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	28.51	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

สมาชิกตัวอย่างของทั้ง 3 กลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในด้านการพัฒนาทุนมนุษย์อยู่ในระดับพอใช้ (2.11) (ตารางที่ 5.2) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (2.51) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่มีคะแนนเฉลี่ย 2.18 (พอใช้) และ 1.65 (พอใช้) ตามลำดับ

ตารางที่ 5.2 คะแนนด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.18	พอใช้
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	1.65	พอใช้
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.51	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	2.11	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.43	
Normalized mean /Sharp Ratio	4.88	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	20.38	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

การพัฒนาด้านทุนมนุษย์ในระดับสมาชิกของสมาชิกตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีลักษณะที่คล้ายกัน โดยการผลิตในระดับครัวเรือนทั้งในภาคการเกษตรและในงานหัตถกรรมทำให้เกิดการพัฒนาทักษะการทำงาน การบริหารงาน ตลอดจนการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน และมีการนำภูมิปัญญาต่างๆ มาใช้ในกิจกรรมการผลิตทั้งภาคการเกษตรและงานหัตถกรรมในทุกครัวเรือน แต่ยังมีการประยุกต์ต่อยอดภูมิปัญญาดังกล่าวค่อนข้างน้อย จะเห็นได้ว่าการพัฒนาด้านทุนมนุษย์ในระดับครัวเรือนยังจำกัดอยู่ในสมาชิกครอบครัวเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากการผลิตในครัวเรือนมีการใช้แรงงานภายนอกในบางกิจกรรมเท่านั้น การ

พัฒนาด้านสวัสดิการต่างๆ ทั้งในด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย ตลอดจนสวัสดิการให้กับผู้สูงอายุของคนในครอบครัวถือเป็นหน้าที่ปฏิบัติในการเลี้ยงดูคนในครอบครัวไม่ได้แบ่งแยกชัดเจน และไม่ได้ขยายผลไปสู่สวัสดิการให้แก่แรงงานหรือชุมชนมากนัก ซึ่งแสดงออกถึงการทำกิจกรรมการผลิตในระดับครัวเรือนไม่ได้ส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่ภายนอกมากนัก ทั้งในด้านการขยายการเรียนรู้ในการผลิตต่างๆ หรือการทำธุรกิจชุมชน และสวัสดิการต่างๆ

5.2 ทุนกายภาพ

ระดับกลุ่ม

การศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืนด้าน “ทุนกายภาพ” มีคำถามย่อยในการประเมินรวม 9 ข้อ ซึ่งพบว่า ภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้ ที่คะแนนเฉลี่ย 2.37 (ตารางที่ 5.3) โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเป็นกลุ่มตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียวที่มีคะแนนเฉลี่ยในระดับดี (3.67) ในขณะที่กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้ (2.00) และต้องปรับปรุง (1.44) ตามลำดับ

สาเหตุที่กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยในระดับดี เนื่องจากกลุ่มมีคะแนนเต็ม (5) ในเกณฑ์คำถามย่อยในด้านการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน โดยกลุ่มมีการระดมหุ้นการสะสมเงินทุนเพื่อการผลิตของตนเอง ไม่กู้ยืมเงินเพื่อนำมาทำการผลิต แต่จะให้ลูกค้าวางเงินมัดจำการผลิตแทน นอกจากนี้ยังมีการออมทรัพย์ของกลุ่ม เพื่อสร้างเป็นแหล่งเงินทุนเพื่อให้สมาชิกกู้ยืมได้ทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาการผลิตอย่างต่อเนื่องทั้งการขยายการผลิตในรูปของกลุ่มเครือข่ายการผลิต ยังส่งผลให้กลุ่มเกิดการลงทุนในอุปกรณ์การผลิตเพิ่มขึ้น และนำไปสู่การจ้างงานที่เพิ่มขึ้นด้วย ผลสืบเนื่องดังกล่าวยังส่งผลให้กลุ่มได้รับการสนับสนุนในการจัดสร้างสถานที่บริเวณที่ตั้งกลุ่มเป็นศูนย์ผลิตภัณฑ์ของชุมชนอีกด้วย การพัฒนาในลักษณะดังกล่าวส่งผลให้กลุ่มมีการพัฒนาด้านทุนทางกายภาพที่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มและขยายไปสู่ชุมชนอีกด้วย แต่หากกลุ่มสามารถพัฒนาให้สามารถเพิ่มเครื่องมือหรืออุปกรณ์การผลิตต่างๆ ให้กับชุมชนเพิ่มขึ้น จะนำไปสู่การพัฒนาทุนทางกายภาพของกลุ่มเพิ่มขึ้นด้วย

ตารางที่ 5.3 คะแนนด้านการพัฒนาทุนกายภาพของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.67	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.00	พอใช้
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	1.44	ต้องปรับปรุง
คะแนนเฉลี่ย	2.37	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	1.16	
Normalized mean /Sharp Ratio	2.05	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	48.95	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

ในขณะที่กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ยและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีคะแนนเฉลี่ยด้านการพัฒนาทุนทางกายภาพของกลุ่มในระดับพอใช้ และต้องปรับปรุง ตามลำดับ (2.00 และ 1.44) เนื่องจากกลุ่มทั้งสองยังมีการสะสมทุนในรูปของตัวเงินที่ไม่มากเพียงพอที่จะสามารถพัฒนาเป็นแหล่งเงินทุนของชุมชนหรือทำให้ชุมชนมีเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังไม่มีการขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ที่จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของการใช้แรงงาน ซึ่งหากทั้งสองกลุ่มมีการสะสมเงินทุนของกลุ่มเพิ่มมากขึ้น ทั้งจากการระดมทุนจากสมาชิกหรือจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานเพื่อเป็นเงินทุนของกลุ่มเพิ่มขึ้น และเพิ่มการพัฒนาทุนด้านเครื่องจักร อุปกรณ์การผลิตที่ส่งผลให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้น กลุ่มทั้งสองจะมีการพัฒนาทุนกายภาพของกลุ่มอย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้น การประเมินองค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านทุนกายภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับสมาชิก

การพัฒนาทุนกายภาพของสมาชิกตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมในระดับพอใช้ (2.11) (ตารางที่ 5.4) สมาชิกทุกกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้ โดยสมาชิกกลุ่มที่มีคะแนนสูงสุด คือ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (2.44) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ยและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากันที่ 1.95 คะแนน

สมาชิกตัวอย่างของทุกกลุ่มมีการปฏิบัติที่คล้ายกัน คือ มีการสะสมทุนกายภาพค่อนข้างน้อยทั้งทุนที่เป็นเครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิต หรือทุนในรูปของตัวเงิน ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่มีอุปกรณ์การผลิตเพียงพอสำหรับการผลิตของตน มีการให้ยืมอุปกรณ์การผลิตต่างๆ ในหมู่ญาติพี่น้องหรือเพื่อนบ้าน สมาชิกส่วนใหญ่มีการจัดหาอุปกรณ์การผลิตเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ไม่ได้จัดหาหรือจัดเตรียมไว้สำหรับเป็นสมบัติสาธารณะ การให้อุปกรณ์การผลิตต่างๆ เพื่อใช้ในงานของชุมชนจึงจำกัดในบางอุปกรณ์การผลิตเท่านั้น และยังมีการจัดสรรเงินทุนบางส่วนเพื่อนำไปพัฒนาด้านต่างๆ ของชุมชนค่อนข้างน้อย

ตารางที่ 5.4 คะแนนด้านการพัฒนาทุนกายภาพระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.44	พอใช้
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	1.95	พอใช้
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	1.95	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.11	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.28	
Normalized mean /Sharp Ratio	7.47	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	13.28	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

5.3 ทุนทางสังคม

ระดับกลุ่ม

ทุนทางสังคมเป็นอีกองค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มีคำถามย่อยในการประเมินรวม 9 ข้อ โดยกลุ่มตัวอย่างมีเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการก่อตั้งกลุ่มอาชีพของ

ชุมชนเป็นการสร้างและพัฒนาทุนทางสังคมประการหนึ่ง โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยด้านการพัฒนาทุนทางสังคมสูงที่สุด 4.78 คะแนน อยู่ในระดับดีมาก รองลงมา ได้แก่ กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย (4.33) และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า (2.89) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีและปานกลาง ตามลำดับ (ตารางที่ 5.5)

ตารางที่ 5.5 คะแนนด้านการพัฒนาทุนทางสังคมของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.78	ดีมาก
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.33	ดี
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.89	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	4.00	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.99	
Normalized mean /Sharp Ratio	4.05	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	24.75	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมดงป่าซางมีคะแนนเต็มในเกณฑ์ลักษณะย่อยเกือบทุกเกณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นการทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวกันทั้งระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และคนในชุมชน เนื่องจากลักษณะการบริหารงานในลักษณะเครือญาติส่งผลให้การทำงานมีความยืดหยุ่นสูง ลดปัญหาความขัดแย้งในกลุ่ม อีกทั้งสมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงานในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการตั้งกฎระเบียบ การกำหนดอัตราผลตอบแทนการผลิต การจัดกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความรักสามัคคีขึ้นในกลุ่ม นอกจากนี้ การพัฒนาและขยายการผลิตไปสู่คนในชุมชนและกลุ่มเครือข่ายเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดความเชื่อมโยงของกลุ่มกับชุมชนเพิ่มมากขึ้นด้วย ทั้งบทบาทในการเป็นแหล่งสร้างงาน เป็นส่วนช่วยให้เศรษฐกิจของสมาชิกกลุ่มดีขึ้น นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในที่สุด นอกจากนี้ กลุ่มมีการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มอาชีพอื่นนอกชุมชนในลักษณะกลุ่มเครือข่ายที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ตลอดจนให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ สถาบันการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถึงแม้ว่ากลุ่มจะมีคะแนนในเกณฑ์ลักษณะย่อยในการมีส่วนช่วยลดปัญหาทางสังคมของชุมชน 4 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน แต่ถือว่ากลุ่มสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการมีส่วนช่วยลดปัญหาทางสังคมของชุมชนได้ จากโครงการที่ผ่านมาของกลุ่ม เช่น โครงการความรักบำบัดยาเสพติด ที่มีส่วนช่วยเหลือเด็กที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยงที่จะเกี่ยวข้องกับยาเสพติดได้พัฒนาคุณค่าของตนเองโดยไม่ต้องไปยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติด เป็นต้น

กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย เป็นกลุ่มที่มีคะแนนเฉลี่ยด้านการพัฒนาทุนทางสังคมในระดับดี ซึ่งกลุ่มมีส่วนช่วยทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวกันในระหว่างสมาชิก ซึ่งสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่เป็นคนในชุมชนส่งผลให้เกิดความรักใคร่ สามัคคีเกิดขึ้นในชุมชนทางหนึ่งด้วย และหากกลุ่มต้องการพัฒนาให้มีความยั่งยืนในด้านทุนทางสังคมเพิ่มมากขึ้น กลุ่มต้องมีการพัฒนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกชุมชนเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มอาชีพ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ตลอดจนสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อเอื้อให้เกิดการพัฒนาต่อกลุ่มในอนาคต

ในส่วนของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีคะแนนเฉลี่ยด้านการพัฒนาทุนทางสังคมของกลุ่มในระดับปานกลาง เนื่องจาก ยังไม่สามารถช่วยให้เศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้น อีกทั้งยังไม่สามารถสร้างความรักใคร่กลมเกลียว สามัคคีให้เกิดขึ้นทั้งภายในกลุ่มและภายในชุมชนอย่างชัดเจน เนื่องจากกลุ่มยังขาดความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่ม และยังไม่ประสบผลสำเร็จจนสามารถเป็นตัวอย่าง หรือแรงผลักดันที่ดีต่อสังคมหรือชุมชน ดังนั้นกลุ่มจึงขาดคะแนนในเกณฑ์ลักษณะย่อยเกี่ยวกับบทบาทในการช่วยลดปัญหาทางสังคมของชุมชน ซึ่งหากกลุ่มสามารถพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มให้เข้มแข็งมั่นคงมากยิ่งขึ้น และพัฒนาทุนทางสังคมในประเด็นต่างๆ ที่กลุ่มยังไม่มีบทบาทให้มากยิ่งขึ้น เป็นแนวทางที่ทำให้กลุ่มก้าวไปสู่การพัฒนาทุนทางสังคมที่ยั่งยืน

ระดับสมาชิก

การพัฒนาทุนทางสังคมของสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มหัตถกรรมทั้ง 3 กลุ่ม มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี (3.69) (ตารางที่ 5.6) สมาชิกของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.03 หรืออยู่ในระดับดี รองลงมา ได้แก่ สมาชิกกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ย มีคะแนนเฉลี่ย 3.55 (ดี) และ 3.48 (ปานกลาง) ตามลำดับ

ตารางที่ 5.6 คะแนนด้านการพัฒนาทุนทางสังคมระดับสมาชิก

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.03	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.48	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.55	ดี
คะแนนเฉลี่ย	3.69	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.30	
Normalized mean /Sharp Ratio	12.31	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	8.13	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

การพัฒนาทุนทางสังคมที่เหมือนกันของสมาชิกทั้ง 3 กลุ่ม คือ การประกอบอาชีพทั้งเกษตรกรรมและหัตถกรรมมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเครือญาติและเพื่อนบ้าน ไม่ก่อให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันจนเกิดความขัดแย้ง ความแตกต่างในการพัฒนาทุนทางสังคมในระดับสมาชิกหรือในระดับครัวเรือนนั้นมีความสอดคล้องกับลักษณะการผลิตของกลุ่มและของสมาชิกแต่ละรายตลอดจนบริบทของพื้นที่ โดยสมาชิกของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่ลักษณะการผลิตหัตถกรรมมีการผลิตที่กลุ่มหรือกระจายเป็นกลุ่มเครือข่าย อีกทั้งสมาชิกของกลุ่มอาชีพหนึ่งสามารถเป็นสมาชิกของกลุ่มอาชีพอื่นๆ ได้ และสมาชิกกลุ่มไม่ได้จำกัดอยู่เพียงหมู่บ้านเดียว ทำให้เกิดความรู้จักคุ้นเคยกับกลุ่มอื่นๆ หรือสมาชิกอื่นๆ นอกหมู่บ้านเพิ่มขึ้นด้วยส่งผลให้มีคะแนนในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ ทั้งในและนอกพื้นที่สูงกว่าสมาชิกอีกสองกลุ่ม ระดับคะแนนในเกณฑ์การประกอบอาชีพทั้งในภาคเกษตรกรรมและในงานหัตถกรรมที่ทำให้สมาชิกเหล่านั้นรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการช่วยลดปัญหาทางสังคมของชุมชน เนื่องจากทำให้เกิดการสร้างรายได้ขึ้นในชุมชน เกิดกิจกรรมที่เสริมสร้างความรักความสามัคคีขึ้นในชุมชน ครัวเรือนมี

ความเข้มแข็งเนื่องจากมีรายได้เพียงพอที่จะทำให้สมาชิกในครอบครัวอยู่ดีกินดี ซึ่งส่งผลให้ชุมชนเข้มแข็งขึ้นด้วย ซึ่งคะแนนในส่วนนี้มีความแปรผันตามระดับความสำเร็จในอาชีพและศักยภาพการพัฒนาของกลุ่มหัตถกรรมแต่ละกลุ่ม โดยสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนในเกณฑ์นี้สูงที่สุด รองลงมาคือสมาชิกกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และสมาชิกกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนต่ำที่สุด ซึ่งเนื่องจากสมาชิกของกลุ่มทอผ้าไทลื้อเห็นว่าการประกอบอาชีพหัตถกรรมยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก รายได้หลักส่วนใหญ่ยังคงมาจากภาคเกษตร และกลุ่มยังไม่มีบทบาทในการช่วยเหลือชุมชนได้มากนัก

5.4 ทุนสิ่งแวดล้อม

ระดับกลุ่ม

ทุนสิ่งแวดล้อมมีคำถามย่อยในการประเมินรวม 9 ข้อ โดยกลุ่มตัวอย่างมีเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.37 ซึ่งมีความหมายว่า การพัฒนาด้านทุนสิ่งแวดล้อมของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งพบว่า ทุกกลุ่มตัวอย่างไม่มีคะแนนในเกณฑ์ย่อยด้านการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ โดยทุกกลุ่มตัวอย่างมีเหตุผลในแนวทางเดียวกัน คือ การลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่เป็นบทบาทหน้าที่ของชุมชนหรือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้กลุ่มหัตถกรรมไม่ได้กำหนดบทบาทของตนเองหรือวางแผนในการพัฒนาในประเด็นดังกล่าว

ตารางที่ 5.7 คะแนนด้านการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.78	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	1.67	พอใช้
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	1.67	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.37	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	1.22	
Normalized mean /Sharp Ratio	1.94	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	51.47	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 3.78 คะแนน อยู่ในระดับดี เนื่องจากการผลิตของกลุ่มนอกจากจะไม่ได้เผาผลาญทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป เช่น แร่ธาตุ น้ำมัน หรือถ่านหิน ในการผลิตแล้ว กลุ่มยังไม่ก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน ซึ่งถึงแม้ว่าการผลิตกระดาษสาจะมีน้ำเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต แต่กลุ่มมีบ่อบำบัดน้ำเสีย บ่อพักน้ำเสีย ตลอดจนนำน้ำเสียไปทิ้งในสถานที่ที่ไม่ก่อให้เกิดมลภาวะจากน้ำทิ้งในสถานที่ดังกล่าวอีกด้วย นอกจากนี้กลุ่มยังมีการส่งเสริมให้สมาชิกและกลุ่มเครือข่ายผลิตสร้างแหล่งวัตถุดิบขึ้นในพื้นที่เพื่อลดต้นทุนในการจัดซื้อจัดหา โดยส่งเสริมให้ปลูกต้นไม้ ดอกไม้ที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตของกลุ่ม เช่น ต้นไผ่ ดอกดาวกระจาย เป็นต้น ทำให้กลุ่มมีคะแนนในเกณฑ์ลักษณะย่อยด้านการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนในด้านการสร้าง

ทรัพยากรใหม่และมีแผนการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม แตกต่างจากกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีคะแนนเฉลี่ยด้านการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมที่เท่ากัน คือ 1.67 ซึ่งอยู่ในระดับพอใช้ เนื่องจากทั้งสองกลุ่มถึงแม้จะไม่มีการใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปทั้งในและนอกชุมชนในการผลิต อีกทั้งมีการผลิตไม่ก่อให้เกิดมลภาวะทางสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชน แต่กลุ่มทั้งสองไม่มีคะแนนในเกณฑ์ลักษณะย่อยในด้านบทบาทต่อสิ่งแวดล้อมของชุมชน ซึ่งกลุ่มทั้งสองมีเหตุผลว่า บทบาททางด้านสิ่งแวดล้อมควรเป็นหน้าที่ในระดับชุมชนหรือหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนที่เกี่ยวข้องนั่นเอง ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการผลิตของกลุ่มมีการใช้หรือเกี่ยวข้องกับทรัพยากรสิ่งแวดล้อมค่อนข้างน้อย การประเมินองค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านทุนสิ่งแวดล้อมของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน แสดงดังตารางที่ 5.7

ระดับสมาชิก

การพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรของสมาชิกตัวอย่างจากทั้ง 3 กลุ่ม มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2.73) (ตารางที่ 5.8) สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.00 หรืออยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่คะแนนเฉลี่ย 2.87 (ปานกลาง) และ 2.26 (พอใช้) ตามลำดับ

การพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรของสมาชิกตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกัน คือ การทำการผลิตที่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดทั้งในการผลิตเกษตรและหัตถกรรม เช่น การลดการใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืช การไม่ล้างสารเคมีลงในแม่น้ำลำธารหรือแหล่งน้ำธรรมชาติ การใช้สีย้อมผ้าจากธรรมชาติ เป็นต้น ถึงแม้จะมีความพยายามในการผลิตที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและพยายามรักษาสภาพแวดล้อมของชุมชนให้อยู่ในสภาพที่ดี แต่สมาชิกตัวอย่างยังไม่ได้มีความพยายามในการสร้างทรัพยากรใหม่ๆ ขึ้นในชุมชนมากเท่าที่ควร อาจเนื่องมาจากยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญถึงประเด็นดังกล่าว และสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนในเรื่องของการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมที่มีผลมาจากลักษณะการผลิต คือ การที่สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดเนื่องจากการผลิตที่ยังคงใช้สารเคมีในการผลิตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากความเคยชินจากการซื้อเชื่อวัตถุดิบในการผลิตทำให้การลดการใช้สารเคมียังทำได้ยาก

ตารางที่ 5.8 คะแนนด้านการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.00	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.87	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.26	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.73	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.41	
Normalized mean /Sharp Ratio	6.59	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	15.02	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

5.5 วิเคราะห์ภาพรวมการพัฒนาที่ยั่งยืน

ระดับกลุ่ม

จากการพิจารณาองค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืนผ่านองค์ประกอบของทุนทั้ง 4 ประการของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกัน พบว่า ภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยในการพัฒนาที่ยั่งยืน 2.81 คะแนน หรือมีการพัฒนาที่ยั่งยืนอยู่ในระดับปานกลาง โดยทุนทางสังคมเป็นองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (4.00) และเป็นองค์ประกอบเดียวที่ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยของการพัฒนาของระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน (2.81) ขณะที่ทุนกายภาพและทุนสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด (2.37) (ตารางที่ 5.9 และแผนภาพที่ 5.1)

ตารางที่ 5.9 คะแนนการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	ทุนมนุษย์	ทุนกายภาพ	ทุนสังคม	ทุนสิ่งแวดล้อม	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.08	3.67	4.78	3.78	3.82	ดี
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.69	2.00	4.33	1.67	2.67	ปานกลาง
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	1.69	1.44	2.89	1.67	1.92	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.49 พอใช้	2.37 พอใช้	4.00 ดี	2.37 พอใช้	***2.81 ปานกลาง***	***ปานกลาง***
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.71	1.16	0.99	1.22	0.96	
Normalized mean /Sharp Ratio	3.48	2.05	4.05	1.94	2.93	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	28.51	48.95	24.75	51.48	34.16	

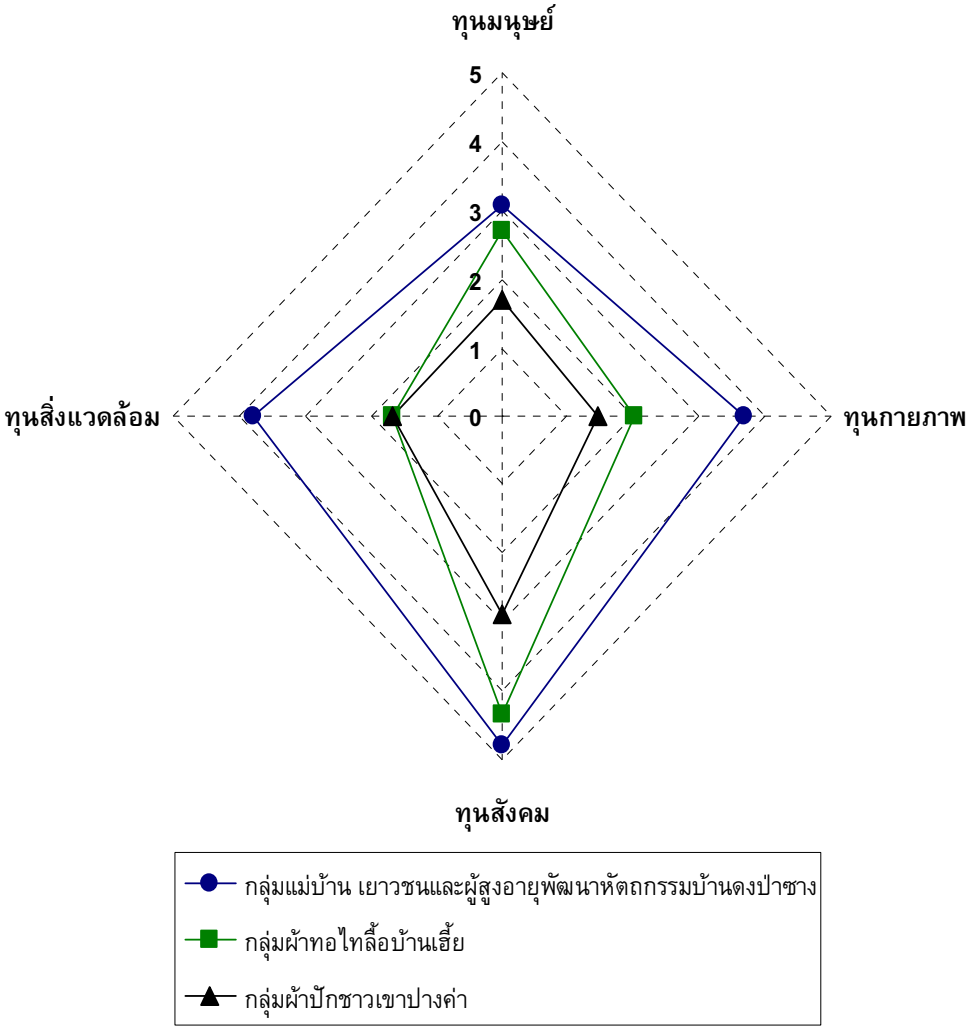
หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด (3.82) อยู่ในระดับดี รองลงมา ได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย (2.67) และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า (1.92) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และระดับดี ตามลำดับ โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเป็นเพียงกลุ่มตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียวที่มีคะแนนเฉลี่ยผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยรวมของระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านที่ 2.81 คะแนน และเป็นเพียงกลุ่มเดียวที่ผ่านทั้ง 4 องค์ประกอบ ซึ่งหากกลุ่มมีการพัฒนาทุนมนุษย์เพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการปลูกจิตสำนึกให้กับสมาชิกในกลุ่มในด้านการยกย่องผู้มีความรู้และผู้มีคุณธรรม

มากกว่าผู้ร่ำรวย ตลอดจนการส่งเสริมสวัสดิการด้านการศึกษา และสวัสดิการแก่เด็กและผู้สูงอายุมากขึ้น จะทำให้กลุ่มก้าวไปสู่เส้นทางการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต

กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มีองค์ประกอบทุนทางสังคมเพียงองค์ประกอบเดียวที่มีคะแนนเฉลี่ย (4.33) ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยรวมของระบบผลิต ซึ่งถึงแม้ว่ากลุ่มไม่ได้เล็งเห็นบทบาทของกลุ่มในการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อม แต่หากกลุ่มต้องการที่จะมีการพัฒนาที่ยั่งยืน กลุ่มควรมุ่งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทุน ทุนกายภาพ และทุนมนุษย์เพิ่มขึ้น ในส่วนของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ที่มีคะแนนเฉลี่ยของการพัฒนาที่ยั่งยืนต่ำที่สุด (1.92) สอดคล้องกับการพัฒนาของกลุ่มที่อยู่ในช่วงของการเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็ง ทำให้การสะสมทุนหรือการพัฒนาทุนด้านต่างๆ มีคะแนนไม่มากนัก ซึ่งกลุ่มควรมุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์และทุนกายภาพเป็นหลักเพื่อสร้างความเข้มแข็งจากภายใน เป็นการวางรากฐานที่มั่นคงของกลุ่มในอนาคต



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 5.1 คะแนนการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับสมาชิก

จากการพิจารณาการพัฒนาที่ยั่งยืนผ่านองค์ประกอบของทุนทั้ง 4 ประการของสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างหัตถกรรมพื้นบ้าน เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกันพบว่าภาพรวมของการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวม 2.66 คะแนน หรือมีการพัฒนาที่ยั่งยืนอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 5.10 และแผนภาพที่ 5.2) โดยทุนทางสังคมเป็นองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (3.69) รองลงมาได้แก่ทุนด้านสิ่งแวดล้อมที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2.73) ขณะที่ทุนกายภาพและทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับพอใช้ (2.11) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวม (2.66)

ตารางที่ 5.10 คะแนนการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ระดับสมาชิก

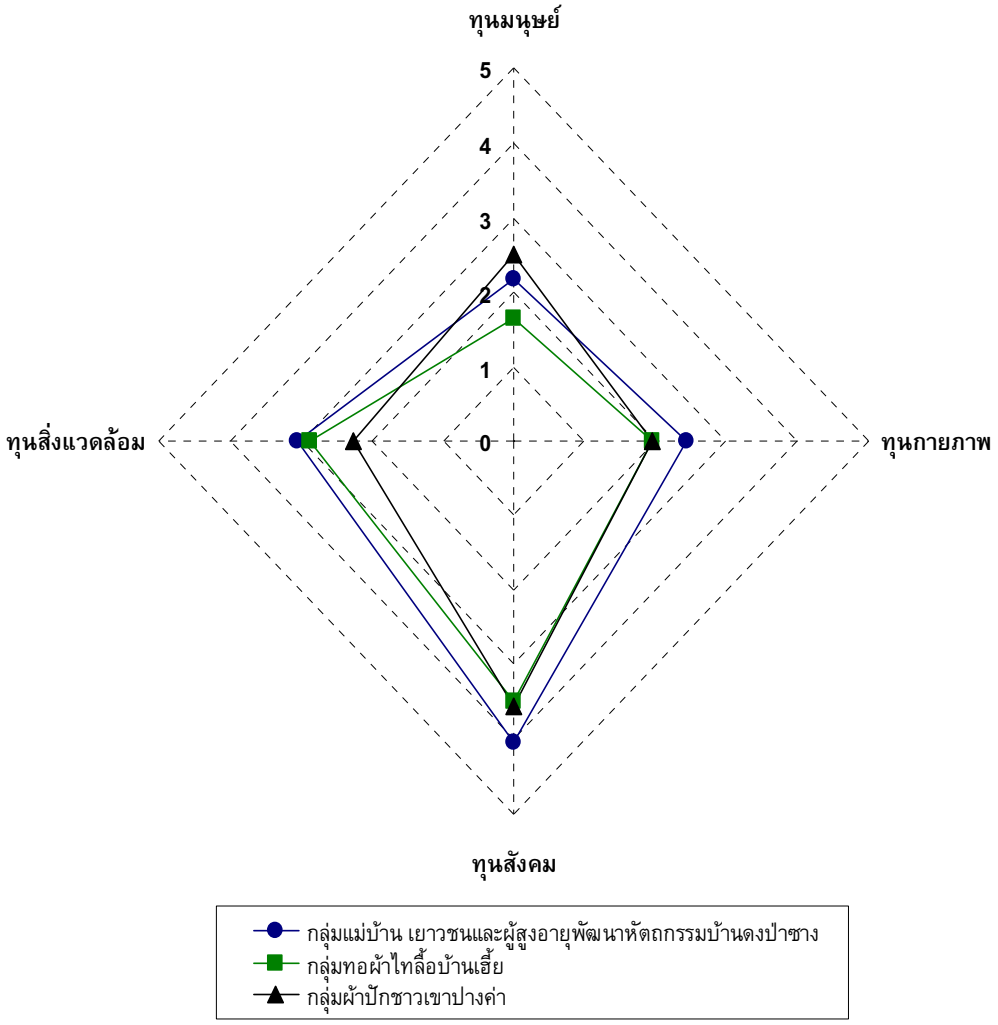
สมาชิกของกลุ่มตัวอย่าง	ทุนมนุษย์	ทุนกายภาพ	ทุนสังคม	ทุนสิ่งแวดล้อม	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	2.18	2.44	4.03	3.05	2.93	ปานกลาง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	1.65	1.95	3.48	2.87	2.49	พอใช้
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.51	1.95	3.55	2.26	2.57	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	2.11 พอใช้	2.11 พอใช้	3.69 ดี	2.73 ปานกลาง	**2.66 *ปานกลาง***	***ปานกลาง***
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.43	0.28	0.30	0.41	0.23	
Normalized mean /Sharp Ratio	4.88	7.47	12.31	6.59	11.39	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	20.38	13.27	8.13	15.02	8.65	

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด (2.93) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (2.57) และระดับพอใช้ (2.49) ตามลำดับ โดยไม่มีสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มใดเลยที่มีคะแนนเฉลี่ยผ่านคะแนนเฉลี่ยโดยรวม (2.66) ในทุก 4 องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีคะแนนเฉลี่ยของทุนสังคมและทุนสิ่งแวดล้อมที่ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยโดยรวม ซึ่งหากสมาชิกตัวอย่างของทั้ง 2 กลุ่มมีการพัฒนาทุนมนุษย์และทุนกายภาพเพิ่มมากขึ้น โดยจัดสวัสดิการต่างๆ ทั้งในด้านสุขภาพ การศึกษาให้แก่สมาชิกในครอบครัวครอบคลุมไปถึงแรงงานจ้างให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น มีการการพัฒนา

ความรู้ความสามารถของสมาชิกในครอบครัวและแรงงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการพัฒนาต่อยอดความรู้ที่มีอยู่เดิม จากภูมิปัญญาพื้นบ้านและการแสวงหาความรู้ใหม่จากภายนอก นอกจากนี้ ควรมีการจัดการอุปกรณ์การผลิตต่างๆ อย่างเพียงพอ ซึ่งการสะสมทุนกายภาพที่เป็นตัวเงินเป็นสิ่งจำเป็นและควรมีการส่งเสริมในระดับครัวเรือนมากยิ่งขึ้น ขณะที่สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยโดยรวมในเกณฑ์ทุนทางสังคมเพียงด้านเดียว ซึ่งสมาชิกควรต้องมีการพัฒนาหรือสะสมทุนกายภาพเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะที่เป็นตัวเงิน ซึ่งต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์



ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 5.2 คะแนนการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ระดับสมาชิก

5.6 สรุปและข้อเสนอแนะ

ระดับกลุ่ม

การศึกษาการพัฒนาที่ยั่งยืนผ่านองค์ประกอบของทุน 4 ประการ มีความสอดคล้องอย่างเห็นได้ชัดต่อระดับการพัฒนาของกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจนในกลุ่มที่มีการพัฒนาของกลุ่ม

ที่มีความเข้มแข็ง จะมีแนวโน้มที่จะมีการพัฒนาทุนทั้ง 4 ประการสูงกว่ากลุ่มที่กำลังพัฒนา โดยกลุ่มที่สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเข้มแข็งในระดับหนึ่งแล้ว จะมุ่งเน้นที่จะพัฒนาไปสู่ภายนอกกลุ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุบ้านดงป่าซางที่มีการพัฒนาทุนทั้ง 4 ประการในระดับคะแนนที่สูงและมีองค์ประกอบของทุนทางสังคมสูงที่สุด รองลงมา คือ ทุนสิ่งแวดล้อม และทุนกายภาพ กลุ่มผ้าปักชาวเขาบางค่าเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพการพัฒนาหรือสะสมทุนทั้ง 4 ประการต่ำที่สุด ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มตัวอย่างอื่นในทุกองค์ประกอบ เนื่องจากกลุ่มอยู่ในขั้นกำลังพัฒนากลุ่มและยังไม่มีความเข้มแข็งเพียงพอ ซึ่งผลจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวสอดรับกับหลักของความพอเพียงที่ต้องสร้างตนเองให้มีความมั่นคงก่อน และเมื่อตนเองมีความมั่นคงในระดับหนึ่งแล้วก็สามารถพัฒนาไปสู่การแบ่งบันสู่ภายนอกได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นการส่งเสริมเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาที่ยั่งยืน ควรพิจารณาการส่งเสริมที่สอดคล้องกับการพัฒนาของกลุ่มซึ่งต้องเน้นย้ำถึงความสำคัญการสะสมทุนและจำเป็นต้องเกิดจากความต้องการของกลุ่มบนพื้นฐานการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาที่แท้จริงของกลุ่ม

ระดับสมาชิก

การพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับสมาชิกที่สะท้อนภาพการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับครัวเรือน จากการศึกษาข้อมูลสมาชิกตัวอย่างพบว่า การพัฒนาในองค์ประกอบของทุนทั้ง 4 ประการในระดับสมาชิกมีลักษณะการพัฒนาที่คล้ายกับการพัฒนาในระดับกลุ่ม คือ มีการพัฒนาทุนทางสังคมสูงที่สุดเนื่องจากมีการปฏิสัมพันธ์กับคนในชุมชนและต่างชุมชนได้ง่าย เกิดการเชื่อมโยงการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในด้านต่างๆ เช่น การลงแขกหรือเอามื้อ โดยมีการพัฒนาหรือสะสมทุนกายภาพต่ำที่สุดอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งต้องมีการพัฒนาการสะสมทุนดังกล่าวโดยเฉพาะทุนที่เป็นตัวเงินซึ่งยังถือว่ามีการสะสมทุนดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานการพัฒนาทุนมนุษย์ควบคู่ไปด้วย เพราะเป็นจุดเริ่มที่จะนำไปสู่การพัฒนาด้านอื่นๆ ในระดับครัวเรือนต่อไป

บทที่ 6
การวิเคราะห์เชิงบูรณาการการจัดการที่ดี แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและทุน

การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านตามเกณฑ์ประเมินทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของหลักเกณฑ์การประเมินทั้ง 3 ด้าน

6.1 การวิเคราะห์ระดับกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยถึงศักยภาพการพัฒนาของกลุ่มตัวอย่างผ่านเกณฑ์หลัก 3 ด้าน คือ การปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริหารจัดการที่ดีของระบบการผลิตทั้ง 7 ประการ การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนผ่านการวิเคราะห์ทุน 4 ประการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางในเกณฑ์ทั้ง 3 ด้าน โดยมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ สูงที่สุด คือ 3.47 คะแนน รองลงมา คือ การบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) โดยมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.18 และ 2.81 ตามลำดับ (ตารางที่ 6.1)

ตารางที่ 6.1 คะแนนการบริหารจัดการ เศรษฐกิจพอเพียงและทุนของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	การบริหารจัดการที่ดี	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง	การพัฒนาที่ยั่งยืน
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.65 (ดี)	3.89 (ดี)	3.82 (ดี)
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.73 (ดี)	3.88 (ดี)	2.67 (ปานกลาง)
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.17 (พอใช้)	2.65 (ปานกลาง)	1.92 (พอใช้)
คะแนนเฉลี่ย	***3.19 (ปานกลาง)***	***3.47 (ปานกลาง)***	***2.81 (ปานกลาง)***
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.88	0.71	0.96
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	27.59	20.46	34.16

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนเฉลี่ยในเกณฑ์การพัฒนาทั้ง 3 ด้านในระดับดี รองลงมา คือ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่มีคะแนนเฉลี่ยในระดับดีใน 2 เกณฑ์ ได้แก่ การ

บริหารจัดการที่ดีและความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และมีคะแนนเฉลี่ยการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) อยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนในด้านการพัฒนาทั้ง 3 ด้านต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่น โดยมีคะแนนเฉลี่ยความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับปานกลาง และมีคะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการที่ดี และการพัฒนาที่ยั่งยืนอยู่ในระดับพอใช้ จากภาพรวมของการพัฒนาทั้งสามด้านในเบื้องต้นพบว่าปัจจัยที่มีผลให้การพัฒนาของกลุ่มตัวอย่างมีความแตกต่างกัน คือ การพัฒนาที่ยั่งยืนหรือการสะสมทุนทั้ง 4 ประการของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งการศึกษาเชิงลึกโดยใช้การบริหารจัดการที่ดีเป็นฐานและพิจารณาร่วมกับอีก 2 ด้าน นำไปสู่ความชัดเจนที่เกิดจากความเชื่อมโยงในแต่ละด้านมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

การบริหารจัดการองค์กร

ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีระยะเวลาการดำเนินการที่ใกล้เคียงกัน (10 ถึง 13 ปี) แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้บ่งบอกถึงศักยภาพการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างชัดเจน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มากกว่ากลุ่มตัวอย่างอีก 2 กลุ่มอย่างชัดเจน ซึ่งระดับการพัฒนาดังกล่าวสอดคล้องกับการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการที่มีคะแนนสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอีกสองกลุ่มเช่นเดียวกัน กลุ่มที่มีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรในระดับรองลงมา ได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ตามลำดับ

การพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่มที่แน่นอน การมีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน การจัดสรรหน้าที่และกระจายการบริหารงานไปยังคณะกรรมการ การจัดตั้งกฎระเบียบ การระดมหุ้น ตลอดจนการพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิก แต่ปัจจัยในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ คือ บุคลากรของกลุ่มหรือทุนมนุษย์ของกลุ่มนั่นเอง โดยทุนมนุษย์ที่สำคัญประการแรก ได้แก่ ผู้นำกลุ่ม ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิก และมีคุณสมบัติที่หลากหลายทั้งในด้านการมีภาวะความเป็นผู้นำ เป็นผู้เสียสละ ตลอดจนต้องมีความสามารถในเชิงธุรกิจ ซึ่งกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการแบ่งประธานกลุ่มย่อยออกเป็น 2 กลุ่มตามลักษณะผลิตภัณฑ์ คือ ประธานกลุ่มผลิตกระดาษสาแผ่น และประธานกลุ่มแปรรูปกระดาษสาทำให้เกิดการดูแลได้อย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้น

ทุนมนุษย์ที่ส่งผลถึงความแตกต่างในด้านการบริหารจัดการองค์กรอีกประการหนึ่ง คือ สมาชิกกลุ่มความพร้อมในพัฒนาตนเองของสมาชิกเป็นปัจจัยที่ทำให้กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการพัฒนาที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น เนื่องจากสมาชิกกลุ่มเห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม ทั้งการเป็นแหล่งอาชีพเสริมที่สร้างรายได้ให้กับสมาชิกตลอดทั้งปี มีกิจกรรมต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อสมาชิก เช่น กิจกรรมรวมซื้อ เป็นต้น ความพร้อมที่จะพัฒนาของสมาชิกทำให้เกิดการมีส่วนร่วมที่มากขึ้นและเกิดการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ภายในกลุ่มสมาชิกด้วยกันเอง การมีส่วนร่วมของสมาชิกไม่เพียงเฉพาะการจัดตั้งกฎระเบียบ ผลตอบแทนการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเท่านั้น การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อุปกรณ์การผลิต หรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของกลุ่ม ตลอดจนการมีส่วนร่วมจัดสรรสวัสดิการชุมชน ซึ่งมีความแตกต่างจากกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าและกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่ถึงแม้ทั้งสองกลุ่มจะมีประธานกลุ่มที่เป็นทุนมนุษย์ที่มีความสามารถในเชิงธุรกิจเช่นเดียวกับกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง แต่ความพร้อมของสมาชิกของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีข้อจำกัดด้านภาษาและการสื่อสาร ทำให้การพัฒนากรรมการแต่ละรายให้สามารถทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างมี

ประสิทธิภาพทำได้ยาก อีกทั้งสมาชิกขาดแรงกระตุ้นถึงความสำคัญในการรวมกลุ่มเนื่องจากการดำเนินงานของกลุ่มยังไม่บรรลุเป้าหมายของการเป็นแหล่งสร้างรายได้เสริมให้กับสมาชิกและคนในชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งกลุ่มกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่ถึงแม้ว่ากลุ่มจะบรรลุเป้าหมายในการเป็นแหล่งอาชีพเสริมที่สร้างรายได้ให้กับสมาชิก แต่สมาชิกกลุ่มขาดแรงกระตุ้นให้เกิดความสนใจในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม เนื่องจากกิจกรรมร่วมกันของสมาชิกกับกลุ่มค่อนข้างน้อย สมาชิกมุ่งเน้นในด้านการผลิตของตนเองเท่านั้น ปัจจัยของสมาชิกที่ขาดความพร้อมที่จะพัฒนาของสมาชิกทั้งสองกลุ่มทำให้การทำงานต่างๆ กระจุกตัวอยู่ที่ประธานกลุ่มเป็นหลัก การกระจายหรือถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ด้านการบริหารจัดการองค์กรจึงไม่ได้กระจายสู่สมาชิกอย่างเต็มที่และทั่วถึง

นอกจากนี้ ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่สร้างความแตกต่างด้านการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มแตกต่างกัน คือ การพัฒนารูปแบบการจัดองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงโดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางพัฒนาการบริหารงานในลักษณะเครือข่ายการผลิต และหัวหน้ากลุ่มในการบริหารจัดการสมาชิกที่ทำงานที่กลุ่ม ซึ่งนอกจากจะพัฒนาการจัดองค์กรให้มีขนาดที่เหมาะสมกับความสามารถในการบริหารจัดการแล้ว ยังเป็นการสร้างบุคลากรที่มีทักษะในการบริหารจัดการองค์กรการผลิตเพิ่มขึ้นด้วย ในขณะที่กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีการพัฒนาในลักษณะหัวหน้ากลุ่มที่ช่วยดูแลสมาชิกตามพื้นที่อยู่อาศัยเท่านั้น ส่วนกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าเป็นกลุ่มขนาดเล็กจึงไม่มีการบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่าย

แต่ถึงอย่างไรก็ตามทุกกลุ่มตัวอย่างยังคงต้องมีการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการลดการกระจุกตัวของหน้าที่ที่ประธานหรือคณะกรรมการบางราย และการสร้างระบบการบริหารที่สามารถบริหารงานแทนหรือตัดสินใจแทนในกรณีที่ผู้ทำหน้าที่หลักไม่สามารถบริหารงานได้ อีกทั้งการกระตุ้นให้สมาชิกเห็นความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการบริหารงานกลุ่มอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและทำให้เกิดการเรียนรู้ที่กระจายไปยังสมาชิกอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง รวมถึงการมีการวางแผนที่จะพัฒนาบุคลากรจากคนรุ่นใหม่เพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารงานของกลุ่มและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

การบริหารจัดการการตลาด

ในภาพรวมการบริหารจัดการการตลาดของกลุ่มตัวอย่างมีปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาที่คล้ายกัน ได้แก่ การมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการตลาด คือ ประธานกลุ่ม มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านการตลาดและสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลาย มีการคำนวณต้นทุนเพื่อนำมาประกอบการตั้งราคา ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวมาจากการที่กลุ่มมีบุคลากรหรือทุนมนุษย์ที่มีความสามารถโดยเฉพาะอย่างยิ่งประธานกลุ่มที่ทำหน้าที่ทางการตลาดเกือบทั้งหมด นอกจากนี้ยังพบว่าทุกกลุ่มมีการใช้ทุนทางสังคมหรือความสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลต่างๆ จากภายนอกไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ กลุ่มเครือข่ายอาชีพ หรือลูกค้าเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาด้านการตลาด

ถึงแม้ว่าทุกกลุ่มจะมีประธานกลุ่มเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาด้านการตลาด แต่ก็มีปัจจัยอีกหลายประการที่ทำให้การพัฒนาด้านการบริหารจัดการการตลาดของกลุ่มมีความแตกต่างกัน ได้แก่ ลักษณะผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คู่แข่ง สถานที่จัดจำหน่าย ปัจจัยด้านบุคลากรและเงินทุนด้านการตลาด ซึ่งแต่ละปัจจัยส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่แตกต่างได้แก่ ลักษณะผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการพัฒนาด้านการตลาดเนื่องจากผลิตภัณฑ์จากผ้าทอหรือผ้าปักเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องอาศัยทักษะความสามารถเฉพาะตัวของผู้ผลิต

แต่ละราย ซึ่งต่างจากผลิตภัณฑ์กระดาษสาที่มีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอหรือผ้าปักจึงต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเฉพาะด้านและมีการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ใช้ระยะเวลาที่มากกว่าการผลิตกระดาษสา ซึ่งการที่กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าและกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยยังมีการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ไม่มากพอซึ่งเห็นได้จากการมีประธานกลุ่มเพียงคนเดียวที่สามารถทำการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างบุคลากรในหน้าที่ดังกล่าวทำได้ยาก อีกทั้งในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่สมาชิกมีข้อจำกัดด้านภาษาและการสื่อสารทำให้การเข้ารับฝึกอบรมหรือการถ่ายทอดความรู้ให้สมาชิกรับรู้และนำไปพัฒนาทำได้ไม่เต็มที่ และการพัฒนาที่ต้องอาศัยระยะเวลานานในการอบรมบุคลากร อีกทั้งอาศัยความมานะอุตสาหะค่อนข้างมาก เป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งที่ทำให้สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่ขาดแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนา ซึ่งต่างจากกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุบ้านดงป่าซางที่มีการพัฒนาแม้จะเป็นหน้าที่หลักของประธานแต่คณะกรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์มากกว่ากลุ่มอื่น เนื่องจากการพัฒนาส่วนใหญ่ใช้ความคิดสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้วัตถุดิบหรือกระบวนการผลิตที่ไม่ยุ่งยาก และมีการนำความคิดต่างๆ ของสมาชิกในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นำเสนอในที่ประชุมร่วมกับคณะกรรมการเพื่อนำไปพัฒนาต่อยอดและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อไป ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เนื่องจากกลุ่มให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของสมาชิกนั่นเอง อีกทั้งทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เพิ่มขึ้นด้วย

นอกจากปัจจัยด้านทุนมนุษย์ที่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างด้านการพัฒนาด้านการบริหารจัดการการตลาดแล้ว พบว่ากลุ่มได้มีการนำปัจจัยทุนกายภาพหรือเงินทุนและทุนทางสังคมมาใช้ให้เกิดการพัฒนาบนฐานของความแตกต่างด้านคู่แข่ง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และช่องทางการจัดจำหน่าย โดยกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าซึ่งเป็นกลุ่มขนาดเล็กที่ขาดเงินทุนในการพัฒนาด้านการตลาด จึงมุ่งเน้นที่จะใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ที่มีอยู่จากทักษะฝีมือการปักผ้า ประกอบกับอัตลักษณ์ของวัฒนธรรมชนเผ่าเป็นปัจจัยในการทำการตลาด โดยมุ่งเน้นจำหน่ายให้นักท่องเที่ยวในพื้นที่หรือจำหน่ายในงานออกร้านแสดงสินค้าที่หน่วยงานราชการจัดขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการตลาดของกลุ่มให้เหมาะสมกับเงินทุนที่มี ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่มีการใช้ทุนทางสังคมในการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและสร้างฐานการตลาดในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อกับหน่วยงานราชการ โรงเรียนหรือร้านค้าจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าทอในจังหวัด และมีการใช้เงินทุนเพื่อจำหน่ายในงานออกร้านแสดงสินค้าที่หน่วยงานราชการจัดขึ้นหรือในงานที่มีค่าใช้จ่ายไม่สูงมากนักและหากค่าใช้จ่ายสูงเกินไป กลุ่มจะเน้นจำหน่ายในให้กับลูกค้าในพื้นที่

ในกรณีของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่ต้องอาศัยทั้งทุนมนุษย์ ทุนกายภาพและทุนทางสังคมที่มากกว่ากลุ่มอื่น เนื่องจากลักษณะผลิตภัณฑ์ของกลุ่มที่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือยที่คนในพื้นที่ไม่นิยมซื้อมาใช้ อีกทั้งมีคู่แข่งในระดับอำเภอและจังหวัดมากทั้งกลุ่มอาชีพและบริษัทเอกชน กลุ่มจึงต้องทำการตลาดนอกพื้นที่ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถเชิงธุรกิจค่อนข้างสูง อีกทั้งต้องมีเงินทุนในการทำการตลาดสูงตามด้วย ซึ่งการทำการตลาดเชิงรุกนอกพื้นที่ดังกล่าวจะต้องสร้างทุนทางสังคมหรือเครือข่ายกับลูกค้าให้เพิ่มขึ้นด้วยเพื่อไปสู่เป้าหมายการมีลูกค้าประจำเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านการตลาด

การพัฒนาทุนทางสังคมเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ด้านการตลาดเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่าง เช่น การใช้อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมวิถีชีวิตที่สะท้อนออกมาเป็นลวดลายบนผืนผ้าปักของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า การฟื้นฟูการผลิตผ้าซิ่นก่านซึ่งเป็นผ้าซิ่นโบราณที่มีกรรมวิธีการผลิตที่แตกต่างจากผ้าซิ่นทั่วไปของกลุ่มทอผ้าไทลื้อ หรือในกรณีการใช้ลักษณะของการรวมกลุ่มที่ทำให้เกิดการจ้างงานและกระจาย

ผลประโยชน์ไปสู่คนในชุมชนเป็นจุดขายของสินค้าในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

การมีประสบการณ์ด้านการตลาดที่ยาวนานทำให้กลุ่มตัวอย่างเกือบทุกกลุ่มมีวิธีเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงด้านการตลาด คือ การให้ลูกค้าวางเงินมัดจำการผลิตและให้โอนเงินก่อนส่งมอบสินค้า แต่กลับพบว่าทุกกลุ่มยังไม่มีการทำสัญญาการค้ากับลูกค้า นอกจากนี้วิธีปฏิบัติเพื่อรักษาลูกค้าของทุกกลุ่มตัวอย่างเป็นการสะท้อนถึงความสอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจน เช่น การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ การทำการผลิตและส่งมอบสินค้าตรงเวลา การมีส่วนลดทางการค้าให้กับลูกค้า เป็นต้น ซึ่งเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่กลุ่มพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

การบริหารจัดการการเงิน

การบริหารจัดการการเงินของทุกกลุ่มตัวอย่างอยู่บนพื้นฐานของแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่มุ่งเน้นการใช้เงินทุนภายในและไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ มีการพัฒนาทุนกายภาพจากการระดมหุ้นจากสมาชิกเพื่อเป็นทุนเริ่มแรกของกลุ่ม มีการจัดสรรเงินทุนที่เป็นรูปธรรม อีกทั้งมีบุคลากรหรือทุนมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำบัญชีของกลุ่ม ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นการปฏิบัติเพื่อพัฒนาด้านการบริหารจัดการการเงินของกลุ่มตัวอย่าง

แต่ในทางปฏิบัติแล้วกลุ่มตัวอย่างยังคงมีการสะสมเงินทุนของกลุ่มยังไม่เพียงพอที่จะรองรับการดำเนินงานของกลุ่มได้ทั้งหมด จึงต้องอาศัยเงินทุนจากประธานเพื่อแก้ไขปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอและไม่มีการสะสมเงินทุนมากพอที่จะใช้ในการลงทุนขนาดใหญ่ อีกทั้งการที่กลุ่มมีประธานหรือกรรมการซึ่งเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญที่มีความรู้ด้านการทำบัญชีและมีการจัดทำบัญชีของกลุ่ม แต่การที่ประธานหรือกรรมการมีภาระงานมากทำให้ขาดการทำบัญชีที่ละเอียด ต่อเนื่องและถูกต้อง และการที่กลุ่มให้ความสำคัญในการบริหารจัดการอื่นๆ มากกว่าการทำบัญชีทำให้กลุ่มไม่สามารถนำบัญชีที่ได้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

นอกจากนี้การขาดการส่งเสริมหรือสนับสนุนด้านการบริหารจัดการการเงินอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความรู้ในการบริหารจัดการการเงิน การจัดสรรผลกำไร จัดทำบัญชีและการนำบัญชีไปประยุกต์ใช้หรือการวิเคราะห์ผลจากการทำบัญชี ตลอดจนการตรวจสอบบัญชีและสภาพทางการเงินของกลุ่มอาชีพทั้งจากภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอก

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงจำเป็นต้องพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการบริหารจัดการการเงินและพัฒนาความรู้ในการจัดทำบัญชีและการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการทำบัญชี ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาทุนทางสังคมเพิ่มขึ้นในด้านการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสถาบันการศึกษา อีกทั้งควรมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินของกลุ่มเพิ่มขึ้นโดยพิจารณาการจัดสรรเงินทุนของให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่มบนฐานความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารการเงินที่ถูกต้องเพื่อนำไปสู่การพัฒนาด้านการบริหารการเงินและพึ่งตนเองด้านการเงินได้อย่างมั่นคง

การบริหารจัดการการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต

การผลิตที่อยู่บนพื้นฐานความสอดคล้องกับภูมิสังคมเป็นสิ่งที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งงานหัตถกรรมถือเป็นอาชีพเสริมที่ช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งเอื้อให้เกิดการดำรงอยู่ของชุมชนที่ไม่เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานไปทำงานต่างถิ่น นอกจากนี้ยังเป็นการอนุรักษ์วัฒนธรรม ภูมิปัญญาให้อยู่คู่ชุมชนทางหนึ่ง

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 มีการพัฒนาการบริหารจัดการการผลิตให้เหมาะสมกับลักษณะการผลิตและพัฒนาการด้านการผลิตของกลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มขนาดเล็ก (กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า) ที่บริหารงานด้วยคณะกรรมการโดยมีประธานทำหน้าที่บริหารงานหลัก แต่ในกลุ่มขนาดกลางและขนาดใหญ่ต้องมีการพัฒนาการกระจายการบริหารงานให้มากขึ้นเพื่อสามารถดูแลการผลิตได้อย่างทั่วถึง โดยได้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ขึ้นเพื่อช่วยในการบริหารจัดการดังกล่าว เช่น หัวหน้ากลุ่มย่อย หัวหน้ากลุ่มเครือข่าย ซึ่งการพัฒนาด้านการบริหารจัดการดังกล่าวเป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจของกลุ่มเพิ่มขึ้นทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้ในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางยังมีการแบ่งการบริหารงานตามกิจกรรมการผลิตหรือชนิดผลิตภัณฑ์และมีคณะกรรมการบริหารงานและดูแลในแต่ละกิจกรรม ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานมากขึ้นซึ่งเหมาะสมกับกลุ่มเนื่องจากมีสมาชิกในการผลิตจำนวนมาก

กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านการผลิตที่คล้ายกันหลายประการ ทั้งการผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง การจัดหาอุปกรณ์การผลิตให้เพียงพอสำหรับการผลิต การจัดการของเสียจากการผลิตให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า การประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาในการผลิต และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปฏิบัติต่างๆ ดังกล่าวนอกจากต้องอาศัยทุนที่เป็นตัวเงินที่ทำให้ศักยภาพการพัฒนาด้านการผลิตของกลุ่มแตกต่างกันแล้ว ปัจจัยที่สร้างความแตกต่างในการพัฒนาดังกล่าวอีกประการหนึ่ง คือ ทุนมนุษย์ โดยการมีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเพียงพอเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้กลุ่มเกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งถึงแม้ว่าทุกกลุ่มตัวอย่างมีประธานกลุ่มทำหน้าที่หลักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่กลุ่มตัวอย่าง 2 ใน 3 กลุ่มสมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนาค่อนข้างน้อยน้อยหรือมีบทบาทในการพัฒนาการผลิตไม่มากนักทั้งในแง่ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต และถึงแม้ว่าภายในกลุ่มจะมีบุคลากรหรือทุนมนุษย์ที่มีความสามารถแต่หากขาดกระบวนการนำเอาทักษะ ฝีมือความรู้จากบุคลากรเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มก็ไม่สามารถทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาได้เช่นกัน กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเป็นตัวอย่างที่เด่นชัดในการสร้างทุนมนุษย์และมีกระบวนการที่จะใช้ทุนมนุษย์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์กับการพัฒนากลุ่มโดยที่สมาชิกและคณะกรรมการสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตนเองทำการผลิต ทำให้เกิดการสร้างทุนมนุษย์ที่เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น นอกจากนี้กลุ่มดังกล่าวยังนำไปสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อนำความคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสมาชิกไปพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะทำให้สมาชิกมองเห็นความสำคัญและบทบาทของตนเองในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาดังกล่าว

นอกจากนี้ กระบวนการพัฒนาที่เกิดจากการระดมความคิดและทดลองปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตัวกลุ่มเองเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้กลุ่มมีการพัฒนาที่โดดเด่นและแตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ ซึ่งต้องอาศัยความพร้อมในด้านต่างๆ ประกอบด้วย เช่น การรวบรวมข้อมูล ข่าวสารและความรู้ การเข้าถึงแหล่งความรู้ภายนอก และการสะสมเงินทุนที่เพียงพอที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับช่วงเวลา

การบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน

แรงงานเปรียบเสมือนวัตถุดิบหนึ่งในการผลิตของกลุ่ม การที่ทุกกลุ่มมีสมาชิกซึ่งเป็นแรงงานการผลิตที่สำคัญและเป็นแรงงานในพื้นที่ทั้งหมดทำให้ไม่ต้องมีต้นทุนในการจัดหาแรงงานการผลิต โดยลักษณะการพัฒนาการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานที่พบในทุกกลุ่ม คือ การให้ความเสมอภาค ความเท่า

เทียมและความสำคัญแก่แรงงาน ซึ่งทุกกลุ่มมีการปฏิบัติโดยมีกฎระเบียบในการทำงาน การให้แรงงานมีส่วนร่วมในการทำงานต่างๆ ทั้งการร่วมกำหนดอัตราค่าตอบแทนการผลิต การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเพื่อพัฒนาการผลิตของกลุ่ม ตลอดจนการพัฒนาทักษะความสามารถของแรงงาน

แต่สิ่งที่ทำให้การบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน คือ กระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนา ความพร้อมของแรงงานหรือทุนมนุษย์ในการพัฒนาด้านต่างๆ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา และปัจจัยทุนกายภาพทั้งเครื่องมือ อุปกรณ์ และเงินทุนในการพัฒนา จากการศึกษา พบว่า กลุ่มที่มีความพร้อมในการพัฒนามากกว่ากลุ่มตัวอย่างอื่น คือ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง รองลงมาได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ตามลำดับ

กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อเกิดการพัฒนาแรงงานผลิตของกลุ่ม ประกอบกับมีปัจจัยสำคัญคือความพร้อมของแรงงานหรือทุนมนุษย์ที่มีความกระตือรือร้นและต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่ที่ประธานหรือคณะกรรมการกลุ่มเพียงอย่างเดียว สมาชิกหรือแรงงานแต่ละรายมีบทบาทและมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาต่างๆ อย่างเต็มที่ โดยแรงงานของกลุ่มจะแสวงหาข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ และนำความรู้นั้นมาแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานและคณะกรรมการของกลุ่มอยู่เสมอ ซึ่งในการแลกเปลี่ยนข้อมูลดังกล่าวจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำพัฒนาด้านต่างๆ ของกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป แตกต่างจากกลุ่มทอผ้าไทลื้อและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่การพัฒนาแม้มีจุดเริ่มจากทุนมนุษย์แต่จำกัดอยู่ที่ประธานและคณะกรรมการบางรายเท่านั้น การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการเกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนายังมีค่อนข้างน้อย ซึ่งกลุ่มทอผ้าไทลื้อและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวทั้งการขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก ตลอดจนการขาดการพัฒนาศักยภาพด้านทุนมนุษย์ของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง จึงจัดทำโครงการพัฒนาตนเองร่วมกับโครงการฯ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวและเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานของกลุ่มเพิ่มขึ้น

ปัจจัยข้อจำกัดในการพัฒนาของแรงงานของกลุ่มตัวอย่างประการหนึ่งคือลักษณะผลิตภัณฑ์และการผลิต เนื่องจากผลิตภัณฑ์ผ้าทอและผ้าปักจำเป็นต้องอาศัยแรงงานที่มีฝีมือและความสามารถเฉพาะตัวสูง แตกต่างจากผลิตภัณฑ์กระดาษสาที่แรงงานการผลิตไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะฝีมือเฉพาะตัวมากนัก ดังนั้นการพัฒนาหรือสร้างแรงงานที่มีฝีมือในผลิตภัณฑ์ทั้ง 2 ประเภทจึงแตกต่างกัน ทั้งในด้านของกระบวนการสอนการถ่ายทอดความรู้ การพัฒนาทักษะความชำนาญ ตลอดจนระยะเวลาในการพัฒนา เมื่อพิจารณาในแง่ของกระบวนการผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์แปรรูปกระดาษสายังเอื้อต่อการใช้แรงงานได้หลายหลายช่วงอายุมากกว่าในผลิตภัณฑ์ผ้าทอและผ้าปัก เนื่องจากลักษณะกระบวนการผลิตสามารถแบ่งขั้นตอนการผลิตให้เหมาะสมกับแรงงานทั้งผู้สูงอายุ หรือเยาวชนทำให้สามารถขยายการผลิตไปสู่แรงงานในชุมชนได้ง่ายกว่ากลุ่มทอผ้าไทลื้อและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า นอกจากนี้การพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ายังมีข้อจำกัดที่มากกว่ากลุ่มตัวอย่างอื่น คือ ปัญหาด้านการสื่อสาร ภาษาและความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ที่มีผลมาจากการผลิตผ้าปักเป็นเพียงอาชีพเสริมที่สร้างรายได้ไม่มากนักเมื่อเทียบกับอาชีพหลักในภาคเกษตร อีกทั้งการเข้าร่วมกลุ่มยังไม่มีสวัสดิการอื่นหรือกิจกรรมที่เป็นแรงจูงใจหรือกระตุ้นการทำงานของแรงงานเหล่านั้นมากเท่ากลุ่มตัวอย่างอื่นด้วย

ปัจจัยด้านทุนกายภาพทั้งอุปกรณ์การผลิตและเงินทุนในการผลิตเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ในกลุ่มที่ขาดความพร้อมด้านเงินทุนจำเป็นต้องแสวงหาปัจจัยการผลิตจากการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเป็นหลัก เช่น กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า การพัฒนาด้านแรงงาน

ของกลุ่มจึงมุ่งเน้นที่จะพัฒนาทักษะฝีมือเพื่อสามารถใช้อุปกรณ์ต่างๆ เหล่านั้นเป็นหลัก ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มที่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์และเงินทุนที่การพัฒนาทักษะของแรงงานจะเป็นในเชิงการคิดค้น ประยุกต์และพัฒนาอุปกรณ์การผลิตต่างๆ ให้เหมาะสมกับแรงงานหรือการผลิตของตนเองบนฐานการมีส่วนร่วมของแรงงานมากขึ้น โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเป็นตัวอย่างหนึ่งที่แสดงออกถึงการปฏิบัติในลักษณะดังกล่าวที่มีการคิดค้นอุปกรณ์การผลิตต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับแรงงานและการผลิตของกลุ่ม เช่น เครื่องโม่เยื่อสาแบบใบมีดที่สามารถปรับระดับความเร็วให้เหมาะสมกับผู้ใช้งาน เป็นต้น การพัฒนาของแรงงานในลักษณะดังกล่าวต้องอาศัยกระบวนการคิด กระบวนการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การทดลองและการประยุกต์ใช้ ซึ่งกระบวนการเหล่านั้นอยู่บนแนวทางการจัดการความรู้แบบบูรณาการตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

นอกจากนี้การที่กลุ่มตัวอย่างมีสวัสดิการแรงงานหรือกิจกรรมต่างๆ ยังเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงการมีธรรมาภิบาลของกลุ่มที่จะไม่เอาเปรียบแรงงานเหล่านั้นด้วย ซึ่งสวัสดิการต่างๆ เหล่านั้นนอกจากจะเอื้อประโยชน์ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของแรงงานกลุ่มแล้ว สวัสดิการบางส่วนผนวกกับทุนทางสังคมที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างแรงงานด้วยกันยังส่งผลต่อการเกิดกระบวนการเรียนรู้ของแรงงานอีกด้วย เห็นได้ชัดในตัวอย่างกิจกรรมการรวมซื้อของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่ทำให้สมาชิกมีการวางแผนการใช้จ่ายของตนเองและครัวเรือน และการทำงานร่วมกันทำให้เกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในเรื่องของการทำงานและการดำรงชีวิต ดังนั้นการทำงานของแรงงานในกลุ่มอาชีพในชุมชนเป็นปัจจัยหนึ่งที่เพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับคนในชุมชนเนื่องจากแรงงานหรือบุคลากรเหล่านั้นมีการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อให้เกิดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

การบริหารจัดการวัตถุดิบ

จากการการพึ่งพาวัตถุดิบหลักส่วนใหญ่จากภายนอก (ร้อยละ 50 ถึงร้อยละ 95) ทำให้ทุกกลุ่มมีความพยายามในการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวเพื่อลดการพึ่งพาวัตถุดิบจากภายนอกให้น้อยที่สุด แต่ด้วยปัจจัยหลายประการส่งผลให้ไม่สามารถพัฒนาแหล่งวัตถุดิบของกลุ่มเองได้ ไม่ว่าจะเป็นการขาดความรู้ที่เหมาะสมในการปลูกปอสาในพื้นที่ของกลุ่มแม่บ้าน เกษตรกรและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง การขาดการส่งเสริมอย่างได้ผลในการปลูกฝ้ายเมื่อเปรียบเทียบกับพืชเศรษฐกิจอื่นในพื้นที่ของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย หรือการไม่มีวัฒนธรรมการทอผ้าของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ดังนั้นหากพิจารณาในแง่ของความสามารถในการผลิตวัตถุดิบหลักใช้เองของกลุ่มอาจไม่สอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงได้ทั้งหมด แต่หากพิจารณาถึงความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบที่อยู่บนพื้นฐานการนำเข้าวัตถุดิบเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากกลุ่มหรือแหล่งผลิตเพื่อลดต้นทุนการขนส่ง ทำให้ทุกกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเพิ่มขึ้น โดยทุกกลุ่มตัวอย่างมุ่งเน้นการนำเข้าวัตถุดิบจากแหล่งผลิตที่ไม่ไกลจากแหล่งผลิตเพื่อลดต้นทุน การมีการจัดหาผ่านเครือข่ายกลุ่มอาชีพเพื่อสามารถจัดซื้อได้ในราคาถูก หรือมีเครือข่ายการผลิตที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดหาวัตถุดิบให้กลุ่ม และเมื่อพิจารณาถึงปัญหาในการสร้างหรือจัดหาวัตถุดิบที่เป็นวัตถุดิบในเชิงกายภาพ ปัญหาดังกล่าวอาจไม่สำคัญเท่าการพัฒนาวัตถุดิบที่มาจากทุนมนุษย์ซึ่งฝีมือในการผลิตดังกล่าวเป็นวัตถุดิบที่จำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนากลุ่ม เช่น ฝีมือการปักผ้าของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่นอกจากจำเป็นต้องสร้างหรือพัฒนาฝีมือการปักผ้าให้กับสมาชิกเพิ่มขึ้นแล้ว การพัฒนาดังกล่าวยังมีความสำคัญในแง่ของการอนุรักษ์วัฒนธรรมที่เป็นอัตลักษณ์ของชนเผ่าอีกด้วย

ผลลัพธ์จากการที่ต้องนำเข้าวัตถุดิบหลักจากภายนอกส่งผลให้ทุกกลุ่มตัวอย่างเกิดการพัฒนาด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบที่คล้ายกันประการหนึ่ง คือ การใช้วัตถุดิบและทรัพยากรทุนชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ปัจจัยที่ทำให้ทุกกลุ่มมีการใช้วัตถุดิบอย่างประหยัดส่วนหนึ่งมากจากการคำนวณต้นทุนการผลิต ซึ่งจากการเข้าร่วมในโครงการปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน และโครงการการพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนระยะที่ 1 : ภาคเหนือตอนบนทำให้กลุ่มมีความรู้ในการคำนวณต้นทุนที่มีความถูกต้องมากขึ้น การพัฒนาดังกล่าวนอกจากจะต้องมีปัจจัยด้านความพร้อมของบุคลากรหรือทุนมนุษย์แล้ว การมีเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกหรือการใช้ทุนทางสังคมยังเป็นวัตถุดิบที่ทำให้เกิดการพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่ต้องอาศัยการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อนำไปสู่การใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพของกลุ่มมากขึ้น

แต่กลุ่มที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์บนฐานความรู้นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกได้อย่างชัดเจนในการนำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเป็นตัวอย่างที่ดีประการหนึ่งที่นอกจากจะมีการคำนวณต้นทุนเพื่อนำไปสู่การใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว กลุ่มยังมีการพัฒนาอุปกรณ์การผลิตในลักษณะการทดลอง ทดสอบและวิจัยเพื่อนำไปสู่การใช้วัตถุดิบอย่างเหมาะสมมากขึ้นด้วย เช่น การพัฒนาเตาต้มเยื่อสาทำให้เกิดการพัฒนาปรับเปลี่ยนเชื้อเพลิงในการผลิตจากใช้ฟืนมาเป็นขี้เลื่อยซึ่งทำให้ประหยัดมากกว่าและมีการเผาไหม้ที่สมบูรณ์กว่า นอกจากนี้กรรมวิธีการต้มโดยใช้เตาต้มเยื่อสาดังกล่าวทำให้ประหยัดน้ำในการต้มและมีน้ำทิ้งจากการต้มน้อยกว่าเตาต้มแบบเดิม

นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาด้านการบริหารวัตถุดิบโดยใช้ทุนทางสังคมหรือการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มที่พบดังเช่น การสร้างแหล่งวัตถุดิบรองในพื้นที่ของสมาชิกกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางร่วมมือกันปลูกต้นไม้ ดอกไม้ที่สามารถนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตบริเวณบ้านของสมาชิกแต่ละรายซึ่งกลุ่มจะรับซื้อตามราคาที่ตกลงกันไว้ ส่งผลให้กลุ่มลดต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบและสร้างรายได้ให้กับสมาชิกอีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นการมีพัฒนาทุนมนุษย์ที่เพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยหลักที่นำไปสู่การบริหารจัดการวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย

การบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน

ทุกกลุ่มตัวอย่างเล็งเห็นความสำคัญของการมีสวัสดิการให้แก่ชุมชน เนื่องจากเล็งเห็นว่ากลุ่มและชุมชนเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งการจัดสรรสวัสดิการชุมชนของกลุ่มตัวอย่างนอกจากจะเป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงบนความมีคุณธรรม และการรู้จักช่วยเหลือและแบ่งปันให้กับผู้อื่นบนศักยภาพและความเหมาะสมของกลุ่ม การจัดสรรสวัสดิการให้กับชุมชนยังเป็นการเพิ่มทุนทางสังคมให้กับกลุ่มเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งเห็นได้ชัดเจนในหลายกลุ่มตัวอย่าง เช่น กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่การพัฒนาของกลุ่มเป็นที่ยอมรับในระดับชุมชนและได้เป็นกลุ่มอาชีพที่มีบทบาทในการตัดสินในในการพัฒนาต่างๆ ของชุมชนร่วมกับคนในชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น

ถึงแม้ว่าปัจจัยในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนของทุกกลุ่มตัวอย่างที่มีเหมือนกัน คือ บุคลากรหรือทุนมนุษย์ที่มีความตั้งใจที่จะร่วมจัดสวัสดิการชุมชน แต่สิ่งที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างในปัจจัยดังกล่าว คือ ความสามารถในการพัฒนาสวัสดิการชุมชนให้เป็นรูปธรรมและไม่รอการร้องขอจากชุมชนเป็นหลัก ซึ่งจะเห็นได้ชัดในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีโครงการต่างๆ หลายโครงการที่เอื้อประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยแก้ปัญหาให้กับชุมชนอย่างเห็นได้ชัด

ไม่ว่าจะเป็นโครงการความรักบำบัดยาเสพติด โครงการช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส การจัดสรรเงินเพื่อช่วยเหลือเด็กและผู้สูงอายุ เป็นต้น อีกทั้งเป็นเพียงกลุ่มตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียวที่มีกฎระเบียบการจัดสรรผลกำไรบางส่วนเพื่อเป็นทุนในการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวมีจุดเริ่มมาจากความพร้อมของสมาชิกกลุ่มที่ต้องการมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการชุมชนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น กระบวนการพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่มุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ขยายผลไปสู่การคิดค้นหรือจัดสรรสวัสดิการชุมชนที่เป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับชุมชน นอกจากนี้การสะสมทุนกายภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งทุนกายภาพที่เป็นตัวเงินเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ควรมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดศักยภาพในการจัดสรรการใช้ประโยชน์จากทุนดังกล่าวเพื่อเพิ่มศักยภาพในพัฒนาสวัสดิการชุมชนของกลุ่ม ซึ่งจะเห็นได้จากกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่ถึงแม้ว่ากลุ่มจะมีการจัดสรรสวัสดิการให้กับชุมชนที่เหมาะสมตามศักยภาพของกลุ่ม คือ เป็นแหล่งสร้างงานสร้างรายได้เสริมให้กับคนในชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้และอนุรักษ์วัฒนธรรมการปักผ้าของชนเผ่า แต่การขาดแคลนเงินทุนของกลุ่มทำให้กลุ่มไม่สามารถจัดสรรสวัสดิการที่จำเป็นให้กับสมาชิกและชุมชนได้

จากการศึกษายังพบว่าปัจจัยภายนอกมีผลต่อการพัฒนาสวัสดิการชุมชนของกลุ่มตัวอย่างค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดการส่งเสริมทั้งด้านแนวคิด ความรู้และความสำคัญของด้านสวัสดิการชุมชนจากหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเนื่องมาจากการสนับสนุนจากภายนอกส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่จะสนับสนุนด้านการผลิต การตลาดและการเงินมากกว่าที่จะมุ่งเน้นด้านสวัสดิการชุมชน ดังนั้นการพัฒนาด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนของกลุ่มตัวอย่างยังคงต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ของกลุ่มซึ่งหมายถึงสมาชิกทุกรายให้มีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวคิดในการบริหารสวัสดิการชุมชน นำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมตามศักยภาพของกลุ่มบนฐานการมีส่วนร่วมของสมาชิก อีกทั้งควรมีการสะสมทุนกายภาพเพิ่มขึ้นเพื่อเอื้อประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพด้านการจัดสวัสดิการชุมชนของกลุ่ม

6.2 การวิเคราะห์ระดับสมาชิก

ในระดับสมาชิกจากการปฏิบัติในด้านบริหารจัดการที่ดีของระบบการผลิตทั้ง 7 ประการ การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการปฏิบัติที่สะท้อนถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนผ่านการวิเคราะห์ทุน 4 ประการ พบว่า สมาชิกตัวอย่างของระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของการประเมินทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 6.2) คะแนนการประเมินตนเองในระดับสมาชิกมีลำดับคะแนนเฉลี่ยไปในทิศทางเดียวกันกับการประเมินตนเองในระดับกลุ่ม คือ มีคะแนนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงสูงที่สุดที่คะแนนเฉลี่ย 3.30 (ปานกลาง) รองลงมาเป็นการพัฒนาด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ที่คะแนนเฉลี่ย 2.84 (ปานกลาง) และ 2.66 (ปานกลาง) ตามลำดับ แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยโดยการปรับฐานความแปรปรวน (Sharp Ratio) ของคะแนนประเมินของสมาชิกทั้ง 3 กลุ่มให้เท่ากันแล้ว พบว่า คะแนนประเมินตนเองในด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนจะมีคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่าในด้านการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งไม่มีสมาชิกของกลุ่มใดเลยที่มีคะแนนอยู่ในระดับดีในเกณฑ์การประเมินทั้ง 3 ด้าน

ตารางที่ 6.2 คะแนนการบริหารจัดการ เศรษฐกิจพอเพียงและทุนระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	การบริหารจัดการที่ดี	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง	การพัฒนาที่ยั่งยืน
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.15 (ปานกลาง)	3.49 (ปานกลาง)	2.93 (ปานกลาง)
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	2.84 (ปานกลาง)	3.29 (ปานกลาง)	2.49 (พอใช้)
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	2.55 (ปานกลาง)	3.12 (ปานกลาง)	2.57 (ปานกลาง)
คะแนนเฉลี่ย	***2.84 (ปานกลาง)***	***3.30 (ปานกลาง)***	***2.66 (ปานกลาง)***
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.30	0.19	0.23
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (C.V.) (ร้อยละ)	10.56	5.76	8.65

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

ที่มา : จากการสำรวจ

สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางในเกณฑ์ทั้ง 3 ด้าน แต่สมาชิกกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีคะแนนสูงกว่า ในขณะที่สมาชิกกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยมีคะแนนการประเมินตนเองด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือทุน 4 ประการอยู่ในระดับพอใช้ เนื่องจากมีคะแนนการประเมินตนเองในด้านทุนมนุษย์ต่ำกว่ากลุ่มอื่น จากข้อมูลข้างต้นทำให้เห็นภาพรวมการปฏิบัติในด้านต่างๆ จากเกณฑ์ทั้ง 3 ด้านในระดับสมาชิก ซึ่งการศึกษาในเชิงลึกโดยใช้การบริหารจัดการที่ดีในแต่ละด้านเป็นฐานและพิจารณาร่วมกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงและทุน 4 ประการ จะทำให้เห็นความเชื่อมโยงในมิติต่างๆ ได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

ด้านการบริหารจัดการองค์กรระดับสมาชิก

เนื่องจากการบริหารจัดการองค์กรในระดับสมาชิกนั้นเป็นการบริหารจัดการภายในครอบครัวหรือมีลักษณะการบริหารจัดการองค์ระดับฟาร์ม ซึ่งเกือบทั้งหมดมีอาชีพหลักคือการทำการเกษตรและมีงานหัตถกรรมเป็นอาชีพเสริมซึ่งส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นแรงงานในการผลิต การบริหารจัดการในภาคเกษตรส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของหัวหน้าครอบครัว และแม่บ้านที่ว่างจากการทำงานในภาคเกษตรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตภาคหัตถกรรม ซึ่งไม่ได้มีการจัดสรรหน้าที่กันอย่างชัดเจนเนื่องจากสามารถช่วยเหลือหรือปรับเปลี่ยนหน้าที่กันได้ตามความเหมาะสม สมาชิกของทุกกลุ่มประเมินตนเองว่ามีความรับผิดชอบในหน้าที่และมีการจัดสรรหน้าที่ได้อย่างดีอยู่แล้ว โดยงานหนักหรืองานที่ใช้แรงงานค่อนข้างมากจะเป็นหน้าที่ของหัวหน้าครอบครัวซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาย และงานหัตถกรรมที่ใช้ความละเอียด ประณีตเหมาะสมกับแม่บ้านมากกว่า ซึ่งการจัดสรรงานในลักษณะดังกล่าวและการมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างเต็มที่ทำให้ไม่เกิดการ

เบียดเบียนซึ่งกันและกันในครัวเรือนหรือในการทำงานระดับฟาร์ม และจากคะแนนประเมินตนเองพบว่าสมาชิกของทั้งสามกลุ่มมีการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กรภายในครัวเรือนมากกว่าที่จะต้องไปแสวงหาความรู้ดังกล่าวจากภายนอก และมีความคิดเห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการภายในฟาร์มหรือครัวเรือนจากภายนอกมากนัก และคิดว่าการบริหารองค์กรของตนเองเหมาะสมกับความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งสะท้อนออกมาจากคะแนนการบริหารจัดการองค์กรของสมาชิกทั้ง 3 กลุ่มมีคะแนนสูงกว่าคะแนนด้านการบริหารจัดการด้านอื่นๆ ในส่วนของสมาชิกที่มีธุรกิจควบคู่กับการผลิตของกลุ่มหรือทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มเครือข่ายที่ต้องดูแลและบริหารงานการผลิตของตนเอง จะมีคะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการองค์กรการผลิตหัตถกรรมของตนที่สูงกว่าสมาชิกรายอื่นๆ อย่างชัดเจน เนื่องจากมีการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงานองค์กรเพิ่มขึ้นด้วยนั้นเอง

การบริหารจัดการองค์กรระดับฟาร์มหรือระดับครัวเรือน และการบริหารจัดการกิจการรายเดี่ยวของสมาชิกที่มีสมาชิกในองค์กรเป็นสมาชิกครัวเรือนหรือสมาชิกภายในชุมชน ทำให้เอื้อต่อการบริหารจัดการ เนื่องจากสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ง่าย และมีความยืดหยุดสูง ทำให้สมาชิกคิดว่าไม่จำเป็นต้องมีกฎ ระเบียบหรือการจัดสรรหน้าที่ที่ต้องเป็นลายลักษณ์อักษร อีกทั้งการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรจะใช้ประสบการณ์และการเรียนรู้ที่เกิดในองค์กรมากกว่าที่จะไปแสวงหาจากภายนอก ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน เกิดการไม่เอาเปรียบและเบียดเบียนซึ่งกันและกันในองค์กรที่สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง แต่อย่างไรก้อตามยังคงต้องมีการการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะเจ้าของกิจการรายเดี่ยวหรือหัวหน้ากลุ่มเครือข่าย เพื่อเพิ่มทักษะและประสิทธิภาพในการบริหารงานมากขึ้นหรือเพื่อรองรับการขยายตัวด้านการผลิตของตนในอนาคต ซึ่งการแสวงหาความรู้ด้านการพัฒนาองค์กรจากภายนอกเป็นอีกหนทางหนึ่งที่สามารถช่วยยกระดับการพัฒนาองค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพทางหนึ่ง

การบริหารจัดการการตลาดระดับสมาชิก

การตลาดในภาคเกษตรของสมาชิกทั้ง 3 กลุ่ม สมาชิกจะเป็นผู้หาตลาดด้วยตนเองซึ่งส่วนใหญ่จะมีพ่อค้ามารับซื้อสินค้าเกษตรภายในพื้นที่ทำให้ไม่ต้องเสียต้นทุนด้านการตลาด โดยการตัดสินใจขายผลผลิตขึ้นอยู่กับการตัดสินใจเลือกระดับราคาที่พ่อค้าเสนอมาเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งข้อมูลในการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากการแสวงหาข้อมูลการตลาดด้วยตนเองหรือการสอบถามเพื่อนบ้าน ซึ่งแสดงถึงการใช้ทุนทางสังคมเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการตัดสินใจทางการตลาดได้ทางหนึ่ง แต่ถึงอย่างไรก็ตามการที่สมาชิกยังไม่มีการรวมกลุ่มหรือไม่มีการสร้างเครือข่ายตลาด ทำให้ขาดอำนาจต่อรองด้านราคาขั้นสุดท้ายเป็นของพ่อค้าที่มารับซื้อ ซึ่งการขาดอำนาจในการต่อรองด้านราคาถึงแม้จะสามารถจำหน่ายในพื้นที่แต่การปฏิบัติดังกล่าวไม่ถือว่าเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาดที่ดีในระดับสมาชิกได้ อีกทั้งถึงแม้ว่าจะมีการใช้ทุนทางสังคมเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการตัดสินใจทางการตลาด แต่ข้อมูลดังกล่าวยังจำกัดอยู่ในวงแคบ และข้อมูลอาจไม่ชัดเจนและถูกต้องเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการต่อรองด้านราคาได้

การบริหารการตลาดงานหัตถกรรม เนื่องจากสมาชิกเป็นเพียงแรงงานการผลิตของกลุ่มจึงไม่ต้องมีหน้าที่หรือรับผิดชอบในการบริหารจัดการการตลาดผลิตภัณฑ์หัตถกรรม แต่ในส่วนของสมาชิกที่ประกอบกิจการรายเดี่ยวในลักษณะเครือข่ายการผลิต พบว่า กลุ่มอาชีพเอื้อประโยชน์ด้านการตลาดอย่างชัดเจน เนื่องจากกลุ่มจะเป็นผู้รับซื้อผลิตภัณฑ์จากเครือข่ายการผลิต ทำให้สมาชิกดังกล่าวไม่ต้องมีภาระในการหาตลาด ลดขั้นตอนและต้นทุนด้านการตลาดอีกด้วย ซึ่งตัวอย่างดังกล่าวเห็นได้ชัดในกลุ่มที่มีสมาชิกเป็นเครือข่ายการผลิตอย่างเช่นกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

ในส่วนของผู้ผลิตรายเดี่ยวที่ไม่ใช่เครือข่ายการผลิตของกลุ่มจะมีการทำการตลาดทั้งในลักษณะการทำตลาดควบคู่กับการตลาดของกลุ่มดังเช่นสมาชิกกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย หรือมีการทำการตลาดที่ไม่ใช่ตลาดเดียวกันกับตลาดผลิตภัณฑ์ของกลุ่มพบในสมาชิกกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า โดยสมาชิกที่ทำตลาดควบคู่กับการตลาดผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจะเกิดการเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันกับกลุ่ม เนื่องจากในการจัดจำหน่ายสินค้าจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตนเองควบคู่ไปกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มทำให้เกิดความหลากหลายของสินค้าเพิ่มมากขึ้น

แต่ในสมาชิกรายเดี่ยวที่ทำการตลาดหัตถกรรมด้วยตนเอง (กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า) จะต้องมีการพัฒนาทักษะการตลาดของตนเองอย่างชัดเจนทั้งการคำนวณต้นทุนเพื่อตั้งราคาขาย การป้องกันความเสี่ยงทางการตลาด การหาตลาดใหม่ ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างสม่ำเสมอและให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการพัฒนาด้านการตลาดดังกล่าวจำเป็นต้องมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินค่อนข้างมากให้เพียงพอกับต้นทุนและค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า ยังไม่มีสมาชิกที่ประกอบกิจการรายเดี่ยวรายใดเลยที่มีการป้องกันความเสี่ยงทางการตลาดโดยใช้วิธีการทำสัญญาการค้ากับลูกค้า ซึ่งเนื่องมาจากความไม่แน่นอนในการควบคุมการผลิตให้ได้ตามสัญญาที่กำหนดไว้ได้นั่นเอง

การบริหารจัดการการเงินระดับสมาชิก

สมาชิกเกือบทั้งหมดไม่มีการจัดทำบัญชีของตนเอง จึงไม่มีเครื่องมือในการตรวจสอบ วางแผนและใช้ในการบริหารจัดการการเงินที่เป็นรูปธรรม ถึงแม้ว่าสมาชิกของทั้ง 3 กลุ่มส่วนใหญ่จะเคยผ่านการอบรมบัญชีเบื้องต้นจากหน่วยงานต่างๆ แต่การขาดคุณวุฒิด้านการจัดทำบัญชี และขาดความต่อเนื่องในการส่งเสริมรวมถึงการตรวจสอบการจัดทำบัญชีจากหน่วยงานภายนอกทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ไม่เกิดการจัดทำบัญชีได้อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการเงินที่นำไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริงด้วย

การที่เป็นสมาชิกกลุ่มมีส่วนเอื้อประโยชน์ในการสร้างรายได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะสมาชิกของกลุ่มที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการก่อตั้งกลุ่มที่มุ่งเป็นแหล่งสร้างรายได้ให้กับสมาชิกและคนในชุมชน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าสมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีรายได้เฉลี่ยจากการผลิตหัตถกรรมสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 75.63 ของรายได้จากการผลิตทั้งหมด รองลงมา คือ สมาชิกกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า คิดเป็นร้อยละ 67.02 และ 6.67 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการมีกลุ่มอาชีพหัตถกรรมที่มีการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างรายได้ให้สมาชิกเป็นทุนทางสังคมอย่างหนึ่งที่สามารถทำให้สมาชิกเกิดการสร้างรายได้และนำไปสู่ความมั่นคงทางการเงินมากขึ้น อีกทั้งการมีสวัสดิการด้านการเงินของกลุ่มยังเอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิกในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยไม่ต้องพึ่งพิงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยสูงจากภายนอกอีกด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาการออมเงินของสมาชิกหรือในระดับครัวเรือนพบว่ากลุ่มยังมีบทบาทในการส่งเสริมการออมเงินของสมาชิกค่อนข้างน้อย เนื่องจาก 2 ใน 3 กลุ่มไม่มีกลุ่มออมทรัพย์ของกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตามการมีกลุ่มออมทรัพย์อื่นในชุมชน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดการออม และเป็นเหตุผลที่สมาชิกไม่ต้องการที่จะจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ภายในกลุ่มเนื่องจากมีภาระในการออมเงินกับกลุ่มออมทรัพย์ต่างๆ ในชุมชนอยู่ก่อนแล้ว โดยสมาชิกตัวอย่างมีเงินออมเฉลี่ยร้อยละ 5 ถึงร้อยละ 22 ของรายได้ที่เกิดจากการผลิต ซึ่งแสดงถึงในระดับสมาชิกการสะสมทุนกายภาพในรูปของเงินทุนยังมีค่อนข้างน้อย ทำให้ยังคงต้องพึ่งพาการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนจากภายนอก

ซึ่งถือว่ามีการปฏิบัติตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยการใช้เงินทุนของตนเองที่น้อยตามไปด้วย

การบริหารจัดการการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิตระดับสมาชิก

การผลิตในระดับสมาชิกแบ่งออกเป็นการผลิตในภาคการเกษตร และการผลิตงานหัตถกรรม ซึ่งการผลิตในภาคเกษตรจะไม่มีความแตกต่างจากการผลิตในระบบเกษตรทั่วไปทั้งกระบวนการผลิตและการใช้เทคโนโลยีการผลิต ในส่วนของการผลิตงานหัตถกรรมสมาชิกตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างการผลิตของกลุ่ม สมาชิกจึงไม่ต้องรับผิดชอบหน้าที่ในการบริหารจัดการการผลิต แต่ในกรณีของสมาชิกที่มีการดำเนินธุรกิจรายเดี่ยวควบคู่กับกลุ่ม และในลักษณะกลุ่มเครือข่าย เจ้าของกิจการต้องเป็นผู้บริหารจัดการ จัดหาอุปกรณ์ และควบคุมดูแลด้านการผลิตทั้งหมดด้วยตนเอง ซึ่งสมาชิกดังกล่าวมีประสบการณ์ในการบริหารการผลิตของตนเองซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญใน เนื่องจากต้องพึ่งพาตนเองค่อนข้างสูงทั้งในด้านเงินทุนในการผลิต การแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาด้านการผลิต และจากลักษณะการผลิตของสมาชิกที่มีธุรกิจรายเดี่ยวงานหัตถกรรมของตนเองของทั้ง 3 กลุ่ม สามารถจำแนกความแตกต่างได้ 3 ลักษณะ คือ สมาชิกที่ประกอบธุรกิจรายเดี่ยวไม่ได้พึ่งพิงการดำเนินงานของกลุ่ม (กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า) สมาชิกที่ประกอบธุรกิจรายเดี่ยวมีเกิดการเกื้อกูลกันระหว่างกลุ่มและธุรกิจของตนค่อนข้างมาก (กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย) และสมาชิกที่ประกอบธุรกิจในลักษณะกลุ่มเครือข่าย (กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง)

โดยในลักษณะแรกกิจการรายเดี่ยวของสมาชิกจะไม่พึ่งพาการดำเนินงานของกลุ่ม เจ้าของกิจการจะมีทำหน้าที่ในการบริหารจัดการการผลิตด้วยตนเองทั้งหมด ตั้งแต่การวางแผนการผลิต การจัดหาแรงงานในการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถค่อนข้างสูง ซึ่งในกรณีนี้คือประธานกลุ่ม (กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า) ในกรณีของสมาชิกกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย (ประธานกลุ่ม) ที่ถึงแม้จะประกอบธุรกิจรายเดี่ยวแต่มีการดำเนินกิจการที่การเอื้อประโยชน์ทั้งสองฝ่ายกับกลุ่ม โดยกลุ่มจะเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบเพื่อการผลิตของธุรกิจสมาชิกในส่วนของการแปรรูปผลิตภัณฑ์ ซึ่งการผลิตของกิจการก็ทำให้ผลิตภัณฑ์จากกลุ่มมีช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น การเกื้อกูลกันด้านการผลิตที่อยู่บนพื้นฐานการพึ่งพาอาศัยกันและกันเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนในการผลิตของหน่วยการผลิตทั้งสอง และในกรณีของสมาชิกที่เป็นเครือข่ายการผลิต กลุ่มจะเอื้อประโยชน์ค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรคำสั่งการผลิต การเป็นแหล่งสนับสนุนทุนกายภาพ (อุปกรณ์การผลิต และเงินทุน) ในบางโอกาส ซึ่งการมีกลุ่มอาชีพสามารถเอื้อประโยชน์ในด้านการผลิตให้กับสมาชิกที่เป็นกลุ่มเครือข่ายได้อย่างเต็มที่ถือเป็นแหล่งทุนทางสังคมที่สำคัญในการประกอบอาชีพของสมาชิกอย่างชัดเจน

ในระดับสมาชิกหรือเจ้าของกิจการในการผลิตงานหัตถกรรมยังไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตที่เด่นชัด เนื่องจากการจัดหาหรือพัฒนาเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์การผลิตส่วนใหญ่ไม่แตกต่างจากการจัดหาหรือพัฒนาในระดับกลุ่ม และการพัฒนาเทคนิคการผลิตหรือเทคโนโลยีการผลิตของกิจการรายเดี่ยวจะขึ้นอยู่กับความต้องการของเจ้าของกิจการเป็นหลัก โดยทุกกิจการจะจัดหาอุปกรณ์การผลิตตามความเหมาะสมกับขนาดการผลิตและเงินทุนของตนเองเท่านั้น

ในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถด้านการผลิตจะเห็นได้ว่าสมาชิกที่เป็นแรงงานการผลิตของกลุ่มจะได้รับการถ่ายทอดเทคนิคการผลิต การใช้อุปกรณ์การผลิตจากกลุ่ม และเกิดการพัฒนาทักษะฝีมือความชำนาญจากการปฏิบัติจริง แต่ปัจจัยสำคัญของสมาชิกที่ประกอบกิจการรายเดี่ยวที่แตกต่างจากสมาชิกที่เป็นเพียงแรงงานการผลิตของกลุ่ม คือ การพัฒนาทุนมนุษย์หรือเจ้าของกิจการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่ง

เจ้าของกิจการนอกจากจะมีความรู้ด้านความสามารถในการผลิตแล้ว ยังต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการการผลิตอย่างเป็นระบบและให้เกิดความสมดุลกับทั้งวัตถุดิบ เงินทุน เครื่องจักรอุปกรณ์ และแรงงานในการผลิต ซึ่งพบว่าทุนมนุษย์ดังกล่าวมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในด้านการผลิตอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก เช่น ในกรณีของประธานกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่จะมีการลงทุนเพื่อพัฒนาความรู้ของตนเองโดยการซื้อหนังสือด้านการออกแบบเสื้อผ้า รูปแบบแฟชั่นเสื้อ และหนังสืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกเดือน เป็นต้น นอกจากนี้ พบว่าในสมาชิกที่ทำธุรกิจรายเดี่ยวจะมีความรู้ความสามารถในการคำนวณต้นทุนการผลิตของตนเอง เพื่อนำไปสู่ใช้วัตถุดิบและปัจจัยการผลิตต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและลดต้นทุนการผลิตของตนนั่นเอง

การบริหารจัดการแรงงาน และการจ้างงานระดับสมาชิก

การใช้แรงงานการผลิตของสมาชิกส่วนใหญ่ใช้แรงงานการผลิตในครัวเรือนทั้งในภาคเกษตรและในงานหัตถกรรม โดยแรงงานในการผลิตหัตถกรรมส่วนใหญ่เป็นแรงงานสตรี โดยจะมีการจ้างงานในส่วนของสมาชิกที่ประกอบธุรกิจรายเดี่ยวควบคู่กับการผลิตของกลุ่มหรือสมาชิกที่เป็นกลุ่มเครือข่าย จะมีการจ้างแรงงานในชุมชนในลักษณะลูกจ้างประจำ โดยส่วนใหญ่เจ้าของกิจการจะมีการพัฒนาฝีมือด้านการผลิตของแรงงานด้วยตนเอง มีการส่งแรงงานไปอบรมภายนอกน้อยมาก บางครั้งส่งแรงงานเข้าฝึกอบรมร่วมกับกลุ่มหากกลุ่มมีการอบรมเพื่อพัฒนาฝีมือการผลิตที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของตน เนื่องจากผู้ผลิตยังไม่ได้มุ่งเน้นที่จะจัดสรรเงินทุนเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงาน นอกจากนี้ สมาชิกที่ประกอบธุรกิจรายเดี่ยวจะมีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนการผลิตโดยตกลงแรงงานการผลิตในอัตราที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย และมีการตกลงในเรื่องของเวลาในการทำงาน ตลอดจนสวัสดิการต่างๆ ตามความเหมาะสมด้วย ซึ่งถือเป็นการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการไม่เอาเปรียบแรงงานในการผลิต

การบริหารจัดการวัตถุดิบระดับสมาชิก

ในสมาชิกที่ประกอบธุรกิจรายเดี่ยวควบคู่กับการผลิตของกลุ่ม พบว่า กลุ่มมีส่วนเอื้อต่อการจัดซื้อวัตถุดิบให้กับสมาชิกกลุ่มดังกล่าวอย่างชัดเจน โดยสมาชิกดังกล่าวจะมีการสั่งซื้อวัตถุดิบบางส่วนรวมกับการสั่งซื้อวัตถุดิบของกลุ่ม ทำให้สามารถซื้อวัตถุดิบได้ในราคาที่ถูกลงเนื่องจากสั่งซื้อในปริมาณมาก และในกรณีของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่ประธานประกอบธุรกิจควบคู่กับการผลิตของกลุ่ม โดยการผลิตผ้าทอส่วนหนึ่งของกลุ่มจะเป็นวัตถุดิบในการผลิตหลักในการผลิตของธุรกิจรายเดี่ยวของประธาน ซึ่งเป็นการพึ่งพาอาศัยกันทั้งสองฝ่าย โดยกลุ่มมีช่องทางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประจำและธุรกิจรายเดี่ยวจะมีแหล่งวัตถุดิบที่มั่นคงและสามารถควบคุมคุณภาพได้ ซึ่งถือเป็นการเกื้อหนุนกันให้เกิดความมั่นคงด้านวัตถุดิบทางหนึ่ง ซึ่งพบว่าสมาชิกรายเดี่ยวยังไม่มีการสร้างแหล่งวัตถุดิบของตนเอง มีเพียงการจัดหาเครือข่ายวัตถุดิบบางส่วนด้วยตนเองเท่านั้น

การบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนในระดับสมาชิก

การบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนของสมาชิกตัวอย่างจากทั้ง 3 กลุ่มมีความสอดคล้องกัน คือ ในระดับสมาชิกสามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทั้งในรูปของตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่การสนับสนุนดังกล่าวยังมาจากการร้องขอจากชุมชนทั้งหมด ยังไม่ได้เกิดจากความคิดริเริ่มจากสมาชิกหรือในระดับครัวเรือนเป็นหลัก เนื่องจากสมาชิกยังคงมองว่าบทบาทในการจัดสวัสดิการชุมชนควรเป็นบทบาทของหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากระดับกลุ่มอาชีพมากกว่ามาจากระดับสมาชิกหรือระดับครัวเรือน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทในการส่งเสริมความรู้ให้คนในชุมชน หรือการฟื้นฟู

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชน ซึ่งในระดับสมาชิกไม่สามารถทำให้เกิดผลหรือทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนได้ในวงกว้างระดับชุมชน อีกทั้งหน่วยงานต่างๆ ภายนอกยังขาดการสนับสนุนในการจัดสวัสดิการชุมชนที่ถูกต้องและเหมาะสมให้กับแต่ละครัวเรือนอีกด้วย ซึ่งปัจจัยด้านความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยยกระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกหรือระดับครัวเรือนในการจัดสรรทุนของตนเอง ทั้งทุนมนุษย์ และทุนกายภาพ (เงินทุนและอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ) เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการแบ่งปันสู่ชุมชนได้อย่างสมดุลมากขึ้น

6.3 ปัญหา จุดแข็ง และบทบาทของกลุ่ม

ภาพรวมในด้านการบริหารจัดการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงและทุนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มสามารถสรุปข้อด้อย ข้อเด่น ในการปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และบทบาทของกลุ่มในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงได้ดังนี้

การปฏิบัติบางอย่างของกลุ่มตัวอย่างยังมีจุดด้อยที่สำคัญที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง โดยในบางกลุ่มตัวอย่างสามารถพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าวจากการทำโครงการพัฒนาตนเองร่วมกับโครงการฯ ได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่กลุ่มได้รับการกระตุ้นจากการเข้าร่วมโครงการในการทำการตลาดสถาบัน เช่น สถาบันการศึกษาในพื้นที่ แต่กลุ่มยังขาดความรู้และบุคลากรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มดังกล่าว และเมื่อกลุ่มได้ทำโครงการพัฒนาตนเอง โดยส่งตัวแทนไปเรียนการออกแบบและตัดเย็บเสื้อผ้าบุรุษและนำมาขยายผลให้กับสมาชิก นำไปสู่การพัฒนาทีมงานในการผลิตผลิตภัณฑ์ดังกล่าว หรือในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่มีจุดด้อยหลายประการไม่ว่าจะเป็นการขาดการเงินทุนในการดำเนินงานของกลุ่ม การขาดการพัฒนาความสามารถของสมาชิกกลุ่มให้สอดคล้องกับทุนกายภาพหรืออุปกรณ์การผลิตที่มี หรือการไม่มีฐานการตลาดที่แน่นอนเนื่องจากกลุ่มมุ่งเน้นลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวขาจรที่มาท่องเที่ยวในพื้นที่ในฤดูกาลท่องเที่ยวต่างๆ โดยการทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ซึ่งกลุ่มได้ฝึกอบรมให้สมาชิกพัฒนาทักษะการใช้จักรเย็บผ้า และได้พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการเงินที่เป็นรูปธรรม มีการจัดตั้งกฎระเบียบ และการจัดสรรผลกำไร และนำเงินที่ได้รับสนับสนุนไปพัฒนาเป็นกองทุนในการดำเนินงานของกลุ่ม

จุดด้อยบางประการกลุ่มยังต้องหาวิธีการปฏิบัติเพื่อพัฒนาต่อไป ได้แก่ การพัฒนาการสร้างฐานการตลาดที่มั่นคงของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่ไม่ควรมุ่งเน้นการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวเพียงอย่างเดียว เนื่องจากลูกค้ากลุ่มดังกล่าวจะมีความไม่แน่นอนจากผลกระทบภายนอกค่อนข้างมาก ดังนั้นกลุ่มจึงจำเป็นต้องสร้างฐานการตลาดโดยมุ่งเน้นลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เช่น กลุ่มลูกค้าสถาบันในพื้นที่ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาความรู้ของกลุ่มในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายดังกล่าว และต้องพัฒนาความสัมพันธ์ของเครือข่ายต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกพื้นที่เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด และกลุ่มควรจัดทำเป็นแผนงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ในส่วนของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางจุดอ่อนสำคัญในการลดต้นทุนการผลิตของกลุ่ม คือ กลุ่มมีการพึ่งพาวัตถุดิบหลักจากภายนอกสูง ซึ่งกลุ่มเคยพัฒนาการปลูกปอสาในพื้นที่แต่ไม่ประสบผลสำเร็จทั้งในด้านคุณภาพผลผลิตที่มีคุณภาพต่ำ และการขาดแรงจูงใจในการปลูกปอสาของสมาชิก ดังนั้นการแก้ปัญหาดังกล่าวกลุ่มควรสร้างเครือข่ายวัตถุดิบเพื่อเป็นช่องทางในการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม อีกทั้งควรมีการพัฒนาการใช้วัตถุดิบทดแทนให้มากขึ้นเพื่อนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิตแต่ยังคง

รักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ข้อด้อยในการปฏิบัติที่สอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 ข้อด้อยในการปฏิบัติที่สอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	ข้อด้อยด้านเศรษฐกิจพอเพียง	แนวทางแก้ไข
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	- มีการพึ่งพาวัตถุดิบหลักจากภายนอกสูง	- การสร้างเครือข่ายวัตถุดิบ - การพัฒนาวัตถุดิบทดแทน
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	- การแปรรูปผลิตภัณฑ์ยังไม่หลากหลายและขาดบุคลากรในด้านดังกล่าว	- สร้างหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อสามารถเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	- ไม่มีการสะสมเงินทุนของกลุ่ม - อุปกรณ์การผลิต (จักรเย็บผ้า) ที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ - ขาดตลาดที่ไม่แน่นอน พึ่งพิงแต่นักท่องเที่ยวขาจรเป็นหลัก	- พัฒนาการบริหารจัดการการเงินและพัฒนาการสะสมเงินทุนของกลุ่ม - ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการใช้อุปกรณ์การผลิตให้กับสมาชิก - การพัฒนาการสร้างฐานการตลาดในพื้นที่ เช่น การตลาดสถาบัน

ที่มา : จากการสำรวจ

นอกจากวิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศในด้านต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปข้อเด่นในการปฏิบัติที่สอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้ (ตารางที่ 6.4) การปฏิบัติที่เป็นจุดเด่นและสอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่พบในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางประการแรก คือ กลุ่มมีการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการสอนหรือผ่านทางการจัดกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เช่น การให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น นอกจากนี้ จุดเด่นอีกประการหนึ่งของการเข้าถึงแหล่งความรู้และนำมาพัฒนากลุ่มอย่างต่อเนื่อง เช่น การส่งบุคลากรไปศึกษาวิธีการทำเรซิ่นจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 จังหวัดเชียงใหม่ และนำไปพัฒนาการผลิตร่วมกับแหล่งผลิตเรซิ่นที่กลุ่มนำมาเป็นวัตถุดิบในการผลิต ซึ่งสามารถผลิตเรซิ่นที่สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ถึงครึ่งหนึ่ง เป็นต้น การปฏิบัติดังกล่าวแสดงออกถึงการที่กลุ่มมุ่งเน้นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้แบบบูรณาการและนำมาปฏิบัติให้เกิดผลในการพัฒนากลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม

การปฏิบัติที่เป็นจุดเด่นอีกประการหนึ่งของกลุ่ม คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับพัฒนาการของกลุ่ม โดยกลุ่มลดขนาดการผลิตที่กลุ่มลง และกระจายการผลิตไปยังหน่วยผลิตย่อยหรือกลุ่มเครือข่าย ทำให้ลดต้นทุนในส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่กลุ่ม เช่น ค่าน้ำดื่ม ค่าไฟฟ้า อีกทั้งคณะกรรมการสามารถดูแลการผลิตได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากในส่วนของกลุ่มเครือข่ายหัวหน้ากลุ่มเครือข่ายจะเป็นผู้ดูแลสมาชิกการผลิตของตน นอกจากนี้ยังเป็นกลุ่มเดียวที่มีการพัฒนาบุคลากรจากคนรุ่นใหม่อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างเป็นบุคลากรด้านการตลาดของกลุ่มในอนาคต นอกจากนี้ สวัสดิการชุมชนของกลุ่ม เช่น โครงการความรักบำบัดยาเสพติดที่มีส่วนในการแก้ปัญหาสังคมอย่างเป็นรูปธรรม การปฏิบัติต่างๆ เหล่านี้

นอกจากจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่สมาชิกทุกคนในกลุ่มเพิ่มขึ้นแล้ว การปฏิบัติต่างๆ ดังกล่าวยังเป็นตัวอย่างที่สามารถให้กลุ่มอาชีพอื่นๆ ได้เรียนรู้ ตระหนักและสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มของตน

ในส่วนของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย จุดเด่นที่พบคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง ทั้งการฟื้นฟูภูมิปัญญาที่ใกล้สูญหาย เช่น ซิ่นก่าน หรือการพัฒนารูปจากหนังสือตัดเย็บเสื้อผ้า หนังสือแฟชั่นต่างๆ นอกจากนี้ การที่กลุ่มมีการพัฒนาการสร้างฐานการตลาดในพื้นที่ เช่น การทำการตลาดสถาบัน ถือเป็นแนวทางหนึ่งในการลดความเสี่ยงและลดต้นทุนด้านการตลาดของกลุ่ม ซึ่งยังคงจำเป็นต้องมีการพัฒนาลูกค้าเป้าหมายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าถึงแม้จะมีการดำเนินงานที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จตาม แต่การมุ่งมั่นเพื่อจะไปสู่จุดหมายดังกล่าว ทำให้กลุ่มเป็นแหล่งอนุรักษ์วัฒนธรรม ภูมิปัญญาที่สะท้อนวิถีชีวิตของชนเผ่าอย่างชัดเจน อีกทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาการผลิตผ้าปักชาวเขาของผู้ที่สนใจอีกด้วย

ตารางที่ 6.4 ข้อเด่นในการปฏิบัติที่สอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	ข้อเด่นด้านเศรษฐกิจพอเพียง	การขยายผล
กลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	- การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มและการเข้าถึงแหล่งความรู้ ข้อมูลข่าวสารและนำมาพัฒนากลุ่มอย่างต่อเนื่อง - การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับพัฒนาการของกลุ่มและการพัฒนาบุคลากรคนรุ่นใหม่ - การจัดตั้งกิจกรรมและสวัสดิการชุมชนที่เอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกและคนในชุมชนอย่างแท้จริง	- พัฒนาให้เกิดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมโดยกระจายไปสู่สมาชิกอย่างทั่วถึงเพิ่มมากขึ้น และมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายความรู้กับหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ เพิ่มขึ้น - เป็นตัวอย่างให้กับกลุ่มอาชีพอื่นได้ตระหนักและนำไปประยุกต์ในการพัฒนาการบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรคนรุ่นใหม่ของกลุ่ม - พัฒนากิจกรรมและสวัสดิการชุมชนด้านอื่นๆ และขยายไปสู่ชุมชนโดยให้หน่วยต่างๆ ของชุมชนมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	- การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง - การพัฒนาการสร้างฐานการตลาดในพื้นที่ เช่น การตลาดสถาบัน	- การขยายผลการพัฒนาไปสู่การพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม - พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อรองรับความต้องการของตลาดสถาบัน และนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่มลูกค้า
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	- บทบาทของกลุ่มในการเป็นแหล่งอนุรักษ์วัฒนธรรม ภูมิปัญญาและเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน	- พัฒนาให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่มเพิ่มขึ้น เพื่อให้กลุ่มเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนร่วมกับชุมชน

ที่มา : จากการสำรวจ

จากการเข้าไปศึกษา กระตุ้นการเรียนรู้ของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้กลุ่มตัวอย่างตระหนักและมองเห็นบทบาทของตนเองในการเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงตามวิถีการดำเนินงานของตนเพิ่มขึ้น โดยกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางนอกจากจะเป็นแหล่งเรียนรู้และอนุรักษ์ภูมิปัญญาในการผลิตงานหัตถกรรมในพื้นที่และเป็นแหล่งสร้างความรัก ความสามัคคีและส่งเสริมการสร้างความมั่นคงทางรายได้ให้กับสมาชิกเช่นเดียวกับกลุ่มทอผ้าไทลื้อและกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าแล้ว

กลุ่มยังเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้บนฐานการมีส่วนร่วมของสมาชิกผ่านกิจกรรมและสวัสดิการต่างๆ ของกลุ่ม นอกจากนี้การจัดกิจกรรมหรือสวัสดิการต่างๆ ยังเป็นการส่งเสริมและปลูกฝังความมีคุณธรรมในจิตใจของสมาชิกอีกด้วย เช่น การโครงการความรักบำบัดยาเสพติดที่นอกจากจะทำให้เยาวชนที่ติดยาเสพติดและเยาวชนกลุ่มเสี่ยงได้กลับคืนสู่สังคมอย่างมีคุณภาพแล้ว ยังปลูกจิตสำนึกในการให้โอกาสผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจ และการสร้างคุณค่าให้กับตนเองให้กับสมาชิกของกลุ่มด้วย หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ นอกจากจะปลูกความรักลงในใจของเด็กๆ เหล่านั้นแล้ว กิจกรรมดังกล่าวยังปลูกความรักลงในใจของสมาชิกกลุ่มทุกคนอีกด้วย ซึ่งถึงแม้ว่ากิจกรรมหรือการปฏิบัติต่างๆ ของกลุ่มไม่ได้ระบุชัดเจนว่าเป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง แต่สามารถกล่าวได้ว่าการปฏิบัติของกลุ่มมีการปฏิบัติที่นำไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงโดยไม่รู้ตัว บทบาทของกลุ่มตัวอย่างในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงแสดงดังตารางที่ 6.5

ตารางที่ 6.5 บทบาทของกลุ่มตัวอย่างในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง

กลุ่มตัวอย่าง	บทบาทของกลุ่มตัวอย่างในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	- เป็นแหล่งสร้างความรัก ความสามัคคีของคนในชุมชนและเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการผลิตกระดาษสาแก่ผู้สนใจทั้งในและนอกชุมชน อีกทั้งเป็นแหล่งพัฒนาความมั่นคงทางรายได้ของครัวเรือนสมาชิกจากการเป็นแหล่งอาชีพเสริมที่สร้างรายได้อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	- การมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมในหลายรูปแบบ เช่น กิจกรรมรวมซื้อ ทำให้สมาชิกรู้จักวางแผนการใช้จ่ายรายเดือน เป็นต้น - เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการจัดสวัสดิการชุมชนที่ชัดเจน และเป็นบทบาทที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนและส่วนรวมที่กลุ่มอาชีพในชุมชนพึงมี - สวัสดิการและกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเป็นหนึ่งในการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสมาชิก เช่น กิจกรรมรวมซื้อ สวัสดิการเงินกู้ยืมฉุกเฉิน ซึ่งทำให้สมาชิกไม่ให้ก่อหนี้จนเกินตัวและห่างไกลจากเงินกู้นอกระบบ

ตารางที่ 6.5 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	บทบาทของกลุ่มตัวอย่างในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง
กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	- เป็นแหล่งอนุรักษ์และแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาการผลิตผ้าทอของชุมชน - เป็นแหล่งสร้างความรัก ความสามัคคีของคนในชุมชนและเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการผลิตผ้าทอแก่ผู้สนใจทั้งในและนอกชุมชน อีกทั้งเป็นแหล่งพัฒนาความมั่นคงทางรายได้ของครัวเรือนสมาชิกจากการเป็นแหล่งอาชีพเสริมที่สร้างรายได้อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	- เป็นแหล่งอนุรักษ์และแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาในการผลิตผ้าปัก และวัฒนธรรมชนเผ่า

ที่มา : จากการสำรวจ

บทที่ 7
บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาด้านการบริหารจัดการที่ดี ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาที่ยั่งยืนของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน นำไปสู่การทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสาเหตุให้กลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาที่แตกต่างกัน ข้อค้นพบของงานวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

7.1 สรุปผลการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้มีด้วยกัน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า อำเภอปง จังหวัดพะเยา กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย อำเภอปัว จังหวัดน่าน และกลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มเป็นตัวแทนกลุ่มหัตถกรรมที่มีขนาดองค์กรแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากกลุ่มที่มีขนาดเล็ก (จำนวนสมาชิก 25 คน) กลุ่มขนาดกลาง (จำนวนสมาชิก 94 คน) และกลุ่มขนาดใหญ่ (จำนวนสมาชิก 180 คน)

7.1.1 การบริหารจัดการที่ดี

การศึกษาการบริหารจัดการที่ดีมีทั้งหมด 7 ประการ เป็นสิ่งที่สามารถบอกถึงสถานภาพการดำเนินงานด้านต่างๆ ของกลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การบริหารจัดการองค์กร

1. กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เป็นกลุ่มระดับหมู่บ้าน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะกลุ่มชุมชน มีวัตถุประสงค์หลักในการรวมกลุ่มที่เหมือนกัน คือ เพื่อสร้างอาชีพและรายได้เสริมให้กับคนในชุมชน ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก คือ ผลิตภัณฑ์ผ้าทอและผ้าปัก และผลิตภัณฑ์กระดาษสา กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาดำเนินการที่ใกล้เคียงกัน ตั้งแต่ 10 ถึง 13 ปี

2. มีการบริหารงานด้วยคณะกรรมการเช่นเดียวกันทุกกลุ่ม แต่มีจำนวนและตำแหน่งของคณะกรรมการแตกต่างกันไป กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า และกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย มีโครงสร้างคณะกรรมการไม่ซับซ้อน ประกอบด้วยตำแหน่งประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และกรรมการ ซึ่งอาจมีที่ปรึกษากลุ่มที่มาจากสมาชิกหรือหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ แตกต่างจากกลุ่มแม่บ้าน เยาวชน และผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ซึ่งมีสมาชิกจำนวนมาก ทำให้มีกิจกรรมในกลุ่มหลากหลายกิจกรรม การบริหารจัดการองค์กรจึงแยกตามกิจกรรมที่เกิดขึ้น โดยโครงสร้างคณะกรรมการบริหารงานแยกตามกิจกรรม

3. ผู้นำกลุ่มมีความรู้ความสามารถในเชิงธุรกิจ เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจรายเดี่ยวมาก่อนหรือทำธุรกิจควบคู่กับธุรกิจของกลุ่ม มีส่วนเอื้อต่อการบริหารจัดการกลุ่มในมีความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ

4. ทุกกลุ่มมีการกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของกลุ่มที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นผลมาจากการได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานต่างๆ แต่ยังขาดการปรับปรุง และพัฒนาให้เหมาะสมกับพัฒนาการของกลุ่ม กลุ่มขนาดเล็กและขนาดกลางมีจำนวนสวัสดิการในรูปของตัวเงินและเงินทุนที่สามารถจัดสรรในแต่ละสวัสดิการมีมูลค่าน้อย เนื่องจากเงินทุนของกลุ่มที่มีจำกัด กลุ่มหัตถกรรมที่มีขนาดใหญ่และมีเงินทุนของตนเองมาก จะมีจำนวนสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นตัวเงินและมูลค่าเงินที่จัดสรรในแต่ละสวัสดิการที่มากตามไป

ด้วย ซึ่งขอบเขตของสวัสดิการของกลุ่มดังกล่าวจะขยายประโยชน์ไปยังคนในหมู่บ้านและชุมชนเพิ่มขึ้น สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งพบได้ในทุกกลุ่มตัวอย่างมีหลายรูปแบบ ทั้งการมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนเป็นแหล่งให้ความรู้ด้านการผลิตและการทำธุรกิจชุมชน

5. การบริหารจัดการองค์กรในระดับสมาชิกจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ สมาชิกที่ประกอบธุรกิจรายเดี่ยวที่ผลิตสินค้าควบคู่กับการผลิตของกลุ่ม และสมาชิกที่ไม่ได้ประกอบธุรกิจรายเดี่ยว โดยสมาชิกที่ประกอบธุรกิจรายเดี่ยวที่ผลิตสินค้าเช่นเดียวกับการผลิตของกลุ่ม ซึ่งบางส่วนเป็นเครือข่ายการผลิตของกลุ่ม และบางส่วนเป็นธุรกิจควบคู่ที่เอื้อประโยชน์บางประการต่อกลุ่ม เช่น ด้านการจัดจำหน่ายสินค้า เป็นต้น สมาชิกส่วนนี้จะมีการจ้างแรงงานการผลิตของตนเองและมีการบริหารจัดการองค์กรการผลิตด้วยตนเองจะไม่มีโครงสร้างที่ซับซ้อนเหมือนกลุ่ม อำนาจการบริหารและการตัดสินใจจะอยู่ที่เจ้าของกิจการทั้งหมด ในส่วนของสมาชิกที่ไม่ได้ประกอบธุรกิจควบคู่กับการผลิตของกลุ่มจะเป็นการบริหารการผลิตภายในครัวเรือนซึ่งเกือบทั้งหมดทำการผลิตในภาคเกษตร การบริหารจัดการจะมีการปรึกษาหารือกันในครอบครัวเป็นหลัก โดยมีหัวหน้าครอบครัวเป็นแกนหลักในการบริหารงาน

6. การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการองค์กรในระดับกลุ่มและระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีเช่นเดียวกัน โดยการบริหารจัดการที่มีการกระจายการบริหารงานไปยังหน่วยย่อยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานในลักษณะหัวหน้ากลุ่มหรือลักษณะเครือข่ายถือเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่พบในกลุ่มตัวอย่าง

7. ปัญหาด้านการบริหารจัดการองค์กรที่พบในระดับกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างไม่เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาด้านการจัดการองค์กรเท่าที่ควร เนื่องจากมุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านการผลิต และการตลาด ขาดการสร้างตัวแทนคนรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดและพัฒนากลุ่ม ภาระหน้าที่ส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ที่กรรมการหรือสมาชิกเพียงบางราย ขาดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดองค์กร กฎ ระเบียบ ให้สอดคล้องกับพัฒนาการของกลุ่ม และการขาดจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มของสมาชิก ในระดับสมาชิกควรการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ในการบริหารจัดการองค์กรในระดับครัวเรือนอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการวางแผนการจัดการองค์กร การพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนการพัฒนาการแสวงหาความรู้ด้านการจัดการองค์กรทั้งจากภายในและภายนอกกิจการ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องเริ่มจากผู้นำครอบครัวเป็นอันดับแรกเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความสำคัญของการพัฒนาองค์กรในระดับครัวเรือน และสามารถนำไปปรับใช้และขยายผลให้กับสมาชิกในครอบครัวต่อไป

2) การบริหารจัดการการตลาด

1. การบริหารการตลาดในระดับกลุ่มและระดับสมาชิกมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน คือ สินค้าหัตถกรรมและสินค้าเกษตร การทำการตลาดในสินค้าหัตถกรรมต้องใช้ความสามารถเชิงธุรกิจมากกว่า ส่วนในการทำการตลาดสินค้าเกษตรของสมาชิกเกือบทั้งหมดเป็นตลาดเชิงรับที่มีพ่อค้ามาซื้อผลผลิตถึงแหล่งผลิต

2. หน้าที่ด้านการตลาดในระดับกลุ่มทั้งการดำเนินงานการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ตลอดจนการวางแผนด้านการตลาดเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่มเป็นหลัก เนื่องจากทำธุรกิจควบคู่กับกิจกรรมการผลิตของกลุ่ม หรือเคยเป็นเจ้าของกิจการรายเดี่ยวและผันตนเองมาเป็นการผลิตในรูปกลุ่มอาชีพ ซึ่งการมีส่วนร่วมของสมาชิกในด้านการตลาดมีน้อย

3. สินค้าหัตถกรรมเป็นสินค้าที่มีการนำเอาภูมิปัญญา วัฒนธรรม และอัตลักษณ์ของท้องถิ่นนำมาเป็นจุดขายของสินค้าที่ชัดเจนอย่างหนึ่ง แต่บางกลุ่มยังไม่สามารถนำอัตลักษณ์เหล่านั้นนำมาใช้ในด้านการตลาดได้ดีเท่าที่ควร

4. การสร้างความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์เป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุด ซึ่งผลิตภัณฑ์ผ้าทอและผ้าปักยังมีข้อจำกัดในการพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ ซึ่งต่างจากผลิตภัณฑ์จากกระดาษสาที่ไม่ต้องยึดติดกับรูปแบบผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากแหล่งความรู้ภายนอกมีบทบาทในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเพิ่มมากขึ้น

5. การวางแผนด้านการตลาดของกลุ่มไม่เป็นลายลักษณ์อักษร วางแผนการตลาดระยะยาวเป็นรายปี และมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับภาวะตลาดในแต่ละช่วงเดือน โดยนำข้อมูลทางการตลาดที่ได้จากการสอบถามเครือข่ายตลาด ลูกค้า และข้อมูลการจัดจำหน่ายในปีที่ผ่านมา เป็นปัจจัยเพื่อพิจารณาในการวางแผนการตลาด

6. ช่องทางการตลาดและความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าของกลุ่มขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ทำหน้าที่ด้านการตลาดของกลุ่ม แต่ส่วนใหญ่มีช่องทางจำหน่ายจำกัด และต้องการการสนับสนุนด้านการตลาดจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มที่กำลังพัฒนาหรืออยู่ในพื้นที่ซึ่งอยู่ห่างไกล นอกจากนี้ กลุ่มเครือข่ายการตลาดยังไม่มีบทบาทในการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดในกลุ่มหัตถกรรมอย่างชัดเจน

7. การไม่มีฐานการตลาดในพื้นที่นอกจากจะขึ้นอยู่กับของลักษณะผลิตภัณฑ์แล้ว การแข่งขันที่มีสูงในพื้นที่ ถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม เช่น กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ที่ผลิตภัณฑ์กระดาษสาของกลุ่มถือเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย ซึ่งกลุ่มไม่ต้องการส่งเสริมการบริโภคสินค้าดังกล่าวให้กับชุมชน อีกทั้งการมีคู่แข่งทั้งในและนอกพื้นที่ ทั้งที่เป็นกลุ่มอาชีพและบริษัทเอกชน ทำให้กลุ่มต้องหาตลาดภายนอกพื้นที่เกือบทั้งหมด

8. กลุ่มตัวอย่างมีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ของตนเอง จากการคำนวณต้นทุนการผลิตรายชิ้นผลิตภัณฑ์โดยราคาขายผลิตภัณฑ์คำนวณจากต้นทุนสินค้าบวกกำไรที่คาดว่าจะได้รับร้อยละ 5 – 50 (ขึ้นอยู่กับชนิดผลิตภัณฑ์) โดยความรู้ในการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์มาจากประสบการณ์และจากหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะสถาบันการศึกษา

9. กลุ่มที่มีศักยภาพด้านการตลาด จะมีการส่งเสริมการขายที่หลากหลายอย่างเห็นได้ชัด เช่น เป็นการจัดทำโบชัวร์แสดงรายการสินค้า การให้เครดิต (เงินเชื่อ) การให้ส่วนลดเมื่อซื้อในปริมาณมาก การบริการจัดส่งสินค้า ตลอดจนมีการบริการหลังการขาย เช่น มีการรับคืนสินค้าที่ลูกค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ภายใน 1 ปี และนำไปขายปลีก การเยี่ยมเยือนพบปะลูกค้า การส่งของขวัญให้กับลูกค้าตามเทศกาลต่างๆ เป็นต้น

10. สมาชิกที่ทำธุรกิจควบคู่กับการผลิตของกลุ่มและเป็นเครือข่ายของกลุ่ม การจำหน่ายผลิตภัณฑ์จึงเป็นการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กลุ่ม ซึ่งเป็นการลดขั้นตอนการตลาดได้อย่างมาก

11. การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการตลาดในระดับกลุ่มและระดับสมาชิกอยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าในระดับกลุ่มจะมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดและมีประสบการณ์ในธุรกิจมายาวนาน แต่เนื่องจากยังมีปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาดในหลายด้านไม่ว่าจะเป็น การขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดและพัฒนาด้านการตลาดโดยตรง ส่งผลให้การพัฒนาด้านการตลาดของบางกลุ่มเป็นการตลาดเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ปัญหาการขาดการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ ทั้งจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้

ความสามารถ การขาดการนำอัตลักษณ์/เอกลักษณ์มาใช้ด้านการตลาดอย่างได้ผล ปัญหาการลอกเลียนแบบสินค้า ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไม่สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้ การแข่งขันด้านราคา จากกลุ่มอาชีพในลักษณะเดียวกันและบริษัทเอกชนต่างๆ ทำให้เกิดการตัดราคาระหว่างผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน และลดอำนาจการต่อรองราคาของผู้ผลิต ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์ด้านการเมืองที่ไม่มั่นคง ส่งผลให้ผู้ซื้อชะลอตัวด้านการจับจ่ายใช้สอยสินค้าหัตถกรรมที่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือย

3) การบริหารจัดการการเงิน

1. การบริหารจัดการการเงินของกลุ่มเป็นหน้าที่ของประธานเป็นหลัก เหรัญญิกหรือกรรมการด้านการเงินอื่นๆ ทำหน้าที่ในการจัดทำบัญชีหรือเบิกจ่ายเงิน และมีการจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยทุกกลุ่มมุ่งใช้เงินทุนภายในของตนเป็นหลัก ไม่ก่อหนี้จากการกู้ยืมเงิน ซึ่งในกลุ่มขนาดเล็กถึงขนาดกลางที่มีเงินทุนไม่มากนัก ทำให้ต้องใช้เงินของประธานหรือกรรมการกลุ่มเพื่อสำรองจ่ายในหลายครั้งในระดับสมาชิกที่ประกอบธุรกิจควบคู่กับการผลิตของกลุ่ม เจ้าของกิจการจะเป็นผู้บริหารจัดการด้านการเงินด้วยตนเอง ส่วนสมาชิกที่ทำการผลิตในภาคเกษตรนั้นการบริหารการเงินส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของภรรยาหรือหัวหน้าครอบครัวมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการเงินด้วย

2. การจัดทำบัญชีของกลุ่มยังขาดความละเอียด และถูกต้อง ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประกอบการวางแผนได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังขาดบุคลากรที่มีความรู้หรือคุณวุฒิด้านการบัญชีในการทำบัญชีของกลุ่ม ซึ่งผู้ทำบัญชีของกลุ่มจะใช้ความรู้จากประสบการณ์หรือการได้รับการฝึกอบรมเพื่อจัดทำบัญชีกลุ่ม นอกจากนี้ยังขาดหน่วยงานภายนอกในการสนับสนุนการตรวจสอบบัญชีกลุ่ม ในระดับสมาชิกพบว่ามีการจัดทำบัญชีครัวเรือนเพียงบางรายเท่านั้น ซึ่งการจัดทำบัญชียังขาดความละเอียด ขาดความต่อเนื่อง ตลอดจนขาดการนำบัญชีที่จัดทำมาใช้ประกอบในการวางแผนการเงินอีกด้วย

3. วิธีการบริหารจัดการการเงินเชิงธุรกิจที่พบในกลุ่มตัวอย่าง คือ การใช้เงินทุนหมุนเวียนบางส่วนจากเงินมัดจำการผลิตจากลูกค้า และป้องกันความเสี่ยงทางการเงินโดยให้ลูกค้าโอนเงินส่วนที่เหลือก่อนส่งมอบสินค้า

4. การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการเงินในระดับกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกับระดับสมาชิก เนื่องจากยังคงมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการการเงิน ได้แก่ ขาดการจัดทำบัญชีที่มีความละเอียด ถูกต้อง และสม่ำเสมอทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิก เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำบัญชีที่มีคุณวุฒิ อีกทั้งปัญหาการขาดความต่อเนื่องในการจัดทำบัญชี จึงไม่สามารถนำบัญชีไปใช้ในการวางแผนได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การสะสมเงินทุนทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิกยังมีไม่เพียงพอที่จะนำไปลงทุนหรือขยายการผลิตที่ใช้เงินทุนจำนวนมากได้ ซึ่งส่วนใหญ่ยังรอรับการสนับสนุนเงินทุนจากหน่วยงานภายนอกหรือกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนภายนอก

4) การบริหารจัดการการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต

1. การผลิตของทุกกลุ่มเริ่มต้นจากพื้นฐานการนำวัฒนธรรม ภูมิปัญญา หรือทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่มาสร้างเป็นโอกาสในการผลิตผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่เด่นชัดมากกว่าในระบบการผลิตอื่น

2. การกระจายงานการผลิตในลักษณะกลุ่มเครือข่ายการผลิต เป็นอีกหนึ่งรูปแบบการพัฒนาที่ดีด้านการบริหารจัดการการผลิต ที่จะช่วยลดภาระในการบริหารจัดการของคณะกรรมการ และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งการนำไปปรับใช้ต้องอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละกลุ่ม และศักยภาพของบุคลากรที่จะเป็นหัวหน้ากลุ่มเครือข่ายการผลิตด้วย

3. กลุ่มตัวอย่างที่มีศักยภาพในการพัฒนาจะมีการจัดหาและพัฒนาอุปกรณ์การผลิตด้วยตนเอง โดยการแสวงหาความรู้ทั้งจากภูมิปัญญา และความรู้จากภายนอก ซึ่งทำให้กลุ่มเกิดทักษะการเรียนรู้และสามารถแก้ปัญหาด้านการพัฒนาอุปกรณ์การผลิตได้ด้วยตนเอง ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มที่กำลังพัฒนาที่ขาดความพร้อมด้านเงินทุนที่ยังคงต้องรอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ

4. การจัดการของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติได้ดี ของเสียจากกระบวนการผลิตของกลุ่มมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากกลุ่มมุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ของเสียที่พบได้แก่ น้ำเสียจากกระบวนการต้มย้อมฝ้าย หรือจากการต้มปอสา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีการจัดทำบ่อบำบัดน้ำเสีย และนำไปเททิ้งในที่ที่ไม่ส่งความเดือดร้อนแก่ชุมชน

5. การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีการควบคุมคุณภาพในระหว่างการผลิตมากนัก เนื่องจากส่วนใหญ่จะกระจายการผลิตให้สมาชิกไปทำที่บ้าน แต่จะมีการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์หลักจากที่สมาชิกทำการผลิตเสร็จและนำมาส่งที่กลุ่ม จะมีกรรมการในการตรวจสอบคุณภาพ โดยส่วนใหญ่จะอาศัยประสบการณ์และความละเอียดของกรรมการแต่ละรายในการตรวจสอบ ซึ่งยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการตรวจสอบที่ชัดเจนและแน่นอน

6. กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ เทคนิควิธีการผลิตตลอดจนความรู้ด้านอื่นๆ ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาด้านการผลิตจำนวนมาก ซึ่งจะมีการถ่ายทอดกันภายในกลุ่มหรือในหมู่สมาชิกด้วยกันเพียงบางครั้งเท่านั้น กลุ่มยังไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำความรู้ดังกล่าวมากลั่นกรองและจัดเก็บเป็นฐานความรู้ของกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม

7. การลดต้นทุนการผลิตเป็นเครื่องมือที่ทุกกลุ่มใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการคำนวณต้นทุนรายผลิตภัณฑ์ เพื่อนำไปสู่วิธีการที่จะใช้วัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเป็นอีกส่วนหนึ่งที่กลุ่มมีการพัฒนาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนการผลิต

8. การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิตในระดับกลุ่มและระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ซึ่งเนื่องมาจากปัญหาด้านการผลิต คือ สมาชิกหรือแรงงานยังขาดทักษะและขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ด้านการผลิตของตนเอง และกลุ่มยังขาดการตระหนักถึงการสะสมองค์ความรู้ด้านการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม

5) การบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน

1. แรงงานในการผลิตของทุกกลุ่มตัวอย่างเป็นคนในชุมชน ซึ่งมีประสบการณ์ในการผลิตมานาน อีกทั้งมีการแบ่งกลุ่มแรงงานประเภทการผลิตผลิตภัณฑ์ซึ่งจะสอดคล้องกับความสามารถของแรงงานแต่ละราย และสมาชิกที่ทำธุรกิจควบคู่กับการผลิตของกลุ่มจะมีการจ้างแรงงานซึ่งเป็นคนในชุมชนเช่นเดียวกับการผลิตของกลุ่มแต่จะไม่ใช้แรงงานที่ซ้ำซ้อนกับแรงงานในการผลิตของกลุ่ม ในส่วนของสมาชิกที่มีการผลิตในภาคเกษตรแรงงานที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นแรงงานในครัวเรือน มีการจ้างแรงงานในบางกระบวนการผลิตซึ่งเป็นแรงงานในพื้นที่

2. การกำหนดอัตราค่าตอบแทนการผลิตจะเป็นข้อตกลงระหว่างกลุ่มกับแรงงานซึ่งเป็นสมาชิก โดยแรงงานการผลิตสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมร่วมกันกับกลุ่มอย่างเต็มที่ ซึ่งอัตราผลตอบแทนการผลิตมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ ค่าตอบแทนรายชิ้นผลิตภัณฑ์ ค่าตอบแทนตามกระบวนการผลิต และค่าตอบแทนการทำงานประจำ

3. นอกจากการสร้างงานให้แรงงานที่เป็นสมาชิกกลุ่มแล้ว ในบางกลุ่มตัวอย่างยังเป็นแหล่งรายได้ให้กับเด็กนักเรียน นักศึกษาในช่วงปิดภาคเรียน โดยเยาวชนกลุ่มดังกล่าวจะมาทำงานที่กลุ่มและได้รับค่าตอบแทนรายชิ้นผลิตภัณฑ์

4. การจัดสรรสวัสดิการแก่แรงงานการผลิตของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการดำเนินงานของแต่ละกลุ่ม โดยในกลุ่มที่มีเงินทุนไม่มากนักจะมีการจัดสรรสวัสดิการในรูปของตัวเงินที่น้อยกว่ากลุ่มที่มีเงินทุนจำนวนมาก ซึ่งสวัสดิการต่างๆ สมาชิกซึ่งเป็นแรงงานการผลิตของกลุ่มจะมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือคัดเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมด้วย

5. การพัฒนาความรู้ของแรงงานกลุ่ม ส่วนใหญ่เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานการผลิตด้วยกัน การแสวงหาความรู้จากภายนอกค่อนข้างน้อย และการพัฒนาความรู้มีการกระจุกตัวอยู่ที่แรงงานกลุ่มเดิมๆ ยังกระจายความรู้หรือพัฒนาความรู้ไปสู่แรงงานยังไม่ทั่วถึง

6. การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานของกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกับการประเมินตนเองในระดับสมาชิก ซึ่งปัญหาด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานที่พบ คือ แรงงานขาดความใส่ใจในการผลิตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่ได้ไม่ได้มาตรฐานตามที่ต้องการ ซึ่งแรงงานส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นด้านการผลิตในรูปแบบเดิมเพียงอย่างเดียว ไม่กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการผลิตและการพัฒนาด้านอื่นๆ อีกทั้งการพัฒนาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกค่อนข้างน้อย เนื่องจาก สมาชิกขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้จากภายนอก นอกจากนี้ กลุ่มยังให้ความสำคัญในการสร้างตัวแทนจากรุ่นใหม่ด้านแรงงานการผลิตค่อนข้างน้อย

6) การบริหารจัดการวัตถุดิบ

1. กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีการนำเข้าวัตถุดิบหลักจากนอกพื้นที่ตั้งแต่ ร้อยละ 50 ถึงร้อยละ 95 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มมีความพยายามที่จะสร้างแหล่งวัตถุดิบในพื้นที่แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากปัญหาทางด้านความรู้ในสร้างแหล่งวัตถุดิบให้เหมาะสมกับพื้นที่หรือภูมิสังคม

2. นอกจากประธานและกรรมการที่ทำหน้าที่จัดหาวัตถุดิบให้กับสมาชิกเพื่อการผลิตแล้ว บางส่วนได้มีกลุ่มเครือข่ายในการจัดหาวัตถุดิบที่สามารถอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัตถุดิบตามคุณภาพ และปริมาณที่กลุ่มต้องการ

3. การใช้วัตถุดิบอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพเป็นจุดแข็งอีกประการหนึ่งของทุกกลุ่มตัวอย่าง ทั้งการนำเศษวัตถุดิบนำไปใช้ในกระบวนการ หรือในการผลิตผลิตภัณฑ์อื่น ตลอดจนมีการจัดหาหรือพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การใช้วัตถุดิบอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการวิธีการที่ก่อให้เกิดการใช้วัตถุดิบอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด คือ การคำนวณต้นทุนการผลิตรายชิ้นผลิตภัณฑ์และการทดลองทำผลิตภัณฑ์ตัวอย่างเพื่อหาวิธีที่จะใช้วัตถุดิบอย่างประหยัด

4. ทุกกลุ่มมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่ซื้อจากแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบ แต่พบว่า การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบจะใช้ประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบแต่ละราย ซึ่งยังไม่มีมาตรฐานการตรวจสอบคุณภาพที่ชัดเจนที่ใช้หลักวิชาการ

5. การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบของกลุ่มตัวอย่างและในระดับสมาชิกอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยปัญหาด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบที่พบ คือ การไม่สามารถผลิตวัตถุดิบหลักเพื่อใช้เองได้ อีกทั้งวัตถุดิบหลักในการผลิตมีแนวโน้มจะหาได้ยากและมีราคาสูงขึ้น นอกจากนี้ ยังขาด

กฎเกณฑ์หรือมาตรฐานในการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่ชัดเจนตามหลักวิชาการ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างและสมาชิกตัวอย่างยังไม่ได้เล็งเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าว

7) การบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน

1. การจัดสรรสวัสดิการชุมชนขึ้นอยู่กับความสามารถในการดำเนินงานของแต่ละกลุ่ม ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง 2 ใน 3 กลุ่ม ไม่ได้มุ่งเน้นการจัดสวัสดิการชุมชนมากนัก แต่ในกลุ่มที่มีศักยภาพและได้รับการส่งเสริมอย่างถูกต้องในเรื่องของสวัสดิการชุมชนจะมีสวัสดิการชุมชนที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมโดยไม่ต้องรอการร้องขอจากชุมชนก่อน

2. นอกจากสวัสดิการในรูปของตัวเงินแล้ว สวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงินเป็นสิ่งที่พบได้ในทุกกลุ่มตัวอย่าง ทั้งในเรื่องการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในชุมชน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และสิ่งที่สำคัญ คือ การเป็นแหล่งความรู้ของชุมชนด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ชุมชน ตลอดจนการเรียนรู้ในการทำธุรกิจชุมชนอีกด้วย

3. บทบาทของหน่วยงานภายนอกในการสนับสนุนและส่งเสริมด้านสวัสดิการชุมชนแก่กลุ่มอาชีพยังไม่ชัดเจนมากนัก ทั้งในด้านการให้ความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนการจัดตั้งกฎ ระเบียบและการจัดทำโครงการที่เกี่ยวกับสวัสดิการชุมชนที่เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการมุ่งเน้นในการสนับสนุนด้านการผลิตและด้านการเงินเป็นส่วนใหญ่

4. การมีสวัสดิการชุมชนที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม เป็นการเพิ่มบทบาทของกลุ่มในชุมชนได้อย่างชัดเจน จากตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ที่มีบทบาทในการร่วมตัดสินใจในโครงการต่างๆ เกี่ยวกับชุมชน

5. การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้ เนื่องจากปัญหาการขาดความรู้ ความเข้าใจถึงประโยชน์ของการจัดสวัสดิการชุมชน และขาดหน่วยงานที่จะให้ความรู้และการสนับสนุนในด้านดังกล่าวอย่างถูกต้อง และที่สำคัญคือยังคงมองว่าบทบาทในการจัดสวัสดิการชุมชนควรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากกว่าเกิดขึ้นจากกลุ่มอาชีพหรือระดับครัวเรือนในชุมชน

7.1.2 การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ)

1. ภาพรวมของการพัฒนาที่ยั่งยืนจากทุน 4 ประการ ของกลุ่มตัวอย่างยังอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการพัฒนาหรือสะสมทุนทางสังคมมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนกายภาพ และทุนสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ โดยกลุ่มที่มีศักยภาพการพัฒนาด้านการบริหารจัดการที่ดีจะมีการพัฒนาทุนทั้ง 4 ประการ ที่มากกว่ากลุ่มที่มีการบริหารจัดการทั้ง 7 ประการในระดับที่ต่ำกว่าอย่างชัดเจน ในระดับสมาชิกมีการพัฒนาหรือสะสมทุน 4 ประการ อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะการพัฒนาที่คล้ายกับการพัฒนาในระดับกลุ่ม คือ มีการพัฒนาทุนทางสังคมสูงที่สุด เนื่องจากมีการปฏิสัมพันธ์กับคนในชุมชนและต่างชุมชนได้ง่าย และมีการพัฒนาหรือสะสมทุนกายภาพต่ำที่สุดอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งต้องพัฒนาการสะสมทุนดังกล่าวโดยเฉพาะทุนที่เป็นตัวเงินที่อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานการพัฒนาทุนมนุษย์ควบคู่ไปด้วย

2. การบริหารจัดการองค์กรที่นำมาซึ่งความเข้มแข็งของกลุ่ม และการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการก่อตั้งกลุ่มเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสะสมทุนทางด้านสังคมของกลุ่มด้วย

3. การพัฒนาหรือสะสมทุนมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่างและระดับสมาชิกอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก ซึ่งเนื่องจากบทบาทหน้าที่ส่วนใหญ่ยังคงมีการกระจุกตัวอยู่ที่ประธาน คณะกรรมการบางรายหรือหัวหน้าครอบครัวเท่านั้น ไม่ก่อให้เกิดการการพัฒนาด้านทุนมนุษย์ที่กระจายไปสู่สมาชิกในวงกว้าง ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของกลุ่มมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในโครงการการพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 1 : ภาคเหนือตอนบน ที่สรุปไว้ว่า การพัฒนาความสามารถของบุคลากรโดยรวมของวิสาหกิจชุมชนยังมีไม่เพียงพอ วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องเรียนรู้ด้วยตนเองและให้ความสำคัญต่อการแสวงหาความรู้ให้มากขึ้นเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของกลุ่มในสถานภาพปัจจุบันนี้ไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กรเท่าที่ควร (อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2548)

4. บทบาทของกลุ่มตัวอย่างในการส่งเสริมทุนมนุษย์ในด้านคุณธรรม ศีลธรรมต่างๆ ยังไม่ชัดเจนเมื่อเทียบกับการส่งเสริมด้านความรู้ด้านการผลิต ซึ่งในบางกลุ่มให้เหตุผลว่าเป็นบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่าที่จะเป็นบทบาทของกลุ่ม

5. ทุนมนุษย์ที่สำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนากลุ่มที่ไม่อาจละเลยได้ที่พบในทุกกลุ่ม คือ ผู้เฒ่าผู้แก่ที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดภูมิปัญญาที่ใช้ในการผลิตสู่ลูกหลานรุ่นต่อไป ซึ่งกลุ่มบางกลุ่มได้เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว และได้สืบทอดภูมิปัญญาที่ได้สะสมในผู้เฒ่าผู้แก่เหล่านั้นไว้เป็นข้อมูลสำคัญของกลุ่ม เช่น ในกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ที่นำเอาความรู้ในการทอผ้าซิ่นก่านที่ใกล้จะสูญหายจากผู้เฒ่าผู้แก่ที่เป็นสมาชิกกลุ่ม โดยให้ผู้สูงอายุเหล่านั้นเป็นวิทยากรและถ่ายทอดสู่สมาชิกกลุ่มเพื่อสร้างเป็นทุนมนุษย์ในการสืบทอดภูมิปัญญาเหล่านั้นต่อไป

6. การพัฒนาด้านทุนสิ่งแวดล้อมของกลุ่มนั้น มุ่งเน้นในการปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในสภาพเดิมภายใต้ขอบเขตการผลิตของกลุ่มเท่านั้น โดยการลดผลกระทบที่เกิดจากการผลิตของกลุ่ม เช่น การทำบ่อบำบัดน้ำเสีย เป็นต้น แต่กลุ่มยังไม่ได้ขยายขอบเขตการพัฒนาไปสู่ระดับชุมชน โดย 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างมองว่าบทบาทในการพัฒนาทางด้านสิ่งแวดล้อมชุมชน ควรเป็นหน้าที่หรือนโยบายในระดับชุมชนหรือหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนที่เกี่ยวข้องมากกว่าเป็นบทบาทของกลุ่ม นอกจากประเด็นการใช้ทรัพยากร และการผลิตที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมที่น้อยที่สุด การสร้างแหล่งวัตถุดิบในพื้นที่ที่สอดคล้องกับสภาพภูมิสังคม และการระบุแหล่งวัตถุดิบอาจมีผลต่อการดำเนินงานด้านการตลาดในอนาคต

7. การพัฒนาและสะสมทุนกายภาพมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามระดับการพัฒนาของกลุ่มที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กที่กำลังพัฒนาเช่นกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ยังคงต้องรอรับการสนับสนุนทั้งอุปกรณ์การผลิตและเงินทุนจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งต่างจากกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ที่สามารถพึ่งตนเองได้ทั้งการสะสมเงินทุน และการจัดหาและพัฒนาอุปกรณ์การผลิต

8. การส่งเสริมด้านการพัฒนาหรือสะสมทุนทางกายภาพควรมีจุดเริ่มจากความต้องการของกลุ่มเป็นหลัก ซึ่งกลุ่มควรมีส่วนร่วมในการจัดหา คัดเลือกและปรับปรุงทุนกายภาพเหล่านั้นให้เกิดความเหมาะสมและมีการจัดการให้ทุนเหล่านั้นให้อยู่อย่างยั่งยืนกับกลุ่มต่อไป

7.1.3 ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

1. ภาพรวมการปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ ของกลุ่มตัวอย่างและสมาชิกตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าโดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างและสมาชิกตัวอย่างยังอยู่ห่างไกลในด้านการปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง โดยกลุ่มตัวอย่างหรือสมาชิกตัวอย่างที่มีการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการที่ดีและมีการพัฒนาที่ยั่งยืนอยู่ในระดับที่ดี จะมีการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมากกว่ากลุ่มหรือสมาชิกที่มีการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ต่ำกว่า

2. เกณฑ์ที่กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีคะแนนในระดับสูง คือ การมีความซื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ทุกกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งอาจเนื่องมาจากกลุ่มมีการซื้อวัตถุดิบหลักจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบน้อยราย จึงอาจมีการผูกขาดด้านการจัดจำหน่ายวัตถุดิบแฝงอยู่ ส่วนเกณฑ์ที่มีคะแนนต่ำได้แก่ การมีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ซึ่งสืบเนื่องมาจากการผลิตของกลุ่มตัวอย่างเป็นการผลิตหัตถกรรมที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปไม่มากนัก และมีการจัดการหรือป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการผลิตไว้แล้ว เช่น การทำบ่อบำบัดน้ำเสีย เป็นต้น และเกณฑ์ที่มีคะแนนต่ำอีกเกณฑ์หนึ่ง คือ การเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากภายนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต ซึ่งจากข้อมูลด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องนำเข้าวัตถุดิบหลักจากภายนอก ร้อยละ 50 ถึง 95 ที่ส่งผลให้มีคะแนนด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบที่ต่ำแล้วยังส่งผลถึงเกณฑ์ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในด้านนี้ต่ำด้วยเช่นกัน

3. การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมนั้นเป็นการพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยีการผลิตจึงมุ่งเน้นเพื่อใช้ให้เหมาะสมกับการผลิตหรือเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเป็นหลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างไม่ได้มุ่งเน้นพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยีการผลิตเพื่อเข้าสู่ระบบการผลิตที่ได้มาตรฐาน เช่น ISO 9000 หรือมาตรฐานการผลิตต่างๆ ในลักษณะอุตสาหกรรม

4. การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดที่ทุกกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนอยู่ในระดับดี 3.42 ถึง 4.25 คะแนน เนื่องมาจากการบริหารจัดการการผลิตและวัตถุดิบที่มุ่งเน้นการใช้ให้เกิดการประหยัดมากที่สุด โดยมีการคำนวณต้นทุนการผลิต อีกทั้งกลุ่มมีการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเพื่อประหยัดเวลา ต้นทุนและการใช้แรงงาน

5. จุดแข็งของกลุ่มตัวอย่างที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงในด้านการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้นั้น กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนอยู่ในระดับที่ดี 2 กลุ่ม และพอใช้ 1 กลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของแต่ละกลุ่ม

6. เกณฑ์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนอยู่ในช่วง 1.64 ถึง 3.64 หรือระดับพอใช้ถึงระดับดี ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของกลุ่มที่มีคะแนนอยู่ในช่วง 1.69 ถึง 3.08 หรือระดับพอใช้ถึงระดับปานกลาง โดยกลุ่มที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์ต่ำจะมีการปฏิบัติในด้านการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มต่ำด้วยนั่นเอง ซึ่งผลดังกล่าวมีความคล้ายกันกับในระดับสมาชิก

7. ในประเด็นของความซื่อสัตย์ของกลุ่มตัวอย่างและสมาชิกตัวอย่างพบว่า พบว่า กลุ่มและสมาชิกมีความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบมากที่สุด รองลงมา เป็นความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค และแรงงาน ตามลำดับ ซึ่งการที่ซื่อสัตย์ต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบมากที่สุดอาจเนื่องมาจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบมี

อิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อกลุ่มโดยตรงซึ่งไม่สามารถควบคุมผลกระทบนั้นได้ ในขณะที่ผู้บริโภคหรือลูกค้ามีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่สามารถควบคุมได้บ้างบางส่วน เช่น การมีการเจรจาต่อรองกับลูกค้าโดยอำนาจต่อรองบางส่วนกลุ่มหรือสมาชิกสามารถกำหนดได้ ในส่วนของแรงงานการผลิตถือเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้มากที่สุด จึงอาจส่งผลให้ลำดับความสำคัญในการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์อยู่ในอันดับสุดท้าย แต่ข้อสรุปดังกล่าวอาจไม่สามารถใช้ได้กับทุกกลุ่ม เช่น กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง มีคะแนนในส่วนของความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าสูงที่สุด ซึ่งอาจเนื่องมาจากการที่กลุ่มมีลูกค้าส่วนใหญ่ (ร้อยละ 95) อยู่นอกพื้นที่ อีกทั้งการสร้างฐานลูกค้าในพื้นที่ทำได้ยากเป็นผลมาจากการแข่งขันที่สูงในพื้นที่ การรักษากลุ่มลูกค้าที่มีอยู่จึงมีความสำคัญมากกว่าผู้จำหน่ายวัตถุดิบและแรงงานในการผลิต

8. การใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถแสดงออกถึงเอกลักษณ์ของงานหัตถกรรม ถึงแม้จะมีการนำเครื่องมือหรืออุปกรณ์มาใช้ทุนแรงงานหรือประหยัดเวลาในการทำงานเพิ่มขึ้น แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้เทคนิคและเทคโนโลยีเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ซึ่งในกลุ่มที่มีการบริหารจัดการการผลิตที่ดีจะมีการพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีต่างๆ ให้สอดคล้องกับความเหมาะสมของแรงงานที่ใช้เครื่องมือดังกล่าวในการผลิต โดยอาจไม่จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ดังกล่าวให้เต็มประสิทธิภาพ พบได้ในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ที่ปรับปรุงเครื่องโม่เยื่อสาให้โม่ได้ละเอียดขึ้น แต่เนื่องจากผู้ใช้เป็นผู้ที่สูงอายุ ดังนั้นจึงมีการปรับเปลี่ยนความให้สามารถควบคุมระดับความแรงของเครื่องโม่ให้ผู้ใช้เลือกใช้ในระดับที่เหมาะสมกับศักยภาพของผู้ใช้เป็นหลัก ซึ่งการสร้างสมดุลในเรื่องความเหมาะสมของการใช้แรงงานและการใช้เทคโนโลยี จำเป็นต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความสามารถสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ด้วย เช่น กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่ได้รับการสนับสนุนจักรเย็บผ้า แต่สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ดังกล่าว การมีอุปกรณ์ดังกล่าว ถือเป็นการสะสมทุนทางกายภาพที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการผลิตต่อกลุ่ม

9. จุดอ่อนในด้านการสะสมความรู้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ความสอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่างในด้านการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีนั้นมีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้ถึงดีเท่านั้น ในขณะที่ระดับสมาชิกมีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้ถึงปานกลางเท่านั้น เนื่องจากทั้งกลุ่มตัวอย่างและระดับครัวเรือนยังไม่ได้เล็งเห็นความสำคัญในการสะสมองค์ความรู้ต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังขาดการรวบรวมองค์ความรู้จากภูมิปัญญาของผู้เฒ่าผู้แก่ในพื้นที่ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการด้านต่างๆ นอกจากนี้หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนกลุ่มหรือในระดับสมาชิกควรมีการสนับสนุนในด้านการจัดการความรู้พร้อมกับการสนับสนุนในด้านอื่นๆ ด้วย เนื่องจากการสะสมความรู้และมีการจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลถือเป็นการสะสมทุนที่สามารถนำไปใช้พัฒนาได้อย่างยั่งยืน

7.2 วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศและบทเรียนที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน

วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศของกลุ่มตัวอย่าง

จากวิธีปฏิบัติในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง สามารถสังเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำกลุ่มที่มีความสามารถไม่ว่าจะเป็นการมีภาวะความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ ความสามารถในการประสานงานกับคนในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้

คุณสมบัติด้านความสามารถเชิงธุรกิจ และต้องแสวงหาข้อมูลความรู้เพื่อนำมาพัฒนากลุ่มอยู่เสมอเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวแปรสำคัญต่อศักยภาพด้านการแข่งขันของกลุ่ม

2. การพัฒนารูปแบบด้านการบริหารจัดการองค์กรให้มีความเหมาะสมกับพัฒนาการของกลุ่ม ซึ่งเห็นชัดเจนในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีการปรับเปลี่ยนจากการบริหารจัดการองค์กรแบบรวมศูนย์ พัฒนาเป็นการกระจายการบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่าย

3. วิธีปฏิบัติที่สำคัญประการหนึ่งที่พบในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง คือ การสร้างตัวแทนจากคนรุ่นใหม่เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งกลุ่มได้นำคนรุ่นใหม่ นำไปฝึกหัดการทำการตลาดร่วมกับคณะกรรมการฝ่ายตลาดของกลุ่ม ให้เกิดทักษะการเรียนรู้ด้านการตลาด และคัดเลือกบุคคลที่คิดว่าเหมาะสมสามารถเพื่อพัฒนาต่อยอดไปสู่การเป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่ฝ่ายการตลาดของกลุ่มในอนาคต ซึ่งเป็นการใช้ทุนมนุษย์ที่มีนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์ของกลุ่มเพิ่มขึ้น

4. วิธีปฏิบัติที่ดีด้านการตลาดที่เห็นได้อย่างชัดเจนประการแรกของทุกกลุ่มตัวอย่าง คือ การแสวงหาจุดเด่นจากสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่เพื่อนำมาเป็นจุดขายของผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการนำเอาอัตลักษณ์ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม วิถีชีวิตของท้องถิ่น ตลอดจนการทำประโยชน์ต่อสังคมในการเป็นกลุ่มชุมชน ที่สร้างงานสร้างรายได้ให้คนในชุมชน

5. การป้องกันความเสี่ยงด้านการตลาด เช่น การให้ลูกค้าวางเงินมัดจำการผลิตและการโอนเงินก่อนส่งมอบสินค้า ที่พบในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และการทำการตลาดของสมาชิกในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า การสร้างฐานการตลาดในพื้นที่ หรือการมุ่งเน้นตลาดสถาบันของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย เป็นต้น

6. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานการผลิตเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่พบในกลุ่มตัวอย่างซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างให้กลุ่มอาชีพอื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งหัวหน้ากลุ่มเพื่อคอยประสานงาน อำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับกลุ่มสมาชิกที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน หรือการพัฒนาไปสู่รูปแบบของกลุ่มเครือข่ายการผลิตที่สามารถมีอิสระในการบริหารงานสามารถรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าได้เอง และเอื้อประโยชน์ในด้านต่างๆ กับกลุ่มทั้งในด้านการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างทุนมนุษย์เพิ่มขึ้นเนื่องจากเกิดการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนเพิ่มขึ้น ซึ่งการพัฒนาด้านการบริหารจัดการการผลิตดังกล่าวสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจนทั้งในด้านความมีเหตุมีผล การพอประมาณ และการสร้างภูมิคุ้มกัน ซึ่งแสดงออกถึงการมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการนั่นเอง

7. การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องพบได้ในทุกกลุ่มตัวอย่างทั้งในด้านการพัฒนารูปแบบ สีสัน หรือประโยชน์ใช้สอยของเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่พบในกลุ่มตัวอย่างที่ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันของกลุ่ม การพัฒนาส่วนใหญ่เกิดจากการที่กลุ่มมีบุคลากรในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องมีในทุกกลุ่มอาชีพ อีกทั้งความสามารถในการแสวงหาและการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ความรู้ต่างๆ ที่สามารถนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มและความสามารถในการประยุกต์ ดัดแปลงหรือปรับเปลี่ยนข้อมูลความรู้ต่างๆ เหล่านั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เหมาะสมกับกลุ่มและตรงกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมายเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์นอกจากจะทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มยอดขายให้กลุ่มแล้ว ในบางครั้ง***การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ยังเป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดใหม่***ให้กับกลุ่มเช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์กระดาษสาผสมคาร์บอนเพื่อกรองน้ำมันของกลุ่ม

แม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายกระดาษสากรองน้ำมันดังกล่าวคนละช่องทางกับช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาษสาเดิม ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันในการแข่งขันให้กลุ่มบนพื้นฐานของการใช้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม

8. การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้เหมาะสมกับการผลิตของตนเป็นอีกจุดเด่นหนึ่งที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับกลุ่มอาชีพอื่นๆ เนื่องจากกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่จะมีการจัดหาอุปกรณ์การผลิตเพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตแต่มักเป็นเครื่องจักรอุปกรณ์ที่เกิดจากการคิดค้นของบริษัทเอกชนผู้จำหน่ายอุปกรณ์ต่างๆ แต่เมื่อนำมาใช้หลายครั้งไม่สอดคล้องกับความต้องการหรือความเหมาะสมกับการผลิตของแต่ละกลุ่มแต่ละพื้นที่ ซึ่งการปรับปรุง พัฒนาหรือดัดแปลงเครื่องไม้เครื่องมือดังกล่าวยังมีค่อนข้างน้อยซึ่งอาจเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ งบประมาณในการจัดทำหรือความสามารถในการเข้าหาแหล่งข้อมูลต่างๆ ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตได้โดยกลุ่มเองนอกจากจะทำให้เกิดการพึ่งตนเองได้ด้านเทคโนโลยีแล้ว ยังก่อให้เกิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับหลักความพอประมาณและการมีเหตุผลตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจน

9. การใช้วัตถุดิบ วัสดุและปัจจัยการผลิตอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเป็นวิธีปฏิบัติที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากทุกกลุ่มตัวอย่างตระหนักถึงการลดต้นทุนการผลิต จึงมีการคำนวณต้นทุนรายผลิตภัณฑ์และหาวิธีการที่จะใช้วัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตต่างๆ อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ตัวอย่างเช่น กระบวนการย้อมสีฝ้ายที่นำเปลือกไม้มาเป็นวัตถุดิบในการย้อมสี เมื่อย้อมเสร็จแล้วนำเปลือกไม้ดังกล่าวไปตากแดดให้แห้งและนำมาเป็นฟืนในการหุงต้ม เมื่อเผาไหม้เป็นขี้เถ้าสามารถนำขี้เถ้าดังกล่าวเป็นวัตถุดิบในการย้อมสีฝ้ายได้อีก

10. การเข้าถึงแหล่งข้อมูล ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่เป็นแบบอย่างให้กับกลุ่มอื่นๆ ได้ เนื่องจากการแข่งขันในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการแสวงหาข้อมูล ความรู้ต่างๆ จากภายนอกเพิ่มขึ้น ดังนั้นความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จำเป็นจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องตระหนักถึงเพิ่มขึ้น ซึ่งในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลหลายแหล่งเพื่อนำข้อมูล ความรู้เหล่านั้นมาพัฒนากลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นจากลูกค้า จากการออกร้านแสดงสินค้าต่างๆ ข้อมูลด้านการผลิตจากหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา เช่น ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 จังหวัดเชียงใหม่ที่สามารถให้การฝึกอบรมและคำแนะนำเกี่ยวกับการผลิตเรซิ่น ซึ่งกลุ่มนำไปพัฒนาเพื่อลดต้นทุนในการผลิตของกลุ่ม เป็นต้น ซึ่งการเข้าถึงแหล่งข้อมูลจะทำให้กลุ่มมีข้อมูล และความรู้ที่จำเป็นเป็นฐานภูมิคุ้มกันในการพัฒนากลุ่ม

11. การกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มเกิดกระบวนการเรียนรู้บนฐานการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนกลุ่มไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งในด้านของการให้สมาชิกหรือแรงงานมีส่วนร่วมในการจัดตั้งกฎระเบียบ การบริหารงานด้านแรงงานและการจ้างงาน การจัดสวัสดิการและกิจกรรมต่างๆ การแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับแรงงาน และการกำหนดอัตราผลตอบแทนการผลิตหรือค่าจ้างแรงงาน ซึ่งจะทำให้สมาชิกที่เป็นแรงงานการผลิตเกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของกลุ่ม และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ การให้แรงงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่พบในกลุ่มตัวอย่างที่นำไปสู่การเกิดกระบวนการเรียนรู้และมีส่วนร่วมของสมาชิก

12. การจัดการเศษวัตถุดิบ/เศษวัสดุอย่างเหมาะสมที่เป็นจุดเด่นด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง จะนำเศษวัตถุดิบเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด โดยนำไปประยุกต์ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น หรือใช้เป็นวัตถุดิบในกระบวนการผลิตอื่น เช่น การนำเศษผ้าที่

เหลือจากการตัดเย็บเสื้อผ้า นำไปปะ ชุน เข้ากับกางเกงหรือปลอกหมอน ทำให้เกิดลวดลายใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ หรือเศษเปลือกไม้จากการต้มย้อมฝ้าย นำไปตากแดดให้แห้ง แล้วนำไปเป็นเชื้อเพลิงในการหุงต้มอาหาร และสามารถนำขี้เถ้าจากการเผาไหม้ นำมาเป็นวัตถุดิบในการย้อมสีฝ้าย นอกจากนี้ การคำนวณการใช้วัตถุดิบ เป็นวิธีปฏิบัติที่ดีในการใช้วัตถุดิบให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าและทำให้เกิดการประหยัด เนื่องจากจะทำให้เหลือเศษวัตถุดิบเหลือทิ้งน้อย นำไปสู่การลดต้นทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบและต้นทุนในการกำจัดเศษวัตถุดิบหรือเศษวัสดุอีกด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถขยายผลไปสู่การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม โดยกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า มีการคำนวณต้นทุนการสูญเสียวัตถุดิบในแต่ละกระบวนการผลิต เพื่อนำไปสู่การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย เป็นต้น

13. การจัดกิจกรรมและสวัสดิการชุมชนเป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยเพิ่มทักษะกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกและคนในชุมชน เช่น โครงการรวมซื้อ ที่กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางจัดขึ้น โดยให้สมาชิกและคนในชุมชนที่เข้าร่วมทำรายการของใช้ในครัวเรือนที่จะให้กลุ่มซื้อ ซึ่งการซื้อในปริมาณมากจะทำให้ได้ส่วนลดด้านราคา ซึ่งนอกจากผลดีในประเด็นดังกล่าว ยังทำให้สมาชิกและคนที่เข้าร่วมมีการวางแผนการใช้จ่ายในครัวเรือน มีการออมเงินเพิ่มขึ้น และนำไปสู่การจัดสรรระบบการเงินของครอบครัวที่ดีขึ้น นอกจากนี้ การที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ชุมชน ทำให้เกิดการเรียนรู้ไปสู่คนในชุมชนและคนนอกชุมชนทุกระดับเพิ่มขึ้นด้วย

บทเรียนที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน

ด้านการบริหารจัดการองค์กร

1. พื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องกับภูมิสังคมอย่างเห็นได้ชัด ไม่ว่าจะเป็นการเป็นอาชีพเสริมหลังจากว่างในการผลิตหลักจากภาคเกษตร ตลอดจนมีการนำเอาทุนทางสังคมที่สืบทอดมาในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นภูมิปัญญาพื้นบ้าน วิถีชีวิต วัฒนธรรมต่างๆ นำมาเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาเป็นกลุ่มอาชีพในชุมชน

2. การรวมกลุ่มอาชีพในชุมชนมักเริ่มจากเครือญาติ ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในกลุ่มที่ก่อตั้งโดยคนในชุมชน ซึ่งไม่ส่งกระทบในการบริหารงานมากเท่ากับการทำธุรกิจที่การถือครองหุ้นหรืออำนาจต่างๆ ที่ต้องพิจารณาความเป็นเครือญาติร่วมด้วย เนื่องจากจะส่งผลกับการบริหารจัดการและผลประโยชน์ของธุรกิจนั้นค่อนข้างมาก แต่ในกลุ่มชุมชนที่มีการบริหารงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้นั้น การเป็นเครือญาติไม่มีอิทธิพลหรือบทบาทในการขับเคลื่อนกลุ่มมากนัก แต่อาจส่งผลในด้านบวก เช่น เกิดการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เนื่องจากสามารถเจรจา ตกลงทำความเข้าใจกันได้ง่าย ฯลฯ

3. ความสามารถของผู้นำกลุ่มยังคงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาด้านต่างๆ ของกลุ่ม ซึ่งจำเป็นต้องมีความสามารถในหลายด้านไม่ว่าจะเป็นความสามารถในเชิงธุรกิจ การประสานงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาด้านการผลิตของกลุ่ม นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของกลุ่มเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำพากลุ่มก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน ซึ่งจำเป็นต้องมีการกระตุ้นจิตสำนึกในการทำงานกลุ่มและความรู้สึกในการเป็นเจ้าของกลุ่มให้กับสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

4. การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรในรูปของกลุ่มเครือข่ายเป็นอีกวิธีปฏิบัติที่ดีที่สามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้กับกลุ่มอื่น เนื่องจากสามารถกระจายในการบริหารจัดการไปยังกลุ่มเครือข่าย ลดภาระในการบริหารจัดการของคณะกรรมการ อีกทั้งสามารถสร้างทุนมนุษย์ในส่วนของการบริหารจัดการ

องค์กรเพิ่มขึ้นด้วย การนำการบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่ายไปปรับใช้ต้องอยู่บนพื้นฐานความพร้อมและความเหมาะสมกับกลุ่ม

5. กลุ่มที่มีความเข้มแข็งด้านการจัดการองค์กรจะมีสมาชิกที่ทำงานประจำที่กลุ่มจำนวนมาก ซึ่งทำให้สมาชิกเหล่านั้นเห็นความสำคัญของกลุ่มมากกว่าสมาชิกที่ทำงานร่วมกับกลุ่มเป็นอาชีพเสริม

6. การสร้างบุคลากรคนรุ่นใหม่เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างยังเห็นความสำคัญค่อนข้างน้อย ตลอดจนการสะสมความรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคนิคการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฯลฯ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนากลุ่มในอนาคต

ด้านการบริหารจัดการการตลาด

1. การสร้างฐานการตลาดในพื้นที่โดยมีความชัดเจนในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นการลดความเสี่ยงทางการตลาดจากการพึ่งพิงตลาดภายนอกเพียงอย่างเดียว ซึ่งกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ควรตะหนักถึงความสำคัญดังกล่าวให้มากขึ้น นอกจากนี้ ปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการแข่งขันในพื้นที่ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดช่องทางการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในบางครั้งการทำการตลาดภายนอกพื้นที่และมีศักยภาพเพียงพอ ถือเป็นทางเลือกหนึ่งที่สามารถนำพากลุ่มประสบความสำเร็จด้านการตลาด

2. การส่งเสริมให้กลุ่มสามารถใช้อัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ของสินค้าในด้านการตลาดมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากถึงแม้ว่ากลุ่มในระบบการผลิตหัตถกรรมจะมีการนำอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์มาใช้ค่อนข้างเด่นชัด แต่ยังขาดการนำมาใช้ในด้านการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งอาจเกิดจากการขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ และการนำไปปรับใช้ที่ชัดเจน

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง และการลดต้นทุนการผลิตยังคงเป็นเครื่องมือที่กลุ่มตัวอย่างใช้สร้างความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบัน

4. เครือข่ายการตลาดในปัจจุบันไม่มีบทบาทอย่างเป็นรูปธรรมในส่วนที่จะเอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มสมาชิกเครือข่าย ซึ่งจากเวทีเรียนรู้ครั้งที่ 3 ของโครงการฯ ในประเด็นของการตลาดโดยคุณสุวรรณา หลั่งน้ำสังข์ จากบริษัทเลมอนฟาร์ม ให้ข้อเสนอแนะในมุมมองของลูกค้าที่มีความต้องการที่จะให้เกิดการรวมตัวของกลุ่มผู้ผลิตในผลิตภัณฑ์เดียวกันและต่างผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในภาคเหนือ ซึ่งหากสามารถทำได้จะถือเป็นการรวมกลุ่มที่มีศักยภาพอย่างยิ่ง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวยังไม่มีการผลักดันให้เกิดเป็นรูปธรรมจากกลุ่มที่เข้าร่วมโครงการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ด้านการบริหารจัดการการเงิน

1. การบริหารจัดการด้านการเงินของกลุ่มตัวอย่าง สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาหรือสะสมทุนกายภาพที่เป็นตัวเงินที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจาก 2 ใน 3 กลุ่ม ยังต้องอาศัยเงินทุนจากประธานหรือกรรมการกลุ่มในบางช่วงของการผลิตอยู่ ซึ่งกลุ่มยังคงคิดว่าตนเองใช้เงินทุนจากภายในและเกิดการพึ่งตนเองด้านเงินทุนและมีศักยภาพด้านการเงิน

2. ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีการจัดทำบัญชี แต่ยังขาดการจดบันทึกที่ละเอียด ถูกต้อง อีกทั้งขาดความสม่ำเสมอในการจดบันทึกในบางช่วง ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพของการนำเอาบัญชีของกลุ่มไปใช้ในการวางแผนด้านการเงินของกลุ่มที่น้อยลงด้วย ถึงแม้ว่าจะมีการส่งเสริมในการจัดทำบัญชีจากหน่วยงานต่าง ๆ แต่การขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่องและจริงจัง อีกทั้งขาดการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก มีผลต่อ

คุณภาพในการจัดทำบัญชีของกลุ่ม นอกจากนี้ การขาดบุคลากรที่มีคุณวุฒิทางด้านบัญชีถึงแม้จะไม่ส่งผลต่อการจัดทำบัญชีของกลุ่มมากนัก เนื่องจากกลุ่มมีบุคลากรที่สามารถเรียนรู้และจัดทำบัญชีขั้นพื้นฐานได้ แต่ก็ทำให้กลุ่มไม่สามารถจัดทำบัญชีในเชิงลึก เช่น งบกำไรขาดทุน งบดุล หรือการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ด้านการบริหารจัดการการผลิต

1. การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยีที่จำเป็นและเหมาะสมกับการผลิตของกลุ่ม มีความจำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านมากขึ้น แต่การพัฒนาเทคโนโลยีดังกล่าวควรอยู่บนพื้นฐานความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรของกลุ่มด้วย

2. ในกลุ่มตัวอย่างที่มีศักยภาพการพัฒนาด้านเทคโนโลยี สามารถจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตได้ด้วยตนเอง ทำให้ได้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของกลุ่ม นอกจากนี้ ยังเป็นการพัฒนาอยู่บนฐานการพึ่งพาตนเองด้านการผลิตอย่างแท้จริง

3. การพัฒนาจากการเข้าถึงแหล่งความรู้จากภายนอกไม่ว่าจะเป็นจากหน่วยงานต่างๆ หรือสถาบันการศึกษามีบทบาทในการพัฒนากลุ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งกลุ่มต้องมีศักยภาพเพียงพอในการเข้าถึงแหล่งความรู้ต่างๆ เหล่านั้นด้วย

ด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ

1. ในกลุ่มตัวอย่างยังไม่มีกลุ่มใดเลยที่สามารถสร้างอัตลักษณ์จากการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเพื่อเป็นจุดขาย ซึ่งพบได้จากการจัดเวทีการเรียนรู้เพื่อค้นหาอัตลักษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่กลุ่มยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องอัตลักษณ์อย่างมาก อีกทั้งวิธีการได้มาซึ่งคำตอบดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบ่มเพาะเพื่อสังเคราะห์ความรู้ไปสู่การหาอัตลักษณ์ที่เกิดจากกลุ่มอย่างแท้จริง

2. การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบของทุกกลุ่มตัวอย่างยังไม่เด่นชัดนัก เนื่องจากกลุ่มตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการวัตถุดิบค่อนข้างน้อยทั้งๆ ที่ปัญหาด้านวัตถุดิบหลักเป็นปัญหาที่พบในทุกกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน

ด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน และการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน

1. การจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกซึ่งเป็นแรงงานของกลุ่ม และการจัดสวัสดิการชุมชน เป็นวิธีการหนึ่งที่สร้างจิตสำนึกของสมาชิกถึงความสำคัญในการดำเนินงานของกลุ่ม อีกทั้งเป็นการยกระดับบทบาทของกลุ่มในการมีส่วนร่วมต่อชุมชน ดังนั้น การสร้างความรู้ ความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดสวัสดิการชุมชนให้แก่กลุ่มอาชีพ มีความจำเป็นเพิ่มขึ้น

2. สวัสดิการชุมชนที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นและสามารถเพิ่มบทบาทของกลุ่มในชุมชน คือ การเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านธุรกิจชุมชน

3. หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนในด้านการจัดสวัสดิการชุมชนแก่กลุ่มค่อนข้างน้อย ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ แนวทางการปฏิบัติ ตลอดจนงบประมาณที่จะสนับสนุนด้านสวัสดิการชุมชน

บทเรียนอื่นๆ

ผลกระทบจาก***ผู้มีอำนาจหรืออิทธิพลในพื้นที่***ส่งผลกับกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดในการขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณที่ต้องถูกพิจารณาร่วมกับผู้มีอิทธิพลในพื้นที่ การจัดสรรงบประมาณที่ไม่ตรงตามโครงการที่เสนอขอรับการสนับสนุน หรือแรงกดดันในการทำงานกลุ่มที่ถูกการเมือง

ท้องถิ่นมองเป็นกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มที่ขัดผลประโยชน์ทางการเมืองท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งผลกระทบเหล่านี้ส่งผลกับการดำเนินงานของกลุ่มอย่างชัดเจน บางกลุ่มไม่สามารถขอรับการสนับสนุนได้เต็มที่ หรือบางกลุ่มจำเป็นต้องลดบทบาทของกลุ่มต่อชุมชนลงเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งกับผู้มีอิทธิพลหรือผู้มีอำนาจในพื้นที่

7.3 ข้อเสนอแนะ

ด้านการบริหารจัดการองค์กร

1. การปลูกจิตสำนึก และการกระตุ้นในการมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่ม ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าของกลุ่ม ควรมีการส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่รายได้ในการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านมีสัดส่วนรายได้ที่น้อยมากเมื่อเทียบกับสมาชิกกลุ่มอื่นๆ (สมาชิกตัวอย่างของกลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางมีรายได้เฉลี่ยจากการผลิตหัตถกรรมสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 75.63 ของรายได้จากการผลิตทั้งหมด รองลงมา คือ สมาชิกกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า คิดเป็นร้อยละ 67.02 และ 6.67 ตามลำดับ)

2. ควรพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรให้กับคณะกรรมการเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง และสร้างกระบวนการที่ทำให้เกิดการกระจายหน้าที่ไปตามโครงสร้างการบริหารงานกลุ่มตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับอย่างแท้จริง จะทำให้เกิดการพัฒนาความเข้มแข็งของบุคลากรและโครงสร้างการบริหารงานของกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมเช่นกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่ต้องให้ความสำคัญดังกล่าว เนื่องการที่ทำให้กลุ่มดำรงอยู่และขับเคลื่อนต่อไปได้ในชุมชน นอกจากจะเป็นการพัฒนาแหล่งสร้างอาชีพแล้ว ยังเป็นการอนุรักษ์ทุนทางวัฒนธรรมของชุมชนให้คงอยู่อีกด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกของกลุ่มควรตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นดังกล่าวมากขึ้นด้วย

3. การให้สมาชิกได้รับความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการอบรม ศึกษาดูงานจากแหล่งความรู้ภายนอกในลักษณะการทำกิจกรรมแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของสมาชิกต่อกลุ่มทางหนึ่ง โดยเฉพาะกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล เช่น กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่สมาชิกเกิดการพัฒนาการมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงการทำงานกลุ่มมากขึ้นจากการเข้าร่วมกิจกรรมเวทีการเรียนรู้ครั้งที่ 1 - 3 ของโครงการฯ

4. กลุ่มควรตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรจากคนรุ่นใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของกลุ่มเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ หรือกลุ่มที่ต้องทำการตลาดเชิงรุกนอกพื้นที่ที่ต้องมีบุคลากรเฉพาะด้านมากขึ้นด้วย

5. การพัฒนากิจกรรมและสวัสดิการต่างๆ ของกลุ่มเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิกเป็นสิ่งที่ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เพราะนอกจากจะยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกแล้ว ยังเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของสมาชิกอีกด้วย เช่น ในกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีกิจกรรมรวมซื้อทำให้สมาชิกรู้จักการวางแผนการใช้จ่ายรายเดือนของครัวเรือนเพิ่มขึ้นด้วย

ด้านการบริหารจัดการการตลาด

1. ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอบนฐานความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งกลุ่มควรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกเพิ่มขึ้น เนื่องจากความรู้หลายประการจากภายนอกเป็นสิ่งที่ได้รับการค้นคว้า และพัฒนาจากแหล่งความรู้ทางวิชาการเพื่อรอการขยายผลนำไปใช้ ทั้งจากหน่วยงานทั้งราชการ

และสถาบันการศึกษา ซึ่งจะทำให้กลุ่มลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และได้ความรู้เทคนิคใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังสามารถนำไปสู่การเพิ่มช่องทางการตลาดใหม่ให้กลุ่ม ดังเช่น กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่พัฒนากระดาษสาผสมผงคาร์บอนเพื่อกรองน้ำมันทำให้มีช่องทางการจำหน่ายกับบริษัททำอาหารเพิ่มขึ้นอีกช่องทางหนึ่ง

2. ควรมีการรวมกลุ่มในลักษณะเครือข่ายการตลาด และพัฒนาเครือข่ายการตลาดให้มีบทบาททางการตลาดอย่างเป็นรูปธรรมเพิ่มขึ้น เนื่องจากหากเพิ่มบทบาทของเครือข่ายการตลาดมากขึ้น เช่น เป็นผู้รวบรวม และจัดส่งสินค้า หรือรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าและกระจายคำสั่งซื้อไปยังกลุ่มเครือข่ายต่าง ๆ ฯลฯ จะทำให้กลุ่มลดต้นทุนและขั้นตอนด้านการตลาดเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่ต้องทำการตลาดเชิงรุกนอกพื้นที่ เช่น กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางที่มีค่าใช้จ่ายด้านการตลาดคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 10 ของยอดขาย ขณะที่กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่ามีค่าใช้จ่ายด้านการตลาดต่อยอดขายเพียงร้อยละ 0.75 และ 0.89 ตามลำดับ

3. ควรมีการสร้างฐานการตลาดในพื้นที่เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการพึ่งพิงตลาดภายนอกเพียงอย่างเดียว หรือควรมีฐานการตลาดหรือลูกค้าหลายราย เพื่อลดความเสี่ยงจากการผูกขาดของลูกค้า โดยเฉพาะการทำการตลาดสถาบันในพื้นที่ซึ่งเป็นการพัฒนาช่องทางที่สามารถนำไปสู่การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะของสินค้าในพื้นที่ได้ทางหนึ่ง เช่น กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยที่ตัดเย็บเสื้อผ้าพื้นเมืองให้กับครูและนักเรียนในพื้นที่ ซึ่งจะพัฒนาไปสู่การพัฒนารูปแบบเสื้อผ้าเฉพาะของแต่ละโรงเรียนในอนาคต

4. ควรพัฒนาเพิ่มเติมความรู้ในเรื่องของป้องกันความเสี่ยงด้านการตลาดยังคงเป็นสิ่งจำเป็นต่อทุกกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากพบว่าทุกกลุ่มตัวอย่างยังคงประสบปัญหาลูกหนี้ค้างชำระเงิน หรือการชำระเงินล่าช้า ซึ่งการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับการทำสัญญาการค้า ระบบการโอนเงิน ระบบการส่งสินค้า ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการตลาดของกลุ่มจะทำให้กลุ่มมีการพัฒนาเพื่อป้องกันความเสี่ยงทางการตลาดของตนเองเพิ่มมากขึ้น

ด้านการบริหารจัดการการเงิน

1. การจัดทำบัญชีอย่างละเอียด ถูกต้อง ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานทั้งในระดับกลุ่มและระดับครัวเรือน ซึ่งควรมีการส่งเสริมและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และควรส่งเสริมด้านการนำบัญชีไปใช้ในการวางแผนทางการเงินด้วย ซึ่งในระดับกลุ่มควรมีการพัฒนาบุคลากรในการจัดทำบัญชีของกลุ่มโดยไม่ควรเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่มทั้งหมด และการจัดทำบัญชีเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานของกลุ่มที่มีประธานทำธุรกิจควบคู่กับการผลิตของกลุ่มหรือกลุ่มที่มีประธานทำหน้าที่ด้านการเงินของกลุ่ม เช่น กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า หรือกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย

2. ควรมีการสะสมเงินทุนเพิ่มขึ้นในระดับกลุ่มซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานการพัฒนาความรูความสามารถในการบริหารการเงิน การวางแผนด้านการเงิน การจัดสรรผลกำไรที่ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งทุนกายภาพในรูปตัวเงินดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่มอย่างชัดเจน และทำให้กลุ่มไม่ต้องเบียดเบียนเงินทุนของประธานกลุ่ม และการบริหารจัดการเงินทุนของกลุ่มมุ่งเน้นในการจัดสรรผลกำไรให้กับสมาชิกค่อนข้างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับการจัดสรรเพื่อการสะสมเป็นเงินทุนของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มยังไม่เข้าใจถึงความจำเป็นในด้านนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า

3. ส่งเสริมให้มีการระดมหุ้นหรือขยายหุ้นให้แก่สมาชิกเพื่อกระจายผลประโยชน์ให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของ และเป็นโอกาสในการขยายการลงทุนบนฐานทุนของตนเอง

ด้านการบริหารจัดการการผลิต

1. การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ทั้งจากภายในกลุ่ม เช่น จากผู้สูงอายุที่มีความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาดั้งเดิม และภายนอกกลุ่ม เช่น ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 สถาบันการศึกษาต่างๆ มีบทบาทในการพัฒนาด้านการผลิตเพิ่มมากขึ้น ซึ่งกลุ่มพัฒนาให้มีศักยภาพในการเข้าถึงแหล่งความรู้ดังกล่าวเพื่อสามารถนำไปพัฒนาการผลิตได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการพัฒนาให้กลุ่มได้มีทักษะหรือเรียนรู้กระบวนการการจัดความรู้ที่ถูกต้องจะทำให้กลุ่มสามารถเกิดการพัฒนาการสะสมทุนความรู้ที่มีอยู่มากในตัวบุคลากรของกลุ่มนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากขึ้น

2. การคำนวณต้นทุนการผลิตยังคงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิตของกลุ่ม ซึ่งควรมีการส่งเสริมให้มีการคำนวณต้นทุนการผลิตอย่างถูกต้อง เพื่อที่จะทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริง และนำไปสู่การตัดสินใจในการผลิตที่เหมาะสม เช่น ในกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าที่เลือกที่จะไม่ผลิตหมอนและกระเป๋าผ้าปัก เนื่องจากพิจารณาต้นทุนและผลกำไรแล้วพบว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีผลตอบแทนจากการขายน้อย ไม่คุ้มค่ากับเวลาในการผลิต และเลือกที่จะผลิตในผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า ซึ่งจะทำให้ผลิตภัณฑ์ผ้าปักที่มีอัตลักษณ์ของกลุ่มเกิดการสร้างคุณค่าและมูลค่าได้อย่างเหมาะสมเพิ่มขึ้นด้วย

3. ส่งเสริมการให้ความสำคัญต่อผู้อาวุโสซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญาเพื่อก่อให้เกิดค่านิยมด้านความรู้หรือภูมิปัญญา และเกิดการพัฒนานำเอาความรู้ที่ฝังลึกนำมาใช้ประโยชน์ได้

4. ส่งเสริมการสร้างกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เหมาะสม เพียงพอและหลายหลายเพื่อปรับโครงสร้างการผลิตให้เหมาะสมกับรายได้และเกิดการสะสมทุน โดยไม่มุ่งรายได้เสริมจากงานหัตถกรรมเพียงอย่างเดียว

5. ส่งเสริมและต่อยอดความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำอัตลักษณ์ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

ด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน

1. ควรมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ในด้านต่างๆ ของแรงงานในกลุ่มตัวอย่างหัตถกรรม ควรเป็นการส่งเสริมความรู้เฉพาะด้านมากกว่าการส่งเสริมความรู้ในระดับพื้นฐานที่สมาชิกหรือแรงงานกลุ่มมีความรู้อยู่แล้ว ซึ่งการส่งเสริมหรือพัฒนาความรู้อาจพัฒนาเฉพาะสายงานการผลิตหรือบุคลากรเฉพาะกลุ่มการผลิตเพื่อให้เกิดทักษะความรู้ที่เหมาะสม

2. ควรมีการส่งเสริมและให้ความรู้ในการจัดสรรสวัสดิการแรงงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้กลุ่มมีการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับศักยภาพของกลุ่มและสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เนื่องจากสวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งที่กระตุ้นให้แรงงานเห็นความสำคัญของการทำงานกับกลุ่มนอกเหนือจากการเป็นแหล่งที่สร้างรายได้เสริม ซึ่งจะเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่พัฒนาการมีส่วนร่วมของแรงงานหรือสมาชิกเพื่อยกระดับการทำงานและคุณภาพชีวิตของตนเองในการทำงานร่วมกับกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยการผลิตในระดับชุมชนที่มีศักยภาพควรตระหนักถึงการพัฒนาดังกล่าวมากขึ้นด้วย ซึ่งในกลุ่มขนาดใหญ่ควรมีการยกระดับสวัสดิการให้เหมาะสมมากขึ้น เช่น การทำประกันสังคม ประกันอุบัติเหตุ หรือทำประกันสุขภาพให้กับสมาชิกเพื่อป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการทำการผลิตของกลุ่ม

ด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ

1. ถึงแม้ว่าในปัจจุบันกลุ่มตัวอย่างจะมีเครือข่ายในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อช่วยในการจัดหาวัตถุดิบในการผลิตของกลุ่ม แต่ปัญหาด้านการสร้างแหล่งวัตถุดิบหลักในพื้นที่ของกลุ่มเป็นปัญหาที่สำคัญที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขของกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มในระบบหัตถกรรมพื้นบ้าน ดังนั้นกลุ่มควรตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวมาก

ขึ้นและแสวงหาการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้น เช่น สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตผลทางการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีการศึกษาค้นคว้าการผลิตปอสา เป็นต้น

2. ความรู้จากภูมิปัญญา ทักษะฝีมือเฉพาะด้านเฉพาะพื้นที่ ถือเป็นวัตถุดิบที่สำคัญมากกว่าวัตถุดิบเชิงกายภาพซึ่งพบเห็นอย่างชัดเจนในกลุ่มตัวอย่างหัตถกรรมพื้นบ้าน ดังนั้นทุกกลุ่มควรตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวและควรมีการพัฒนา เสริมสร้างและอนุรักษ์วัตถุดิบจากภูมิปัญญาดังกล่าวเพิ่มขึ้น

ด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน

1. กลุ่มตัวอย่างและระดับสมาชิกควรตระหนักถึงความสำคัญของการสนับสนุนและจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากอุดมการณ์พื้นฐานของกลุ่มอาชีพชุมชนหรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจัดตั้งเพื่อสร้างประโยชน์หรือทุนทางสังคมให้กับชุมชนเพิ่มขึ้น และการพัฒนาสวัสดิการชุมชนเป็นส่วนหนึ่งที่สอดคล้องกับปณิธานดังกล่าว ซึ่งควรมีการตระหนักและส่งเสริมในการพัฒนาสวัสดิการชุมชนเพิ่มขึ้น

2. บทบาทด้านสวัสดิการชุมชนที่พบเห็นมากขึ้นในกลุ่มตัวอย่างหัตถกรรมพื้นบ้าน คือ การเป็นแหล่งเรียนรู้ของคนในชุมชนและผู้ที่สนใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาไปสู่สถานศึกษาทั้งในและนอกชุมชน ซึ่งถือเป็นช่องทางหนึ่งในการสืบทอดวัฒนธรรมหรือความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) ให้เกิดเป็นความรู้ที่สามารถเรียนรู้ได้ทั่วไปและดำรงอยู่คู่ชุมชน (Explicit knowledge) ทางหนึ่ง ซึ่งควรมีการพัฒนาในบทบาทดังกล่าวเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะกลุ่มที่มีความเป็นอัตลักษณ์เฉพาะตัวอย่างชัดเจน เช่น กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า

เอกสารอ้างอิง

“ไม้แกะสลักจากงานอนุรักษ์สู่ธุรกิจสากล”. ไทยล้านนา. (20- 26 กรกฎาคม 2541) 13-14. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2525. **แม่ลายจักสาน.** กรุงเทพฯ : กระทรวงอุตสาหกรรม.

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2544. **เครื่องจักสาน (หวาย และอื่น ๆ).** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.dip.go.th/Research/PreviewInvesment1.asp?WebSiteID=19&InvestmentFormID=70. 10 พฤศจิกายน 2546.

กฤษฎากร คำแถลง. 2542. **รายงานการศึกษาลวดลายพันธุ์พฤกษางานสลักไม้ในวัดพม่า อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง.** เชียงใหม่ : ภาควิชาศิลปะไทย คณะวิจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

กองส่งเสริมหัตถกรรมไทย. 2535. **รายงานการศึกษาแนวทางการพัฒนาและอนุรักษ์ผ้าฝ้ายทอมือเพื่อการตลาด.** กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.

กองอุตสาหกรรมในครอบครัว. 2535. **เครื่องตีเยื่อกระดาษ**. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.

กองอุตสาหกรรมในครอบครัว. 2541. **การทำผลิตภัณฑ์จากผักตบชวา.** กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, กระทรวงอุตสาหกรรม.

คณะกรรมการธิการสิทยาศาตร์และเทคโนโลยี สภาผู้แทนราษฎร. 2542. **โครงการจัดสัมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์พื้นบ้านไทย ให้ได้เปรียบในเชิงแข่งขัน กรณีทอผ้าพื้นเมืองและอาหารแปรรูปพื้นบ้าน.**

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2548. **เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร?** [ระบบออนไลน์]: แหล่งที่มา http://www.sufficiencyeconomy.org/detail.swf (22 ธันวาคม 2550)

งานบริการตลาด. 2539. **ข้อมูลผู้ประกอบการด้านธุรกิจเกี่ยวกับกระดาษสาไทย.** กรุงเทพฯ : ฝ่ายส่งเสริมตลาดและสินเชื่อ, กส. กสอ.

จารุลักษณ์ สุทธิโชติ. 2539. **แนวโน้มตลาดยุโรปและสหรัฐอเมริกา และการพัฒนาหัตถกรรมไทยเพื่อการส่งออก**. กองส่งเสริมอุตสาหกรรมไทย. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ.

จิราวรรณ ฉายสุวรรณ นิตยา เจรียงประเสริฐ และคณะ. 2547. **ยุทธศาสตร์การค้าของที่ระลึกแก่นักท่องเที่ยว: สินค้าหัตถกรรมผลิตภัณฑ์จากผ้าฝ้าย** .รายงานของสถาบันยุทธศาสตร์การค้าหอการค้าไทย.

จิราวรรณ ฉายสุวรรณ อรชร มณีสงฆ์และคณะ. 2548. **การศึกษาการบริหารจัดการด้านการตลาดและการผลิตของกลุ่มเครือข่ายผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน** โครงการวิจัย. เชียงใหม่ : โครงการฝ้ายแกมไหม สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

ชูศักดิ์ เพรสคอทท์. 2533. **การพัฒนางานหัตถกรรมพื้นบ้านเพื่อการสร้างงานและรายได้ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : รายงานการวิจัย.** นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี. 2528. **การวิจัยหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่ และลำพูน รายงานฉบับที่ 7สรุปสภาพระบบหัตถกรรมบางประเภทในจังวัดเชียงใหม่และลำพูน และข้อเสนอแนะ.** คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่.

ทรงศักดิ์ ศรีบุญญจิตต์ และคณะ. 2547. **รายงานการวิจัยโครงการวิจัย ยุทธศาสตร์การวิจัยการพัฒนาภาคหัตถกรรมพื้นบ้าน.** สำนักงานการการอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย (สกอ.)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญญจิตต์ และคณะ. 2547. **รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน** . ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตรและคณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นิจ หิญชีรนันท์. 2522. "การศึกษาและวิจัยวัฒนธรรมพื้นบ้านในต่างประเทศ". ใน **การสัมมนาเรื่อง การวิจัยวัฒนธรรมพื้นบ้าน.** สถาบันทักษิณคดีศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ณ จังหวัดสงขลา.

นิตยา นวลศิริ. 2543. **ประมวลสถานภาพโดยรวมของ " ผ้าทอพื้นบ้านภาคเหนือ" โครงการศึกษาและพัฒนาผู้ทำการผลิตที่บ้านภาคเหนือ**. โครงการฝ้ายแกมไหม สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ปาน รัตนเรืองวัฒนา. 2543. **การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนการปลูกส้มพันธุ์สายน้ำผึ้งในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่.** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2543. **ผ้าทอพื้นเมืองในภาคเหนือ โครงการพัฒนาผ้าพื้นเมืองในทุกจังหวัดของประเทศ.** บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

ยุพินศรี สายทอง. 2528. **งานทอ**. กรุงเทพฯ : คณะศิลปกรรม วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา.

ลำแพน จอมเมือง และสิทธิพงษ์ วสุโสภาพล. 2546. **ผ้าทอไทลื้อ : เศรษฐกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง**. สำนักพิมพ์สร้างสรรค์

วลัยลักษณ์ ทรงศิริ. 2540. **สารานุกรมส่งเสริมอาชีพไทย ร่มกระดาษสา จากหัตถกรรมพื้นบ้านกลายเป็นอุตสาหกรรมร่มกระดาษใหญ่ที่สุดในประเทศไทย.** พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ : บริษัทเลิฟ แอนด์ ลิพ เพรส จำกัด.

วัลลภ ไชยพรหม. 2529. **เทคนิคการแกะสลักไม้.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ยูไนเต็ดท์บุ๊คส์,

วิบูลย์ ลี้สุวรรณ. 2535. "เครื่องจักสานสายใยของวัฒนธรรม" ใน **การสัมมนาทางวิชาการปริทรรศน์วัฒนธรรมผ้าไทยและจักสานงานศิลป์ไทย.** มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1. **การทำกระดาษสา**. เชียงใหม่ : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ม.ป.พ.

เศรษฐมันตร์ กาญจนกุล. **ต้นไม้ลายทอง**. กรุงเทพฯ : ดีแอลเอส, ม.ป.พ.

สมเจตน์ วิมลเกษม . 2535. **ไทลื้อเมืองน่าน** . ศูนย์วัฒนธรรมจังหวัดน่าน. (การประชุมสัมนาวิชาการ "มรดกสิ่งทอไทลื้อกับบริบททางสังคมวัฒนธรรมในล้านนา"

สมถวิล เจริญทรัพย์. 2539. **"เครื่องไม้แกะสลักในภาคเหนือ".สรรพช่าง: ภูมิปัญญาท้องถิ่นเชียงใหม่. เชียงใหม่**: ศูนย์วัฒนธรรมจังหวัดเชียงใหม่ ศูนย์วัฒนธรรมสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ และองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่.

สมบัติ อัศวปิยานนท์ สุเพ็ญ จงวัฒนา และนัยนา นิยมวัน. 2526. **รายงานการวิจัยการใช้ประโยชน์พืชเมืองร้อนในอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษและกระดาษ**. กรุงเทพฯ : โครงการวิจัยที่ ภ.22-04 การปรับปรุงกรรมวิธีการผลิตกระดาษสา, สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย,

สามารถ ศรีจำนงค์. 2528. **ศิลปะบนเนื้อไม้**. เชียงใหม่ : ศูนย์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัว. 2542. **รายงานการฝึกอบรมการทำกระดาษสาบ้านปางคอม ต. เชียงกลม อ.ปากชม จ.เลย**. ระหว่างวันที่ 7 - 20 พฤษภาคม 2542. กรุงเทพฯ : โครงการสาเพื่อสังคมไทย, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.

สุวรรณ วุฒธยาคม. **รายงานการศึกษาเรื่องการพัฒนาเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์หัตถกรรมพื้นบ้านให้ได้เปรียบในเชิงแข่งขัน.** กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ม.ป.พ.

อนันต์เสวก เห่วซึ่งเจริญ ด้วง พุธศุกร์และคณะ, 2543 **รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการย้อมสีธรรมชาติสำหรับอุตสากรรมครอบครัว**. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อภิชัย พันธเสน และคณะ. 2545. “การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดยด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา”. รายงานวิเคราะห์ผลการศึกษาธุรกิจชุมชนภาคเหนือ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

อารยา ดำรงศักดิ์. 2531. **ลู่ทางการลงทุนอุตสาหกรรมการะดาษสา.** เชียงใหม่ : ศูนย์เศรษฐกิจอุตสาหกรรมภาคเหนือ กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, สำนักงานปลัดกรทรวงอุตสาหกรรม.

อารี วิบูลย์พงค์ และคณะ. 2548. **รายงานโครงการบ่มเพาะนวัตกรรมการเกษตรชุมชน กรณีศึกษาภาคเหนือ.** ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อารี วิบูลย์พงศ์ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์และคณะ. 2548. **รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการ การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคี เพื่อยกระดับวิสากหกิจชุมชน ระยะที่ 1 : ภาคเหนือตอนบน.** ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร และคณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อารี วิบูลย์พงศ์ และทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์. 2531. **“แนวทางการวิเคราะห์ความยั่งยืนของระบบเกษตร”** บทความ นำเสนอในการประชุมระบบฟาร์มแห่งชาติ ครั้งที่ 5 จ.นครปฐม.

ภาคผนวก ก.

รูปภาพ

รูปที่ ก.1 นางเฟย ศรีสมบัติ
ประธานกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า

รูปที่ ก.2 นางแพว คำภานุช
ประธานกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย

รูปที่ ก.3 นายวงษพันธุ์ ต๊ะมา
ประธานกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

รูปที่ ก.4 ประธานกลุ่มผลิตกระดาษสาแผ่น (คนที่ 2 จากทางซ้าย) ประธานกลุ่มออมทรัพย์ (คนที่ 3 จากทางซ้าย) และคณะกรรมการกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

รูปที่ ก.5 ผลิตภัณฑ์ผ้าปักกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า

รูปที่ ก.6 ผลิตภัณฑ์ผ้าทอกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย

รูปที่ ก.7 ผลิตภัณฑ์กระดาษสาของกลุ่มแม่บ้านเยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

รูปที่ ก.8 ผลิตภัณฑ์กระดาษสาผสมผงคาร์บอนเพื่อกรองน้ำมัน

รูปที่ ก.9 การผลิตผ้าปักของสมาชิกกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า

รูปที่ ก.10 การผลิตผ้าทอของสมาชิกกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย

รูปที่ ก.11 การผลิตผลิตภัณฑ์กระดาษสาแผ่นของสมาชิกกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

รูปที่ ก.12 การผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาของสมาชิกกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

รูปที่ ก.13 เครื่องรีดหรือเครื่องอัดผ้า

รูปที่ ก.14 สถานที่ต้มย้อมฝ้าย

รูปที่ ก.15 เตาต้มเยื่อสาแบบใช้ขี้เลื่อยเป็นเชื้อเพลิง

รูปที่ ก.16 ขี้เลื่อย

รูปที่ ก.17 เตาต้มเยื้อสาแบบดั้งเดิม ที่ใช้ฟืนเป็นเชื้อเพลิง

รูปที่ ก.18 ฟืน เชื้อเพลิงในการต้มเยื้อสา กับเตาต้มเยื้อสาแบบดังเดิม

รูปที่ ก.19 ภูลังกา สถานที่ท่องเที่ยวในพื้นที่บ้านปางค่า ตำบลผาช้างน้อย อำเภอปง จังหวัดพะเยา

รูปที่ ก.20 สถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ตั้งอยู่บริเวณกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

รูปที่ ก.21 นายเจษฎ์นิพัทธ์ วัยลาเขตต์ บุคลากรการตลาดจากการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง

ภาคผนวก ข.
การคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

1. อัตราส่วนทุนหมุนเวียนหรืออัตราส่วนเดินสะพัด
= สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน
= 112,092 / 50,000
= 2.24 เท่า
หมายความว่า หนี้สินทุกๆ 1 บาท จะมีสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นเงินสดเพื่อที่จะนำไปชำระหนี้สินได้ 2.24 บาท

2. อัตราส่วนสภาพคล่องของกระแสเงินสด
= (เงินสด + หลักทรัพย์ + กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน) / หนี้สินหมุนเวียน
= 112,092 / 50,000
= 2.24 เท่า
หมายความว่า หนี้สินทุกๆ 1 บาท จะมีเงินสดสามารถนำไปชำระหนี้สินหมุนเวียนได้ถึง 2.24 บาท

3. หนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ
= หนี้สิน / ส่วนของเจ้าของ
= 50,000 / 112,092
= 0.45 เท่า
หมายความว่า ทุกๆ 1 บาท ของส่วนของเจ้าของ กลุ่มมีภาระผูกพันที่จะต้องชำระหนี้ 0.45 บาท

4. Degree of Financial Leverage
= กำไรจากการดำเนินงาน / กำไรหลังหักภาษี
= 24,057 / 24,057
= 1 เท่า
หมายความว่า เมื่อกำไรจากการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 จะทำให้กำไรต่อหุ้นเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 เช่นเดียวกัน

5. อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย
= (กำไรสุทธิ / ยอดขาย) x 100%
= (12,092 / 334,615) x 100%
= 3.61 %
หมายความว่า ทุกๆ 100 บาท ของยอดขายจะก่อให้เกิดกำไรสุทธิ 3.61 บาท

6. อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย

= (กำไรเบื้องต้น / ยอดขาย) x 100%

= (26,438 / 334,615) x 100%

= 7.90 %

หมายความว่า ทุกๆ 100 บาท ของยอดขายจะก่อให้เกิดกำไรขั้นต้น 7.90 บาท