บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาเกณฑ์การประเมินการจัดการคุณภาพของวิสาหกิจชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินการจัดการคุณภาพของวิสาหกิจชุมชน และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างเกณฑ์การประเมินการจัดการคุณภาพวิสาหกิจชุมชนที่พัฒนาขึ้นกับเกณฑ์มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยผู้วิจัยได้จำแนกเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็น 6 ตอน ได้แก

ตอนที่ 1 ลักษณะ ความสำคัญ และแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในวิสาหกิจขนาดย่อม

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพในวิสาหกิจขนาดย่อม

ตอนที่ 3 แนวคิดปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดย่อม

ตอนที่ 4 แนวคิดการจัดการเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจแบบยั่งยืน

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

ตอนที่ 7 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 ลักษณะ ความสำคัญ และแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในวิสาหกิจขนาดย่อม

วิสาหกิจชุมชนจัดเป็นนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 มิใช่เป็นเพียงแค่กลุ่มผลิตสินค้าในท้องถิ่นที่เป็นวิสาหกิจรายย่อยเท่านั้น โดยมีลักษณะการดำเนินกิจการ ที่มีพัฒนาการด้านการบริหารจัดการได้ตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปสู่ระดับก้าวหน้า ซึ่งวิสาหกิจชุมชนในระดับพื้นฐาน มีลักษณะเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีการดำเนินการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ ด้วยขั้นตอนอย่างง่าย มีขอบเขตของการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเพื่อกินเพื่อใช้หรือเพื่อจำหน่ายในชุมชนหรือชุมชนอื่นโดยรอบ (เสรี พงศ์พิศ, 2552) และวิสาหกิจในระดับก้าวหน้า มีลักษณะเป็นกลุ่มวิสาหกิจที่มีการดำเนินการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ ด้วยขั้นตอนมีความซับซ้อนตามเทคนิคการผลิต ซึ่งจะผลิตจากชุมชนไปสู่ตลาดการบริโภคทั่วไป มีการปรับปรุงคุณภาพของการผลิต การบรรจุหีบห่อและการตลาด เพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ (เสรี พงศ์พิศ, 2552) โดยวิสาหกิจในระดับก้าวหน้านั้น จะมีลักษณะการดำเนินกิจการในลักษณะเดียวกับวิสาหกิจขนาดย่อมที่ดำเนินการผลิตโดยภาคเอกชนทั่วไป ซึ่งมีลักษณะความสำคัญและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวิสาหกิจชุมชนในฐานะวิสาหกิจขนาดย่อม ดังนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1. ลักษณะและความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน

การพิจารณาความหมายและลักษณะของวิสาหกิจชุมชน สามารถพิจารณาตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ที่มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 ได้นิยามความหมายของวิสาหกิจชุมชน (CE หรือ Community Enterprise) หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือกิจการอื่นที่ดำเนินการ โดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว เพื่อสร้างรายได้และพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน ซึ่งต้องประกอบด้วยบุคคลไม่น้อยกว่า 7 คน และไม่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน ยื่นคำขอจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนต่อกรมส่งเสริมการเกษตร โดยมี 2 รูปแบบ คือ 1) ห้างหุ้นส่วนสามัญหรือคณะบุคคลที่มิใช่นิติบุคคล ที่ได้รับได้รับยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ไม่เกิน 1,200,000 บาท สำหรับเงินได้พึงประเมินที่ได้รับ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2551 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2553 ตามข้อ 7 ของกฎกระทรวง ฉบับที่ 266 (พ.ศ.2551) และต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ตามประกาศอธิบดีฯ ภาษีเงินได้ (ฉบับที่ 168) 2) ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555)

วิสาหกิจชุมชนสามารถจำแนกได้เป็น 2 ระดับ คือ วิสาหกิจชุมชนในระดับพื้นฐาน และวิสาหกิจชุมชนในระดับก้าวหน้า โดยที่วิสาหกิจชุมชนในระดับพื้นฐานนั้นส่วนใหญ่จะดำเนินกิจกรรมการผลิตขั้นพื้นฐาน ให้สามารถผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในท้องถิ่น ไม่มีระบบการบริหารจัดการที่ยุ่งยากและซับซ้อน หากเป็นวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินการผลิตสินค้าโอทอป จะเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัลมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ในระดับไม่เกิน 2 ดาว สำหรับวิสาหกิจชุมชนในระดับก้าวหน้านั้น เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินกิจกรรมการผลิตที่ต้องพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เข้าสู่สากล สามารถแข่งขันทางธุรกิจและมีความต้องการขยายช่องทางการตลาดให้ก้าวไกล จะเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัลมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ในระดับ 3 ดาวขึ้นไป

การจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน ที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง มีจำนวนหนึ่งอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้า ให้ได้รับการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้น โดยวิสาหกิจชุมชนมีลักษณะสำคัญ คือ (สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2555) ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน แรงงานในชุมชนเป็นหลัก มีความริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญาสากล มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ รวมถึงมีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย ที่ผ่านมาวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่จะดำเนินการผลิตสินค้าโอทอป โดยการผลิตสินค้า โอทอปของชุมชนนั้น เป็นโครงการตอบสนองภารกิจและนโยบายของรัฐบาล ในการส่งเสริมการสร้างงานสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจชุมชน

โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Tambon One Product : OTOP) เป็นโครงการที่มีวิสาหกิจชุมชนรวมอยู่ด้วย มีแนวคิดหลักในการสร้างความเจริญให้แก่ชุมชน โดยมุ่งเน้นการสร้าง

ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน ให้ชุมชนขีดความสามารถในการผลิตสินค้าและบริหารเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ลดปัญหาการว่างงานตามฤดูกาลและการโยกย้ายแรงงานในท้องถิ่นสู่เมือง ซึ่งจุดเด่นของโครงการนี้คือ มีการประยุกต์ภูมิปัญญามาที่มีการถ่ายทอดสืบสานกันมาในท้องถิ่นมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างอาชีพที่นำไปสู่การมีรายได้ และเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนพึ่งตนเองตามอัตลักษณ์ในวิถีชีวิตของชุมชนและสังคมได้ นอกจากนี้โครงการโอทอปยังเป็นแนวคิดที่สนับสนุนให้มีการพึ่งพิงกันในท้องถิ่น (Self - Reliance) ด้วยการสร้างความร่วมมือร่วมใจกับผลิตสินค้าและบริการ ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดการอนุรักษ์ทรัพยากรและระบบนิเวศน์ในท้องถิ่นกันอย่างเกื้อกูล และหากจะกล่าวโดยภาพรวมจะเห็นได้ว่าโครงการโอทอปมีคุณูปการหลายด้านต่อการพัฒนาชุมชนของประเทศไทย ทั้งนี้จุดเด่นที่สำคัญ คือ เป็นโครงการที่มุ่งเน้นให้แต่ละชุมชนได้นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้า เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น สร้างชุมชนที่เข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างงาน สร้างรายได้ ด้วยการนำทรัพยากร ภูมิปัญญาในท้องถิ่น มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นและมีมูลค่าเพิ่ม เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งใน และต่างประเทศให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตท้องถิ่น (กรมการพัฒนาชุมชน, 2555)

จากความสำคัญและเป้าหมายของโครงการโอทอปดังกล่าวและตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยคณะกรรมการอำนวยการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ พ.ศ. 2544 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ การดำเนินงานโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไว้ 5 ประการ คือ

1. สร้างงาน สร้างรายได้ แก่ชุมชน
2. สร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนให้สามารถคิดเอง ทำเอง ในการพัฒนาท้องถิ่น
3. ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของชุมชน ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมในท้องถิ่น

ปัจจุบันบรากฏว่าผู้ประกอบการในโครงการโอทอป พยายามที่จะเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะของท้องถิ่นเป็นหลัก ให้เข้าสู่มาตรฐานสากล เพื่อจะขยายขอบเขตตลาดไปสู่ตลาดโลกเสริมกับการตลาดในประเทศ โครงการนี้จะเป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของสังคม เกิดการดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง นับเป็นกลยุทธ์การพัฒนาที่อาศัยตำบลเป็นหน่วยของการพัฒนาระทศ (Unit of Development) (พัฒนา ศรีวรมย์, 2551) ที่เริ่มจากการใช้เครือข่ายภายใต้การดำเนินงานในระดับตำบล ในการผลิตสินค้าและบริการที่มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเองให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์และวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น โดยเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้สามารถจัดจำหน่ายได้ทั้งภายในประเทศและนอกประเทศ มีการยึดหลักการแห่งคุณภาพพื้นฐาน ดังนี้ (นทธมน ธีระกุล, อารี วิบูลย์พงศ์ และทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์, 2548) 1) ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (Local Yet Global) ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นต้องมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับวัฒนธรรมและมีจุดเด่นเฉพาะ เป็นที่ยอมรับของตลาดภายในประเทศและตลาดโลก 2) พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ (Self-Reliance-Creativity) ต้องมีการระดมความคิดในการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยคำนึงถึงการรื้อฟื้นวัฒนธรรมประเพณี

ในแต่ละท้องถิ่น ให้สอดคล้องเหมาะสม ไม่ซ้ำแบบกัน และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของหมู่บ้าน หรือตำบล เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และ 3) การสร้างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การสร้างบุคคลที่มีความคิดกว้างไกล มีความรู้ ความสามารถให้เกิดขึ้นในสังคม มีการวางแผนการตลาดมุ่งเน้นการผลิตและการบริหารโดยคำนึงถึงผู้บริโภคเป็นหลัก

2. แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในฐานะวิสาหกิจขนาดย่อม

ดังที่กล่าวมาแล้ว วิสาหกิจชุมชนสามารถถูกจัดอยู่ในลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างมาก หรือมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมในระบบเศรษฐกิจของไทย กล่าวคือ เป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญให้กับตลาดแรงงาน ซึ่งส่วนใหญ่มีการดำเนินกิจกรรมการผลิตที่กระจายตัวอยู่ในส่วนภูมิภาค และที่แรงงานไม่อพยพไปสู่สังคมเมือง ที่ว่างเว้นจากฤดูการเก็บเกี่ยวผลผลิตทางการเกษตร ถือว่ามีส่วนช่วยบรรเทาปัญหาความแออัดของการเติบโตในสังคมเมือง ซึ่งการดำเนินกิจกรรมการผลิตของวิสาหกิจขนาดย่อมนั้น นอกจากเป็นแหล่งรองรับการจ้างงานที่มีกระจายอยู่ทั่วประเทศ ทั้งนี้เพราะวิสาหกิจต่าง ๆ ได้เกิดขึ้นอยู่ในทุกชุมชนที่มีประชากรอาศัยอยู่กันเป็นจำนวนมาก โดยสามารถรองรับในการจ้างงานทั้งในและนอกฤดูการเก็บเกี่ยวตามที่กล่าวมาแล้ว ยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าที่แต่เดิมสามารถผลิตได้เฉพาะสินค้าเกษตร ก็เริ่มมีพัฒนาการทางด้านการผลิตโดยการแปรรูปสินค้าให้เป็นผลิตภัณฑ์ทางเลือกใหม่ให้กับผู้บริโภค รวมทั้งยังเป็นแหล่งสร้างรายได้ที่เกิดจากการค้าระหว่างประเทศในการนำเงินตราต่างประเทศมาเป็นทุนสำรองระหว่างประเทศ อีกทั้งยังสามารถเป็นแหล่งการผลิตสินค้าพื้นฐานที่สำคัญสำหรับทดแทนการนำเข้า ซึ่งจะทำให้ประเทศสามารถประหยัดเงินตราต่างประเทศได้จำนวนมาก (วิชัย โถสุวรรณจิตา, 2552) ในขณะที่วิสาหกิจขนาดย่อมยังเป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์แก่ผู้ประกอบการ ผู้เริ่มต้นธุรกิจใหม่หรือนักลงทุนหน้าใหม่ ด้วยการเป็นหน่วยผลิตที่สนับสนุนและเชื่อมโยงไปสู่กิจการต่าง ๆ โดยเฉพาะกิจการขนาดกลางและขนาดใหญ่ ตลอดจนกิจการขนาดย่อมด้วยกันเอง ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้า วัตถุดิบขั้นต้น หรือการรับช่วงการผลิต (Subcontracting) และที่สำคัญวิสาหกิจขนาดย่อมยังเป็นช่องทางการเชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิตที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ภาคการเกษตร ภาคการบริการขนส่ง ภาคการก่อสร้าง และภาคการค้าส่ง – ค้าปลีก เพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ นับได้ว่าวิสาหกิจขนาดย่อมนอกจากเป็นการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคแล้ว ยังเป็นหนึ่งในเครื่องมือของการกระจายรายได้ที่ดีทางหนึ่ง

จากบทบาทของวิสาหกิจขนาดย่อมที่กล่าวมา หากสรุปประเด็นที่เกิดผลต่อภาพรวมของระบบเศรษฐกิจและสังคมไทย คือ เป็นแหล่งการจ้างงานที่สำคัญ เป็นการสร้างมูลค่าแก่ระบบเศรษฐกิจ การสร้างสรรค์และอำนวยความสะดวกต่อธุรกรรมทางเศรษฐกิจ เป็นจุดกำเนิดของผู้ประกอบการรายใหม่ ด้วยการสนับสนุนธุรกิจรายใหญ่ในการผลิตสินค้าและบริการ เป็นแหล่งฝึกฝนและพัฒนาทักษะของแรงงาน เป็นแหล่งเชื่อมโยงกิจการขนาดใหญ่หรือธุรกิจประเภทอื่นในลักษณะรับช่วงการผลิต อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจของตลาด การทำวิจัยและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อยกระดับมาตรฐานหรือคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด (วิชัย โถสุวรรณจิตา, 2552)

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในฐานะวิสาหกิจขนาดย่อมนั้น ได้มุ่งพิจารณาวิสาหกิจชุมชนที่ส่วนใหญ่มีการดำเนินกิจกรรมการผลิตสินค้าโอทอป และหากพิจารณา

ความสำเร็จในการประกอบการให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน ส่วนหนึ่งมาจากความสามารถทางการบริหารของผู้ประกอบการ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในฐานะวิสาหกิจขนาดย่อมนั้น สามารถพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

2 1 ความหมายของผู้ประกอบการ พจนานุกรมภาษาอังกฤษของเว็ปสเตอร์ (Webster, 2002) ได้ให้ความหมายในลักษณะที่คล้ายคลึงกันไว้ว่า ผู้ประกอบการหมายถึงบุคคลที่จัดตั้งกิจการโดยยอมรับความเสี่ยงเพื่อหวังผลกำไร ซึ่งความหมายดังกล่าวนี้จะเน้นที่ตัวบุคคลที่เป็นผู้ดำเนินการเป็นหลัก และได้มีความหมายแตกต่างกันในประเด็นด้านบทบาท หน้าที่หรือลักษณะ ของกิจการและงานที่เกี่ยวข้องกันอยู่คือ ความหมายของผู้ประกอบการในฐานะบทบาทของผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ทำการจัดตั้งองค์กรใหม่หรือคนที่ริเริ่มกิจการขึ้นมาและเป็นบุคคลที่มีความสามารถเป็นผู้นำองค์การสามารถควบคุม อำนวยการ จัดองค์การและวางแผนงานในองค์การได้ (สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ, 2553) หรือบุคคลที่จัดตั้งองค์การกิจการเป็นผู้ที่สะท้อนถึงความเป็นนักธุรกิจที่มองเห็นโอกาส มีวิสัยทัศน์ที่เปี่ยมด้วยศรัทธาอย่างแรงกล้า ซึ่งจะเป็นพลังผลักดันกิจการและยอมรับความเสี่ยงในการที่จะเริ่มต้นเป็นเจ้าของกิจการ (ฐิติรัตน์ มีมาก ฉัตยาพร เสมอใจ และคมกฤช ปิติฤกษ์, 2552, หน้า 32) รวมทั้งผู้ประกอบการจะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ การยอมรับความเสี่ยง การจัดการทั่วไป และความตั้งใจในผลของงาน (วิพุธ อ่องสกุล และธัชวรรณ กนิษฐ์พงศ์, 2550, หน้า25) จึงสามารถสรุปได้ว่าผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ก่อตั้งองค์กร มีความสามารถควบคุม อำนวยการ จัดองค์การและวางแผนงาน ในองค์การได้ มีความเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนและดำเนินการใช้ทรัพยากรและปัจจัยการผลิต เพื่อเป้าหมายในการสร้างสรรค์ความมั่นคั่งและมั่นคงแก่กิจการ และจากความหมายของผู้ประกอบการสามารถนำไปสู่การพิจารณาบทบาทของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกิจการให้วิสาหกิจชุมชนจะมีความก้าวหน้าได้

2.2 บทบาทของการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งหากพิจารณาบทบาทของผู้ประกอบการนั้นสามารถจำแนกออกเป็น 2 บทบาท ได้แก่ บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการภายในและบทบาทต่อการบริหารที่กระทบต่อผลภายนอก ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้

2.2.1 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการภายใน จะส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่มีโอกาสเผชิญกับประสิทธิภาพการผลิตและความยั่งยืนขององค์กร และจากความหมายของผู้ประกอบการดังที่กล่าวมาแล้ว พบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการโดยทั่วไปจะมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางต่าง ๆ ทางการบริหารจัดการองค์กร เช่น การควบคุมองค์กร การจัดองค์กร การวางแผน และการนำองค์กร ที่สำคัญผู้ประกอบการจะต้องมีส่วนสำคัญในการอำนวยการให้กิจกรรมในองค์กร ในการสร้างและพัฒนาธุรกิจให้เผชิญความสามารถในการทำกำไรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร โดยอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ มากกว่างานตามคำสั่งหรือต้องมีการพัฒนาบุคลากรการจัดอบรมเพื่อพัฒนาด้านแนวความคิดและการเสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาระบบงานที่เหมาะสมโดยการให้รางวัลและแรงจูงใจในการทำงานสำหรับผู้ที่สร้างผลงานและมีความคิดสร้างสรรค์

2.2.2 บทบาทต่อการบริหารที่กระทบต่อผลภายนอก ซึ่งบทบาทของผู้ประกอบการที่มีต่อผลการบริหารจัดการภายนอกนั้น คือ กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานที่มีต่อลูกค้า หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

และสังคมโดยรอบองค์กร มีบทบาทในด้านความคิดและการเสนอตัวอย่างของสินค้าใหม่ ๆ ในการสร้างความไว้ใจแก่ลูกค้า และบทบาทด้านการคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ซึ่งจะต้องคัดเลือกหรือจัดหาแหล่งจัดจำหน่ายที่เป็นพันธมิตรทางการค้าหรือการรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองและทำให้สามารถลดต้นทุนได้ ตลอดจนบทบาทด้านการรวมตัวเป็นกลุ่มเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองข้อเสนอต่าง ๆ จากรัฐบาลในสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการ เช่น สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ สิทธิทางภาษี อัตราดอกเบี้ยที่ลดลง และเงินทุนสนับสนุน เป็นต้น อีกทั้งบทบาทด้านองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวข้อง สามารถขอความสนับสนุนด้านเงินทุนและผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและพัฒนากระบวนการผลิตให้มีคุณภาพสูงขึ้น รวมถึงให้ความสำคัญต่อการเป็นเจ้าของสินค้าโดยการจดลิขสิทธิ์ในผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น และที่สำคัญคือบทบาทด้านความเป็นผู้ประกอบการที่รับผิดชอบต่อสังคม คือ ไม่ควรสร้างมลภาวะกับสิ่งแวดล้อมแต่ควรให้ผลตอบแทนกลับสู่สังคม เช่น การให้ทุนการศึกษา การสร้างกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น สิ่งนี้เป็นการรักษาภาพพจน์ที่ดีต่อสังคมอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจต่อไป (วุฒิชัย จงคำนึงศีล, 2547)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดย่อม จากความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship or Entrepreneurial Orientation) ที่เกิดจากแนวคิดด้านการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดย Coulter (2005, p. 5) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรง ในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ขององค์กร และ Mintzberg (1979, อ้างถึงใน ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2555) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ คือ การวางแผน (Plan) รูปแบบ (Pattern) ตำแหน่ง (Position) มุมมอง (Perspective) และอุบาย (Ploy) ในขณะที่ Fred (2007, 13) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ประกอบการจะต้องมีวัตถุประสงค์ในระยะยาวที่จะใช้ในการขยายตลาด การขยายสินค้าที่หลากหลาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด การเข้าร่วมกิจการที่ทันสมัยก่อนคู่แข่งขันทางธุรกิจให้ได้ในทุกสถานการณ์ โดยสามารถระบุองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นผู้ประกอบในธุรกิจขนาดย่อมที่นำไปสู่แบบแผน การพัฒนาสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ทำหน้าที่บริหารมี 7 ประการ คือ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2552)

2.3.1 ต้องมีความเข้าใจในการริเริ่มและการขยายธุรกิจ หมายถึง ผู้ประกอบกิจการที่มีความสามารถในการเริ่มต้นธุรกิจด้วยตนเอง มีความพึงพอใจและภาคภูมิในการประกอบธุรกิจและยินดีที่ธุรกิจมีการขยายตัว

2.3.2 ต้องมีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในธุรกิจ คือ ผู้ประกอบการที่มีความรู้ความสามารถในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ระบบและกระบวนการใหม่ ๆ ซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรม มีใจกว้างและเปิดโอกาสทางธุรกิจ ๆ ใหม่ตลอดเวลา

2.3.3 ต้องมีการรับรู้ การควบคุมตนเอง คือ ผู้ประกอบการที่สามารถสร้างและควบคุมโอกาสทางธุรกิจด้วยตนเอง ด้วยความสามารถในการใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจและนำความสำเร็จสู่ธุรกิจโดยอาศัยเครือข่ายที่เชื่อมโยงกัน

2.3.4 ต้องมีการรับรู้ การยอมรับทางธุรกิจ คือ ผู้ประกอบการที่ภาคภูมิใจในความคิดเชิงธุรกิจของตนเอง มีความเชื่อมั่นว่าตนเองจะเป็นผู้ที่ดำเนินธุรกิจให้สำเร็จได้ สามารถสร้างทีมงานเองได้

2.3.5 ต้องมีมุมมองทางธุรกิจ คือ ผู้ประกอบการที่มีการปรับตัวตลอดเวลา มีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ ทำงานด้วยศักยภาพของทีมและมุ่งมั่นในความอยู่รอดของทีมจากความสำเร็จที่เกิดขึ้น

2.3.6 ต้องมีการยอมรับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนทางธุรกิจ คือ ผู้ประกอบการที่ยอมรับและกล้าท้าทายกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนของการดำเนินธุรกิจด้วยทรัพย์สินของตนและครอบครัว เป็นผู้ที่มีความสามารถในการพยากรณ์และยอมรับผลของการพยากรณ์

2.3.7 ต้องมีความเป็นอิสระ คือ การมีความคิดว่าการประกอบธุรกิจด้วยตนเอง อิสระไม่ชอบอยู่ในกฎระเบียบที่เคร่งครัด ประสงค์ที่จะอยู่ในองค์กรที่ไม่มีเจ้านายควบคุม มีมุมมองที่เอื้อต่อการจัดหาแหล่งทรัพยากรใหม่หรืออาจนำความสามารถเดิมไปรวมกันเป็นโอกาสและแนวคิดลักษณะใหม่ เพื่อเป้าหมายในการสร้างสรรค์ ความมั่งคั่งและมั่นคงแก่กิจการ

2.4 ภารกิจที่สำคัญของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดย่อม โดยจากความหมายการที่ผู้ประกอบการคือ ผู้ที่ริเริ่มกิจการขึ้นมาและดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งให้กิจการประสบความสำเร็จและให้องค์กรมีความก้าวอย่างต่อเนื่องนั้น ความสำเร็จดังกล่าวจึงขึ้นอยู่กับแนวทางการปฏิบัติของผู้ประกอบการที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดย่อมหรือสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการปฏิบัติตามภารกิจต่าง ๆ ในองค์กรดังต่อไปนี้ (วุฒิชัย จงคำนึงศีล, 2547)

2.4.1 ภารกิจในด้านการลงทุน เนื่องจากการเริ่มกิจการส่วนมากเกิดจากผู้ประกอบการมีความมั่นใจในความคิดของตนเองแต่ไม่มีผู้ร่วมทุน ทำให้การลงทุนในกิจการครั้งแรกต้องใช้เงินส่วนตัว ดังนั้นผู้ประกอบการจึงเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงลงทุน เพื่อลงมือทำประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว กลุ่ม ระบบเศรษฐกิจ และสังคม

2.4.2 ภารกิจในด้านการจัดการ แม้ว่ากิจการที่ตั้งขึ้นจะเป็นเพียงกิจการขนาดเล็ก ผู้ประกอบการจำเป็นต้องประกอบธุรกิจในฐานะผู้จัดการเพื่อให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จนบรรลุผลสำเร็จ โดยผู้ประกอบการต้องหาความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ต่าง ๆ ในการจัดการและต้องพยายามสร้างสมประสบการณ์ในการจัดการให้มากขึ้นอยู่เสมอ

2.4.3 ภารกิจในด้านความเป็นผู้นำ โดยปกติกิจการขนาดเล็กมักจ้างบุคคลเข้ามาทำงานตามกำลังความสามารถและเงินทุนขององค์กร ทำให้ผู้ประกอบการเองมีบทบาทเป็นผู้นำ โดยต้องเป็นผู้บุกเบิก ริเริ่มงาน ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพงานในปัจจุบัน และผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยศิลปะในการปกครองตลอดจนส่งเสริมขวัญและกำลังใจ อีกทั้งพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาก้าวทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย

2.4.4 การกิจในด้านความเป็นผู้สร้างสรรค์สังคม เมื่อได้ริเริ่มกิจการเพื่อช่วยเหลือและทำประโยชน์กับระบบเศรษฐกิจและสังคม และหากกิจการเจริญเติบโตและขยายตัวออกไป นอกจากการดำเนินธุรกิจจะเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว ผู้ประกอบการต้องสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมโดยมิได้มุ่งดำเนินกิจการแบบมุ่งกำไรเพียงอย่างเดียว หรือทำให้กิจการที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อผู้บริโภคหรือชุมชน

2.5 แนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญต่อการนำมาประยุกต์สำหรับวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาไปสู่วิสาหกิจชุมชนขั้นก้าวหน้า โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

2.5.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจหรือความได้เปรียบในการแข่งขันคือความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies) ของผู้ประกอบการซึ่งเป็นคำที่อธิบายถึงนัยสำคัญที่มีผลกระทบทางทฤษฎีและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ธุรกิจ คือการที่รวมกันของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเทคโนโลยี ที่ทำให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณค่าสำหรับลูกค้าและดำเนินกิจการไปได้อย่างต่อเนื่อง (Durand, 1998 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุฒ, 2549, หน้า 156-160)

2.5.2 ความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการเป็นเครื่องบ่งชี้ความสามารถในการบริหารกิจการของผู้ประกอบการ ที่มีการพัฒนาระบบการดำเนินงานในกิจการอย่างมีคุณภาพ ซึ่งลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องเริ่มจากการ มีความมุ่งมั่นสำหรับสิ่งที่จะทำ มีความสนใจอย่างลุ่มลึกกับสิ่งที่พยายามทำให้ธุรกิจเกิดความสำเร็จ ทำให้ไม่เสียเวลาและเงินทุน ผู้ประกอบการต้องมีความเชื่อว่าสามารถประสบความสำเร็จได้ถ้าทำงานหนักและยาวนานเพียงพอ และท้ายที่สุดลูกค้าจะมองธุรกิจนี้ว่าเป็นกิจการที่น่าไว้วางใจ สำหรับผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จควรมี 3 ลักษณะ (วิพุธ อ่องสกุล และธัชวรรณ กนิษฐ์พงศ์, 2550) ได้แก่

1 ความอุตสาหะ
2 ทักษะในการดำเนินธุรกิจ
3. ความเชื่อมั่นในตนเอง

โดย วิพุธ อ่องสกุลและธัชวรรณ กนิษฐ์พงศ์ (2550) เห็นว่าลักษณะทั้ง 3 ประการนี้มีความสำคัญมากกว่าลักษณะทางกายภาพของกิจการสอดคล้องกับฐิติรัตน์ มีมาก ฉัตยาพร เสมอใจและคมกฤช ปิติฤกษ์ (2552) ได้กล่าวไว้ว่าธุรกิจจะอยู่รอดเติบโตได้ขึ้นอยู่กับการเป็นผู้ประกอบการที่ดีมีคุณสมบัติที่สำคัญ 9 ประการ ซึ่งเรียกว่า 9Cs ดังต่อไปนี้

1. มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ประกอบการที่ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมหรือแนวทางในการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับธุรกิจอย่างสร้างสรรค์

2. ให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้ธุรกิจมีรายได้ อยู่รอดและเจริญเติบโต โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ธุรกิจจะต้องรับรู้และให้ความสนใจกับลูกค้า ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการวางแผนและดำเนินงาน เพื่อที่จะตอบสนองและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาวและส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจ

3. มีความสามารถ ผู้ประกอบการควรมีทักษะรอบด้านทั้งในการสร้างธุรกิจ และจัดการให้ธุรกิจดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต้องอาศัยทักษะในด้านการสร้างธุรกิจและจัดการให้ธุรกิจดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ อีกทั้งต้องอาศัยทักษะในด้านการเงินและการบัญชี การตลาดและการขาย การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนทักษะที่สำคัญคือความสามารถในการวางแผนธุรกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4. มีความมั่นใจ ผู้ประกอบการจะต้องมีความมั่นใจในความต้องการและยึดมั่นในแนวทางของตน เชื่อมั่นในการตัดสินใจ และทำตามการตัดสินใจนั้นโดยไม่ลังเลและพร้อมที่จะรับความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจ และต้องศึกษาหาข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้รับมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

5. มีความมุ่งมั่น ผู้ประกอบการจะต้องมีความทุ่มเทและมุ่งมั่นให้กับธุรกิจที่สร้างขึ้น เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด เจริญเติบโต และบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ โดยผู้ประกอบการอาจต้องใช้เวลาในการทำงานมากกว่า 10 ชั่วโมงต่อวัน และทำงานโดยไม่มีวันหยุดจนกว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จและมีความมั่นคง

6. มีความใส่ใจ นอกจากการเจริญเติบโตและความอยู่รอดของธุรกิจแล้ว ผู้ประกอบการจะต้องใส่ใจต่อสถานการณ์ของธุรกิจ หมั่นตรวจสอบสภาพแวดล้อมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งขันหรือตลาดโลก โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค

7. เงินทุน ถึงแม้ธุรกิจขนาดเล็กจะไม่ต้องการเงินลงทุนจำนวนมากเท่ากับธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ แต่ผู้ประกอบการต้องแน่ใจว่ามีเงินลงทุนมากเพียงพอที่จะก่อตั้งธุรกิจได้ มีเงินสำหรับตนเองในการดำรงชีพได้อย่างเหมาะสมตามสถานะ และยังมีเงินสดมากเพียงพอที่จะรักษาสภาพคล่องได้อย่างน้อย 1 ปีแรก

8. มีความต่อเนื่อง นอกเหนือจากต้องมุ่งมั่นทำงานอย่างตลอดเวลาแล้ว ผู้ประกอบการต้องหมั่นเพิ่มพูนพัฒนาทักษะและความชำนาญของตนเองอย่างต่อเนื่อง และต้องศึกษาเทคนิคการจัดการรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อปรับใช้กับธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

9. มีเครือข่ายความสัมพันธ์ การมีเครือข่ายที่ดีจะช่วยให้การติดต่อดำเนินกิจการใด ๆ ได้สะดวกขึ้น ซึ่งการที่มีผู้ที่รู้จักสามารถชี้แนะและช่วยติดต่อกับบุคคลหรือช่องทางที่ถูกต้อง จะช่วยประหยัดเวลาในการหาเส้นทางของธุรกิจที่ถูกต้อง โดยเครือข่ายความสัมพันธ์อาจช่วยนำไปสู่ตลาดใหม่ แนะนำแหล่งผลิตที่ดี แนะนำลูกค้าใหม่ให้ แนะนำผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้ทันที และแนะนำช่องทางในการประชาสัมพันธ์ธุรกิจได้

จากแนวคิดข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550) ที่ได้กล่าวไว้ว่า คุณสมบัติของผู้ประกอบการที่ดีที่จะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจขนาดย่อมประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ค่อนข้างสูง เชื่อมั่นในตัวเอง กล้าเสี่ยง ไม่กลัวความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติที่จะต้องมีในตัวผู้ประกอบการ เพราะเป็นประเด็นที่จะชักนำไปสู่การตัดสินใจที่จะทำธุรกิจเอง ที่แม่นยำถูกต้อง และทำให้กิจการมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

2. มีความสามารถในการคิดหรือมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่จะนำเอาแนวความคิดที่ดีมาเสริมสร้างให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ ทำสิ่งที่ถูกต้องก่อนคนอื่นเสมอ จะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. มีความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการจูงใจลูกน้อง และมีศิลปะในการบังคับบัญชาคนและดึงดูดลูกค้า ตลอดจนมีทักษะที่ดีด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี

4. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร การวางแผน การควบคุม การจัดองค์กร การสั่งการ การจัดหาบุคลากร ตลอดจนมีความอดทนและสามารถทำงานหนักได้

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพในวิสาหกิจขนาดย่อม

การจัดการคุณภาพในกระบวนการผลิตหรือการบริหารจัดการในขั้นตอนต่าง ๆ นั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการหรือสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จะต้องนำไปปฏิบัติให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ซึ่งหากพิจารณาเฉพาะแนวคิดของการจัดการคุณภาพด้านการบริหารของวิสาหกิจในทุกระดับต้องเริ่ม มีการจัดการคุณภาพตั้งแต่ระดับปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต ปัจจัยผลผลิตและส่งออก ซึ่งแนวคิด ที่สำคัญของการจัดการคุณภาพในวิสาหกิจขนาดย่อมในที่นี้รวมถึงวิสาหกิจชุมชนด้วย มีดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพด้วยการคัดเลือกปัจจัยนำเข้า ในการผลิตโดยยึดหลักบริหาร 4M (Man, Money, Materials, Machine: 4M) ประกอบด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550)

1.1 คน (Man) คือ การพิจารณาปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารกำลังคน ที่ต้องคำนึงถึงการใช้คนหรือแรงงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด โดยต้องมีกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การอำนวยการ การสั่งการ รวมถึงการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของแรงงานหรือทรัพยากรบุคคล หากพิจารณาธุรกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจชุมชน ถือว่าคนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยนำเข้าที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมเป็นอย่างมาก เพราะการดำเนินงานการบริหารหรือจัดการธุรกิจหรือการควบคุมเครื่องจักรกลในการผลิตต่าง ๆ ต้องอาศัยแรงงานจากคนเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และยังมีนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านคนหรือบุคลากรไว้หลายท่าน อาทิ Yuan and Lee (2011) ได้ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นปัจจัยส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพของพนักงานและมีผลทำให้การดำเนินกิจการมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สอดคล้องกับ Sadikoglu and Zehir (2010) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญของการจัดการคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินกิจการของบริษัท และ Yee et al. (2010) ได้ให้ความเห็นว่า ความจงรักภักดีของพนักงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมต่อกำไรของกิจการและการดำเนินกิจการมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง Gowen et al. (2006) ยังได้เสนอว่าความริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงคุณภาพและผลลัพธ์เชิงปริมาณที่ทำให้กิจการมีวิธีการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และ Kaynak (2003) ก็ได้เสนอไว้ว่าการปฏิสัมพันธ์ของพนักงานในองค์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการมีประสิทธิภาพ

1.2 เงิน (Money) คือ การพิจารณาปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารเงินหรือจัดสรรเงินทุนให้สามารถนำมาเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกของกิจกรรมการบริหารงานตามโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้ โดยมีหลักการทั่วไปคือ การจัดสรรเงินทุนเพื่อการบริหารกิจการนั้น จะต้องถูกใช้ไปในการดำเนินการที่ต้องใช้จ่ายเงินทุนให้น้อยที่สุดแต่ให้ผลลัพธ์ทางธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และหากพิจารณาในธุรกิจขนาดย่อมหรือการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนแล้ว พบว่าเงินทุนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการช่วยสนับสนุนให้ได้มาซึ่งทรัพยากรการการผลิตและทรัพยากรทางจัดการอื่น ๆ ที่ช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการทางธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เช่น เงินทุนที่นำมาใช้ในรูปของการซื้อเครื่องจักร สร้างอาคาร และซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gowen et al. (2006) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารเงินทุนในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า และส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการดำเนินกิจการของธุรกิจ และ Rivard et al. (2006) ก็ได้กล่าวไว้ว่า

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การบริหารต้นทุนการดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยและกลยุทธ์ที่สำคัญส่งผลทำให้กิจการทางธุรกิจเผชิญกับกำไรอย่างต่อเนื่อง

1.3 วัตถุดิบ (Materials) คือ การพิจารณาปัจจัยนำเข้า ด้านการบริหารวัตถุดิบในการดำเนินงานหรือการผลิต ให้เผชิญกับการสิ้นเปลืองน้อยที่สุดหรือเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง มาเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อลดของเสียในกระบวนการผลิต และหากพิจารณา ในธุรกิจขนาดย่อมหรือวิสาหกิจชุมชนแล้ว ในกรณีวัตถุดิบต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในกระบวนการผลิตนั้น ควรอยู่ใกล้กับแหล่งที่ตั้งของสถานประกอบการ เพื่อความประหยัดในการขนส่งและความมั่นใจในการมีวัตถุดิบป้อนให้โรงงานโดยตลอด ซึ่งสอดคล้องกับ Anqi et al. (2011) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การบรรลุประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจ เป็นผลมาจากการใช้หรือการจัดสรรปัจจัยการผลิตและวัตถุดิบที่เหมาะสมก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต

1.4 เครื่องจักร (Machine) คือ การพิจารณาปัจจัยนำเข้าด้านการจัดการเครื่องจักร วัสดุสิ่งของ เครื่องมือและระบบสารสนเทศสำหรับผลิตสินค้าและบริการ ในการพิจารณาถึงขั้นตอนและมีวิธีการใช้เครื่องจักรมาเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ให้เผชิญกับต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยต่ำที่สุด และหากพิจารณาในธุรกิจขนาดย่อมหรือวิสาหกิจชุมชนแล้ว เครื่องจักรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการผลิตสินค้าและบริการ เพราะจะช่วยทำให้ผู้ประกอบการเกิดการประหยัดภายในจากการผลิต เช่น การช่วยลดของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต การประหยัดเวลาในการผลิต การควบคุมการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวได้สอดคล้องกับ Sadikoglu and Zehir (2010) ได้เสนอไว้ว่า การใช้ระบบสารสนเทศและเครื่องจักรที่เหมาะสม เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การ มีประสิทธิภาพการบริหารงาน และ Heine et al. (2003) ยังได้เสนอไว้ว่า การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีนวัตกรรมเทคโนโลยีการผลิต ระบบสารสนเทศในองค์กรให้ทันสมัยเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อการพัฒนาระบบการทำงาน ให้องค์การมีประสิทธิภาพการบริหารงาน

ในหลายโอกาสสำหรับแนวคิดการจัดการธุรกิจ ได้เสนอว่า การจัดการคุณภาพของปัจจัยนำเข้า ควรพิจารณา 6 ประเภท ประกอบด้วย 1) คน (Man) คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 2) เงิน (Money) คือ ค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) คือ อุปกรณ์เครื่องใช้ และอาคารสถานที่ 4) วิธีการ (Method) คือ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการและการดำเนินงาน 5) ตลาด (Market) คือ สถานที่หรือแหล่งสำหรับจำหน่ายสินค้าหรือบริการ และ 6) เครื่องจักร (Machine) ใช้สำหรับผลิตสินค้าและบริการ (กิตติพงศ์ วิเวกานนท์ และคณะ, 2547)

2 แนวคิดการจัดการคุณภาพจากปัจจัยเสริม 4 ประการ เป็นแนวคิดที่สำคัญของการจัดการคุณภาพ ในประเด็นของการจัดการปัจจัยกระบวนการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ คือ แนวคิดการจัดการคุณภาพจากปัจจัยเสริม 4 ประการ ซึ่งการประกอบธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจที่ผลิตสินค้าโอทอบ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการผลิตในธุรกิจขนาดย่อมรวมถึงกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จะต้องนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มคุณภาพการจัดการให้เผชิญกับผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณภาพ สร้างความประทับใจแก่ผู้บริโภค ผสมผสานกับปัจจัยนำเข้าที่เป็นทรัพยากรทางการจัดการทั้ง 4 ประการ (คน เงิน วัตถุดิบ และเครื่องจักร) ดังที่กล่าวมาแล้ว การดำเนินการธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้มากขึ้น ถ้ามีปัจจัยมาเสริมอีก 4 ประการ ประกอบด้วย (วีระพงศ์ มาลัย, 2554)

326591

2.1 ปัจจัยมาเสริมการจัดการทางการตลาด เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในธุรกิจที่ทำให้เกิดการนำสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคหรือการส่งมอบ ให้ผู้บริโภคได้รับความพอใจสูงสุด ด้วยการกำหนดให้แผนกการตลาดมีหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ในด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความต้องการของผู้บริโภคที่สำคัญ ๆ เช่น ลักษณะ รูปแบบ ระดับคุณภาพ และระดับราคาที่ผู้บริโภคพอใจ ตลอดจนทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลแก่หน่วยงานที่ทำหน้าที่วิจัยและพัฒนาสอดคล้องกับ Sadikoglu and Zehir (2010) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารงานด้านการตลาดที่ประสบความสำเร็จ เป็นวิธีการจัดการคุณภาพที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการ และ Sohn et al. (2007) ได้กล่าวว่า การมุ่งลูกค้าและการตลาดเป็นเกณฑ์ของ MBNQA ที่สำคัญผู้ประกอบการควรพิจารณาเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังได้สอดคล้องกับ Rivard et al. (2006) ได้เสนอไว้ว่า การตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินของผู้ประกอบการ หากบริหารงานด้านการตลาดได้อย่างเหมาะสมก็จะทำให้ธุรกิจมีกำไรและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ปัจจัยมาเสริมในการจัดการทางระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบปฏิบัติงาน ในที่นี้คือ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรจัดรูปแบบของงานแต่ละตำแหน่งหน้าที่ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมทั้งระบบการทำงานของบุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบอันจะก่อให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ลดอุบัติเหตุ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตภายในกิจการอีกด้วย ซึ่งได้สอดคล้องกับ Agus and Hassan (2011) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการทางระบบปฏิบัติงานของผู้ประกอบการเป็นสิ่งสำคัญปัจจัยหนึ่งในการจัดการคุณภาพ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจในทุกระดับและ Kull and Wacker (2010) ยังได้กล่าวไว้ว่า วิธีการจัดการคุณภาพที่เหมาะสมกับแต่ละกิจการ คือ การพัฒนาระบบปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มคุณภาพของสินค้าและส่งผลให้ธุรกิจยั่งยืน รวมถึง Sohn, Joo and Han (2007) ก็ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ระบบการปฏิบัติงานของธุรกิจ ถือว่าเป็นการจัดการคุณภาพเกณฑ์ของ MBNQA ที่สำคัญ ที่ผู้ประกอบการควรพิจารณาเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

2.3 ปัจจัยมาเสริมในการจัดการทางการบริหาร เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรประเภทต่าง ๆ ได้แก่ คน เครื่องจักร วัตถุดิบ และเงินทุน ที่สำคัญต้องให้มีระบบการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ และบรรยากาศงานสร้างความสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ได้สอดคล้องกับ Sadikoglu and Zehir (2010) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารงานขององค์กรธุรกิจที่เน้นการสร้างองค์ความรู้มีความสำคัญในการจัดการคุณภาพที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการ และ Kaynak (2003) ก็ได้กล่าวไว้ว่า ผลการบริหารงานที่มีคุณภาพนั้นได้รับอิทธิพลมาจาก ความสัมพันธ์ของพนักงาน คุณภาพของข้อมูลและการรายงาน การจัดการกระบวนการ ที่นำไปสู่ประสิทธิภาพด้านการเงินและการตลาดของธุรกิจ รวมถึง Aimin and Barbara (2001) ก็ได้เสนอไว้ว่า การควบคุมระบบการบริหารของธุรกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้ ธุรกิจการบรรลุประสิทธิภาพทางการจัดการกลยุทธ์และการจัดองค์กร

2.4 ปัจจัยมาเสริมในการจัดการทางการจูงใจ ซึ่งเป็นเทคนิคของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ใช้เป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้มากขึ้น ซึ่งการจูงใจมีอยู่หลายอย่าง เช่น ใช้ระบบการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ใช้เงินหรือค่าจ้างเป็นสิ่งจูงใจ อย่างไรก็ตามการจูงใจจะได้ผลมากน้อยเพียงใดนั้น

ขึ้นอยู่กับเทคนิคและประสบการณ์ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมขององค์กร ถ้าการจูงใจได้ผลแล้วจะทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจ ความรับผิดชอบที่ดีในการปฏิบัติงาน และความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด และได้สอดคล้องกับ Yuan and Lee (2011) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานจนกระทั่งให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นผลมาจากภาวะผู้นำของผู้ประกอบการและจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดการคุณภาพด้วยกระบวนการบริหารธุรกิจ 5 ขั้นตอน สำหรับแนวคิดที่สำคัญของการจัดการคุณภาพในประเด็นของการบริหารปัจจัยกระบวนการผลิต คือ แนวคิดการคุณภาพด้วยกระบวนการบริหารธุรกิจ 5 ขั้นตอน ซึ่งกระบวนการจัดการทางธุรกิจขนาดย่อมหรือวิสาหกิจชุมชน มี 5 ขั้นตอน คือ (Moorhead & Griffin, 1995, p. 30)

3.1 ขั้นตอนที่หนึ่ง คือ จัดการคุณภาพจากการวางแผน ด้วยการกำหนดการทำงานขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามที่ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหน้าที่ประการแรกและประการสำคัญที่นำไปสู่การกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้ โดยทั่วไปผู้บริหารจะตระหนักอยู่เสมอว่าแผนงานเป็นกรอบและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานทั้งหมด ถ้าปราศจากแผนงานแล้ว ก็เป็นการยากอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้บรรลุผลการดำเนินงานที่ดี ดังนั้น การวางแผนในการบริหารงานนั้น จะต้องจัดทำทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ซึ่งในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าจะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How many) จะให้ใครเป็นผู้ทำ (Who) และจะกระทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไร (When) อีกทั้งการวางแผน ยังช่วยให้สามารถประเมินสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักเกณฑ์ และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนที่ดีหลังจากดำเนินการเสร็จแล้วจะต้องมีการวัดผลและประเมินผล เพื่อหาปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มาแก้ไขต่อไป ซึ่งได้สอดคล้องกับ Sohn et al. (2007) ได้ให้แนวคิดว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นเกณฑ์ของ MBNQA ที่สำคัญ ผู้ประกอบการควรจัดทำแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และ Dolor et al. (2004) ก็ได้เสนอว่า การวางแผนและการควบคุมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการทางธุรกิจ

3.2 ขั้นตอนที่สอง คือ จัดการคุณภาพจากการจัดองค์กร ด้วยการจัดองค์กรหรือจัดหน่วยงาน เป็นการจัดแบ่งงานขององค์กรหรือของหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายการควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานสนับสนุน (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดขนาดของการควบคุมไว้ด้วย การจัดองค์กรอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อความเข้าใจในองค์กรเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Rivard et al. (2006) ได้เสนอไว้ว่า การจัดองค์กรปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินของผู้ประกอบการ หากบริหารงานด้านการตลาดได้อย่างเหมาะสม ก็จะทำให้ธุรกิจมีกำไรและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ Aimin and Barbara (2001) ก็ได้เสนอว่า การจัดการโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้ธุรกิจการบรรลุประสิทธิภาพทางการจัดการกลยุทธ์

3.3 ขั้นตอนที่สาม คือ จัดการคุณภาพจากการบริหารพนักงาน ด้วยการบริหารงานบุคคล ให้สามารถดึงความรู้ความสามารถของแรงงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ที่เกื้อกูลกัน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต ได้สอดคล้องกับ Sadikoglu and Zehir (2010) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การจัดการพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญของการจัดการคุณภาพ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินกิจการของบริษัท และ Rivard et al. (2006) ก็ได้เสนอไว้ว่าการเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญความชำนาญให้แก่แรงงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินของผู้ประกอบการที่ประกอบกับการบริหารงานด้านการตลาดได้อย่างเหมาะสม ก็จะทำให้ธุรกิจมีกำไรและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ขั้นตอนที่สี่ คือ จัดการคุณภาพจากการอำนวยการ ซึ่งการอำนวยการ คือการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องทำหน้าที่ในการอำนวยการ ประกอบด้วยการจูงใจ การประสานงาน การสื่อสาร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยหลักการอำนวยการที่ดีคือผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานต้องมีความสมบูรณ์ชัดเจนในคำสั่ง ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารภายในองค์กร รักษาไว้ซึ่งระเบียบข้อบังคับขององค์กรก็จะส่งผลให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ Jack et al. (2011) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การอำนวยการประสานงานที่ดี เป็นปัจจัยที่สำคัญส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของทีมบริหารโครงการทางธุรกิจ

3.5 ขั้นตอนที่ห้า คือ จัดการคุณภาพจากการควบคุมงาน ด้วยการจัดกระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรว่าสมาชิกองค์กร ได้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยดูได้จากการปฏิบัติงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้วางไว้ล่วงหน้า ถ้างานของการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐานและแผนในการทำงานก็จะส่งผลให้เกิดศักยภาพทางการบริหารธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gowen (2006) ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินการควบคุมพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เชิงคุณภาพขององค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ และ Doloi et al. (2004) ก็ได้เสนอว่า การวางแผนและการควบคุมเป็นปัจจัยที่สำคัญส่งผลให้เกิดผลความสำเร็จของโครงการทางธุรกิจ รวมถึง Aimin and Barbara (2001) ก็ได้ให้ความเห็นว่า การควบคุมการระบบการบริหารจัดการปฏิบัติงานของธุรกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้ ธุรกิจการบรรลุประสิทธิภาพทางการจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ

4. แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสำหรับวิสาหกิจขนาดย่อม ซึ่งสามารถนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ที่เป็นเทคนิคการบริหารเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่องมาประยุกต์ใช้กับการจัดการคุณภาพของวิสาหกิจขนาดย่อมรวมถึงกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วย ซึ่งองค์กรสามารถปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการได้ดีขึ้น ทำให้เป็นที่พอใจของลูกค้ามากขึ้น (ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก) องค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตพร้อมกับลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ ตลอดจนพนักงานระดับต่าง ๆ มีความเข้าใจร่วมกันมากขึ้น จึงสามารถสร้างความร่วมมือและประสานงานกันเพื่อการทำงานหรือแก้ปัญหาได้ดีขึ้น โดยการนำ TQM ไปใช้ในวิสาหกิจ

ขนาดย่อมรวมถึงกลุ่มวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วยขั้นตอนดำเนินการตามลำดับ 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (สุรัสวดี ราชากุลชัย, 2547) และ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2548, หน้า 20-23)

4.1 ขั้นตอนที่หนึ่ง การวางแผนดำเนินการ โดยผู้บริหารของ SMEs จะต้องแสดงถึง "เจตนารมณ์และความมุ่งมั่น" ในเรื่องของคุณภาพและระบบ TQM อย่างชัดเจน พร้อมทั้งต้องสร้างแนวร่วมอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ฝ่ายบริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำ TQM จะต้องชัดเจนและเรียบง่ายที่สุด เพื่อให้พนักงานทุกคน เข้าใจได้และเกิดแรงบันดาลใจที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ จึงต้องเริ่มด้วยการฝึกอบรบพนักงานและผู้บริหารทุกคนทั่วทั้งองค์กรให้เข้าใจ มีการระดมสมองเพื่อการวางแผนดำเนินการและร่วมกันจัดทำ "นโยบายคุณภาพ" (Quality Policy) ที่จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment) ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ โดยการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมลดหลั่นกันลงไป จากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้บริหารทุกระดับและพนักงาน ซึ่งทุกคนในองค์กรจะต้องมีแผนปฏิบัติการและกิจกรรม ที่ต้องทำให้สอดคล้องและนำไปสู่เป้าหมายหรือนโยบายรวมขององค์กร

4.2 ขั้นตอนที่สอง การจัดองค์กรและการสร้างระบบคุณภาพ โดยเริ่มต้นด้วยการยึดเอามาตรฐานของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 เป็นแนวทางดำเนินการเพื่อสร้างระบบคุณภาพให้เกิดขึ้น หรืออาจจะเริ่มต้นด้วยการจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยสร้างระบบคุณภาพ ด้วยการกำหนดรูปแบบและวิธีดำเนินการเป็นขั้นตอนอย่างเป็นรูปธรรมและวัดผลได้ ซึ่งจะต้องมีการจัดองค์กรและมีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบ (Process Owner) ด้วยการระบุหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

4.3 ขั้นตอนที่สาม การประกาศเริ่มทำ TQM ทั่วทั้งองค์กร เป็นการแนะนำนโยบายคุณภาพ คู่มือคุณภาพ ผู้รับผิดชอบในโครงการทุกคน และสามารถทำการสื่อสารอย่างกว้างขวางทั่วถึงทั้งองค์กรด้วย

4.4 ขั้นตอนที่สี่ การควบคุมการดำเนินการ ซึ่งทุกขั้นตอนของการดำเนินการ หรือทุกกิจกรรมของการผลิตสินค้าหรือบริการ จะต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.5 ขั้นตอนที่ห้า การประเมินผลและการติดตามความก้าวหน้า ซึ่งเมื่อได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนข้างต้นแล้ว ผู้รับผิดชอบจะต้องทำการติดตามผลเพื่อดูความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติตาม TQM อย่างสม่ำเสมอ และรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปแก้ไขปรับปรุงกระบวนการและการดำเนินการต่อไป เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด

4.6 ขั้นตอนที่หก การทบทวนผลลัพธ์และระดับของความสำเร็จ โดยผู้บริหารจะต้องสรุปและทบทวนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากน้อยเพียงใด เพื่อทำการสรุปผลความสำเร็จหรือวางแผนดำเนินการต่อไป

4.7 ขั้นตอนที่เจ็ด การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพการบริหารอย่างต่อเนื่อง ด้วยการมีส่วนรวมในการปรับปรุงงานและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

จากขั้นตอนของการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ต้องดำเนินการภายใต้แนวทางการจัดการคุณภาพ 12 แนวทาง ประกอบด้วย (วีระพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2550, หน้า 114) แนวทางดังนี้

1. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) โดยยึดแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจของลูกค้า คือ เป้าหมายหลักของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

2. มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม (Business Ethics and Social Responsibility) การมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและรับผิดชอบต่อสังคมไม่เอาเปรียบผู้อื่นจากการดำเนินธุรกิจ

3. ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา (Human Resource Development) โดยต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ มีการเชิญวิทยากร มาบรรยายให้ความรู้ภายในหรือส่งบุคลากรไปอบรมจากสถาบันภายนอก

4. การมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ (Total Participation) คุณภาพจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือจากทุกคนทุกระดับในองค์กรเพราะคุณภาพ โดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ผู้บริหารระดับกลางต้องผลักดันนโยบายให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

5. ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน (Process Orientation) โดยยึดหลักคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ดีย่อมเกิดจากกระบวนการที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้ปฏิบัติทุกระดับต้องให้ความสำคัญตลอดทั้งกระบวนการทำงาน มิใช่ให้ความสำคัญเฉพาะจุดใดจุดหนึ่งหรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง

6. กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา (Next Process is Our Customer) โดยให้มุ่งเน้นทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ต้องถือว่าภารกิจขององค์กรต้องตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

7. มุ่งบริหารด้วยข้อมูลจริง (Management by Fact) การบริหารคุณภาพ เป็นการใช้แนวทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรมได้ และข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถือได้หรือความจริงในการบริหารงานจะมีประโยชน์อย่างมากในการบ่งชี้คุณภาพการจัดการ

8. ป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (Preventive Action) จะต้องมีการแก้ปัญหาในการทำงานทั้งปัญหาเฉพาะหน้าและปัญหาที่สาเหตุซึ่งจะนำไปสู่เป็นการแก้ไขเพื่อป้องกันมิให้ปัญหาเกิดขึ้นซ้ำอีก

9. ใช้วิธีทางสถิติ (Statistical methods) ซึ่งวิธีการนี้เทคนิคทางสถิติมีบทบาทสำคัญมากในการจัดการคุณภาพ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้บ่งชี้ข้อเท็จจริงและควบคุมคุณภาพของกระบวนการผลิต นอกจากนี้ยังสามารถใช้เพื่อรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์อีกด้วย

10. ใช้หลักการของพาเรโต (The Pareto Principle) การใช้หลักการพาเรโตจะช่วยให้เราทราบว่า จะจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาที่สาเหตุใดก่อนหลัง

11. ดำเนินการบริหารแบบ PDCA (Plan Do Check - Act) ตามแนวคิดของวิลเลียม เอดเวอร์ด เดมมิ่ง (Deming, 1995, อ้างถึงใน วีระพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2550, หน้า 114) โดย Plan คือ การวางแผน การวางแผนถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในบรรดาองค์ประกอบทั้งสี่ของวงจร PDCA เนื่องจากถ้าวางแผนอย่างดี ทำให้ปัญหาเกิดขึ้นน้อย การดำเนินการก็จะมีประสิทธิภาพ และ Do คือการปฏิบัติหรือดำเนินการ เมื่อมีการวางแผนเรียบร้อยแล้ว ก็ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ในขณะที่ Check คือ การตรวจสอบ ขั้นนี้เป็นการตรวจสอบว่าได้ปฏิบัติไปตามแผนที่วางไว้ได้

ถูกต้อง สำหรับ Action คือ การปรับปรุงแก้ไข เน้นขั้นการนำผลการตรวจสอบมาวิเคราะห์พิจารณาหาสาเหตุข้อบกพร่อง เพื่อแก้ไขป้องกันไม่ให้ปัญหาเกิดซ้ำอีก

12. สร้างระบบเอกสารที่มีมาตรฐาน มีการควบคุมเอกสาร (Document Control) ด้วยการประกาศข้อกำหนดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ และนำระบบเข้ามาควบคุมการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ ที่มีการปรับปรุงระบบจัดการเอกสารอย่างสม่ำเสมอ

5. แนวคิดเกี่ยวกับระบบมาตรฐานอุตสาหกรรมสำหรับประยุกต์ในวิสาหกิจขนาดย่อม ที่ดำเนินการผลิตสินค้าประเภทโอทอป ซึ่งมาตรฐานมีความหมายได้หลากหลาย ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับว่ามาตรฐานต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไปเกี่ยวข้องกับอะไร เช่น มาตรฐานตามความหมายของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หมายถึง สื่อกลางผสมผสานความต้องการของผู้บริโภคและความสามารถทางการผลิตของผู้ผลิตเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างมาตรฐานการครองชีพของผู้บริโภคในสังคมให้ดีขึ้น เป็นต้น การมีมาตรฐาน (Standardization) หมายถึง กิจกรรมในการวางข้อกำหนดที่เกี่ยวเนื่องกับปัญหาสำคัญที่มีอยู่หรือจะเกิดขึ้น เพื่อให้เป็นหลักเกณฑ์ใช้กันทั่วไปจนเป็นปกติวิสัย โดยมุ่งให้บรรลุถึงความสำเร็จสูงสุดตามข้อตกลงที่วางไว้ ดังนั้น ระบบมาตรฐานจึงเป็นข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งระบบถึงรายละเอียดหรือมาตรการที่ใช้เป็นกฎระเบียบหรือเป็นแนวทางที่ระบุถึงผลิตภัณฑ์ บริการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการนั้นได้ดำเนินการตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มาตรฐานต่าง ๆ มิได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความยุ่งยากในการดำเนินชีวิต แต่กลับทำให้ความเป็นอยู่สะดวกสบายมากขึ้น ความเป็นอยู่มีความเที่ยงตรงถูกต้องผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพ โดยระบบมาตรฐานต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นล้วนมีความเหมาะสมกับเทคโนโลยีที่แตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับประเภทและสาขาการผลิต เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการสื่อสาร สิ่งทอ การบรรจุหีบห่อ การขนส่งสินค้า การใช้และการผลิตไฟฟ้า การต่อเรือ ธนาคารและสถาบันการเงิน และได้ขยายตัวไปยังส่วนต่าง ๆ ของการผลิตทางอุตสาหกรรมสาขาอื่น ๆ ในอนาคต สาเหตุที่สำคัญของการกำหนดมาตรฐาน ได้แก่ การเจริญเติบโตของการค้าเสรีในโลก ความเชื่อมโยงระหว่างสาขาอุตสาหกรรม การเพิ่มขึ้นของเครือข่ายการสื่อสาร การเพิ่มขึ้นของการพัฒนาเทคโนโลยี และมาตรฐานเป็นพื้นฐานของการพัฒนาประเทศ โดยมาตรฐานที่กำหนดขึ้นสามารถจำแนกได้หลายระดับ โดยอาศัยหลักพิจารณาจากการกำหนดขึ้นและการนำไปใช้ของแต่ละมาตรฐาน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 6 ระดับ ดังนี้ (ศิริกาญจน์ กิตติชยานนท์, 2550)

5.1 มาตรฐานระดับบุคคล (Individual Standard) เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยผู้ที่ต้องการใช้แต่ละบุคคล รวมไปถึงการกำหนดโดยแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เป็นไปตามความประสงค์ของแต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานนั้น เช่น ข้อกำหนดในการทำเฟอร์นิเจอร์แต่ละชิ้น การออกแบบบ้านแต่ละหลัง เขื่อนแต่ละแห่ง การสร้างสะพาน การสร้างโรงงาน ทำผลิตภัณฑ์เฉพาะ ฯลฯ

5.2 มาตรฐานระดับบริษัท (Company Standard) เป็นมาตรฐานที่เกิดขึ้นจากการกำหนดขึ้นโดยการตกลงร่วมกันของแผนกในบริษัท เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบการผลิต การซื้อขาย ฯลฯ

5.3 มาตรฐานระดับสากล (Association Standard) เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นจากกลุ่มบริษัท หรือโดยกลุ่มบุคคลที่อยู่ในวงการค้าเดียวกัน หรือเกิดจากข้อตกลงของกลุ่มบริษัทหรือโรงงานที่มีกิจกรรมของอุตสาหกรรมเป็นอย่างเดียวกัน หรือมีการผลิตของชนิดเดียวกัน เช่น กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ รถจักรยานยนต์ สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ฯลฯ เป็นต้น

5.4 มาตรฐานระดับประเทศ (National Standard) เป็นมาตรฐานที่ได้จากการประชุมหารือเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายในชาติ โดยมีหน่วยงานมาตรฐานของชาตินั้น ๆ เป็นศูนย์กลาง ซึ่งหน่วยงานมาตรฐานของชาตินี้ อาจเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนก็ได้

5.5 มาตรฐานระดับภูมิภาค (Regional Standard) เป็นมาตรฐานที่เกิดขึ้นจากการประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างประเทศในภูมิภาคเดียวกัน แล้วกำหนดขึ้นตกลงร่วมกัน ส่วนมากจะเป็นการปรับมาตรฐานระดับประเทศในภูมิภาคเดียวกันให้มีสาระสำคัญสอดคล้องกัน

5.6 มาตรฐานระดับระหว่างประเทศ (International Standard) เป็นมาตรฐาน ที่ได้จากข้อตกลงร่วมกันของประเทศสมาชิกต่าง ๆ ที่มีความสนใจร่วมกัน เช่น มาตรฐานระหว่างประเทศขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standard – ISO)

มาตรฐานที่กำหนดขึ้นจะต้องเป็นมาตรฐานที่ให้ประโยชน์แก่บุคคลหลายฝ่าย มิใช่เพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง คือจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งผู้ผลิต ผู้บริโภค รวมถึงต่อระบบเศรษฐกิจโดยส่วนรวม ดังนี้ (ศิริกาญจน์ กิตติชยานนท์, 2550) ซึ่งประโยชน์ของมาตรฐานสามารถจำแนกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 มาตรฐานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ผลิต เช่น ช่วยลดจำนวนวิธีหรือการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลตรงตามเป้าหมายหรือให้เหลือเท่าที่จำเป็น โดยมีการเปลี่ยนแปลงสายการผลิตในกระบวนการผลิตให้น้อยลง อีกทั้งยังช่วยลดการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร เวลาในการผลิต รวมถึงอาจส่งผลให้เกิดการลดจำนวนของแบบและขนาดในการผลิตให้เหลือน้อยลง ด้วยการใช้แบบและขนาดที่สับเปลี่ยนทดแทนกันได้อย่างเหมาะสม ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องจักร ในการผลิตได้เต็มศักยภาพ

ประเด็นที่ 2 มาตรฐานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริโภค กล่าวคือ มาตรฐานจะก่อให้เกิดความปลอดภัยในการใช้งาน การบริโภคที่มีความสะดวก ประหยัดเงินและเวลาในการเลือกซื้อและเลือกใช้ เพราะผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน สามารถสับเปลี่ยนทดแทนกันได้ และได้รับความเป็นธรรมในการซื้อและมีคุณภาพสมราคา

ประเด็นที่ 3 มาตรฐานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจโดยส่วนรวม หรือก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ได้แก่ ทำให้เกิดความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร เพราะมีความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงการประหยัดกำลังคน การใช้วัสดุและเวลา ลดค่าใช้จ่ายในการจัดหาการส่งสินค้าออกสู่ตลาด ก่อให้เกิดความยุติธรรมในการซื้อขายและเป็นพื้นฐานการแข่งขันในเชิงการค้า รวมทั้งเป็นการประหยัดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของประเทศ เพราะสามารถใช้ทรัพยากรของประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมเป็นการสร้างความนิยมเชื่อถือในสินค้าที่ผลิตขึ้น แก่ผู้ใช้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ขยายตลาดสินค้าอุตสาหกรรมอันได้แก่กิจการอุตสาหกรรมและการพัฒนาการเศรษฐกิจของประเทศ

ทั้งนี้กรณีประเทศไทยหากจะพิจารณามาตรฐานทางด้านการจัดการคุณภาพสำหรับธุรกิจทุกระดับส่วนใหญ่จะใช้มาตรฐานของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) ในการประเมินองค์การทางธุรกิจ เพื่อชี้วัดคุณภาพในการบริหารจัดการและการผลิตสินค้า ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุนและผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550) ซึ่งมาตรฐานต่าง ๆ พิจารณาดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 มาตรฐานของเกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หมวด		คะแนน	
หมวดที่ 1	**ภาวะผู้นำ**		120
	หัวข้อ 1.1 ภาวะผู้นำของผู้นำระดับสูง	70	
	หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม	50	
หมวดที่ 2	**การวางแผนเชิงกลยุทธ์**		80
	หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40	
	หัวข้อ2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	40	
หมวดที่ 3	**การใช้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด**		110
	หัวข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	50	
	หัวข้อ 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	60	
หมวดที่ 4	**การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**		80
	หัวข้อ 4.1 การวัดวิเคราะห์และพิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร	40	
	หัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้	40	
หมวดที่ 5	**การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล**		100
	หัวข้อ 5.1 ระบบงาน	40	
	หัวข้อ 5.2 การทำให้พนักงานได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน	30	
	หัวข้อ 5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน	30	
หมวดที่ 6	**การจัดการกระบวนการ**		110
	หัวข้อ 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า	70	
	หัวข้อ 6.2 กระบวนการสนับสนุน	40	
หมวดที่ 7	**ผลลัพธ์ทางธุรกิจ**		400
	หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ	70	
	หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า	70	
	หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65	
	หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	65	
	หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร	65	
	หัวข้อ 7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความรับของต่อสังคม	65	
	คะแนนรวม		1,000

ที่มา. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2550). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ.* กรุงเทพฯ: บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลกที่ประยุกต์มาจากเกณฑ์มาตรฐานระดับระหว่างประเทศ เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และแสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก โดยองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนทุกประเภททุกขนาด ที่นำมาตรฐานของเกณฑ์นี้ไปใช้ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจสอบประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเชนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีความพร้อมและตัดสินใจสมัครรับรางวัล (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือว่าเป็นบรรทัดฐานสำหรับการดำเนินการประเมินตนเองขององค์กรการคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดัง ได้แก่ 1) ช่ายในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ขีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ 2) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร รวมทั้ง 3) ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ในเรื่องการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความ สามารถขององค์กรโดยรวม ตลอดจนการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล โดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ

ค่านิยมหลักและแนวคิด มาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นพื้นฐานในการนำผลการดำเนินการที่สำคัญและความต้องการด้านการปฏิบัติการมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์เพื่อสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งสามารถอธิบายค่านิยมหลักแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพ (ประสิทธิ์ ตันสุวรรณ และบุญดี บุญญากิจ, 2548) ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังให้สูง ทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ผู้นำควรทำให้มั่นใจว่ามีการจัดกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการทีเป็นเลิศ โดยผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มี

จริยธรรมและการมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยพนักงาน

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติพิเศษทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความนิยมของลูกค้าการกล่าวถึงในทางที่ดี การรักษาลูกค้าไว้ และความภักดี รวมทั้งการขยายธุรกิจ ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า จำเป็นต้องตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีและสิ่งที่คู่แข่งนำเสนอ รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า สภาวะแวดล้อม และตลาด

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจที่เป็นเลิศ องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติการ ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อทำให้องค์กรอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการ รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า โดยความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ แรงจูงใจของบุคลากร และคู่ค้าทั้งหมดมีผลมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อความสำเร็จขององค์กร การให้ความสำคัญกับบุคลากร ดังนั้นองค์กรและคู่ค้าจึงควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ วิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณี การให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5. ความคล่องตัว โดยองค์กรต้องมีความคล่องตัวเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้ายทายเชิงแข่งขัน คือ รอบเวลาในการออกถึงการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ตลาดหรือรอบเวลาสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ

6. การมุ่งเน้นอนาคต โดยในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด การมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการเป็นผู้นำในตลาด องค์กรต้องมีแนวคิดที่การมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคตครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบ การบรรลุแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล

การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม รวมถึงการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความกังวลของสาธารณะ

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ โปรแกรม กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกระบบงาน และทุกกระบวนการ ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ซึ่งการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์ทางธุรกิจ การวัดควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศ หลายประเภท การวัดผลการดำเนินการ ควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการรวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการเชิงแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร ต้นทุน และการเงิน ตลาดจนการกำกับดูแล และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ องค์กรควรจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบที่มีต่อสาธารณะ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการ

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า ซึ่งการวัดผลการดำเนินการขององค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดีต่อองค์กร นำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมด้วย ในการรักษาความสมดุลของคุณค่า

11. มุมมองในเชิงระบบ โดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้มุมมองในเชิงระบบ ในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบ เข้าด้วยกัน ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กรและองค์ประกอบแต่ละส่วนเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

ตอนที่ 3 แนวคิดปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดย่อม

การดำเนินกิจกรรมการผลิตในวิสาหกิจขนาดย่อม มีอุปสรรคนานัปการ ซึ่งหากเปรียบเทียบโอกาสหรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน ระหว่างธุรกิจขนาดใหญ่กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแล้วจะพบว่าธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดกลางจะได้เปรียบและมีโอกาสมากว่าอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจ

ขนาดย่อมก็สามารถมีแนวทางการบริหารจัดการที่จะมีการยกระดับความสามารถทางการแข่งขันให้สูงขึ้น ซึ่งอาจมีการดำเนินการด้านการวิเคราะห์ลูกค้า การประเมินศักยภาพของทรัพยากรภายในกิจการ ตลอดจนใช้ความมีอัตลักษณ์ในตัวผลิตภัณฑ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) สำหรับวิสาหกิจขนาดย่อมจะสามารถแข่งขันกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้ ด้วยการสร้างศักยภาพให้ตนเองมีความได้เปรียบทางการแข่งขันบนแนวทางแห่งการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ด้วยความแตกต่าง ซึ่งอาศัยองค์ประกอบหรือปัจจัย ที่สำคัญในการนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อการแข่งขันดังต่อไปนี้ (สุรัสวดี ราชากุลชัย, 2547)

1. ปัจจัยที่นำไปสู่การจัดการคุณภาพ ประกอบด้วย

1.1 มีความยืดหยุ่น (Flexibility) จากข้อจำกัดขนาดใหญ่ที่แม้ว่าจะได้เปรียบธุรกิจเล็กในด้านการผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมาก ด้วยต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่ต่ำกว่า แต่ก็ไม่อาจปรับเปลี่ยนการผลิตได้อย่างรวดเร็วเมื่อความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง เพราะการปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งต้องจ่ายค่าใช้จ่ายสูง ไม่คุ้มทุน ในขณะที่ธุรกิจขนาดย่อมสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่า ในการที่สนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่า

1.2 สร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งนวัตกรรมในการผลิตหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์มักมีจุดเริ่มต้นมาจากนักประดิษฐ์อิสระและจากกิจการขนาดเล็กในขณะที่ธุรกิจขนาดใหญ่มักพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว มีพื้นฐานการประดิษฐ์คิดค้นจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กให้ดีกว่าเดิมและพยายามทำให้กำไรหรือหาผลตอบแทนจากการลงทุนในเครื่องจักร อุปกรณ์และโรงงาน ผู้ประกอบการกิจการขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงของเก่าให้ดีขึ้นด้วยจึงจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

1.3 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Close Relationship to Customers) ในเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า จึงเป็นโอกาสของผู้ที่ประกอบการจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และเสนอสินค้าใหม่และบริการพิเศษใหม่ ๆ ให้เป็นที่พึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

1.4 ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (Product Quality) และมีอัตลักษณ์ภายใต้สภาพการแข่งขันอย่างรุนแรงของธุรกิจ วิธีที่จะทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบความสำเร็จได้ จะต้องผลิตสินค้าหรือบริการ ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานในระดับที่ลูกค้าต้องการในราคาที่เต็มใจจะจ่าย ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้ามั่นใจและวางไว้ใจต่อองค์กรและผลิตภัณฑ์และเลือกซื้อ

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการ ซึ่งวิสาหกิจขนาดย่อมโดยทั่วไปจะมีลักษณะการประกอบธุรกิจด้วยการบริหารงานอย่างอิสระ และมีเงินลงทุนในการทำธุรกิจส่วนใหญ่เป็นทุนส่วนตัว ที่สำคัญมีขอบเขตการดำเนินธุรกิจอยู่ในท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้น การบริหารจัดการในธุรกิจขนาดย่อมนั้น จะต้องคำนึงถึงความง่ายในการปฏิบัติ แต่จะไม่ละเลยการจัดการองค์กรที่มุ่งสู่การจัดการคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนในการประกอบการในอนาคต และในบางครั้งอาจนำแนวทางของการบริหารธุรกิจขนาดกลางมายึดเป็นรูปแบบการปฏิบัติในขั้นต้น ก่อนที่ธุรกิจขนาดย่อมจะมีพัฒนาการทางธุรกิจเข้าสู่ระบบบริหารงานเป็นขนาดกลางในอนาคต ดังนั้นแนวทางในการบริหารจัดการในวิสาหกิจขนาดย่อมก็สามารถเทียบเคียงการบริหารจัดการในวิสาหกิจขนาดกลาง ได้ในบางกรณี

สำหรับแนวทางการบริหารจัดการในวิสาหกิจขนาดย่อมนั้นมีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ คือ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2552)

2.1 การจัดการการเงินและการบัญชี ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการดำเนินกิจการ โดยการจัดการควรเริ่มจากการวางแผนทางการเงิน คือ การแสวงหาแหล่งเงินทุนเพื่อให้ได้แหล่งเงินที่ดีและประหยัด จากนั้นจะต้องวางแผนต่อไปว่าเงินทุนที่จัดหามาได้เหล่านี้จะนำไปใช้จ่ายอย่างไรเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างสภาพคล่องและกำไรภายในกิจการ ทั้งนี้จะต้องมีหลักที่จะมาควบคุมการจัดหาเงินทุนและการจัดสรรการใช้เงินทุน ให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตัวกิจการ ส่วนการจัดการงานบัญชีเป็นการควบคุมการใช้จ่ายและการรับเงินที่เกิดขึ้นจริง โดยต้องมีการจดบันทึก จัดประเภทและสรุปผลเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานของกิจการ ผลที่ได้จากการบันทึกบัญชีสามารถนำมาวิเคราะห์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ ได้ เช่น อัตราส่วนทางการเงิน ที่จะทำให้ทราบปริมาณความสำเร็จของการดำเนินงานของกิจการที่ผ่านมา โดยผลสำเร็จในทางบวกจะถูกนำมาเป็นแบบอย่างของการจัดการการเงินต่อไป ส่วนผลในทางลบจะถูกวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อหาทางแก้ไขภาวะทางการเงินของกิจการในปีต่อไปให้ดีขึ้นกว่าปีก่อน

2.2 การจัดการด้านการผลิต โดยการจัดการผลิต เป็นแนวคิดในการผลิตที่อาศัยลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการจัดการผลิตและการดำเนินการ ซึ่งกิจการต่าง ๆ ต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ของการดำเนินการผลิตในด้านต่าง ๆ โดยอาศัยกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อเปลี่ยนทรัพยากร แรงงาน วัสดุ เงิน และทรัพยากร อื่น ๆ ให้เป็นสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการดำเนินงานการผลิต ประกอบด้วยงานหลักดังนี้

2.2.1 การออกแบบสินค้า การพัฒนาและวิจัย ซึ่งเป็นขั้นตอนอันดับแรกของกระบวนการ โดยจะทำการสำรวจ ออกแบบและพัฒนาสินค้า เพื่อให้มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น

2.2.2 การวางแผนและการควบคุมการผลิต ถือเป็นวิธีการสำคัญในการดำเนินการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามแผนการตลาดหรือคำสั่งซื้อจากลูกค้า ทั้งทางด้านจำนวนและคุณภาพที่ทำการผลิต

2.2.3 การบำรุงรักษาโรงงาน เป็นหน้าที่ที่สามารถช่วยป้องกันการผิดพลาดเนื่องจากการทำงานของเครื่องจักร ซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการผลิตไม่มีมาตรฐาน

2.2.4 การควบคุมคุณภาพ โดยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ถือเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จและความอยู่รอดของกิจการภายใต้สภาพแวดล้อมเชิงแข่งขัน ซึ่งผู้บริโภคจะมีความคาดหวังในคุณภาพของสินค้าที่ตนจะได้รับ ดังนั้นกระบวนการผลิตจึงจำเป็นต้องมีการควบคุมคุณภาพของสินค้าที่ผลิตขึ้น

2.3 การจัดการการตลาด โดยตามความหมายของสมาคมการตลาดของสหรัฐอเมริกา (The American Marketing Association) ให้ความหมายของการตลาดไว้ว่า "เป็นกระบวนการของการวางแผนและการทำสิ่งที่คิดให้สำเร็จ การกำหนดราคา การส่งเสริมการขาย และการจัดจำหน่ายความคิดสินค้าและบริการเพื่อสร้างการแลกเปลี่ยน ซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและองค์การ" ดังนั้น เพื่อให้บรรลุกระบวนการแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องการปฏิบัติหน้าที่การตลาดที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.3.1 การวิจัยการตลาด คือ กระบวนการเก็บรวบรวม การบันทึก และการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของการตลาดแห่งหนึ่งที่ธุรกิจเข้าไป และทำให้เกิดความพอใจ

2.3.2 การคิดและการวางแผนทางด้านสินค้า คือ การกำหนดสายผลิตภัณฑ์ที่จะทำการผลิต หรือจะจำหน่ายออกสู่ตลาด

2.3.3 การกำหนดราคา เป็นกลยุทธ์ตัวหนึ่งที่สำคัญทางการตลาด เนื่องจากราคาของสินค้า จะเป็นส่วนประกอบที่ใช้แข่งขันกันทางการตลาด อีกทั้งยังเป็นตัวที่สามารถกำหนดกำไรในการดำเนินงานของกิจการ

2.3.4 การจัดจำหน่าย เป็นการดำเนินงานด้านการกระจายสินค้า โดยอาจจะอาศัยคนกลาง ในการจัดจำหน่ายเพื่อสามารถกระจายสินค้าออกสู่ตลาดได้กว้างมากขึ้น

2.3.5 การส่งเสริมการตลาด คือ วิธีการชักชวนเพื่อให้ลูกค้ามีความต้องการในสินค้า ซึ่งมีเทคนิคต่าง ๆ เช่น การลดราคาสินค้า การโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งหน้าที่การตลาดที่เกี่ยวกับความคิดและการวางแผนทางด้านสินค้า การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายรวมกันแล้ว คือ ส่วนผสมการตลาด ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ทางธุรกิจที่ใช่ดึงดูดและรักษาลูกค้า หรือกล่าวอีกอย่างว่า ส่วนผสมการตลาดเป็นตัวแปรทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ซึ่งธุรกิจนำมาผสมผสานเพื่อตอบสนองลูกค้า

2.4 การจัดการบุคลากร ซึ่งในองค์กรขนาดใหญ่ความล้มเหลวในการจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมหรือการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถถือเป็นต้นทุนของกิจการ แต่สำหรับธุรกิจขนาดย่อมแล้ว ปัญหานี้อาจมีผลทำให้กิจการต้องประสบกับความล้มเหลวได้ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรตระหนักถึงความสามารถความพยายาม และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรที่สามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและผลกำไรให้กิจการได้ ด้วยเหตุนี้ธุรกิจขนาดย่อมจะต้องทำความเข้าใจกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของกิจการเพราะถ้าองค์กรขาดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี แล้วองค์กรก็จะไม่มีบุคลากรที่มีความสามารถ อีกทั้งอาจเผชิญกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร ในขณะที่บุคลากรที่มีอยู่เดิมก็ขาดการพัฒนาและขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุให้บุคลากรลาออกจากองค์กรหรือขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน ที่ทันต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้ ซึ่งส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่ดี โดยกระบวนการจัดการที่เกี่ยวกับบุคลากรประกอบด้วย

2.4.1 การวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบของงาน ลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นในแต่ละงานและความต้องการด้านบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการ

2.4.2 การสรรหา เป็นกระบวนการเพื่อที่จะสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถและต้องมีจำนวนมากพอที่จะคัดเลือกบุคลากรตามที่องค์การต้องการได้

2.4.3 การคัดเลือก เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินกิจการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคลากรมีผลต่อการดำเนินงานโดยตรง

2.4.4 การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการในพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.4.5 การให้ผลตอบแทน คือ ค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ ที่จ่ายให้แก่บุคลากร

2.4.6 การประเมินผลงาน เป็นหน้าที่ในการจัดการที่จำเป็นเพื่อให้ผู้ประกอบการได้นำไปปรับปรุงผลการดำเนินงานของบุคลากร และใช้เพื่อการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

2.4.7 การเคลื่อนย้ายตำแหน่ง เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีการวางผังการเคลื่อนย้ายการทดแทนไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมของบุคลากร ที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 4 แนวคิดการจัดการเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชนจัดเป็นธุรกิจขนาดย่อม ที่ส่วนใหญ่มีการผลิตสินค้าประเภทโอทอป นอกจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะมีการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองการบริโภคในชุมชนและชุมชนใกล้เคียงแล้ว พบว่า ในปัจจุบันมีวิสาหกิจชุมชนหลายแห่ง มีความต้องการผลิตสินค้าและบริการเพื่อจัดจำหน่ายในตลาดที่กว้างไกลมากขึ้น หรือมีความต้องการขยายขอบเขตทางการตลาด ซึ่งในหลายโอกาสการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนก็จะได้รับผลกระทบจากการแข่งขันทางธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการพัฒนาเกณฑ์การประเมินการจัดการคุณภาพวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยจึงต้องพิจารณาแนวคิดเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มเติม โดยศึกษาจากแนวคิดหลักของ ศาสตราจารย์ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Micheal E. Porter) ซึ่งเป็นผู้คิดค้นกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ (Generic Strategies) ที่มีปัจจัยมาจาก 3 ลักษณะทางการจัดการ คือ ความเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) ความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับพื้นที่การตลาดแบบกว้าง (Broad Market Scope) และ การแบ่งส่วนการตลาด (Market Segmentation or Focus) ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับแนวคิดการตลาดแคบ (Narrow Market Scope) โดยที่ปัจจัยทั้ง 3 ลักษณะ สามารถนำมาจัดทำกลยุทธ์ในลักษณะรูปแบบหรือโมเดลทางธุรกิจ (Business model) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis) ในด้านจุดแข็งขององค์กรบริษัท (S=Strength) จุดอ่อนขององค์กรบริษัท (W=Weakness) รวมถึงปัจจัยภายนอกและโอกาสทางธุรกิจ(O=Opportunity) ตลอดจนอุปสรรคทางธุรกิจ (T=Threat) จากนั้นจึงนำมาเขียนแผนธุรกิจ (Business Plan) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) เป้าหมาย (Target) และแผนการปฏิบัติงาน (Operation Plan) รวมทั้งการสื่อสารผ่านไปยังผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับต้องให้มีความชัดเจนและมีความเข้าใจเป็นอย่างดี (ไมเคิล อี พอร์เตอร์, 2546)

กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ที่เหมาะสมจะต้องนำไปสู่การสร้างความสามารถหรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) ให้เกิดขึ้นกับองค์กรบริษัท เช่น ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ต้องมีประสิทธิภาพยิ่งในกระบวนการทำงานภายในองค์กรบริษัท หรือการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การจัดเก็บ การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมองค์กรทางธุรกิจจะต้องมีการพัฒนาขึ้น อาจเป็นรูปแบบทางธุรกิจหรือตัวชี้วัดการดำเนินงานนั้น จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Advantage) จากการผลิตสินค้าและบริการ หรือรูปแบบโมเดลทางธุรกิจที่สร้างขึ้นมาเพื่อนำเสนอความแตกต่างจากแนวคิดพลังห้าประการทางการแข่งขัน (Industry Forces) ประกอบด้วย แนวคิด

การสร้างแนวป้องกันผู้เข้ามาใหม่ (New Entry Barriers) พลังของผู้ซื้อหรือลูกค้า (Buyer Power) พลังของผู้จัดหา (Supplier Power) การคุกคามของสิ่งทดแทน (Threat of Substitutes) และสภาพแวดล้อมการแข่งขัน (Rivalry)

อย่างไรก็ตาม ไมเคิล อี พอร์เตอร์ ได้นำปัจจัย 3 ลักษณะทางการจัดการมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจได้ 3 ประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเป็นผู้นำด้านราคา ซึ่งเมื่อผู้ผลิตสินค้าและบริการในภาคธุรกิจมีความสามารถขายสินค้าและบริการราคาถูกกว่าคู่แข่งขัน และมีความพยายามรักษาคุณภาพการผลิตให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเท่าเทียมกัน ย่อมเป็นการป้องกันคู่แข่งขันรายใหม่ที่อาจมีต้นทุนการผลิตสูงกว่า ทำให้ไม่สามารถเข้ามาทำการแข่งขัน หรือมีความสามารถทำให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ได้จำนวนมาก ๆ ดังนั้น การเป็นผู้นำด้านราคา (Loss-leader Pricing) เป็นการกำหนดราคาสินค้าเพื่อใช้เป็นผู้นำให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าและบริการ

2. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การสร้างความแตกต่าง คือ การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวของสินค้าและบริการที่นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งขันรายอื่น เป็นกลยุทธ์ที่ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาตลอดเวลา เพราะคุณค่าที่เคยมีในอดีตอาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคเมื่อเวลาเปลี่ยนไป อีกเหตุผลหนึ่งที่ต้องพัฒนาตลอดเวลา เพราะการแข่งขันในตลาดมีสูงมาก และสินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาดปัจจุบันมีความคล้ายคลึงกันมาก ธุรกิจจึงต้องสร้างสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น โดยมีวัตถุประสงค์ชัดเจนในการสร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และตอบสนองความต้องการของลูกค้าจนผู้ซื้อเกิดความรู้สึกภักดี (Customer Loyalty) จนกระทั่งรู้สึกภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ทำให้รักษาลูกค้าไว้ได้จากสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

3. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การแบ่งส่วนการตลาด (Market Segmentation or Focus) คือ การแบ่งตลาดใหญ่ออกเป็นตลาดย่อย ๆ ตามคุณลักษณะบางประการหรือหลายประการของกลุ่มผู้ซื้อ ทั้งนี้ภายหลังจากการแบ่งส่วนตลาดแล้วจะได้กลุ่มผู้ซื้อที่มีลักษณะความต้องการเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันอยู่ในตลาดย่อยเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 2 แนวความคิดคือ แนวความคิดตลาดมวลชนและแนวความคิดตลาดแบบแยกส่วน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ 1) แนวความคิดตลาดมวลรวมหรือแนวความคิดในการมองตลาดแบบไม่แยกความแตกต่าง เป็นตลาดที่มองว่าตลาดมีความต้องการความชอบ พฤติกรรมในการซื้อและการตัดสินใจในการซื้อสินค้าที่เหมือนกัน 2) แนวความคิดตลาดแบบแบ่งส่วน เป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นเมื่อมีการศึกษาพฤติกรรมผู้ซื้อ ทำให้ทราบผู้มุ่งหวังแต่ละคนมักมีลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านความต้องการ อำนาจซื้อ นิสัยการซื้อ ถิ่นที่อยู่ ความเชื่อและวัฒนธรรม ตลอดจนเงื่อนไขอื่น ๆ ดังนั้นบริษัทจึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมาเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการด้านตลาดในแต่ละส่วนทำให้ธุรกิจได้เปรียบ และเข้าถึงการตอบสนองได้ครบถ้วน

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจแบบยั่งยืน

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีแนวคิดที่ต้องการสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชน ด้วยการผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและชุมชนใกล้เคียง ซึ่งหากวิสาหกิจชุมชนมีการจัดการธุรกิจที่มีความยั่งยืนได้ ก็ส่งผลต่อความยั่งยืนของชุมชน ดังนั้น การดำเนินธุรกิจ

ของวิสาหกิจชุมชนจะประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนได้จะต้องประกอบด้วย แนวคิดการจัดการธุรกิจแบบยั่งยืน 8 ประการ (Kotler & Keller, 2012) ได้แก่

ประการที่ 1 ธุรกิจต้องไม่ได้เน้นกำไรสุดโต่ง คือไม่ได้เริ่มจากจุดประสงค์หากำไร แต่เริ่มจากการหาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ชุมชนและสังคม และแบ่งปันผลกำไรที่ได้รับ

ประการที่ 2 ผู้บริหารต้องจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจทุกชนิดที่กิจการได้ให้แก่บุคลากร เพื่อตอบแทนการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน เงินเพิ่ม หรือโบนัส (Bonus) ค่านายหน้า (Commission) รวมทั้งผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ ให้เป็นธรรมและเหมาะสม

ประการที่ 3 เปิดรับเรื่องร้องเรียนถึงผู้บริหารได้โดยตรง เช่น การใช้ Direct Mail และ Call Center เป็นต้น

ประการที่ 4 การฝึกอบรม พัฒนาฝีมือแรงงาน โดยการฝึกอบรมจะมีส่วนเป็นอย่างมากในการตัดสินประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมีดังนี้

1. ลดเวลาเรียนรู้เพื่อให้บรรลุการปฏิบัติงานอันเป็นที่ยอมรับกัน
2. ปรับบรุงการปฏิบัติงานในงานปัจจุบัน
3. การสร้างเจตคติ การหล่อหลอมเจตคติของพนักงานเพื่อทำให้ได้รับการสนับสนุนในกิจกรรมของธุรกิจ
4. ช่วยเหลือการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน
5. สนองความต้องการของแรงงาน
6. เป็นประโยชน์กับตัวพนักงานเอง เมื่อพนักงานได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ ก็สามารถเพิ่มคุณค่าตลาด (Market value) และกำลังในการหารายได้ (Farning power)

ประการที่ 5 เพิ่มความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ลูกค้าประทับใจ

ประการที่ 6 การเลือกคู่ค้าที่มีมาตรฐานการผลิต

ประการที่ 7 รักษาวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมความมีวินัย และสามัคคีในองค์กร

ประการที่ 8 รักษาความพึงพอใจของลูกค้า ยึดคุณภาพการจัดการหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากลูกค้า

อย่างไรก็ตามการจัดการธุรกิจแบบยั่งยืนควรพิจารณาถึงปัจจัยแนวโน้มทางการตลาดที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงหรือบริบทที่เกี่ยาข้องได้ เช่น โลกาภิวัตน์ (Globalization) สถานการณ์ทางประชากรศาสตร์ Chindia หรือ ประเทศจีนกับอินเดีย สถานการณ์การเติบโตของชนชั้นกลางและวิถีชีวิตในเมืองเพิ่มมากขึ้น บริบทของผู้บริโภคผ่านระบบอินเทอร์เน็ต รวมถึงการเคลื่อนไหวของ The Green Movement จะเป็นปัจจัยกดดันการผลิตสินค้าจะต้องลดของเสีย ไม่สร้างมลพิษหรือมลภาวะ การผลิตและการกระจายการใช้พลังงานให้หลากหลายและต้นทุนถูกลง การเปลี่ยนแปลงของประชากรศาสตร์ บทบาทอำนาจของสตรี สิทธิสตรี เป็นต้น

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

1. ทฤษฎีการประเมิน

ทฤษฎีการประเมิน หมายถึง การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ซึ่งอาจจะเกี่ยวกับการประเมินด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการหรือด้านผลลัพธ์ก็ตาม ผู้ประเมินสามารถกระทำได้โดยการวิเคราะห์อ้างอิงจากสิ่งที่สังเกตได้ ตามตัวบ่งชี้ที่แบบประเมินได้กำหนดไว้เพื่อดำเนินการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่เหมาะสมตามแบบประเมิน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552)

2. รูปแบบการประเมิน

การประเมินมีลักษณะที่แตกต่างกันไป โดยมีความเชื่ออย่างน้อย 2 ลักษณะ คือ การประเมินในลักษณะมิติวัตถุประสงค์และการประเมินเน้นการตัดสินคุณค่า (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) สำหรับการประเมินแบบมิติวัตถุประสงค์ (Decision-oriented V.S. Value oriented Evaluation) คือ การตัดสินคุณค่าของสิ่งของหรือเหตุการณ์พร้อมกับพยายามเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับการนำผลไปใช้ในการตัดสินใจทางการบริหาร ซึ่งจำแนกแนวคิดวัตถุประสงค์การประเมินออกเป็น 2 ขั้ว คือ การประเมินเน้นการตัดสินใจและการประเมินเน้นการตัดสินคุณค่า ซึ่งการประเมินเน้นการตัดสินใจมีลักษณะการประเมินเป็นการเปรียบเทียบระหว่าง “สิ่งที่เป็นจริง”(what is) กับ “สิ่งที่ควรเป็น” (what should be) และการใช้ข้อมูลความไม่สอดคล้องเป็นหลักในการตัดสินใจสรุปผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรหรือเป็นการประเมินเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติตามที่วางแผนกับการปฏิบัติตามที่เป็นจริง และผลลัพธ์ที่คาดหวังตามแผนกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ความสอดคล้องและไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้นแสดงถึงข้อดีและข้อเสียของโครงการ รวมถึงการประเมินเป็นการกำหนดปัญหาการเก็บรวบรวมข้อมูลและเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในขณะที่การประเมินแบบเน้นการตัดสินคุณค่านั้น เป็นการประเมินเพื่อใช้ในการตัดสินใจของนักบริหารในทางปฏิบัติทั่ว ๆ ไป มักจะมีแรงกดดันทั้งจากภายนอกและภายใน ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จึงอาจละเลยประเด็นสำคัญของการประเมินในบางประเด็นได้ นอกจากนี้ House (1978) ได้วิจารณ์ว่า แนวทางของ Decision-oriented Evaluation เป็นความคิดของพวกอนุรักษ์นิยมที่พยายามรักษาสภาวะการเดิมมากกว่าที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ จึงทำให้การประเมินสนองตอบตามความต้องการของผู้บริหารแต่ไม่สนองต่อความต้องการที่แท้จริงของสังคม (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552)

สำหรับโดยทั่วไป หากมีการประเมินโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กรทางธุรกิจหรือแม้กระทั่งทางภาครัฐ มักจะใช้แนวทางการประเมินการตัดสินคุณค่า ด้วยมิติวิธีการ (Systematic V.S. Naturalistic Approaches) ด้วยการประเมินวิธีเชิงระบบ ซึ่งเป็นการประเมินที่ยึดมาตรการเข้าถึงคุณค่าและเกณฑ์ตัดสินคุณค่าตามแนวคิดปรัชญาปรนัยนิยม (Objectivism) จะมีความเชื่อว่าวิธีเชิงระบบเป็นวิธีที่เหมาะสมในการประเมิน นักทฤษฎีการประเมินในกลุ่มนี้พยายามเสนอโมเดลรูปแบบการประเมินที่แสดงถึงการวางแผนการดำเนินงาน และวิธีดำเนินงานอย่างชัดเจน รัดกุม และเป็นระบบ สนับสนุนการใช้เครื่องมือที่ได้มาตรฐานในการเก็บรวบรวมข้อมูล พยายามควบคุมสถานการณ์และตัวแปรแทรกซ้อนที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการประเมิน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามแผนการที่กำหนดและสรุปผลการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่ประกาศไว้ล่วงหน้า ดังนี้

(ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของการประเมินลักษณะนี้ออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. Systematic Decision-Oriented Evaluation (SD Models) ซึ่งการประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีเชิงระบบ เพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจเชิงบริหาร

2. Naturalistic Decision-Oriented Evaluation (ND Models) ซึ่งการประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีธรรมชาติ เพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจเชิงบริหาร

3. Systematic Value-Oriented Evaluation (SV Models) ซึ่งการประเมินประเภทนี้เน้นการใช้เชิงระบบ เพื่อให้นักประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน

4. Naturalistic Value - Oriented Evaluation (NV Models) ซึ่งการประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีธรรมชาติ เพื่อให้นักประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ยึดหลักการพัฒนาเกณฑ์การประเมินการจัดการคุณภาพวิสาหกิจชุมชน ตามแนวทางการประเมินเชิงระบบที่ผสมผสานรูปแบบการประเมินแบบ Context Input-Process-Output Approach (CIPP) ภายใต้แนวคิดการประเมินของ Stufflebeam และคณะ (1971) ซึ่งได้เสนอเป็นโมเดล CIPP สำหรับการประเมินการบริหารจัดการทางด้านบริบท ปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการ และผลผลิต เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของโครงการ การดำเนินงาน (Planning Decisions) กำหนดยุทธวิธี แผนงาน และการดำเนินงาน (Structuring Decisions) การปรับเปลี่ยนยุทธวิธี แผนงาน และการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม (Implementing Decisions) และการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน คง-ขยาย ยุบ-เลิกโครงการ (Recycling Decisions) Stuffebeam และนักประเมินจะต้องมีการออกแบบการประเมิน ให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพการดำเนินงาน รวมถึงการตัดสินใจบนความต้องการของผู้รับบริการ โดยการประเมินต้องสามารถดำเนินการระบุประเภท ระดับ และการคาดคะเนสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการตัดสินใจ ที่เกิดขึ้นกับการบริหารและการจัดการทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อกำหนดขึ้นเป็นเกณฑ์ที่มีความเหมาะสม สำหรับใช้ในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552)

ตอนที่ 7 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

การพัฒนาเกณฑ์การประเมินการจัดการคุณภาพวิสาหกิจชุมชน เป็นการวิจัยที่มุ่งค้นคว้าประเด็น ว่าวิสาหกิจชุมชนที่มีการจัดการคุณภาพที่ดีนั้น จะต้องมีเกณฑ์ชี้วัดในประเด็นใดบ้าง เพื่อนำไปสู่การกำหนดตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม ที่จะสามารถให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าและบริการได้อย่างต่อเนื่องทั้งระบบ ดังนั้น ในการพัฒนาเกณฑ์ ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องมีการใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ในการวิจัยเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่มีโอกาสพัฒนาเป็นเกณฑ์ฯ ได้ ซึ่งการวิจัยแบบ EDFR เป็นแนวทางที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิควิทยาการวิจัยสำหรับการวิจัย โดยมีการผสมผสานการวิจัยด้วยวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures

Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และเทคนิค Delphi เข้าด้วยกันทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี การวิจัยแบบเทคนิค EDFR เป็นเทคนิควิธีการวิจัยที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และเทคนิค Delphi เข้าด้วยกัน การรวมข้อดีของสองเทคนิคดังกล่าว คือ เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR และเทคนิค Delphi เข้าด้วยกัน โดยหลักการเทคนิค EDFR คล้าย ๆ กับเทคนิค Delphi เพียงแต่มีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น (ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข และคณะ, 2552, หน้า 3-15)

สำหรับการวิจัยแบบเดลฟายนั้นก็มีข้อดีอยู่หลายประการ ซึ่งเจนเซน (Jensen, 1996, p. 857 อ้างถึงใน ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข และคณะ, 2552) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต และจอห์นสัน (Johnson, 1993, หน้า 982 อ้างถึงใน ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข และคณะ, 2552) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจ ที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิม ที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง หรือเทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจ หรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้ (ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข และคณะ, 2552, หน้า 3-15)

1. เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการตอบ หรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้องและความตรงสูง เมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นที่ผู้ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา

2. เป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่าใครเป็นใครบ้างที่มีส่วนออกความเห็นและไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการขจัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน

3. เทคนิคเดลฟายนี้ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถาม หรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้อง เชื่อถือได้จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลาย ๆ รอบ ซึ่งโดยทั่วไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อ ๆ ไป จะเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

4. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถามโดยกลั่นกรองอย่างละเอียด รอบคอบและให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบลงไปในครั้งก่อนแสดงในรูปสถิติ คือ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ มัธยฐาน (Median) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

จากการสืบค้นงานวิจัยต่าง ๆ พบขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดปัญหาที่จะศึกษา ปัญหาที่จะวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่ยัง ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนและสามารถวิจัยปัญหาได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ เป็นผู้ตัดสินประเด็นปัญหาควรจะนำไปสู่การวางแผนนโยบายหรือการคาดการณ์ในอนาคต

2. การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของ การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การอาศัยข้อคิดเห็นจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญผลการวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้น สามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงใด ดังนั้น สิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และวิธีการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

3. การทำแบบสอบถาม ในกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายนี้ จะให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามจำนวน 4 รอบดังนี้

3.1 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 การทำแบบสอบถามฉบับแรก โดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและเป็นการถามแบบกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่จะวิจัยนั้น เพื่อระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยทางไปรษณีย์ที่สอดซองซึ่งจ่ายหน้าและปิดดวงตราไปรษณีย์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เชี่ยวชาญ กำหนดเวลาในการส่งคำตอบนี้คืนภายใน 2 สัปดาห์ ถ้าผู้เชี่ยวชาญคนใดไม่ส่งคืน ควรทวงถาม สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบแรกผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็น วิเคราะห์โดยละเอียด และนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็น โดยตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออกเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบต่อไป

3.2 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบที่วิเคราะห์ได้จากรอบแรกมาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) อาจใช้ 5 ระดับเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยคหรือควรการแก้ไขสำนวนผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ แล้วส่งแบบสอบถามในรอบนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมและอำนวยความสะดวกในการส่งคืนทางไปรษณีย์เช่นเดียวกับรอบแรก และสำหรับการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

3.3 การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 3 นำคำตอบแต่ละข้อจากการวิเคราะห์ รอบที่ 2 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ กล่าวคือ ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชียวชาญที่สอดคล้องกัน ซึ่งถ้าผู้วิจัยได้ข้อมูลเพียงพอก็อาจสรุปผลการวิจัยได้รอบนี้เลย แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้าง (มีค่ามาก) แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน (ต่างกัน) ก็อาจสร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยมฐาน ค่าพิสัย

ระหว่างควอไทล์ และเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ๆ ได้ตอบ ในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นได้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยน แปลงคำตอบใหม่

3.4 การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 4 ทำตามขั้นตอนหรือวิธีการเดียวกันกับ รอบที่ 3 ถ้าผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ปรากฏคำตอบที่ได้มีความสอดคล้องกัน นั่นคือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าไม่มากก็ยุติกระบวนการวิจัยได้ แต่ถ้าคำตอบทั้งหมดยังมีความต่างกันก็สร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 4 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยวิธีการเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการวิจัยเดลฟายส่วนใหญ่สามารถได้ข้อสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามรอบที่ 3 และหากดำเนินการวิจัยรอบที่ 4 ก็จะได้ข้อสรุปใกล้เคียงกับรอบที่ 3

เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญ รูปแบบของแบบสอบถามใช้ทั้งสองประเภท คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตรประมาณค่า (โดยทั่วไปใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ) เทคนิคเดลฟายที่พัฒนามาแบบดั้งเดิม จะเก็บข้อมูลรอบแรกโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด ส่วนรอบต่อมาจะใช้แบบปลายปิด การเก็บข้อมูลในรอบแรกโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดมีจุดมุ่งหมาย เพื่อรวบรวมความคิดเห็นกว้าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญสำหรับแบบสอบถามในรอบที่สองพัฒนามาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรก โดยนำความคิดเห็นทั้งหมดจากผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิดชนิดมาตรประมาณค่า แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจัดลำดับความสำคัญหรือคาดการณ์แนวโน้ม ในแต่ละข้อการจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 3 นั้น จะมีการนำคำตอบของแต่ละข้อที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ทั้งหมดมาคำนวณค่าสถิติ ประเด็นที่ต้องพิจารณาในการจัดทำแบบสอบถาม คือ การเลือกค่าสถิติที่ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range) หรือความถี่ ร้อยละ เป็นต้น การให้ข้อมูลย้อนกลับ ในกระบวนการเดลฟายมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับรู้ระดับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยสรุปรวมว่ามีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความแต่ละข้อ ข้อมูลย้อนกลับนี้ จะนำเสนอด้วยค่าสถิติ ค่าสถิติที่นำเสนอจะประกอบด้วยข้อมูล 2 กลุ่ม กลุ่มแรกประกอบด้วยค่าสถิติ 2 ส่วน คือค่าสถิติ ที่แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยสรุปรวมซึ่งอาจแสดงด้วยค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือร้อยละ เพื่อแสดงความคิดของคนส่วนใหญ่ ค่าสถิติส่วนที่สองคือ ค่าสถิติที่แสดงการกระจายของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแสดงระดับความสอดคล้องของความคิดของผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่พบบ่อย ได้แก่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์หรือการแจกแจงความถี่หรือร้อยละในแต่ละกลุ่มคำตอบ กลุ่มที่สอง เป็นตัวเลขที่แสดงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่แล้ว เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความสอดคล้อง หรือความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนกับความคิดเห็นของกลุ่มจำนวนรอบที่เหมาะสมการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สามารถดำเนินการได้หลายรอบจนกว่าจะได้คำตอบที่สอดคล้องกันของสมาชิกในกลุ่ม จำนวนรอบที่เหมาะสมของเทคนิคเดลฟาย ขึ้นอยู่กับการได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติ หรือจนกว่าสามารถให้เหตุผลได้ว่าทำไมจึงไม่สามารถได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติ โดยปกติการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายอย่างน้อยที่สุดจะต้องใช้ 2 รอบ แต่ไม่ควรเกิน 4 รอบ อย่างไรก็ตามผู้รับผิดชอบกระบวนการไม่สามารถคาดคะเนได้ล่วงหน้า ว่าจะต้องใช้กระบวนการเก็บข้อมูลจำนวนกี่รอบ เนื่องจากขึ้นอยู่กับระดับฉันทามติของกลุ่มว่าจะสามารถบรรลุผลได้ในรอบใด (ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข และคณะ, 2552)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบ EDFR ซึ่งมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าอนาคตเป็นเรื่องที่สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ความเชื่อของมนุษย์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ในอนาคตมนุษย์จึงสามารถสร้างอนาคตได้ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการวิจัยในอนาคตมิใช่การทำนายที่ถูกต้อง แต่เป็นการสำรวจเพื่อศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำแนวโน้มที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นและขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไปหรือ ลดน้อยลง การวิจัยอนาคตจึงมีประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตอันพึงประสงค์ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548, หน้า 19-31) ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันดีว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นสิ่งที่บุคคลโดยทั่วไปรวมถึงผู้วิจัย ไม่สามารถคาดการณ์ได้ถูกต้อง การศึกษาประเด็นอนาคตจึงได้รับความสนใจของผู้วิจัยมาโดยตลอด ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามประโยชน์หรือแนวทางวิจัยที่บุคคลนั้น ๆ หรือผู้วิจัยต้องการ ทั้งนี้สถานการณ์ในอนาคตเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการอย่างยิ่ง เนื่องจากหากผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น สถานการณ์การใช้วัตถุดิบ แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย ข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนที่มีความแม่นยำและการวางกลยุทธ์ทางการจัดการได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการวิจัยเกี่ยวกับอนาคต (Futures Research) ได้รับความสนใจสำหรับผู้วิจัยมากกว่า 5 ทศวรรษ (คเชนทร์ ปานสงฆ์, 2551)

สำหรับความหมายการวิจัยอนาคต จุมพล พูลภัทรชีวิน (2530, หน้า 42) ให้ความหมายของการวิจัยอนาคตว่า หมายถึง วิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ ที่เป็นทางเลือกของเรื่องที่ศึกษา ที่คาดว่าจะเป็นไปได้ (possible) หรือน่าจะเป็นไปได้ (Probable) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการวิจัยอนาคต เป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต โดยมองถึงเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของเรื่องที่ศึกษาที่คาดว่าจะเป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้ รวมถึงปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่น่าจะเกิดขึ้น (คเชนทร์ ปานสงฆ์, 2551)

สรุป เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR นี้ เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ Ethnographic Futures Research (EFR) และเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ที่พัฒนาขึ้นในการสังเคราะห์ข้อมูลจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการคาดประมาณแนวโน้มของประเด็นต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและการบริหารจัดการ ปัจจุบันได้รับความนิยมอย่างมากในเกือบทุกวงการ ไม่ว่าทางธุรกิจ การเมือง การทหาร เศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษา และด้านอื่น ๆ ในการนำไปประยุกต์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องการใช้ความคิดเห็น หรือการตัดสินใจของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้เป็นประเด็นชี้นำช่องทางหรือแนวโน้ม โดยเทคนิคการศึกษาแบบ EDFR นั้น เป็นการเน้นสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยจะต้องพัฒนาแนวสัมภาษณ์จากกรอบแนวคิดทฤษฎีและมีการประยุกต์การสัมภาษณ์แบบ EFR มาใช้ในการสัมภาษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของ EFR มีดังนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530)

1. เป็นแบบเปิดและไม่ชี้นำ (Non-Directive, Open-ended)

2. เป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) คือ มีการเตรียมหัวข้อหรือประเด็นสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เป็นแนวสัมภาษณ์

3. ใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization)

4. วิเคราะห์หรือสังเคราะห์ เพื่อหาฉันทามติ

5. เขียนอนาคต (Scenario Write-up)

ดังนั้น หากพิจารณาโดยภาพรวมเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ข้างต้น ผู้วิจัยได้เตรียมการสำหรับการวางแผนการวิจัย โดยใช้แบบแผนตามขั้นตอนของจุมพล พูลภัทรชีวิน แนะนำไว้และสามารถสรุปขั้นตอนของการวิจัยแบบ FDFR ที่ผู้วิจัยจะนำมาเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินการจัดการคุณภาพวิสาหกิจชุมชนในขั้นตอนของการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 และสอบถามรอบที่ 2

1. ดำเนินการกำหนดและเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะกำหนดผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. ดำเนินการการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 โดยผู้วิจัยจะศึกษาแนวคิดทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพวิสาหกิจชุมชน และเกณฑ์การจัดการคุณภาพของวิสาหกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศ รวมถึงการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ จากนั้นผู้วิจัยจะนำมาจัดทำเป็นกรอบแนวสัมภาษณ์เพื่อใช้สัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์จะมีการติดต่อนัดขอสัมภาษณ์และมอบแนวสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนล่วงหน้า เพื่อประโยชน์ในการสังเคราะห์ประเด็นจากคำสัมภาษณ์ และดำเนินการในขั้นตอนการสอบถามในรอบที่ 2 ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย

3. ดำเนินการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยผู้วิจัยจะนำผลการสังเคราะห์ประเด็นคำสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 จะใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญคัดเลือกประเด็นที่มีแนวโน้มในการพัฒนาเป็นเกณฑ์การประเมินการจัดการคุณภาพของวิสาหกิจชุมชน

4. ดำเนินการนำผลจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยจะดำเนินการวิเคราะห์ค่าทางสถิติดังกล่าว มาใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกแนวโน้มที่มีโอกาสพัฒนาเป็นเกณฑ์การประเมินการจัดการคุณภาพวิสาหกิจชุมชน โดยมีค่าการตัดสินใจ คือ ประเด็นที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และประเด็นที่มีความสอดคล้องกันของความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548)

5. ดำเนินการเขียนประเด็น ในที่นี้เป็นประเด็นของแนวโน้มที่มีโอกาสพัฒนาเป็นเกณฑ์การประเมินการจัดการคุณภาพวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาเกณฑ์การประเมินการจัดการคุณภาพวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัย ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เพื่อกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของเกณฑ์ที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จึงทำให้ผู้วิจัยจะต้องเตรียมผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง และจัดทำแนวสัมภาษณ์ไว้เป็นกรอบประเด็นในการวิจัยตามขั้นตอนของ EDFR ซึ่งในการสร้างกรอบประเด็นการวิจัยผู้วิจัยจะต้องทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

วุฒิชัย จงคำนึงศีล (2547) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาและพัฒนาคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม โดยการศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนา

คุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ขึ้นทะเบียนเป็นสมาชิกพันธมิตรธุรกิจของสถาบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ISMED) ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 500 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1 หลักสูตร 4 ปี และ 5 ปี สาขาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล และสาขาวิชาเทคโนโลยีสถาปัตยกรรม ปีการศึกษา 2547 ที่มีคะแนนคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ลงมาจำนวน 15 คน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน คุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมแสดงว่า องค์ประกอบผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม ประกอบด้วย 15 องค์ประกอบ ได้แก่ การรู้จักเข้าใจและยอมรับตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ การใฝ่รู้ การวางแผน การตัดสินใจ ความเชื่อในตัวเอง ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความอดทน กล้าเสี่ยง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การเป็นผู้นำ และการปรับตัว โมเดลโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์สูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถวัดองค์ประกอบของคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมได้ และพบว่านักศึกษาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตนนทบุรี จำนวน 15 คน ที่เข้าร่วมโปรแกรมการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มตามทฤษฎีการรู้คิด เพื่อพัฒนาคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม มีคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบธุรกิจขนาดย่อมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นทธมน ธีระกุล, อารี วิบูลย์พงศ์ และทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ (2548) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการพึ่งตนเองของชุมชนเกษตรสู่ OVOP และบทเรียนสำหรับ OTOP ไทย โดยการศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของ OVOP ประเทศญี่ปุ่น และจุดอ่อนในการพัฒนาของ OTOP ไทยรวมถึงการนำเสนอบทเรียนและข้อเสนอแนะกัน เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา OTOP ไทย โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยในลักษณะของการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง และประมวลจากผลงานวิจัยด้านวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งจากประสบการณ์เชิงประจักษ์ เพื่อเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Tambon One Prodcut: OTOP) ของไทยกับกระบวนการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ของประเทศญี่ปุ่นในประเด็นต่าง ๆ ตั้งแต่ด้าน ปรัชญา กระบวนการคิด ตลอดจนนโยบายและการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา OVOP/OTOP ทั้งทางรัฐบาลซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย หน่วยงานปฏิบัติการในพื้นที่และผู้ผลิต นำมาวิเคราะห์เชิงบรรยายเพื่อเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ของประเทศญี่ปุ่นกับกระบวนการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของไทยในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ด้านแนวคิด/ปรัชญา กระบวนการคิด ตลอดจนนโยบายและการดำเนินงาน เพื่อชี้ให้เห็นถึง ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ OVOP ประเทศญี่ปุ่น และจุดอ่อนในการพัฒนาของ OTOP ไทย รวมทั้ง ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา OTOP ไทย ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า กระบวนการของหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Village One Product: OVOP) นั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญ ที่ภายใต้การพึ่งพาตนเองของชุมชนที่ได้พัฒนาสืบเนื่องมาจนปัจจุบัน ซึ่งใช้ เป็นต้นแบบสำหรับประเทศไทย โดยนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ของไทย ได้นำหลักปรัชญา 3 ประการของ OVOP มาใช้ตั้งเป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ที่มีลักษณะเป็นนโยบาย

จากระดับบนลงไปสู่ระดับรากหญ้า อย่างไรก็ตามจุดอ่อนที่สำคัญในกระบวนการปรับใช้ OVOP ที่ใช้เป็นแบบแผน OTOP ของไทย คือการขาดความเข้าใจในแก่นแท้ของหลักการ OVOP ดังนั้น การเปลี่ยน แปลงแนวคิดและการสร้างความรู้ความเข้าใจ โดยให้วิสากิจชุมชนเข้าใจในหลักการ 3 ประการ คือ ประการแรกในด้านปรัชญา คือ การมุ่งเน้นการพึ่งตนเองของชุมชนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประการที่สองในด้านกิจกรรม คือ ให้ความสำคัญต่อการผลิตภาคเกษตรกรรม ซึ่งถือได้ว่าเป็นรากฐานของชุมชน และประการที่สาม คือ การบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ

ปรียานุช โชคธนวณิชย์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้เทคนิค EDFR ในการศึกษาแนวโน้มของพฤติกรรมการสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุในจังหวัดเชียงใหม่ (ในช่วงปี 2548-2557) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์พฤติกรรมการสร้างเสริมสุขภาพของผู้สูงอายุในจังหวัดเชียงใหม่ในปัจจุบัน แนวโน้มของพฤติกรรมการสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุในจังหวัดเชียงใหม่ในปัจจุบัน แนวโน้มของพฤติกรรมการสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุในจังหวัดเชียงใหม่ที่พึงประสงค์ในอนาคต (ช่วงปี 2548-2557) ข้อดีและข้อจำกัดในการนำเทคนิค EDFR มาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมการสร้างเสริมสุขภาพของผู้สูงอายุ การศึกษาครั้งนี้ใช้การวิจัยอนาคตแบบ EDFR กับผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุไม่น้อยกว่า 10 ปี ในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 17 คน ใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า สถานการณ์พฤติกรรมการสร้างเสริมสุขภาพของผู้สูงอายุในจังหวัดเชียงใหม่ในปัจจุบันเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ โดยรัฐบาลให้ความสนใจเรื่องผู้สูงอายุและปัญหาสุขภาพผู้สูงอายุมากยิ่งขึ้น ส่วนในด้านไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมอาจมีผลกระทบต่อสุขภาพผู้สูงอายุ เช่น การปรับปรุงทำถนนในพื้นที่ต่าง ๆ สำหรับภาพอนาคตของพฤติกรรมการสร้างเสริมสุขภาพของผู้สูงอายุในจังหวัดเชียงใหม่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าจะเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ทั้งในทางร่างกายและจิตใจ โดยจะเกิดกระแสกระบวนการสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุมากขึ้น ภาครัฐบาลและสังคมจะให้ความสนใจประเด็นที่จะทำให้ผู้สูงอายุเจ็บป่วยน้อยลง และจะกระตุ้นให้กลุ่มผู้สูงอายุดูแลตนเอง มีการรณรงค์ด้านการออกกำลังกายมากขึ้น เทคนิคการดำเนินงานเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม การทำงานอย่างเป็นระบบและเครือข่าย โดยองค์กรส่วนท้องถิ่นจะเป็นแกนนำในการสร้างเสริมสุขภาพของผู้สูงอายุที่มีสุขภาพจิตดีด้วย การบริการสุขภาพแก่ผู้สูงอายุจะเป็นบริการที่เน้นเข้าถึงในชุมชน มีการเตรียมการสร้างเสริมสุขภาพทั้งวัยเด็กและวัยผู้ใหญ่ เพื่อจำนวนผู้ป่วยในเชียงใหม่จะลดลง สำหรับแนวโน้มของผู้เชี่ยวชาญในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ การที่เกษตรกรใช้สารเคมีมากเกินไปในการปลูกผัก ซึ่งอาจส่งผลต่อร่างกายของผู้สูงอายุได้ ส่วนข้อดีและข้อจำกัดในการศึกษาโดยการใช้เทคนิค EDFR ในครั้งนี้ พบว่า ข้อดี คือ การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ระบุให้มีความครอบคลุมทั้งในระดับผู้กำหนดนโยบาย นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความแม่นตรงภายใน และทำให้ได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่อประเด็นการศึกษาอย่างรวดเร็ว ข้อจำกัด คือ การเลือกใช้การสุ่มแบบ Snowball Sampling ทำให้การได้ผู้เชี่ยวชาญมาไม่ครอบคลุมทุกระดับ และแบบสอบถามมีลักษณะที่ซับซ้อนส่งผลให้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้สูงอายุบางคนไม่เข้าใจเท่าที่ควร

ปรียานุช อภิบุณโยภาส และคณะ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษา คือ เพื่อศึกษาโครงสร้างและผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนที่สำคัญ ได้แก่ ความสอดคล้อง ประโยชน์ ความง่าย และทัศนคติ ซึ่งการวิจัยนี้เป็นการสำรวจและเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเป็นวิสาหกิจจำนวน 81 ราย ใช้การวิเคราะห์เชิงอนุมาน สถิติที่ใช้คือ Latent Class Analysis สำหรับจำแนกกลุ่มผู้รับซื้อและ Structural Equation Model สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ผลการศึกษาปรากฏว่า ด้านการบริหารวิสาหกิจชุมชน ควรพัฒนาเครือข่ายความรู้ การจัดการการตลาด และการวางแผน รวมถึงระบบข้อมูลข่าวสาร สำหรับด้านปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน คือ ควรใช้กลยุทธ์พัฒนาความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์ต่อการใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์เป็นอันดับแรกที่จะทำให้เกิดการยอมรับ และไม่ละเลยแนวทางการสร้างทัศนคติที่ดีของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ตลอดจนการรักษาความง่ายและความสะดวกในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค

สุวัฒน์ นิลดำ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวิสาหกิจชุมชน ร้านจำหน่ายสินค้าศูนย์บริการทางหลวงเขาโพธิ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ประวัติความเป็นมา 2) ลักษณะและวิธีการพัฒนาและการดำเนินงาน 3) ปัญหาอุปสรรค และการแก้ไข ระชากรผู้ให้ข้อมูลจำนวน 147 คน ผลการศึกษาปรากฏว่า ประวัติความเป็นมาของร้านจำหน่ายสินค้าศูนย์บริการทางหลวงเขาโพธิ์ เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวและลงทุนร่วมกันของ สมาชิกเครือข่ายการตลาดสินค้า หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ลักษณะและวิธีการพัฒนาที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน คือ 1) นโยบายรัฐ ทุนทางสังคม วัฒนธรรมชุมชนในลักษณะสังคมพหุลักษณ์ และการสร้างเครือข่ายการตลาดสินค้า หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 2) การจัดการ ความรู้แนวชุมชนปฏิบัติในองค์กร การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและการใช้สหวิทยาการ จากชุมชนการเรียนรู้ สู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านวิสาหกิจชุมชน 3) การมีเอกลักษณ์และศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของสินค้าวิสาหกิจชุมชน หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 4) องค์กรมียุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานด้านการจำหน่ายสินค้าวิสาหกิจชุมชน ในขณะที่ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงาน มีดังนี้ คือ 1) มีพื้นที่จำกัดไม่เพียงพอต่อการรองรับจำนวนสินค้า บริการและลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 2) ทุนสำหรับการขยายการดำเนินงานขององค์กร และสมาชิกเครือข่ายการตลาดสินค้า หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์มีจำกัด 3) ศักยภาพของบุคลากรไม่พร้อมต่อการรองรับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง 4) การดำเนินงานยังไม่มีการใช้เทคโนโลยี ทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและทรัพยากรมาก 5) หน่วยงานรัฐมีข้อจำกัดในการส่งเสริมและการพัฒนาต่อการขยายตัวทางธุรกิจชุมชนขององค์กร สำหรับข้อเสนอแนะมีดังนี้ คือ 1) หน่วยงานรัฐที่รับผิดชอบควรเปิดโอกาสและเพิ่มพื้นที่ให้กับองค์กร 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมพัฒนาและสนับสนุนทุนในการดำเนินงาน 3) พัฒนาเสริมสร้างศักยภาพ บุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน 4) จัดหาเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน 5) ควรมีการขยายพื้นที่หรือสาขาไปยังแหล่งอื่น ๆ ที่มีศักยภาพ เพื่อการเติบโตขององค์กรธุรกิจชุมชน และกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข และคณะ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ระบบข้าราชการในอนาคต: คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตัวแบบของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถรองรับภาพอนาคต (Scenario) ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นใน 10 ปีข้างหน้า การศึกษาวิจัยนี้ใช้แนวทางการวิจัยอนาคตแนว Ethnography (Ethnographic Futures Research) โดยแบ่งภาพแห่งอนาคต (Scenario) ออกเป็น 3 ภาพ ได้แก่ ภาพแห่งอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ภาพแห่งอนาคตด้านบวก และภาพแห่งอนาคตด้านลบ จากนั้นจึงใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) การระดมสมองกลุ่ม (Focus Group) เพื่อสร้างตัวแบบของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต ผลการศึกษาได้จำแนกระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างข้าราชการ ด้านระบบการทำงาน ด้านการจำแนกตำแหน่ง ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านการจ้างงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ และด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาปรากฏว่า ระบบราชการในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้นมีโครงสร้างการทำงานที่หลากหลาย โดยใช้สัญญาจ้างหน่วยงานเอกชนในการดำเนินกิจการสาธารณะบางอย่างมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อความคล่องตัวในการทำงาน ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องมีการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยี (E - Government) มีหลักการบริหารค่าตอบแทน การจำแนกตำแหน่ง และการจ้างงานบนพื้นฐานของแนวคิดสมรรถนะ (Competency - Based Management) เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมตามผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างแท้จริง นอกจากนั้นยังต้องเป็นระบบที่สนับสนุนคนเก่ง ยืดหยุ่นเกณฑ์การเกษียณอายุควบคู่กับการให้ออกจากราชการกรณีไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยพัฒนาให้ข้าราชการสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพได้ โดยจะมีการพัฒนาบุคคลหลายรูปแบบ ที่สำคัญ คือ การหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ รวมถึงต้องสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถทำงานนอกสถานที่ได้ นอกจากนี้ข้าราชการจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยสามารถเลือกสวัสดิการที่หลากหลาย ทั้งนี้ในอนาคตจะต้องมีการสร้างสมรรถนะให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และผลักดันข้าราชการมีพฤติกรรมสะท้อนค่านิยมร่วม (Core Value) ขององค์กร รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่แข็งแกร่งโดยผู้บริหารระดับสูงให้บังเกิดผล และเมื่อยืนยันผลการศึกษาด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบริหารจำนวนทั้งสิ้น 1,189 คน จากการสุ่ม 2,000 กลุ่มตัวอย่าง พบว่าแม้สถานการณ์ในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปเช่นใด ตัวแบบระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่คณะวิจัยได้ศึกษายังคงสามารถนำมาใช้รองรับได้กับทุกภาพอนาคต ทั้งนี้สามารถเรียงลำดับความคาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต จากมากที่สุดไปน้อยที่สุดได้ดังนี้ คือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านโครงสร้างข้าราชการ ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้านการจ้างงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านระบบการทำงาน ด้านการจำแนกตำแหน่ง ด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ และด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานตามลำดับ เพื่อให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้ามีลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ศึกษา

คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยนี้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้าจะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และการสร้างระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานให้เข้มแข็ง เนื่องจากการพัฒนาทั้งสองส่วนเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ที่จะทำให้ระบบข้าราชการสามารถขับเคลื่อนผลงานที่สอดคล้อง กับพันธกิจและยุทธศาสตร์ในอนาคตได้

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล และอาชัญญา รัตนอุบล (2554) ได้ศึกษาเรื่อง อนาคตภาพรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษา คือ เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดและหลักการสังคมแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนา และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกของชุมชน จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคชุมชนเกี่ยวกับการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน เพื่อพัฒนารูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชนและยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน และเพื่อนำเสนออนาคตภาพรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามวิธีการวิจัยการศึกษาอนาคตใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) กับประชากร 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) เอกสารงานวิจัย บทความทางวิชาการ และหนังสือที่เกี่ยวข้องของประเทศไทยและต่างประเทศระหว่างปี พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบัน และ 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านสังคมแห่งการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ การพัฒนายุทธศาสตร์ และการวิจัยอนาคต ที่ทำงานมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี คณะผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) และวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกของชุมชน จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ขั้นตอนที่ 2 เป็นการศึกษาความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชนจากข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 4 เป็นการนำเสนออนาคตภาพรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน ผลการวิจัยปรากฏว่า โครงสร้างรูปแบบการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการปรับ เปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) องค์ประกอบสังคมแห่งการเรียนรู้ 2) หลักการสำคัญสำหรับการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ 3) กระบวนการในการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ และ 5) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และเสริมสร้างระบบบูรณาการการศึกษาตลอดชีวิตในชุมชน

ดวงนภา มกรานุรักษ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง อนาคตภาพการอาชีวศึกษาไทยในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2554 -2564 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาอนาคตภาพการอาชีวศึกษาไทยในทศวรรษหน้า

(พ.ศ. 2554- พ.ศ. 2564) ด้วยกระบวนการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผลการวิจัยปรากฏว่า การอาชีวศึกษาไทยภายในอีก 10 ปีข้างหน้าจะต้องเผชิญกับแนวโน้มสำคัญมากมายไม่ว่าจะเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ การแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศและเขตการค้าเสรี (Free Trade Area) ที่สำคัญอย่างยิ่งคือ ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ที่จะเกิดขึ้น ในปี ค.ศ.2015 นี้ โดยจะมีการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีในประเทศสมาชิก ดังนั้นประเทศไทยจึงต้องมีการเตรียมคนให้พร้อมด้วยการอาชีวศึกษา รัฐบาลควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการอาชีวศึกษาอย่างจริงจัง กำหนดให้เป็นนโยบายแห่งชาติ รวมไปถึงกำหนดบทบาทของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง การจัดการเรียนการสอน ควรเน้นการปฏิบัติและร่วมมือกับสถานประกอบการ ในการรับนักศึกษาฝึกงานให้โอกาสนักศึกษา ได้สัมผัสกับการทำงานจริง มีการพัฒนาวางแผนการเรียนในระบบทวิภาคีอย่างถูกต้อง เข้าใจ ชัดเจน และจริงจัง ครูผู้สอนมีความรู้ มีทักษะ และประสบการณ์ในวิชาที่สอนอย่างลึกซึ้ง มีจิตวิญญาณจรรยาบรรณความเป็นครู สามารถถ่ายทอดเรื่องยาก ๆ ให้เป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายได้ และที่สำคัญครูสามารถพัฒนาความรู้และพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากอาชีพครูเป็นอาชีพสำคัญในการสร้างคน ดังนั้น ครูควรที่จะรักและภูมิใจในอาชีพ และครูควรที่จะได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีตามความสามารถ นอกจากนี้ผลการศึกษาแนวโน้มการอาชีวศึกษาไทยภายใน 10 ปีข้างหน้า ทั้ง 8 ด้านควรมีแนวโน้มในการพัฒนาดังต่อไปนี้ 1) ด้านคุณลักษณะผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถทางทักษะวิชาชีพ มีความรู้ ทักษะชีวิต นิสัยอุตสาหกรรม และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน มีความหลากหลายทั้งในและนอกระบบทวิภาคี เทียบโอนประสบการณ์ และระบบทางไกล วิธีการเรียนการสอนต้องยืดหยุ่นตามเทคโนโลยี ผู้เรียน และสถานประกอบการ รวมไปถึงบริบทที่เปลี่ยนแปลง 3) ด้านครูผู้สอนต้องรู้ศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล มีประสบการณ์วิชาชีพ เก่งปฏิบัติ รู้ลักษณะงานและอาชีพในสาขาวิชาที่สอนอย่างแท้จริง และสามารถผลิตตำราเอง 4) ด้านความร่วมมือต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกับสถานประกอบการรวมไปถึงการมีส่วนร่วม ในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค 5) ด้านมาตรฐาน ต้องมีการจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อกำหนดมาตรฐานวิชาชีพที่จะเป็นบันไดความก้าวหน้า ในแต่ละสาขาอาชีพให้มีความสอดคล้องของค่าจ้างและทักษะฝีมือ 6) ด้านการสนับสนุนของรัฐบาล รัฐต้องให้ความสำคัญการอาชีวศึกษาอย่างจริงจังมีนโยบายที่แน่นอนชัดเจน 7) ด้านค่านิยมในการเรียนอาชีวศึกษา สื่อมวลชน รัฐบาล และสถานประกอบการต้องร่วมกันสร้างและผลักดันให้เกิดค่านิยมการเรียนอาชีวศึกษา 8) ด้านการบริหารจัดการต้องมีความเป็นอิสระและต้องมีการจัดตั้งสถาบันอาชีวศึกษาในการผลิตระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ จะเห็นได้ว่าความเชื่อมโยงร่วมมือกันในทุกภาคส่วนและทุกด้านที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจังและต่อเนื่องจะส่งผลให้อนาคตของการอาชีวศึกษาไทยเกิดการพัฒนากำลังแรงงานของชาติให้มีฝีมือ คุณภาพสามารถสนองตอบความต้องการของสถานประกอบการทั้งในและต่างประเทศสามารถแข่งขันได้ แม้จะมีการขยายเขตการค้าเสรีในระดับใดก็ตาม และภาพของการอาชีวศึกษาไทยจะมีความชัดเจนและพึงประสงค์ได้ไม่เพียงแต่ในทศวรรษนี้เท่านั้น แต่จะเป็นการปูพื้นฐานของการพัฒนา อีกทั้งยัง

ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต คุณภาพครอบครัว คุณภาพสังคม และคุณภาพของคนไทยทั้งประเทศ

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรเขต 1 (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพื้นฐานจำนวน 3 กลุ่ม ในพื้นที่อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อปรับปรุงพัฒนาขึ้นสู่วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นการช่วยขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจชุมชนในระยะต่อไปบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการแนวคิดของ “วิสาหกิจชุมชน”ผลการศึกษาจากการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ในภาพรวม ประเด็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนา ได้แก่ การจัดการความรู้ การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ การลดต้นทุน ในส่วนของการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนประเด็นหลัก ๆ ที่ต้องพัฒนา ได้แก่ เทคโนโลยีการผลิต การตลาดที่ทันสมัย การบรรจุภัณฑ์ การแปรรูป การประชาสัมพันธ์ การบัญชีที่เป็นระบบเงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ที่ทันสมัย สถานที่หรือทำเลที่เหมาะสมสำหรับใช้เป็นที่ตั้งกลุ่มในการดำเนินการผลิต ผลิตภัณฑ์ แหล่งน้ำ หลักการเขียนโครงการขอสนับสนุนเงินทุน การเชื่อมโยงการผลิต การตลาด และการติดตามผลดำเนินงานที่เป็นระบบ ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ศึกษาครั้งนี้ ภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา สถาบันการเงิน ต้องร่วมกันบูรณาการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามผล มีแผนงาน โครงการ มาตรการต่าง ๆ รองรับเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการพัฒนามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการพัฒนา ผลประโยชน์ที่ได้รับจะช่วยให้ชุมชนมีความแข็งแกร่งพึ่งตนเองได้ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตรงตามหลักการแนวคิด “วิสาหกิจชุมชน” และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

Ghobadian and Gallear (1996) ได้วิจัยเรื่อง Total Quality Management in SMEs โดยเห็นว่าปัจจุบัน SMEs มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะมีการบริหารกิจการโดยการประยุกต์แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ TQM เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรและความยั่งยืนของ SMEs โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของ SMEs กับองค์กรขนาดใหญ่ในการปรับใช้มาตรฐานคุณภาพเพื่อการบริหารกิจการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับคุณลักษณะของ SMEs ตลอดจนศึกษาผลการปฏิบัติงานภายใต้การใช้ TQM กับ SMEs โดยศึกษาภายใต้แนวทางการวิจัยเชิงอุปนัย (Inductive Research) ซึ่งก่อนเริ่มศึกษาเขาเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่มีส่วนทำให้ SMEs ประสบความสำเร็จสำหรับการนำ TQM มาใช้นั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบในลักษณะแผนภูมิก้างปลา ซึ่งประกอบด้วย หางปลา คือ Management Process ก้างปลา คือ People Focus, Market Stakeholder Focus, Process Focus, Communication & Measurement และหัวปลา คือ Contiguous Improvement โดยการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างเป็น Case study อุตสาหกรรม SMEs จำนวน 4 แห่ง ที่มีการบริหารจัดการในการประยุกต์ TQM ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) บริษัท Dutton Engineering มีพนักงานจำนวน 21 คน ผู้บริหาร 6 คน มีทุน 1.3 ล้านปอนด์ เป็นอุตสาหกรรมเกี่ยวกับวิศวกรรมการผลิต ใช้มาตรฐานคุณภาพ Company Wide Quality Improvement Program: CWQI

2) บริษัท Renishaw Metrology พนักงานจำนวน 380 คน มีทุน 48 ล้านปอนด์ ใช้มาตรฐานคุณภาพ Total Quality Commitment Program: TQCP 3) บริษัท Varian TEM designs มีพนักงานจำนวน 130 คน มีทุน 25 ล้านปอนด์ ใช้มาตรฐานคุณภาพ TQM environment และ Continuous Process Improvement Teams: CPITs 4) บริษัท Betts Plastics มีพนักงานจำนวน 97 คน มีทุน 8 ล้านปอนด์ ใช้มาตรฐานคุณภาพ (Continuous Improvement Program: CI) และเห็นว่ามาตรฐานคุณภาพที่ SMEs มีการประยุกต์ใช้มีส่วนทำให้กิจการสามารถมีกำไรหรือผลประกอบการที่สูงขึ้น แต่ต้องมีการพัฒนามาตรฐานให้เหมาะสมในแต่ละกิจการของ SMEs

Hussey and Eagan (2007) ได้วิจัยเรื่อง Using Structural Equation Modeling to Test Environmental Performance in Small and Medium-Sized Manufacturers: Can SEM Help SMEs? โดยเห็นว่าเทคนิคโมเดลสมการโครงสร้างเป็นเครื่องมือทางสถิติที่เหมาะสม ในการนำมาใช้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ SMEs สำหรับการศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งการวิจัยมุ่งเน้นการใช้เทคนิค SEM วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการบริหารจัดการตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ MBNQA โดยทำการศึกษากับสถานประกอบการที่มีพนักงานไม่เกิน 500 คน ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ตัวอย่างตามเกณฑ์ The Standard Industrial Classification Code (SIC) ที่จัดทำขึ้นโดยรัฐบาลสหรัฐอเมริกา สำหรับฐานข้อมูลเพื่อจำแนกระดับกระบวนการและเทคโนโลยีในสถานประกอบการ และตัวแปรสังเกตได้จำนวน 16 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ประกอบด้วย การสั่งการของผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership Direction) การทบทวนศักยภาพ การตอบรับจากสาธารณชน สภาพการพัฒนากลยุทธ์ด้านสภาพความต้องการของลูกค้า ศักยภาพและความพึงพอใจของลูกค้า การวัดและการวิเคราะห์ศักยภาพ การจัดการระบบสารสนเทศระบบการทำงาน การศึกษาสภาพของพนักงาน ความกินดีอยู่ดีของพนักงานในการผลิต กระบวนการจัดการ สภาพการส่งเสริมและผลการปฏิบัติ การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้เกณฑ์คุณภาพ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เป็นพื้นฐานและแนวคิดหลักของการศึกษา โดยเกณฑ์ MBNQA ที่นำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนของกิจการ SMEs ประกอบด้วยประเด็นที่ใช้ในการจัดการ 7 ด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ในด้าน การนำองค์การ (Organizational Leadership) การยอมรับจากสาธารณชน (Public Responsibility and Citizenship)

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)

3. การมุ่งลูกค้าและการตลาด (Customer and Market Focus) ได้แก่ ระดับความรู้ของลูกค้าและตลาด (Customer and Market Knowledge) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Relationships and Satisfaction)

4. การวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ (Information and Analysis) ได้แก่ การวัดและวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร (Measurement and Analysis of Organizational Performance) การจัดการระบบสารสนเทศ (Information Management)

5. การมุ่งทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus) ได้แก่ ระบบการปฏิบัติงาน (Work Systems) ระบบการศึกษา (Employee Education) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ (Training and Development) ความกินดีอยู่ดีของพนักงาน (Employee Well-Being and Satisfaction)

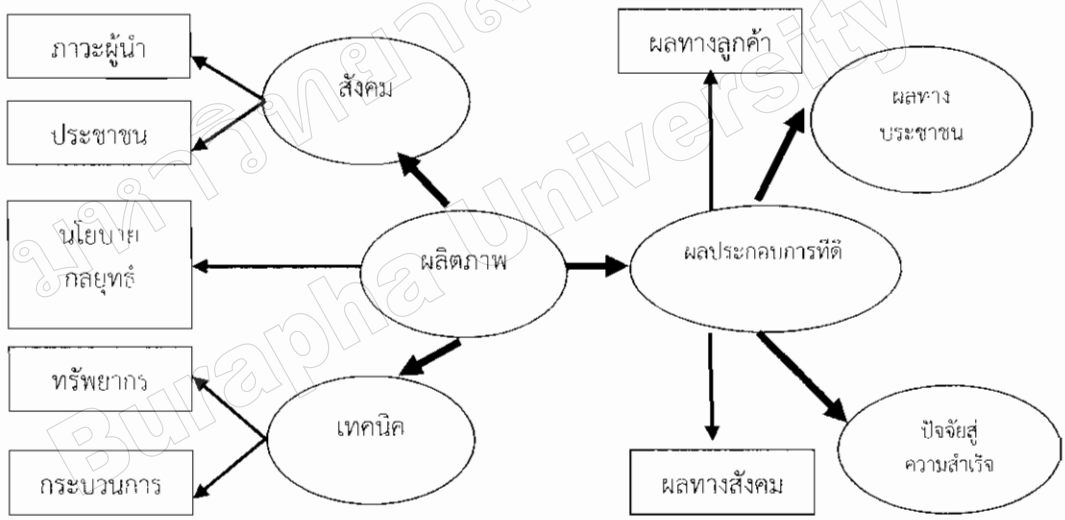
6. กระบวนการจัดการ (Process Management) ได้แก่ กระบวนการในการผลิตสินค้าและบริการ (Product and Service Processes) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Processes) กระบวนการส่งเสริม (Support Processes)

7. ผลทางธุรกิจ (Business Results) ผลที่มุ่งจากลูกค้า (Customer-Focused Results) ผลด้านการเงินและการตลาด (Financial and Market Results) ผลด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Results) ผลด้านประสิทธิภาพการจัดการองค์กร (Organizational Effectiveness Results)

Yang and Hsieh (2009) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Six-Sigma Project Selection using National Quality Award Criteria and Delphi Fuzzy Multiple Criteria Decision-Making Method มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวชี้วัดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการไต้หวัน (Taiwan National Quality Award: TNQA) ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ Fuzzy Group Decision – making Method และ Delphi FMCDM Method กับกลุ่มบริษัทในไต้หวันที่มีผลการประเมินตนเองตามหลักการจัดการคุณภาพด้วยเกณฑ์ TNQA ด้วยคะแนนระหว่าง 250 – 650 คะแนน ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ประยุกต์เทคนิค Six Sigma มาร่วมประเมินเกณฑ์ TNQA ในการชี้วัดความสำเร็จของการจัดการคุณภาพบริษัทที่เข้าร่วมโครงการในประเทศไต้หวัน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า เกณฑ์ที่สามารถชี้วัดความสำเร็จด้านการจัดการคุณภาพของบริษัทในไต้หวันประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) เกณฑ์ด้านความเป็นผู้นำ จำแนกเป็น 5 ตัวชี้วัด 2) เกณฑ์ด้านการจัดการกลยุทธ์ จำแนกเป็น 3 ตัวชี้วัด 3) เกณฑ์ด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม จำแนกเป็น 3 ตัวชี้วัด 4) เกณฑ์ด้านการพัฒนาลูกค้าและการตลาด จำแนกเป็น 3 ตัวชี้วัด 5) เกณฑ์ด้านการจัดการความรู้และทรัพยากรมนุษย์ จำแนกเป็น 5 ตัวชี้วัด 6) เกณฑ์ด้านการจัดการกลยุทธ์ข้อมูลสารสนเทศ จำแนกเป็น 3 ตัวชี้วัด 7) เกณฑ์ด้านกระบวนการจัดการ จำแนกเป็น 3 ตัวชี้วัด และ 8) เกณฑ์ด้านผลการดำเนินธุรกิจ จำแนกเป็น 8 ตัวชี้วัด และพบว่า เกณฑ์ที่มีความสำคัญที่สุดในการจัดการคุณภาพร่วมกับเทคนิค Six Sigma คือ เกณฑ์ด้านผลการดำเนินธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นความสามารถทางกำไรและการเงิน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ทางด้านผลประโยชน์ทางการเงิน ที่จะสามารถใช้วิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานขององค์กร

Bou-Llusar et al. (2009) ได้วิจัยเรื่อง An Empirical Assessment of The EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM Framework Relative to The MBNQA Model มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกณฑ์คุณภาพที่ผสมผสานระหว่างเกณฑ์จัดการคุณภาพสหภาพยุโรป (European Foundation for Quality Management: EFQM) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcom Baldrige National Quality Award: MBNQA) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 446 บริษัท ในประเทศสเปน ซึ่งเห็นว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) คือ แนวทางการจัดการระหว่างทั้งทางสังคมและทางเทคนิค ที่มุ่งการบรรลุผลของการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม ซึ่งจะต้องปรับใช้แนวทางการปฏิบัติเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เช่น รางวัล Malcolm Baldrige National Quality (MBNQA) และเกณฑ์เพื่อการจัดการคุณภาพของยุโรป (EFQM) ทั้ง 2 เกณฑ์ จะถูกใช้เป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือเพื่อการดำเนินงานด้านการจัดการคุณภาพ ซึ่งเกณฑ์ EFQM

ที่ใช้ทดสอบมีเกณฑ์ 9 ด้านประกอบด้วย 1) เกณฑ์ด้านความเป็นผู้นำ จำแนกเป็น 5 ตัวชี้วัด 2) เกณฑ์ด้านนโยบายและกลยุทธ์ จำแนกเป็น 4 ตัวชี้วัด 3) เกณฑ์ด้านประชาชน จำแนกเป็น 5 ตัวชี้วัด 4) เกณฑ์ด้านพันธมิตรทางการค้าและทรัพยากร จำแนกเป็น 2 ตัวชี้วัด 5) เกณฑ์ด้านกระบวนการ จำแนกเป็น 3 ตัวชี้วัด 6) เกณฑ์ด้านผลการปฏิบัติต่อลูกค้า จำแนกเป็น 5 ตัวชี้วัด 7) เกณฑ์ด้านผลการปฏิบัติการของพนักงาน จำแนกเป็น 3 ตัวชี้วัด 8) เกณฑ์ด้านผลทางสังคม จำแนกเป็น 4 ตัวชี้วัด และ 9) เกณฑ์ด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ จำแนกเป็น 3 ตัวชี้วัด จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (The Multidimensional Structural Model: MDSM) แสดงว่า แบบจำลองได้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผลทางสังคมซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและประชาชน รวมถึงผลทางด้านเทคนิคการผลิตที่ขึ้นอยู่กับทรัยพากรและกระบวนการผลิตนั้น จะเป็นองค์ประกอบของการผลิตที่มีผลิตภาพ ทั้งนี้ยังรวมถึงการจัดการนโยบายและกลยุทธ์ด้วย ทั้งหมดจะส่งผลต่อผลประกอบการที่ดีเยี่ยมบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังด้านผลการปฏิบัติต่อลูกค้า ผลทางด้านประชาชน ผลทางด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ พิจารณาดังภาพที่ 2



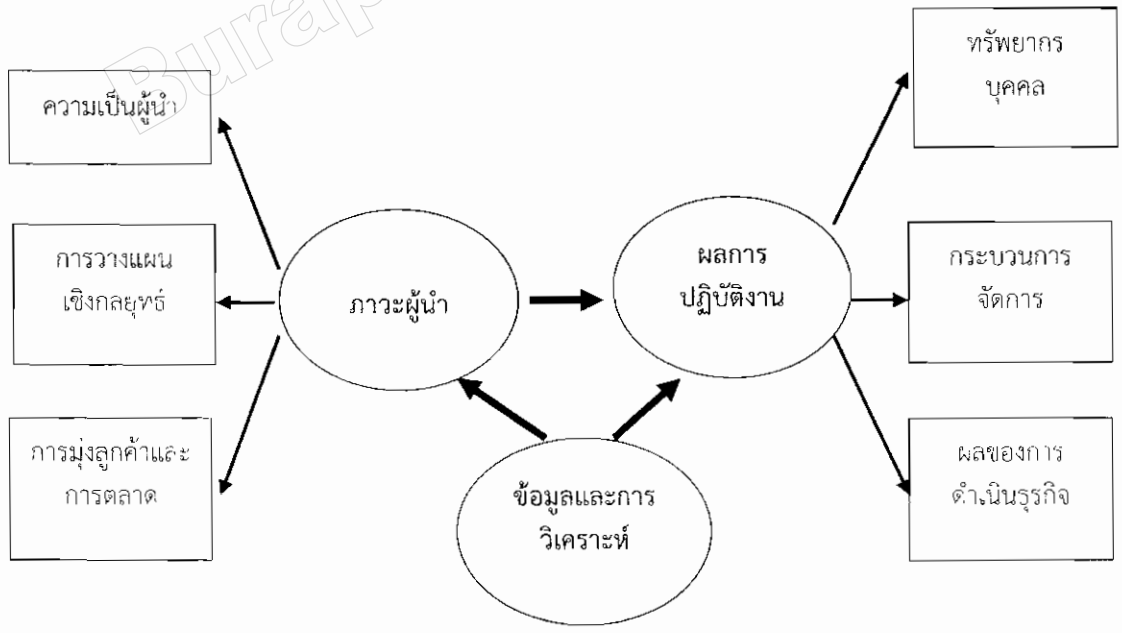
ภาพที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการธุรกิจตามเกณฑ์คุณภาพที่ผสมผสานระหว่างเกณฑ์ EFQM กับ เกณฑ์ MBNQA (Bou-I lusar et al., 2009, p. 12)

Tsai and Chou (2009) ได้วิจัยเรื่อง Selecting Management Systems for Sustainable Development in SMEs: A Novel Hybrid Model Based on DEMATEL, ANP, and ZOGP โดยเห็นว่าระบบมาตรฐานคุณภาพมีความจำเป็นต่อ SMEs ปัจจุบันมีระบบมาตรฐานคุณภาพที่ปรับใช้กันอย่างกว้างขวาง เช่น ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, and SA 8000 เป็นต้น แต่ยังไม่มีระบบใดที่เหมาะสมกับการดำเนินกิจการของ SMEs จึงได้ศึกษาระบบบริหารคุณภาพโดยใช้การผสมผสานระหว่างระบบ Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) ระบบ Analytic Network Process (ANP) และระบบ Zero–One Goal Programming Model (ZOGP) มาปรับใช้กับระบบมาตรฐานคุณภาพกับ SMEs โดยมีวัตถุประสงค์

การศึกษาเพื่อศึกษารูปแบบระบบบริหารจัดการที่เหมาะสมโดยผสมผสานระหว่างระบบ DEMATEL, ANP และ ZOGP และเลือกระบบที่เหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดทางทรัพยากรการผลิตของ SMEs ขั้นตอนการวิจัยเริ่มตั้งแต่การตั้งเป้าหมายโดยต้องการให้ SMEs เผชิญกับความยั่งยืน จากนั้นจึงทำการเลือกระบบบริหารจัดการจากการตัดสินใจโดยใช้เกณฑ์ Financial Perspective, Learning & Growth Perspective, Customer/ Stakeholder Perspective และ Internal Business Process Perspective ต่อมาจึงได้ดำเนินการศึกษาตามแนวทางผสมผสานการใช้เกณฑ์ DEMATEL, ANP และ ZOGP เพื่อเลือกเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพที่เหมาะสมกับ SMEs การศึกษาครั้งนี้ได้เลือก SMEs เป็นสถานประกอบการของคนไต้หวันจำนวน 180 แห่ง ที่มีการใช้มาตรฐานคุณภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลจากเกณฑ์ตัดสินใจข้างต้น (LGP: Learning & Growth Perspective, IBP: Internal Business Process Perspective, CSP: Customer/ Stakeholder Perspective และ FP: Financial Perspective) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001, ISO 14001 เป็นระบบที่เหมาะสมหากนำมาปรับใช้กับ SMEs ที่ผ่านกระบวนการสร้างเกณฑ์ด้วยการผสมผสานการใช้เกณฑ์จาก DEMATEL, ANP และ ZOGP ดังนั้น ความสำเร็จที่สำคัญในการจัดการทางธุรกิจ คือ การเข้าสู่การปฏิบัติงานบนระบบมาตรฐานคุณภาพหรือมีระบบที่เชื่อมโยงการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยเริ่มต้นจากการพิจารณาปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต การจัดการผลิตภัณฑ์ และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ ล้วนแต่ต้องอาศัยระบบมาตรฐานคุณภาพมาใช้ในการจัดการคุณภาพ เพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนในการบริหารกิจการในธุรกิจ SMEs

Esin & Cemal, (2010) ได้วิจัยเรื่อง Investigating The Effect of Innovation and Employee Performance on Relationship Between TQM Practices and Firm Performance. An Empirical Study of Turkish Firms, International มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษาผลเชิงโครงสร้างในศักยภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ที่ได้รับอิทธิพลระหว่างตัวแปรด้านศักยภาพทางนวัตกรรม ศักยภาพทางพนักงาน และการจัดการคุณภาพขององค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาโดยการสำรวจข้อมูลภาคตัดขวางกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 ตัวอย่าง ของกลุ่มผู้ประกอบการที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO 9001: 2000 ในประเทศตุรกี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง เพื่อทดสอบสมมติฐานและพัฒนากรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการที่ถูกวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัว ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากร การจัดการทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ การจัดการต่อผู้ผลิตสินค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งลูกค้า และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น จะส่งผลทางตรงต่อการเพิ่มศักยภาพทางการจัดการของผู้ประกอบการ ในขณะเดียวกันก็ส่งผลทางตรงกับ การเพิ่มศักยภาพทางนวัตกรรม และการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ซึ่งการเพิ่มศักยภาพทางนวัตกรรมและการเพิ่มศักยภาพของพนักงานที่เหมาะสม เป็นเหตุเป็นผลก็จะส่งทางตรงต่อการเพิ่มศักยภาพทางการจัดการของผู้ประกอบการ แสดงให้เห็นว่าการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการ โดยหากมีการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และมีการดำเนินงานทางธุรกิจที่เน้นการจัดการด้วยการมุ่งพัฒนานวัตกรรมและการเสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน ก็จะเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่สำคัญส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพการประกอบการของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้

Prybutok et al. (2011) ได้วิจัยเรื่อง Assessing The Effectiveness of The Malcolm Baldrige National Quality Award Model with Municipal Government มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกณฑ์ MBNQA 2002 กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของเมือง Denton ในการวัดประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ที่มุ่งเน้นการศึกษาความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กร โดยดำเนินการศึกษากับองค์กรที่ทำหน้าที่ให้บริการในเขตเทศบาลเมือง Denton โดยใช้การทดสอบ PLS กับหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige ตามเกณฑ์ MBNQA ที่ใช้ทดสอบความสำเร็จของการบริหารจัดการ โดยใช้เกณฑ์ที่มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) เกณฑ์ด้านความเป็นผู้นำ จำแนกเป็น 9 ตัวชี้วัด 2) เกณฑ์ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำแนกเป็น 8 ตัวชี้วัด 3) เกณฑ์ด้านการมุ่งลูกค้าและการตลาด จำแนกเป็น 10 ตัวชี้วัด 4) เกณฑ์ด้านข้อมูลและการวิเคราะห์ จำแนกเป็น 8 ตัวชี้วัด 5) เกณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคล จำแนกเป็น 11 ตัวชี้วัด 6) เกณฑ์ด้านกระบวนการจัดการ จำแนกเป็น 5 ตัวชี้วัด และ 7) เกณฑ์ด้านผลของการดำเนินธุรกิจ จำแนกเป็น 14 ตัวชี้วัด ผลการศึกษา PLS Structural Model ทดสอบโดยใช้ Path Analysis ชี้ให้เห็นว่าเกณฑ์ ที่ส่งผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประสบความสำเร็จของการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพนั้น ประกอบด้วยเกณฑ์ MBNQA ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งลูกค้า และการตลาด ซึ่งเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จในการบริหารทางภาวะผู้นำ ในขณะที่เกณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดการ และผลของการดำเนินธุรกิจนั้นจัดเป็นองค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารทางผลการปฏิบัติงาน สำหรับเกณฑ์ด้านข้อมูลและการวิเคราะห์นั้น จัดเป็นองค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารขององค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงาน พิจารณาดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์ PLS Structural Model โดยใช้ Path Analysis ตามเกณฑ์ MBNQA (Prybutok et al., 2011, p. 123)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยและข้อเสนอแนะของการวิจัยมาใช้ประโยชน์ทั้งทางด้านการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัย และการดำเนินงานวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR โดยสามารถชี้ทิศทางการสังเคราะห์งานวิจัยแบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 คือ การนำผลของงานวิจัยมาใช้สังเคราะห์ประเด็นทางด้านการจัดการคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อใช้เป็นประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนาแนวโน้มที่จะใช้เป็นตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณา ในการวิจัยแบบ EDFR เพื่อสัมภาษณ์รอบที่ 1 และสอบถามรอบที่ 2 โดยผลของการวิจัยทำให้ทราบว่า คุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 15 องค์ประกอบ ได้แก่ การรู้จักเข้าใจและยอมรับตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ การใฝ่รู้ การวางแผน การตัดสินใจ ความเชื่อในตัวเอง ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความอดทน กล้าเสี่ยง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การเป็นผู้นำ และการปรับตัว (วุฒิชัย จงคำนึงศีล, 2547) และปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์โอทอป คือ มีการพึ่งตนเองของชุมชนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ (นทธมน ธีระกุล, อารี วิบูลย์พงศ์ และทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์, 2548)

ในขณะที่ประเด็นด้านการบริหารวิสาหกิจชุมชน ควรพัฒนาเครือข่ายความรู้และการจัดการการตลาด การวางแผนรวมถึงระบบข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ยังมีปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน ควรใช้กลยุทธ์พัฒนาความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์ต่อการใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์เป็นอันดับแรกเพื่อทำให้เกิดการยอมรับ และไม่ควรละเลยแนวทางการสร้างทัศนคติที่ดีของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการรักษาความง่ายและความสะดวกในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค (ปรียานุช อภิบุณโยภาส และคณะ, 2551) การใช้ประโยชน์จากนโยบายภาครัฐ ทุนทางสังคม วัฒนธรรม ชุมชน และการสร้างเครือข่ายการตลาดผลิตภัณฑ์ ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการสร้างเอกลักษณ์และศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน (สุวัฒน์ นิลดำ, 2551) ซึ่งวิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดการผลิตสินค้าและบริการที่เป็นระบบ ด้วยการจัดทำระบบบัญชี เงินทุน ตลอดจนระบบจัดการเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ทั้งนี้ยังรวมถึงการจัดระบบสถานที่หรือทำเลที่เหมาะสม สำหรับใช้เป็นที่ตั้งกลุ่มในการดำเนินการผลิต ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร เขต 1, 2554)

สำหรับการพิจารณาประเด็นด้านการประยุกต์แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ TQM เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรและความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน (Ghobadian & Gallear, 1996) และประเด็นด้านการศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่มีการบริหารจัดการตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ MBNQA ประกอบไปด้วยประเด็นที่ใช้ในการจัดการ 7 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งลูกค้าและการตลาด การวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ การมุ่งทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดการ และผลทางธุรกิจ (Hussey & Eagan, 2007) อีกทั้งประเด็นในด้านการศึกษาตัวชี้วัดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการไต้หวัน (Taiwan National Quality Award: TNQA) โดยเห็นว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถชี้วัดความสำเร็จด้านการจัดการคุณภาพได้ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การจัดการกลยุทธ์ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาลูกค้าและการตลาด การจัดการความรู้

และทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกลยุทธ์ข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการจัดการ และผลการดำเนินธุรกิจ ซึ่งพบว่า เป็นเกณฑ์ที่มีความสำคัญที่สุดในการจัดการคุณภาพทางธุรกิจ (Yang & Hsieh, 2009)

ทั้งนี้ยังมีประเด็นทางด้านเกณฑ์การจัดการคุณภาพที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือเพื่อการจัดการคุณภาพ ประกอบด้วย ด้านความเป็นผู้นำ ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ด้านประชาชน ด้านพันธมิตรทางการค้าและทรัพยากร ด้านกระบวนการ ด้านผลการปฏิบัติต่อลูกค้า ด้านผลการปฏิบัติการของพนักงาน ด้านผลทางสังคม และด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ โดยทั้งหมดจะส่งผลต่อผลประกอบการที่ดีเยี่ยมบรรลุเป้าหมาย และส่งผลต่อไปยังด้านผลการปฏิบัติต่อลูกค้า ผลทางด้านประชาชน ผลทางด้านปัจจัยส่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ (Bou-Llusar et al., 2009) และประเด็นด้านการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการนั้น จะมีสาเหตุมาจากภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากร การจัดการทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ การจัดการต่อผู้ผลิตสินค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งลูกค้า และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลทางตรงต่อการเพิ่มศักยภาพทางการจัดการของผู้ประกอบการทั้งในระดับธุรกิจและวิสาหกิจชุมชน (Esin & Cemal, 2010) ตลอดจนประเด็นด้านความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีคุณภาพนั้น จะต้องประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งลูกค้า ทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดการ ข้อมูลและการวิเคราะห์ และผลของการดำเนินธุรกิจ (Prybutok et al., 2011) อย่างไรก็ตามการนำระบบมาตรฐานคุณภาพมาปรับใช้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ที่จะทำให้เกิดคุณภาพการปฏิบัติงาน หรือมีระบบที่เชื่อมโยงการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยเริ่มต้นจากการจัดการคุณภาพจากปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต การจัดการผลิตภัณฑ์ และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ เพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนในการบริหารกิจการในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (Tsai & Chou, 2009)

กรณีที่ 2 คือ การนำผลวิจัยมาสังเคราะห์ประเด็นและวิธีการใช้เทคนิควิจัยแบบ EDFR โดยผลของการวิจัยทำให้ทราบว่าประเด็นด้านการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญนั้น ต้องระบุให้มีความครอบคลุมทั้งในระดับผู้กำหนดนโยบาย นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความแม่นตรงภายใน ซึ่งจะเป็นหนทางที่ทำให้ได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่อประเด็นการศึกษาแนวโน้มได้อย่างรวดเร็ว (ปรียานุช โชคธนวณิชย์, 2548) และทราบวิธีและแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) เพื่อสกัดแนวโน้มที่มีโอกาสพัฒนาเป็นเกณฑ์การประเมินการจัดการคุณภาพของวิสาหกิจชุมชน (ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข และคณะ, 2552) รวมถึงทำให้ทราบเทคนิคด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์การศึกษาตามแนวทางการวิจัยแบบ EDFR จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยการศึกษาความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสอบถาม รวมถึงรูปแบบการถอดคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล และอาชัญญา รัตนอุบล, 2554) ทั้งนี้ยังได้ทราบประเด็นด้านการศึกษาตามขั้นตอนต่าง ๆ ในการเขียนภาพอนาคต หรือแนวโน้มในด้านต่าง ๆ ของเกณฑ์ที่ได้จากการวิจัยแบบ FDHR รอบที่ 1 และรอบที่ 2 ตลอดจนแนวทางการวิเคราะห์คามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้วยกระบวนการวิจัยแบบ EDFR ตามวิธีการของอาจารย์จุมพล พลูภัทรชีวิน (ดวงนภา มกรานุรักษ์, 2554)